



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

LEONARDO CASCÃO BOUGLEUX COUTO

**Fatores Inibidores e Facilitadores da Gestão de Riscos em
Empresas Familiares Pioneiras de Brasília: um estudo
baseado na percepção de gestores**

Brasília – DF

2023

LEONARDO CASCÃO BOUGLEUX COUTO

**Fatores Inibidores e Facilitadores da Gestão de Riscos em
Empresas Familiares Pioneiras de Brasília: um estudo
baseado na percepção de gestores**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves.

Brasília – DF

2023

LEONARDO CASCÃO BOUGLEUX COUTO

**Fatores Inibidores e Facilitadores da Gestão de Riscos em
Empresas Familiares Pioneiras de Brasília: um estudo
baseado na percepção de gestores**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Leonardo Cascão Bougleux Couto

Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves
Professor-Orientador

Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Leonardo Silveira Conke
Professor-Examinador

Brasília, 07 de dezembro de 2023

Dedico este trabalho de graduação a todas as pessoas que contribuíram diretamente para a minha formação pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à Deus, que esteve comigo durante toda essa caminhada, me dando força, sabedoria e paciência para alcançar meus objetivos pessoais, acadêmicos e profissionais.

Gostaria de agradecer à minha família, que é meu porto seguro diário de amor e conforto. Aos meus pais, Elma e Eduardo, e aos meus irmãos, Luis Eduardo e Bernardo, o meu mais sincero agradecimento por estarem comigo em todos os momentos.

Aos meus amigos mais próximos e pessoas do coração, agradeço pelo suporte e apoio de sempre.

Ao Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves, meu orientador, agradeço pela paciência, determinação e auxílio durante a confecção deste estudo.

Aos gestores das empresas familiares participantes desta pesquisa, agradeço por terem contribuído com suas valiosas percepções de negócio.

Aos meus colegas de graduação, agradeço pelo companheirismo nesta jornada de aprendizado.

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi descrever os fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília, com base na percepção de seus gestores. Tratou-se de um estudo qualitativo e descritivo. Apresentaram-se conceitos relacionados às empresas familiares e à gestão de riscos. Oito empresas familiares lócus do estudo foram selecionadas entre empresas consideradas pioneiras na atuação em Brasília. A coleta de dados abrangeu entrevistas com os principais gestores dessas empresas, complementado por pesquisa documental. Para tratamento dos dados empregou-se a análise de conteúdo, a nuvem de palavras e a análise SWOT. Os principais resultados permitiram identificar 40 fatores relativos à implementação da gestão de riscos, sendo dezoito inibidores e vinte e dois facilitadores. Os fatores identificados, também, foram classificados em dezoito pontos fortes, doze pontos fracos, quatro oportunidades e seis ameaças. Os pontos fortes concentraram-se na atuação dos gestores na gestão de riscos e nas qualidades apresentadas pelas empresas familiares; e os pontos fracos, indicaram dificuldade de modernização, ineficiência de processos e falta de planejamento na sucessão familiar. As oportunidades concentraram-se na possibilidade de expansão do negócio e novos investimentos; e as ameaças, nas mudanças do cenário mercadológico. Este estudo traz reflexões sobre fatores relativos à implementação da gestão de riscos em empresas familiares pioneiras na capital federal brasileira e contribui para a caracterização de fatores de riscos em empresas familiares no Brasil.

Palavras-chave: Gestão de riscos; fatores associados à gestão de riscos; empresas familiares; matriz SWOT.

ABSTRACT

The general objective of this research was to describe the factors that inhibit and facilitate the implementation of risk management in pioneering family businesses in Brasília, based on the perception of their managers. This was a qualitative and descriptive study. Concepts related to family businesses and risk management were presented. Eight family companies that were the study's locus were selected among companies considered pioneers in operations in Brasília. Data collection included interviews with the main managers of these companies, complemented by documentary research. To process the data, content analysis, word cloud and SWOT analysis were used. The main results made it possible to identify 40 factors related to the implementation of risk management, eighteen of which were inhibitors and twenty-two facilitators. The identified factors were also classified into eighteen strengths, twelve weaknesses, four opportunities and six threats. The strengths were concentrated in the performance of managers in risk management and in the qualities presented by family businesses; and the weaknesses indicated difficulty in modernization, process inefficiency and lack of family succession planning. Opportunities focused on the possibility of business expansion and new investments; and threats, in changes in the market scenario. This study brings reflections on factors related to the implementation of risk management in pioneering family businesses in the Brazilian federal capital and contributes to the characterization of risk factors in family businesses in Brazil.

Keywords: Risk management; factors associated with risk management; family businesses; SWOT matrix.

LISTA DE ABREVIações

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

ERM - *Enterprise Risk Management*

FERMA - *Federation of European Risk Management Associations*

GRC - Gestão de Riscos Corporativos

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ISO - *International Organization for Standardization*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats*

TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais Categorias de Riscos	19
Figura 2 - Modelo COSO ERM	21
Figura 3 - COSO ERM Atualizado	23
Figura 4 - Modelo de Gestão de Riscos ISO 31000:2018	26
Figura 5 - Modelo dos Três Círculos	32
Figura 6 - Modelo Tridimensional	33
Figura 7 - Modelo F-PEC	35
Figura 8 - Nuvem de Palavras dos Fatores Inibidores Indicados nas Entrevistas	54
Figura 9 - Nuvem de Palavras dos Fatores Facilitadores Indicados nas Entrevistas	57
Figura 10 - Proporção entre os Fatores Classificados como Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças	74
Figura 11 - Matriz SWOT Consolidada dos Fatores Inibidores e Facilitadores à Implementação da Gestão de Riscos em Empresas Familiares de Brasília	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios e Componentes do Modelo COSO	24
Quadro 2 - Princípios e Orientações para uma Gestão de Riscos Eficaz de acordo com o Modelo ISO 31000:2018	27
Quadro 3 - Relação entre Fatores e os Conceitos de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças na Matriz SWOT	30
Quadro 4 - Análise SWOT Exemplificada	30
Quadro 5 - Entrevistados Participantes da Pesquisa	44
Quadro 6 - Etapas para Constatação da Saturação Teórica	47
Quadro 7 - Fatores Identificados nas Entrevistas	50
Quadro 8 - Ponto de Saturação Teórica	52
Quadro 9 - Categoria e Subcategorias dos Fatores Inibidores	53
Quadro 10 - Relação de Palavras Utilizadas na Subcategorização dos Fatores Inibidores e Frequência com que Apareceram na Nuvem de Palavras	55
Quadro 11 - Categoria e Subcategorias dos Fatores Facilitadores	56
Quadro 12 - Relação de Palavras Utilizadas na Subcategorização dos Fatores Facilitadores e Frequência com que Apareceram na Nuvem de Palavras	58
Quadro 13 - Quantitativos das Variações SWOT Obtidos para as Empresas Familiares de Brasília	73
Quadro 14 - Classificação dos Fatores do Contexto Interno em Pontos Fortes e em Pontos Fracos	75
Quadro 15 - Classificação dos Fatores do Contexto Externo em Oportunidades e Ameaças	77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Formulação do Problema	14
1.3 Objetivos da Pesquisa	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificativa	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Gestão de Riscos	18
2.1.1 Modelos Internacionais de Gestão de Riscos	20
2.1.2 Fatores Inibidores e Facilitadores à Implementação da Gestão de Riscos	28
2.2 Empresas Familiares	31
2.2.1 Aspectos Conceituais	31
2.2.2 Empresas Familiares no País e as Empresas Familiares Pioneiras em Brasília	39
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	42
3.1 Tipologia de Pesquisa	42
3.2 Caracterização do Setor	42
3.3 Caracterização das Organizações e Participantes da Pesquisa	43
3.4 Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa	45
3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados	45
4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1 Identificação dos Principais Fatores Relacionados à Implementação da Gestão de Riscos	49
4.2 Diferenciação dos Fatores em Inibidores e Facilitadores à Implementação da Gestão de Riscos	53
4.2.1 Descrição e Análise dos Fatores Inibidores Identificados	58
4.2.2 Descrição e Análise dos Fatores Facilitadores Identificados	67

4.3 Classificação dos Fatores Relacionados à Implementação da Gestão de Riscos em Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A: Minuta de Autorização para Acesso a Dados das Empresas Participantes da Pesquisa	90
APÊNDICE B: Estrutura do Roteiro de Entrevistas	91
APÊNDICE C: Modelo de Email para Participantes do Teste Piloto	92
APÊNDICE D: Modelo de Email para Participantes da Pesquisa	93

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

As empresas familiares, como formato de organização em que negócio e família se conectam, tendem a ser uma forma predominante de negócio tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento (Zahra; Sharma, 2004) e possuem impacto econômico significativo (Speckbacher; Wentges, 2012). Essas organizações estão suscetíveis às incertezas decorrentes das constantes situações de informalidade e nepotismo, que podem afetar negativamente o alcance de seus objetivos estratégicos. Para prestar um serviço de melhor qualidade, as empresas familiares têm como desafio identificar os riscos internos e externos que podem influenciar o bom andamento de suas atividades organizacionais. A gestão de riscos permite identificar, medir, analisar, controlar, e prevenir riscos que podem afetar a organização em ambientes de incerteza (COSO, 2004).

O que caracteriza uma empresa familiar, é a coexistência de fatores como a necessidade de a família ser detentora da totalidade ou da maior parte das ações da empresa, assim como ser a responsável por estabelecer os seus objetivos, garantir o seu controle econômico e administrar o empreendimento a nível executivo. Nesse âmbito, surge a possibilidade de que todo esse poder familiar culmine em uma organização imediatista, prejudicada em competência e marcada por um mau planejamento empresarial (Gonçalves, 2000). Para responder a desafios enfrentados, a gestão de riscos pode ser considerada pela empresa familiar.

No panorama corporativo, quando a gestão de riscos é corretamente implementada, de forma sistemática, estruturada e oportuna, gera benefícios que impactam diretamente os *stakeholders* (partes interessadas) da organização ao viabilizar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos organizacionais (Vieira; Barreto, 2019).

Ao analisar o cenário brasileiro, de acordo com os dados da *Family Firm Institute* (2015), é possível constatar que as empresas familiares compõem cerca de 90% das empresas privadas, respondem por cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) e participam na geração de 85% de vagas de emprego do país. Em Brasília (DF), cidade utilizada como foco desta pesquisa, são apresentados dados semelhantes ao

panorama nacional, tendo em vista que na capital federal existem empresas que são familiares por conta do histórico pioneiro em que a cidade se firmou nos seus últimos 63 anos de existência.

Deste modo, a importância da implementação de uma gestão de riscos bem coordenada torna-se necessária para que empresas familiares de Brasília possam evitar situações que estão constantemente impactando negativamente o seus objetivos de crescimento. Em decorrência da necessidade de proteger tais objetivos estratégicos, diversos frameworks têm sido propostos para promover uma gestão adequada dos riscos, a exemplo daqueles propostos pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ISO 31000 (*International Organization for Standardization*), e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. Dentre os frameworks disponíveis, este estudo concentra-se no proposto pelo COSO, chamado de Enterprise Risk Management (ERM) ou Gestão de Riscos Corporativos (GRC) e também na norma ISO 31000:2018, proposta pela Organização Internacional de Normalização.

A GRC propõe uma gestão integrada dos riscos e, ao promover uma visão holística dos diversos riscos aos quais uma organização está exposta, cria um portfólio abrangente dos riscos e sua interação com a governança e as estratégias corporativas (COSO, 2004). Assim, este estudo enfatiza os fatores relativos à implementação da gestão de riscos das empresas familiares.

1.2 Formulação do Problema

Conforme mencionado na Seção 1.1, as empresas familiares possuem influência no cenário corporativo mundial, não sendo diferente no Brasil. Muitas das grandes empresas brasileiras são familiares e/ou também são constituídas por sociedades familiares que realizam a alta gestão da organização. Nesse contexto, podem assim, ordenar o planejamento estratégico da empresa, criar objetivos que almejam alcançar o bom desempenho organizacional e até compor o alto conselho de governança corporativa nestes âmbitos para que o controle administrativo seja mantido organizado.

É possível perceber a importância das empresas familiares para o mercado brasileiro, porém é necessário verificar as falhas e desordenamentos internos que as empresas familiares estão submetidas cotidianamente. Ocorre que as empresas familiares são por vezes caracterizadas como conservadoras, por demonstrarem resistência às mudanças, pelo receio de perder, ao longo do tempo, a riqueza criada pela família (Donckels; Frochich, 1991; Zahra, 2005). Porém, em um oposto, são igualmente tidas como empreendedoras, envolvendo-se em projetos de riscos (Zahra, 2005). Essa ambiguidade é decorrente do nível de apetite ao risco que empresas familiares estão dispostas a tomar (Naldi *et al*, 2007). Deste modo, tais singularidades devem impactar as práticas destas organizações em prol da implementação da gestão de riscos.

A gestão de riscos, compreende todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. Isso significa reconhecer que a gestão de riscos é um processo contínuo que flui pela organização, em todos os níveis, aplicado à definição das estratégias conforme o apetite de risco estabelecido, capaz de propiciar garantia razoável às partes interessadas de que as atividades estão orientadas para a realização dos objetivos e geração e preservação de valor (COSO, 2007b, p. 17). Por isso, alcançar esse nível de gestão é tão significativo e se faz necessário para que empresas familiares possam almejar resultados mais satisfatórios em sua esfera organizacional.

Nesse contexto, a GRC se apresenta como um elemento relevante para o enfrentamento de riscos e incertezas comuns às organizações familiares, pois estas empresas estão expostas a riscos específicos advindos do envolvimento entre família e empresa (Reyna; Encalada, 2016). Adicionalmente, a 'dupla identidade', família e negócio, por vezes concorrem entre a racionalidade e a afetividade (Masri *et al*, 2017).

Deste modo, surge também o desafio de entender como esta implementação funciona ou pode vir a funcionar a partir de uma perspectiva mais enxuta, ao observar a possibilidade de uma compreensão mais regional desta configuração, como é o caso do foco de pesquisa em empresas familiares pioneiras de Brasília. Entender os fatores associados à gestão de riscos nessas empresas pode demonstrar como as suas trajetórias conseguiram se manter firmes após anos de atuação.

É possível verificar se a gestão de riscos se configura como ferramenta de impacto positivo para sua realidade corporativa e principalmente compreender a percepção de seus gestores em relação aos fatores inibidores e facilitadores dessa

gestão de riscos. Dessa forma, considerando o que foi exposto, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as percepções de gestores sobre os fatores inibidores e facilitadores da gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília?**

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Descrever as percepções de gestores sobre fatores inibidores e facilitadores da gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar fatores relacionados à gestão de riscos em empresas familiares, na percepção dos gestores.
- Diferenciar os fatores previamente identificados em inibidores e facilitadores da gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília.
- Classificar os fatores relacionados à gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília segundo oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

1.4 Justificativa

Ricca (2007), assevera que as empresas familiares são uma realidade no mundo, porém sujeitam-se a problemas no que tange à gestão e à maneira pela qual a sucessão de cargos de direção se configura. Independente disso, torna-se importante pensar em como as empresas familiares podem ser mais fortes, saudáveis e profissionalizadas, desfazendo o processo empírico de administrar os negócios da família. Somando-se isso à quantidade não tão numerosa de estudos na literatura

nacional, relacionados à implementação da gestão de riscos no nicho de empresas familiares, conclui-se que há lacunas de pesquisa que podem ser exploradas.

Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) ressaltam a necessidade de desenvolver estudos mais aprofundados, os quais consideram a empresa familiar algo além de apenas uma variável dicotômica, haja vista que melhor se enquadram como uma variável contingente. Na perspectiva teórica, é importante não só abordar o contexto de sucessão familiar, nepotismo e falta de profissionalização interna, que tem sido elementos de estudo mais relevantes no âmbito destas organizações. Mas também, poder verificar com assertividade como se consolida a relação, em escala macro, entre as empresas familiares de Brasília e uma gestão de riscos profissionalizada.

Adicionalmente, para estabelecer medidas eficazes de gestão de riscos em empresas familiares, é necessário que sejam examinados e compreendidos os contextos externos e internos que envolvem a organização sob análise (ABNT, 2018). Estudos que identificam, discutem e diferenciam fatores inibidores e facilitadores associados à implementação da gestão de riscos permitem que a organização monitore e adapte continuamente a sua estrutura de gestão de riscos para abordar as contínuas mudanças externas e internas, melhorando seu valor (Santos *et al.*, 2020).

Já em uma perspectiva prática, o presente estudo pode contribuir para o aperfeiçoamento dos modelos de gestão de riscos e realçar a pertinência da realização de uma gestão integrada de riscos no contexto de empresas familiares. Deste modo, é possível transformar a realidade e a compreensão de seus gestores dessas empresas em relação à temática da gestão de riscos. Como destaca Thekdi e Aven (2018), é imprescindível motivar a fim de criar um processo de melhoria contínua para as empresas familiares que implementam a gestão de riscos.

Por fim, descrever os fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos poderá melhorar as informações para o direcionamento estratégico e para as tomadas de decisão, contribuir para a otimização do desempenho dos objetivos das empresas familiares estudadas, aumentar a confiança que os *stakeholders* depositam em cima da marca e auxiliar nos processos de cunho familiar que possam vir a surgir por conta dos desordenamentos na prática de sucessão e capacitação destas empresas. Principalmente em uma perspectiva mais regional, quando tratadas as realidades de empresas familiares pioneiras atuantes em Brasília e suas respectivas características de negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

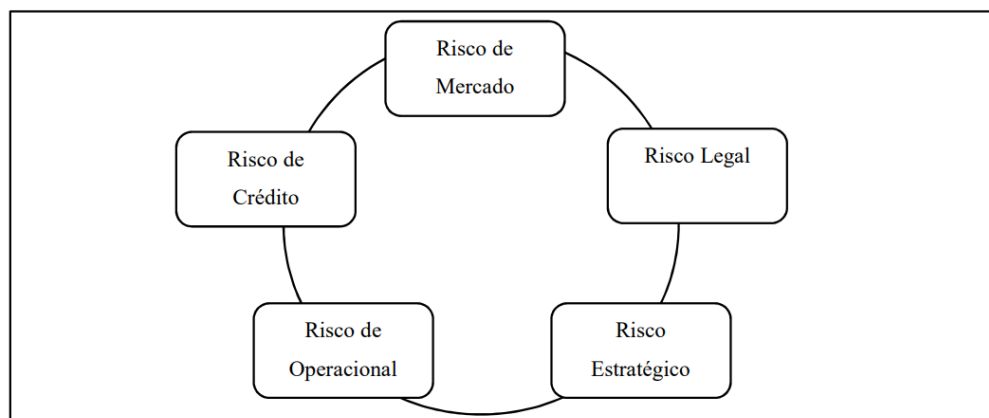
Neste capítulo, serão apresentados elementos teóricos e características da Gestão de Riscos (Seção 2.1), os modelos internacionais a ela vinculados, como é o caso do COSO ERM (ou GRC) e o ISO 31000:2018 (Subseção 2.1.1), e a relação dos fatores inibidores e facilitadores com a sua implementação (Subseção 2.1.2). Por conseguinte, serão elencados elementos introdutórios acerca de empresas familiares (Seção 2.2), juntamente com os aspectos conceituais a elas relacionadas (Subseção 2.2.1). Ao final, são descritos os fatores associados aos estudos sobre empresas familiares no Brasil (Subseção 2.2.2), para que seja possível ilustrar a realidade destas empresas em uma perspectiva mais pontual.

2.1 Gestão de Riscos

As organizações operam em um cenário repleto de incertezas, tanto internas quanto externas. Isso significa que elas estão expostas a uma variedade de riscos, alguns dos quais são controláveis e podem ser gerenciados, prevenidos, minimizados ou corrigidos, enquanto outros são incontroláveis e estão além de sua influência direta. É, portanto, necessário reconhecer essa dualidade de riscos e adotar medidas adequadas para lidar com cada um deles. A gestão de riscos permite identificar, medir, analisar, controlar, e prevenir riscos que podem afetar a organização em ambientes de incerteza (COSO, 2004).

De acordo com Andrade (2017), o risco está presente em todos os lugares e no contexto de todas as organizações, públicas e privadas. Haja vista essa transversalidade, distintas definições são aceitas para classificá-lo, a depender do contexto no qual esteja inserido, tais como: processos, segurança das instalações, meio ambiente, social, operacional, estratégico, entre outros (Andrade, 2017).

Apesar de existir uma ampla variedade de classificações de riscos na literatura, nesta seção, foi explorada a proposta apresentada pela Federation of European Risk Management Associations (FERMA, 2002). Essa classificação divide os riscos em diferentes categorias, como riscos operacionais, de crédito, de mercado, estratégicos e legais, como ilustrado na Figura 1. Essa abordagem específica foi selecionada para melhor compreensão e análise dos riscos abordados neste contexto.

Figura 1 - Principais categorias de riscos

Fonte: Adaptado da FERMA (2004).

Risco estratégico diz respeito à implementação de uma estratégia que possa vir a ser malsucedida ou ineficaz, não alcançando os retornos pretendidos; O risco operacional compete às imprecisões relacionadas aos processos internos, envolve pessoas e sistemas, ou o impacto de eventos externos; Os riscos financeiros estão relacionados com os recursos financeiros, como disponibilidade de crédito, taxas de câmbio, taxas de juros; O risco de mercado refere-se ao risco advindo da volatilidade dos mercados financeiros; e o risco de conformidade legal está relacionado ao não cumprimento da legislação ou regulamentação do setor de atuação da organização (FERMA, 2004).

A gestão de riscos, em termos gerais, é definida como as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito ao risco (ABNT, 2018). Essa noção de risco, frequentemente associada ao perigo, instabilidade e vulnerabilidade, é encontrada ao longo de toda a história humana, nos mais diversos setores da sociedade (Queiroz; Vaz; Palma, 2007). Fator de risco está presente na relação entre os desafios corporativos das organizações e a necessidade do seu controle para a garantia do melhor desempenho organizacional.

A gestão de riscos, seja trabalhada em um contexto voltado para o operacional ou inserido em outros setores do ambiente corporativo, deve ser responsabilidade integral da organização. Ela deve ser determinada como parte integrante de todos os processos organizacionais, além de ser exercida, de forma compartilhada, por gestores, funcionários, unidades, comissões e conselhos corporativos, em que cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um profissional responsável. (Brasil, 2016).

O modelo de gestão de riscos corporativos deve seguir uma metodologia de implantação a qual vai ajudar as empresas a alcançarem a maior eficiência desse gerenciamento. Ao focar na identificação e classificação dos riscos, na sua avaliação, mensuração, tratamento, monitoramento e na passagem de informação ágil destes processos para as partes interessadas da organização. Por fim, é possível implementar estruturas adequadas para o gerenciamento de riscos da corporação (IBGC, 2007).

É a partir dessa perspectiva que começam a surgir modelos de gestão de riscos que verdadeiramente promovem o controle dessas ações no ambiente corporativo. Como é o caso do *Enterprise Risk Management* (ERM), que se popularizou, e passou a incluir riscos que vão além de seguro e a cobertura financeira para as empresas (Nocco; Stulz, 2006). Riscos denominados operacionais, riscos de reputação e de estratégia, passaram a ser foco de gestão nas organizações (Nocco; Stulz, 2006; Wu; Olson, 2013). Os modelos de gestão de riscos serão mais bem detalhados na sequência.

2.1.1 Modelos Internacionais de Gestão de Riscos

Nesta subseção, apresentam-se modelos reconhecidos internacionalmente, que podem ser utilizados ou adaptados por organizações familiares para a implementação da gestão de riscos. O foco será dado, principalmente, sob dois modelos: o modelo proposto pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway para Gestão de Riscos Corporativos, conhecido como modelo COSO ERM ou GRC (Gestão de Riscos Corporativos); e o modelo proposto pela Organização Internacional de Normalização, conhecido como Norma ISO 31000:2018.

2.1.1.1 COSO ERM

O COSO define o COSO ERM (ou GRC) como o processo, efetuado pelo Conselho Administrativo, gestores ou outros responsáveis, em uma organização, aplicado a definição de estratégias em todos os níveis hierárquicos, projetado para identificar possíveis eventos que possam afetá-la, e gerir o risco dentro de seu apetite de risco, para fornecer garantia razoável quanto à realização de seus objetivos estratégicos.

Por décadas, a gestão de riscos foi realizada em “silos”, ou seja, segmentada, no entanto essa estrutura de controle de riscos tem mudado ao longo do tempo (Niehaus, 2002). De acordo com Nocco e Stulz (2006), GRC é um processo que identifica, avalia e gerencia riscos individuais, dentro de uma estrutura coordenada e estratégica, que alinha gestão de risco com a governança e estratégia corporativa.

O COSO ERM, representado na Figura 2, foi desenvolvido em 2004 com o propósito de oferecer orientação às empresas na criação de um processo eficiente de gestão de riscos corporativos, além de promover a adoção de melhores práticas nesse âmbito. A estrutura do modelo é baseada em uma matriz tridimensional com formato de cubo, cujo objetivo central é impulsionar melhorias tanto na performance organizacional quanto na governança.

Figura 2 - Modelo COSO ERM



Fonte: Adaptado de COSO (2004).

De acordo com o modelo COSO ERM, ilustrado na Figura 2, é imprescindível que uma organização implemente todos os oito componentes destacados na parte frontal do cubo, levando em consideração cada um dos quatro níveis de riscos

identificados na porção superior da figura. Adicionalmente, os objetivos da organização devem ser amplamente divulgados em todas as áreas indicadas na lateral do modelo (COSO, 2004).

Baseado na Figura 2, o COSO ERM tem como propósito nortear a busca por quatro metas fundamentais: (a) estratégicas: objetivos de grande importância, alinhados com a missão da empresa; (b) operacionais: otimização eficiente dos recursos organizacionais; (c) comunicação: capacidade do sistema de comunicação da empresa; (d) conformidade: aderência às leis e regulamentações pertinentes à organização, garantindo a conformidade organizacional.

Conforme mencionado por Burnaby e Hass (2009), a gestão de riscos deve seguir uma abordagem que consiste, primeiramente, no estabelecimento de objetivos estratégicos mensuráveis. Em seguida, é necessário identificar os riscos que possam impedir a consecução desses objetivos, e por fim, estabelecer controles que reduzam esses riscos. Por outro lado, Quon, Zeghal e Maingot (2012) apresentam uma perspectiva diferente, destacando três principais objetivos do COSO ERM: (a) otimização da eficiência do capital por meio de uma alocação aprimorada; (b) suporte à tomada de decisão, ao identificar áreas de alto risco; (c) fortalecimento da confiança das partes interessadas.

Assim, o COSO ERM contribui para assegurar comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, evitando danos à reputação da organização e suas consequências (COSO, 2004). É um processo que estabelece estratégias, para identificar eventos em potencial, e administrar riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco e, sobretudo, garantir o cumprimento razoável dos objetivos (COSO, 2004).

Com uma atualização realizada em 2017 (COSO, 2017), o COSO ERM passou a destacar alguns pontos fundamentais, como a consideração do apetite aos riscos na tomada de decisões, o estabelecimento de uma cultura de riscos, o respaldo necessário por parte da alta administração e a implementação de uma estrutura de governança adequada. Além disso, foi reconhecida a importância do alinhamento entre a gestão de riscos e o uso da tecnologia da informação (IBGC, 2019). Essas atualizações trazem uma abordagem renovada ao COSO ERM.

A ilustração mais atualizada do modelo consta da Figura 3. Ao renovar o *framework* em formato de cubo em favor de uma abordagem mais dinâmica, o novo fluxo procura integrar a gestão de riscos ao ciclo de vida do negócio, visando tornar a

execução do gerenciamento de riscos mais natural e instintiva aos responsáveis por sua implementação.

Figura 3 - COSO ERM Atualizado



Fonte: COSO (2017).

O modelo COSO ERM ganhou notoriedade na última edição publicada em 2017. Conforme Figura 3, o *framework* assume a forma de uma espiral dupla que simboliza os cinco pilares essenciais para a GRC: Cultura e Governança; Estratégia e Objetivo; Performance; Avaliação e Revisão; e Informação, Comunicação e Reporte. Segundo Arruda, Menchini e Russo (2019), o COSO ERM é reconhecido como um dos modelos conceituais mais amplamente utilizados para a gestão de riscos em escala global. Conforme evidenciado no Quadro 1, ele é meticulosamente estruturado em cinco componentes e 23 princípios, com o propósito de destacar os principais elementos do processo de gestão de riscos.

Quadro 1 - Princípios e componentes do modelo COSO

Componente	Princípios
Cultura e Governança	1. Supervisão de riscos pela Alta Administração/Conselho; 2. Estabelece Governança e modelo operacional; 3. Define comportamento organizacional desejado; 4. Compromisso com a integridade ética; 5. Reforça as responsabilidades; 6. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos.
Estratégia e Objetivo	7. Considera os riscos e o contexto da atividade desenvolvida; 8. Define o apetite ao risco; 9. Avalia estratégias alternativas e impacto no perfil do risco; 10. Considera os riscos ao estabelecer os objetivos da organização; 11. Define a variação aceitável do desempenho.
Performance	12. Identifica o risco de execução que afeta a estratégia; 13. Avalia a gravidade do risco; 14. Prioriza os riscos; 15. Identifica e seleciona respostas aos riscos; 16. Avalia o risco de execução; 17. Desenvolve a visão do portfólio de risco.
Avaliação e Revisão	18. Utiliza informações relevantes que suportam a gestão de riscos; 19. Alavanca o sistema de informações para suportar a gestão de riscos; 20. Comunica as informações sobre riscos; 21. Elabora relatórios sobre risco, cultura e desempenho para toda a entidade.
Informação, Comunicação e Reporte	22. Monitora as mudanças significativas; 23. Monitora o desempenho da gestão de riscos corporativos.

Fonte: Arruda, Menchini e Russo (2019).

Burnaby e Hass (2009) ressaltam a importância de se empreender um esforço abrangente em toda a estrutura organizacional para identificar a maior quantidade possível de riscos conhecidos ou previsíveis. A falta de comunicação eficiente entre os diversos departamentos da organização e o desconhecimento do potencial total das ameaças enfrentadas podem resultar em uma situação semelhante a um iceberg, ameaçando o navio da empresa (Burnaby; Hass, 2009).

Nesse sentido, é evidente a necessidade de um processo integrado, conforme ilustrado na Figura 3 e no Quadro 1, onde se busca proteção e criação de valor por meio de decisões acertadas, que alinham os cenários internos e externos. Deve-se considerar que as informações para executar tal processo são provenientes de diversas fontes, o que representa um desafio a ser enfrentado pela administração.

2.1.1.2 ISO 31000:2018

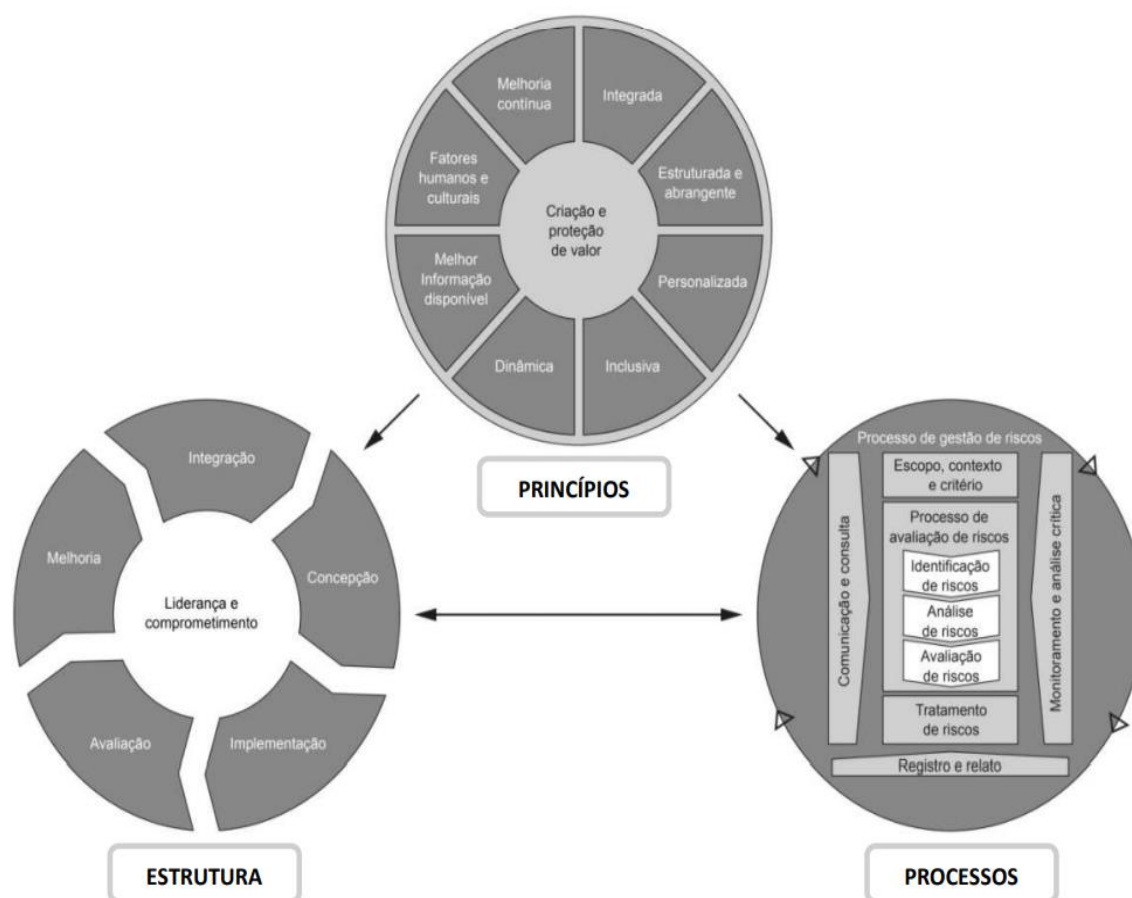
No cenário brasileiro, um dos modelos estabelecidos para a gestão de riscos é baseado na Norma ISO 31000. Adaptada e traduzida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em 2009, a ISO 31000 é uma norma internacional de gestão de riscos desenvolvida pela International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização), que reúne 165 membros (países) engajados em padronização e normalização, com sede em Genebra, Suíça (ISO, 2021). Posteriormente, a ISO 31000 foi atualizada e revisada pelo Comitê Técnico de Gestão de Riscos - ISO/TC 262 em 2018, passando a ser tratada como ISO 31000:2018.

A ISO 31000:2018 oferece princípios e orientações para o gerenciamento de riscos de qualquer natureza, abrangendo total ou parcialmente qualquer tipo de organização. Trata-se de uma norma abrangente, aplicável independentemente da indústria, setor ou área, e não entra em competição com outras normas de gestão de riscos em áreas específicas (ABNT, 2018).

Para a gestão de riscos, a análise de riscos é um processo pelo qual os diferentes tipos de riscos são diagnosticados, calculados e averiguados, proporcionando o desenvolvimento da compreensão dos mesmos (Lima, 2015). Essa etapa demonstra a probabilidade de ocorrência de determinados riscos, a necessidade de tratá-los, as consequências que possam ocorrer tanto positivas quanto negativas, a percepção das fontes causadoras e a escolha de estratégias e métodos adequados para tratá-los (ABNT, 2009).

Como ilustrado na Figura 4, a ISO 31000:2018 apresenta um modelo no qual os princípios são representados pelo fluxo central, fornecendo as características fundamentais de uma gestão de riscos eficaz. Essa abordagem ressalta de forma clara o valor, o propósito e a intenção subjacentes à gestão de riscos. Os princípios são a base para o “gerenciamento dos riscos” e servem de insumo para a construção tanto da estrutura quanto dos processos de gestão de riscos, permitindo a criação e proteção de valor (ABNT, 2018).

Figura 4 - Modelo de Gestão de Riscos ISO 31000:2018



Fonte: ABNT (2018).

Já o fluxo representado à esquerda da Figura 4, retrata a estrutura da gestão de riscos. Essa estrutura tem como objetivo principal oferecer suporte à integração da gestão de riscos com as atividades e funções relevantes, levando em consideração os aspectos de liderança e comprometimento. O êxito da gestão de riscos está relacionado à sua capacidade de se integrar ao modelo de governança e a outras atividades, como a tomada de decisões. De acordo com a ABNT (2018), essa integração requer patrocínio das partes interessadas, principalmente da alta administração.

Por fim, à direita do modelo ilustrado na Figura 4, são representados os processos de gestão de riscos. Esse fluxo abrange a implementação sistemática das estratégias e procedimentos essenciais para sua efetivação. Esse processo deve ser uma parte integral da governança e da tomada de decisões, enquanto mantém uma conexão estreita com a estrutura, operações e processos organizacionais. É

fundamental que ele seja transversal, abrangendo os níveis estratégico, tático e operacional que permeiam toda a organização.

No Quadro 2, são apresentados os princípios que fornecem as devidas orientações acerca das características de uma gestão de riscos eficaz, de acordo com a ISO 31000:2018 (ABNT, 2018).

Quadro 2 - Princípios e orientações para uma gestão de riscos eficaz de acordo com o modelo ISO 31000:2018

Princípios	Orientações
1. Integrada	Deve integrar todas as atividades organizacionais.
2. Estruturada e Abrangente	Deve contribuir para resultados consistentes e comparáveis.
3. Personalizada	A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos.
4. Inclusiva	Deve haver o envolvimento das partes interessadas, possibilitando a integração de conhecimentos, pontos de vista e percepções, buscando uma melhor conscientização e fundamentação para a gestão de riscos.
5. Dinâmica	A gestão de riscos deve antecipar, detectar, reconhecer e responder a mudanças e eventos de maneira apropriada e oportuna.
6. Melhor informação disponível	Devem ser disponibilizadas informações históricas e atuais, bem como expectativas futuras. Leva em consideração limitações e incertezas a elas associadas. A informação deve ser oportuna, clara e disponível para as partes interessadas.
7. Fatores Humanos e Culturais	Influenciam todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio.
8. Melhoria contínua	A gestão de riscos é melhorada, continuamente, por meio do aprendizado e experiências.

Fonte: Adaptado pelo autor de ABNT (2018).

Os ambientes externo e interno são os contextos nos quais a organização busca definir e alcançar seus objetivos. É recomendável que o contexto do processo de gestão de riscos seja estabelecido a partir da compreensão desses ambientes, nos quais a organização opera, e que reflita as características específicas da atividade na qual o processo de gestão de riscos é aplicado. De acordo com a ABNT (2018), compreender o contexto é importante porque i) a gestão de riscos ocorre no contexto

dos objetivos e das atividades da organização; ii) fatores organizacionais podem ser uma fonte de risco; iii) propósito e escopo do processo de gestão de riscos podem estar interrelacionados com os objetivos da organização como um todo.

Ao estabelecer uma estrutura para a gestão de riscos, é importante que a organização avalie e compreenda os contextos externo e interno nos quais está inserida. Examinar o contexto externo da organização pode incluir, mas não está limitado a: a) fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito internacional, nacional, regional ou local; b) direcionadores-chave e tendências que afetem os objetivos da organização; c) relacionamentos, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas; d) relações e compromissos contratuais; e) complexidade das redes de relacionamento e dependências (ABNT, 2018).

Já em outra perspectiva, a análise do contexto interno da organização pode abranger diversos aspectos, incluindo, mas não se limitando a: visão, missão e valores; estrutura de governança; organização e distribuição de cargos e responsabilidades; estratégias, metas e políticas; cultura organizacional; diretrizes, normas e modelos adotados; recursos disponíveis e nível de conhecimento. Neste contexto, elementos como o capital, pessoas, propriedade intelectual, tempo, processos, tecnologia e sistemas podem ser considerados parte importante da perspectiva interna das organizações.

2.1.2 Fatores Inibidores e Facilitadores à Implementação da Gestão de Riscos

Atualmente, entre as novas formas de gestão das organizações presentes no mercado, encontra-se a gestão de riscos. Dentro deste escopo, é sugerido que as empresas busquem, primordialmente, realizar estudos preliminares com vistas a estabelecer a estratégia da implementação da gestão de riscos. Essa etapa envolve atividades nas quais a organização coleta dados e informações para aprofundar o conhecimento sobre o tema "gestão de riscos" e, mais importante ainda, compreender os elementos presentes nos contextos interno e externo nos quais ela está inserida.

A partir das pesquisas preliminares, é possível identificar quais processos, unidades e projetos são de extrema importância para a organização e que seriam altamente beneficiados pela implementação imediata de práticas de gestão de riscos. Dentre as diversas ferramentas e técnicas utilizadas nesta pesquisa, destacam-se a revisão de literatura, a análise de documentos, a realização de entrevistas e a análise SWOT (Brasil, 2018a, p. 64).

Com base no trabalho de Fernandes et al. (2015), que aborda os fatores que promovem ou dificultam as práticas de gestão do conhecimento, consideraremos como fatores inibidores aqueles que dificultam ou impedem a implementação da gestão de riscos, enquanto os fatores facilitadores são aqueles que favorecem ou permitem a implementação da gestão de riscos na organização.

Quanto à análise SWOT, ela encontra aplicação tanto no planejamento estratégico como nas metodologias adotadas pelas organizações, independentemente do porte ou das atividades que desenvolvem. Essa abordagem oferece uma base para as decisões estratégicas, bem como para a definição da posição e direcionamento institucional das organizações (Filho; Araújo; Quinteiros, 2014). A sigla "SWOT" é formada pelas iniciais das palavras em inglês: (i) *Strengths* (pontos fortes); (ii) *Weaknesses* (pontos fracos); (iii) *Opportunities* (oportunidades) e (iv) *Threats* (ameaças). Dessa forma, essa análise possibilita a criação de um panorama que apresenta os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de um determinado objeto de estudo.

O intuito da análise SWOT com a identificação desses elementos é fazer uso deles com vistas a manter e reforçar os pontos fortes, reduzir a intensidade dos seus pontos fracos e se preparar para eles, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças (Martins, 2005). Dessa forma, a análise SWOT ajuda a descrever uma situação organizacional estratégica e a identificar quais informações são necessárias e quais decisões podem ser tomadas tanto em nível pessoal quanto em nível organizacional (Chermack; Kasshanna, 2007).

Ao explorar o processo de análise interna e externa do diagnóstico estratégico no âmbito do planejamento estratégico das organizações, Oliveira (2007) apresenta de forma didática os conceitos de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Com o intuito de facilitar a compreensão do assunto nesta pesquisa, também serão considerados os conceitos estabelecidos por Oliveira (2007) no Quadro 3, a fim de viabilizar a construção de uma matriz SWOT.

Quadro 3 - Relação entre fatores e os conceitos de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças na matriz SWOT

Contexto	Fatores	Conceitos
Interno	Pontos Fortes	São variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a organização.
	Pontos Fracos	São variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição desfavorável para a organização.
Externo	Oportunidades	São variáveis externas e não controláveis que podem criar condições favoráveis para a organização.
	Ameaças	São variáveis externas e não controláveis que podem criar condições desfavoráveis para a organização.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Para exemplificar os potenciais elementos que podem estar impactando a realidade das organizações, Barney e Hesterly (2011) traçam uma análise SWOT que serve como projeção para os fatores que podem estar relacionados aos âmbitos internos e externos dos meios corporativos. Com o intuito de tornar os processos de planejamento e de estratégia mais intuitivos e facilitados para os gestores da empresa, Barney e Hesterly (2011) configuram o Quadro 4, exibido na sequência, para que essa base sirva como fonte de exemplo ao que pode acontecer no cotidiano de mercado.

Quadro 4 - Análise SWOT exemplificada

Pontos Fortes Potenciais	Pontos Fracos Potenciais
Liderança de Mercado	Elevada Quantidade de Estoques
Produtos de Alta Qualidade	Alta Rotatividade de Funcionários
Estrutura de Custos Baixos	Imagem de Marca Fraca
Forte Processo de Pesquisa & Desenvolvimento	Falta de Capacidade Gerencial
Oportunidades Potenciais	Ameaças Potenciais
Falência de Concorrentes	Saturação do Mercado
Mudança no Hábito de Consumo	Baixo Crescimento do Setor
Expansão da Economia	Entrada de Concorrentes
Novas Tecnologias	Taxa de Câmbio Desfavorável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

Por um lado, ao classificar os elementos do contexto interno como pontos fortes e pontos fracos, fortalecemos o planejamento estratégico da organização, permitindo uma identificação mais precisa de suas competências e capacidades internas, bem como das que estão ausentes. Por outro lado, ao classificar os elementos do contexto externo como oportunidades e ameaças, também contribuimos para o planejamento estratégico da organização, pois revelamos o que ela pode ganhar ou perder, caso não adote medidas que aproveitem as circunstâncias favoráveis e mitiguem as circunstâncias desfavoráveis, sobre as quais possui pouca influência (Chermack; Kasshanna, 2007).

2.2 Empresas Familiares

No final dos anos 1970, os primeiros estudos sobre empresas familiares começaram a surgir, inicialmente nos Estados Unidos e posteriormente na Europa (Smyrnios, 2005). Desde então, uma série de discussões e pesquisas se espalhou pelo mundo, oferecendo contribuições valiosas para essas investigações. Mesmo com a intensificação das pesquisas, nas últimas décadas, ainda é recorrente a ambiguidade de definições de empresas familiares, em parte, devido suas especificidades (Shyu, 2011).

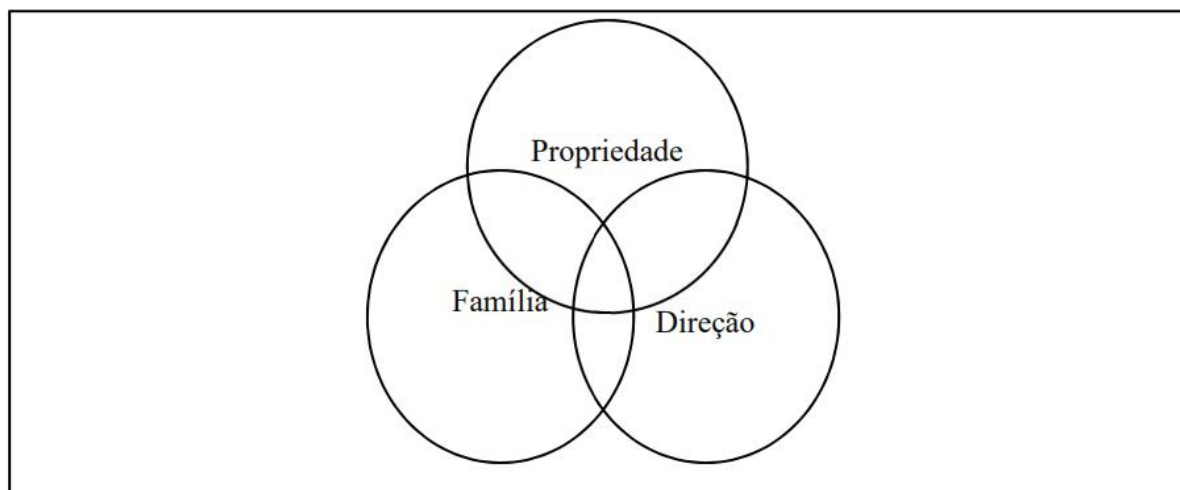
As empresas familiares, representativas e distintas, compartilham com as empresas não familiares o objetivo central de buscar lucro para garantir sua sobrevivência (Ussman, 1996). No entanto, as empresas familiares adotam um conjunto de estratégias e metas exclusivas, com o intuito de orientar a empresa, preservar a propriedade e a gestão ao longo das gerações familiares (Williams, 2017). Segundo Sharma, Chrisman e Chua (1997), uma empresa familiar é aquela que é administrada por gerações sucessivas e é de propriedade exclusiva de uma única família ou de um grupo de famílias.

2.2.1 Aspectos Conceituais

Ao desempenharem suas operações, as empresas familiares são impactadas pela complexidade do ambiente e pelas incertezas inerentes ao setor e à indústria em que atuam. Além disso, elas enfrentam desafios provenientes das dinâmicas

familiares. Por esse motivo, é comum representar as empresas familiares por meio do modelo dos três círculos, como exemplificado na Figura 5.

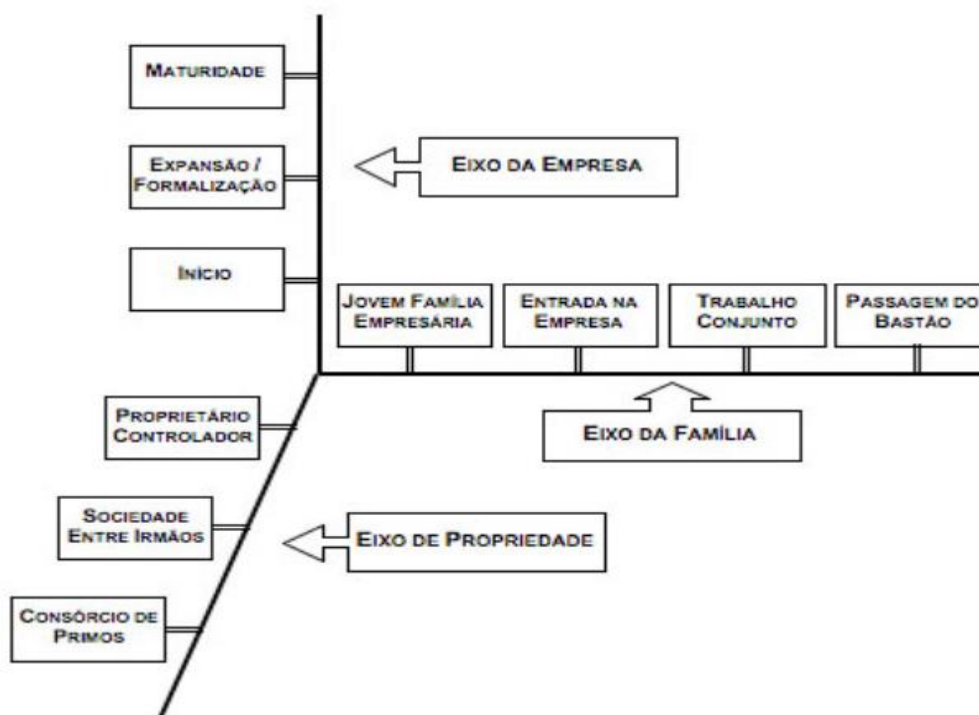
Figura 5 - Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick et al. (1967).

Como ilustrado na Figura 5, as empresas familiares contemplam dois ambientes distintos, a família e o negócio, o que faz com que estas empresas busquem constantemente o equilíbrio entre ambos (Boulianne, 2017). Nesse sentido, as características peculiares das empresas familiares, influenciam significativamente os objetivos da empresa e as estratégias implementadas (Ulrich, 2015) tornando-as distintas em relação às empresas não familiares. Nesse sentido, o modelo tridimensional é apresentado para representar as características de empresas familiares, como exemplificado na Figura 6.

Figura 6 - Modelo Tridimensional



Fonte: Gersick et al. (1967).

Como ilustrado na Figura 6, o comportamento das empresas familiares deve estar alinhado a um propósito, o qual dá forma e busca um futuro melhor para a família, onde o negócio é o veículo utilizado para auferi-lo, assim, garante-se sustentável através das gerações da família ou das famílias (Chua; Chrisman; Sharma, 1999).

Dessa forma, o engajamento da família está ligado a uma abordagem particular de gestão e controle da empresa, o que pode resultar em impactos positivos em seu desempenho. Como resultado da forte presença familiar, as empresas familiares estabelecem objetivos distintos que levam em consideração os interesses e valores familiares (Ussman, 1996). Esses objetivos são utilizados para perseguir a visão da empresa e alcançar uma combinação de metas tanto financeiras quanto não financeiras (Williams, 2017).

O aspecto essencial não reside apenas na natureza familiar ou não de uma empresa, mas sim na compreensão do grau e da forma de envolvimento da família e sua influência na empresa (Astrachan; Klein; Smyrniotis, 2002). Necessário compreender essas influências e aprender a aproveitar os pontos fortes que elas

proporcionam, ao mesmo tempo em que se lida com os pontos fracos que podem representar um ônus para a empresa (Chua; Chrisman; Sharma, 1999).

A participação de membros da família em cargos executivos, de maneira geral, resulta em desempenhos superiores e se torna um recurso potencial para sustentar a vantagem competitiva (Speckbacher; Wentges, 2012), além de exercer influência na compreensão, previsão e modificação de comportamentos (Chua; Chrisman; Sharma, 1999). Os padrões de propriedade, governança, gestão e sucessão têm um impacto significativo nos objetivos e estratégias implementadas pela empresa (Chua; Chrisman; Sharma, 1999).

O desempenho das empresas familiares reflete tanto a sua performance nas dimensões empresariais quanto nas dimensões familiares, independentemente da fase em que se encontram em seu ciclo de vida (Sharma, 2004). De acordo com Speckbacher e Wentges (2012), as empresas familiares tendem a adotar uma abordagem conservadora em relação ao planejamento estratégico nos primeiros anos. No entanto, à medida que enfrentam um ambiente competitivo, elas se tornam mais assertivas e agressivas com o tempo. O controle exercido pelas famílias deve ser lembrado, uma vez que influencia os mercados financeiros em escala global. Segundo a perspectiva do ciclo de vida, os fatores que determinam o controle familiar interagem com a idade da empresa (Franks, et al., 2012), evidenciando a relação entre o desempenho das empresas familiares e a trajetória do seu ciclo de vida.

Nas empresas familiares, o foco não está exclusivamente no retorno financeiro imediato, mas sim na preservação dos valores familiares por meio do negócio (Chua; Chrisman; Sharma, 1999). Nesse contexto, os gestores direcionam sua atenção para exercer influência e controle na administração da empresa, buscando envolvimento direto tanto nas decisões estratégicas quanto operacionais.

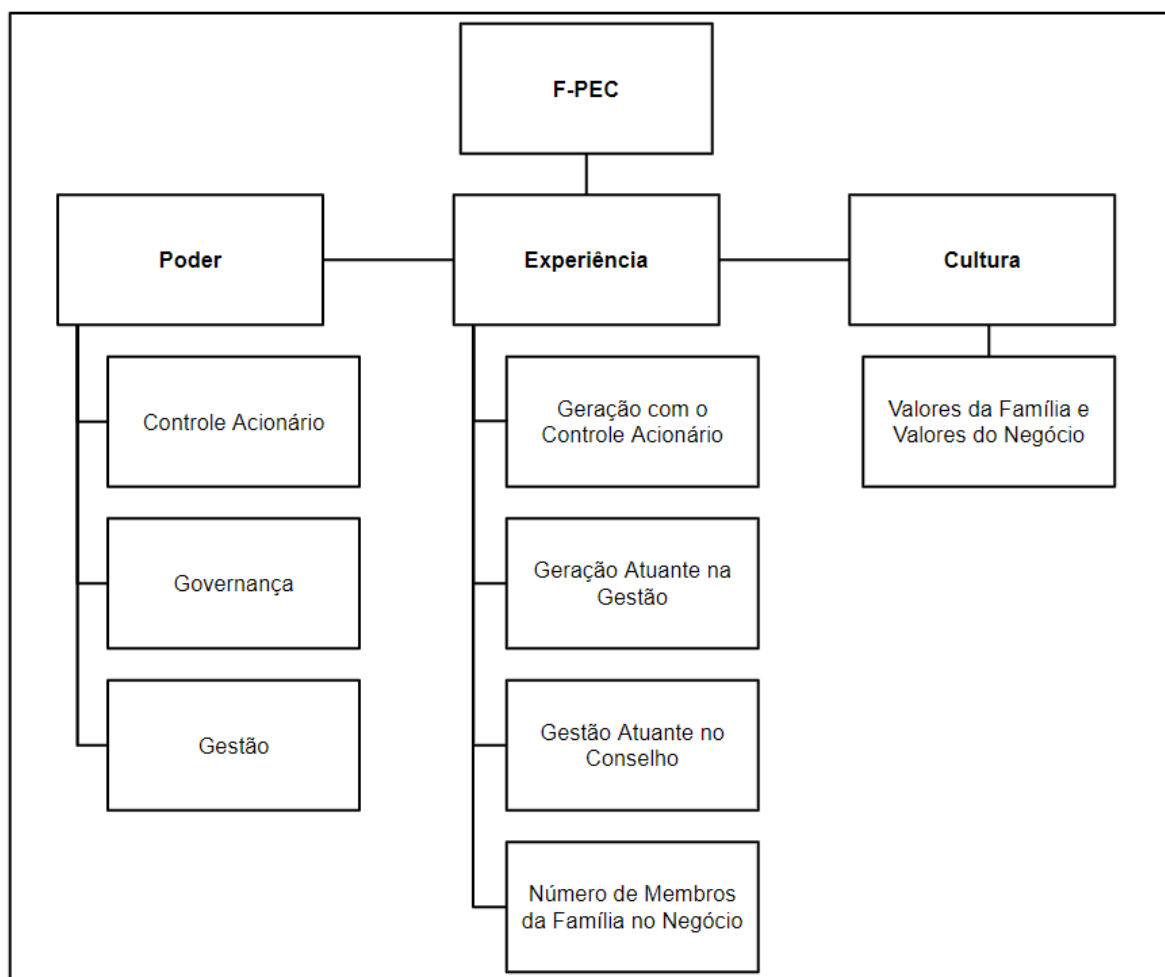
A análise da influência dos laços familiares nas empresas pode estabelecer as bases para alcançar um desempenho distintivo em relação às empresas não familiares (Erbeta et al., 2013). Nesse contexto, é importante ressaltar que os clientes têm uma preferência por produtos de empresas familiares que possuem uma marca sólida, baseada em credibilidade e confiabilidade, que carrega o nome da família e representa a essência do negócio.

Considerando o exposto, é relevante explorar a perspectiva da diferenciação do negócio familiar por meio do envolvimento da família, o que justifica o estudo e a identificação dessas particularidades no contexto da Gestão de Riscos Corporativos.

De acordo com Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), as empresas familiares se destacam pelo tipo de envolvimento da família, seja por meio da participação acionária (poder), da sucessão entre as gerações (experiência) ou da congruência dos objetivos e valores familiares com o negócio (cultura).

Com o intuito de abordar os desafios de definição de grupos de empresas familiares distintas, Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) desenvolveram uma escala denominada F-PEC (Família - Poder, Experiência e Cultura), que permite avaliar a amplitude e a qualidade da influência familiar por meio de suas dimensões. Essa escala, ilustrada na Figura 7, oferece uma abordagem para analisar o poder familiar, a experiência acumulada ao longo das gerações e a influência cultural na empresa.

Figura 7 - Modelo F-PEC



Fonte: Adaptado de Astrachan et al. (2002).

O modelo F-PEC, ilustrado na Figura 7, oferece uma abordagem prática para mensurar a influência da família no negócio e fornece subsídios que podem ajudar a

entender os resultados dessa influência. A F-PEC permite uma avaliação global da influência familiar capturando a essência da dinâmica familiar ao afirmar que o negócio da família é determinado pelo nível de envolvimento familiar utilizado para influenciar a empresa (Astrachan; Klein; Smyrnios, 2005).

Na escala F-PEC, a dimensão de poder refere-se à distribuição de ações, ocupação de cargos de alta gerência e presença familiar nos conselhos. Holt, Rutherford e Kuratko (2015) destacam que o envolvimento familiar nessa dimensão pode se manifestar de várias maneiras, incluindo propriedade, governança ou gestão.

Kallermanns (2005) identifica três fases gerais de transição do poder familiar. A primeira fase ocorre quando o fundador possui o controle da organização, tomando decisões e avaliando recursos, sendo suas habilidades determinantes para a capacidade da empresa em gerar recursos. A segunda fase envolve a participação da família na gestão da empresa, com CEOs incentivados a avaliar recursos de acordo com as preferências e necessidades do fundador e de sua família. A terceira fase consiste em transferir o controle para as gerações futuras (Kallermanns, 2005). Dessa forma, o envolvimento de membros familiares na gestão, nos conselhos de governança e no conselho administrativo facilita o controle e a implementação dos valores familiares no negócio.

Portanto, a literatura sobre empresas familiares tem destacado que essas empresas tendem a utilizar controles formais com menos frequência em comparação com organizações não familiares. Em relação ao tema de gestão de riscos, os resultados deste estudo podem ajudar a entender como a gestão de riscos é desenvolvida e utilizada pelos gestores. O nível de envolvimento familiar, avaliado pela dimensão de poder, pode, portanto, influenciar a formalização da GRC.

Durante o processo de sucessão, surgem oportunidades de transferência de conhecimento, nas quais práticas para a gestão da empresa são transmitidas de geração em geração (Astrachan; Klein; Smyrnios, 2005). Esse conhecimento é adquirido por meio da experiência acumulada ao longo do tempo, baseado em informações, julgamentos e intuições passadas pelas sucessivas gerações. A dimensão da experiência está relacionada com a forma como a família opera e conduz suas atividades no negócio. Essa experiência é moldada por crenças compartilhadas entre os indivíduos, desenvolvidas ao longo da evolução histórica e se refletem como diferenciais nas organizações (Holt; Rutherford; Kuratko, 2009). É importante destacar

que, em empresas familiares, muitas funções são transmitidas de pai para filho e, frequentemente, os processos gerenciais não são completamente formalizados.

De acordo com Chua, Chrisman e Sharma (1999), existem duas preocupações fundamentais para as empresas familiares: sucessão e profissionalização. Essas decisões estratégicas são consideradas de extrema importância para o sucesso de uma empresa familiar. Por sua vez, Kallermanns (2005) argumenta que as empresas familiares precisam desenvolver novas estratégias sempre que uma nova geração se incorpora ao negócio. Isso ocorre devido à possibilidade de haver divergências de objetivos a cada nova geração. Por exemplo, o projeto conservador do pai, que preservou o negócio conforme estabelecido pelo avô, pode não ser continuado pela gestão do neto, que possui um perfil mais empreendedor, e vice-versa.

A questão da sucessão é frequentemente uma preocupação em empresas familiares, uma vez que está relacionada à resistência às mudanças ao longo do tempo. Isso acontece porque, quando os gestores permanecem no controle por um longo período de tempo e não precisam demonstrar a eficácia de seus resultados, existe uma maior probabilidade de tomarem decisões conservadoras. Essas decisões conservadoras podem limitar ou até mesmo comprometer o crescimento e a lucratividade futura das empresas familiares (Zahra, 2005).

Em função da forma como a propriedade familiar é dispersa, é possível que alguns indivíduos ou partes da família busquem promover seus próprios interesses em detrimento dos demais membros da família ou em prejuízo do negócio como um todo (Kallermanns, 2005). Nesse contexto, a implementação de um sistema de GRC pode ser útil para a empresa ao reduzir tais conflitos, estabelecendo controles internos que transmitam confiança e assegurem que os possíveis conflitos inerentes aos aspectos de sucessão e gestão sejam tratados como riscos a serem identificados, analisados e mitigados.

Por fim, a dimensão cultural aborda os valores, compromissos e a congruência dos objetivos da família com os da empresa (Astrachan; Klein; Smyrnios, 2005). A cultura pode ser compreendida de várias maneiras e é expressa por meio de atributos como conhecimento, crenças, leis, costumes e habilidades adquiridas (Chenhall, 2003). Bromiley et al. (2010) descrevem a cultura como o elemento que influencia as decisões tomadas em uma organização. Uma cultura organizacional forte é caracterizada por decisões disciplinadas, embasadas em informações sobre riscos e recompensas (Bromiley et al., 2010).

Os fundadores exercem uma influência, pois encaram seus empreendimentos como uma forma de sustentar a família, valorizar os laços familiares e controlar o crescimento da empresa (Sharma, 2004). Essa influência é moldada pela história familiar, perspectivas futuras e pela missão e visão da empresa. Ao desenvolver um plano estratégico alinhado aos objetivos familiares, é possível criar um ambiente de trabalho único e flexível, capaz de inspirar e motivar os funcionários, despertando lealdade e compromisso com o negócio.

Quando os objetivos dos membros da família estão alinhados com os objetivos da empresa, surge uma lealdade que pode se estender aos demais interessados, como funcionários, clientes e fornecedores. Essa coerência tem o poder de influenciar positivamente esses atores. Dentro desse contexto, a cultura desempenha um papel significativo, pois ela está diretamente relacionada à influência das variáveis culturais no comportamento (Bromiley et al., 2010).

A influência dos valores familiares sobre os valores organizacionais é um tema amplamente abordado no contexto das empresas familiares (Bromiley et al., 2010; Erdem; Baser, 2010). De acordo com Erdem e Baser (2010), as empresas familiares se destacam das empresas não familiares em termos de envolvimento, identificação, lealdade, ambiente de trabalho, confiança, participação, reinvestimento, liderança e coesão. Além disso, os valores de lealdade, confiança, comunicação, comprometimento, independência e sobrevivência são especialmente enfatizados nas empresas familiares (Erdem; Baser, 2010).

Kallermanns (2005) investiga as tomadas de decisão relacionadas à avaliação de recursos e explora a influência familiar, a estrutura da família e a cultura coletiva como fatores que podem afetar essas decisões. Nas empresas familiares, a cultura, os desejos e as preferências dos líderes atuais podem prevalecer sobre as preferências anteriores. Isso se torna especialmente relevante em empresas familiares que envolvem parcerias entre irmãos, onde a distribuição acionária pode ser disfuncional, representando um risco para a sustentabilidade do negócio ao longo das gerações (Kallermanns, 2005).

O desempenho das empresas familiares reflete sua performance tanto em termos empresariais quanto familiares, independentemente de qual fase do ciclo de vida estejam (Sharma, 2004). Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) desempenham um papel ao formalizar as práticas de governança. Isso acontece, através das ferramentas e controles formais utilizados, os SCG estabelecem

compromissos entre os membros da família e com outros stakeholders, alinhando-os com os objetivos estratégicos da empresa.

2.2.2 Empresas Familiares no País e as Empresas Familiares Pioneiras em Brasília

Até a década de 1950, as empresas familiares no Brasil tiveram presença quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, tendo impacto nas indústrias têxteis, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação (Gonçalves, 2000). Porém, após esse período, entre 1950 e 1980, o Brasil passou por uma transformação, na qual a economia nacional cresceu a uma das taxas mais elevadas do mundo e o país deixou de ser predominantemente rural e agrícola, para se tornar urbano e com sua produção concentrada na indústria e no setor de serviços (Veloso; Ferreira, 2012). A partir deste momento, uma vez iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, as empresas familiares passaram a partilhar cada vez mais os espaços com empresas multinacionais e as estatais.

As empresas familiares no Brasil têm sido historicamente orientadas sob o referencial do chamado 'Patrimonialismo'. Observando em termos práticos, o patrimonialismo permite que a família administre seu patrimônio pessoal e o da empresa como se fosse único e privado. Por conta deste referencial patrimonialista, as empresas familiares acabaram se tornando suscetíveis a grandes inconsistências em seu âmbito interno, como é o caso do viés autoritário, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores, implicando ainda mais o relacionamento entre empregador e empregado (Gonçalves, 2000).

Em uma perspectiva geral, empresas familiares e empresas não familiares estão expostas a riscos e oportunidades idênticos (Bernhoelf; Gallo, 2003), fator este que não é diferente no Brasil. Porém, as empresas familiares são mais propensas à influência das preferências pessoais dos membros da família em relação aos objetivos traçados pela organização. Isso se deve, por conta do poder familiar instaurado na empresa através de gerações, e pela forma com que está distribuída a propriedade e a gestão entre seus membros. Neste cenário, o poder familiar pode causar inúmeras

problemáticas para a empresa, ao considerar o exercício deste poder, podendo culminar no processo de sucessão, a dificuldade no amadurecimento do negócio, a limitação de crescimento, as crises estruturais por haver carência de liderança, necessidade de profissionalização e pelas próprias mudanças nas características da família (Bernhoelf; Gallo, 2003).

Uma problemática que comumente aparece como fator de impacto negativo nos contextos das empresas familiares brasileiras, é o grande envolvimento familiar vinculado a imagem da organização. Esse envolvimento familiar, quando visto através dos anos de experiência que uma empresa possui no mercado, pode ter dois impactos opostos no sistema de gestão. Por um lado, pode ser visto de forma positiva, pois os conhecimentos acumulados ao longo das gerações proporcionam uma compreensão abrangente da empresa, fortalecendo os relacionamentos com as partes interessadas. Por outro lado, a permanência prolongada de gestores familiares no poder pode resultar em falta de atualização em relação aos conhecimentos contemporâneos, uma vez que não têm experiência prática em outras organizações (Block, 2010). Essa falta de exposição pode gerar uma desconexão com práticas inovadoras e limitar a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente de negócios.

É importante destacar que a família é um grupo social de pequeno porte, no qual emergem sentimentos intensos que podem deixar marcas profundas no ser humano: amor e ódio, empatia e repugnância, proximidade e rejeição, proteção sufocante e indiferença, e especialmente a inveja (Gonçalves, 2000). Esses sentimentos podem impactar negativamente o planejamento e a gestão de uma organização familiar, tornando essencial abordá-los com sensibilidade e sabedoria. Essa questão está diretamente relacionada às problemáticas enfrentadas no processo de sucessão familiar em empresas familiares brasileiras, que envolvem disputas ligadas à herança familiar, ao patrimônio e à estrutura organizacional. Nesse contexto, é essencial que essas empresas direcionem seus esforços para a implementação e contínua melhoria do planejamento estratégico organizacional.

Nas últimas décadas, tem se tornado possível observar que as empresas familiares brasileiras têm se apresentado como grandes corporações, organizadas cientificamente, onde suas virtudes do passado foram transformadas em vícios: a departamentalização rígida, a especialização, a burocratização, o planejamento rígido, tudo isso impedia a criatividade, a flexibilidade e a capacidade de adaptação a transformações. Assim, muitos dos antigos vícios e das aparentes incoerências da

empresa familiar, desde que canalizados competentemente, foram transformadas em novas virtudes, as mais desejadas atualmente (Gonçalves, 2000).

Em uma perspectiva mais enxuta, está Brasília, a capital federal do Brasil é símbolo de desenvolvimento e inovação desde que foi inaugurada em 1960. A cidade é palco das decisões políticas e econômicas nacionais, sedia órgãos do serviço público dos três poderes, possui rica produção cultural, revela cada vez mais talentos no esporte, além de ser referência mundial em arquitetura e urbanismo. Além desses acontecimentos, Brasília conta com a determinação e a perseverança dos pioneiros, testemunhas oculares da cidade planejada e moderna que estava para nascer, e peças atuantes na construção da capital (Agência Descomplica, 2020).

Desde então, um grande número desses pioneiros foi atraído para a nova capital, buscando aproveitar as diversas oportunidades que a cidade oferecia, e assim se tornaram empreendedores. Com eles, empresas surgiram, com o objetivo de contribuir para o progresso urbano da capital, oferecendo produtos e serviços indispensáveis.

Considerando os pioneiros que se tornaram empreendedores na nova capital, empresas familiares foram por eles criadas, chamadas para os fins deste estudo de empresas familiares pioneiras. De forma mais específica, as empresas familiares pioneiras são empresas familiares, identificadas por meio do Projeto Brasília 60 anos, realizado pelo Banco de Brasília (BRB) em 2020 (Agência Descomplica, 2020).

Essas empresas familiares pioneiras foram fundadas em resposta às oportunidades de crescimento que surgiram desde a inauguração da cidade em 1960. Nessa época, o governo passou a desempenhar um papel ativo na economia nacional, resultando em mudanças significativas no desenvolvimento urbano do Brasil (Veloso, 2012). Esse fator desempenhou um papel na promoção e criação de novos empreendimentos nos mais diversos setores de mercado nos primeiros anos de Brasília.

Entre todas essas iniciativas, as empresas familiares pioneiras se destacaram no cenário mercadológico de Brasília, tornando-se um símbolo de orgulho, produtividade e relevância para o desenvolvimento da capital nacional. A importância dessas empresas para a região é verificada, portanto busca-se constantemente formas de aprimorá-las e torná-las ainda melhores gerencialmente.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os métodos e técnicas de pesquisa aplicados na realização da presente monografia. De acordo com Coelho Junior (2020), o método se refere à determinação sistemática, clara e precisa de todos os procedimentos que serão adotados visando atingir o objetivo geral e os objetivos específicos de pesquisa. Dessa forma, neste capítulo, são apresentadas cinco seções: tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa (seção 3.1), caracterização do setor (seção 3.2), caracterização das organizações e participantes da pesquisa (seção 3.3), caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa (seção 3.4), procedimentos de coleta e de análise de dados (seção 3.5).

3.1. Tipologia de Pesquisa

Esta pesquisa é de natureza descritiva e adota uma abordagem qualitativa. A pesquisa é descritiva, porque é uma abordagem que auxilia na descrição das práticas de ensino para buscar atingir os objetivos deste estudo (Sampieri; Collado e Lúcio, 2013). Adicionalmente, a abordagem desta pesquisa é qualitativa. Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles.

Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. Essa abordagem torna possível realizar entrevistas que buscam extrair ao máximo esses detalhes fornecidos pelos gestores de empresas familiares para entender como se configura a gestão de riscos na realidade destas organizações.

3.2. Caracterização do Setor

Esta pesquisa tem como foco o estudo de empresas familiares pioneiras de Brasília, a capital federal do Brasil, previamente citadas na Seção 2.2.2 do referencial

teórico. Para que seja possível entender os fatores que se relacionam com a implementação da gestão de riscos dessas empresas familiares, é adequado citar que em geral são organizações que possuem a oportunidade de buscar evoluir os seus métodos de gestão atuais.

A fim de identificar as empresas familiares pioneiras mais adequadas como objeto de estudo para esta pesquisa, utilizou-se o "Projeto Brasília 60 anos" desenvolvido pela Agência Descomplica com o apoio do Banco de Brasília (BRB) no ano de 2020. O projeto foi idealizado para homenagear os pioneiros que mais se destacaram no âmbito de empreendedorismo durante a construção da capital, ao ressaltar os benefícios que os seus trabalhos trouxeram para o desenvolvimento da cidade. Esse projeto foi concebido com o propósito de centralizar as organizações que apresentam potencial para serem abordadas neste estudo. Durante a análise do projeto, foram identificados 20 pioneiros distintos que atuaram como empreendedores desde a inauguração da nova capital, e que caracterizam de forma mais específica como fundadores das empresas familiares participantes deste estudo.

3.3. Caracterização das Organizações e Participantes da Pesquisa

Conforme mencionado na seção anterior, o setor de estudo desta pesquisa está vinculado as empresas familiares, identificadas por meio do Projeto Brasília 60 anos, desenvolvido pela Agência Descomplica com o apoio do Banco de Brasília (BRB) em 2020, totalizando quatorze empresas familiares.

As quatorze empresas foram: Aguiar Vasconcelos Imóveis, Beiramar Imóveis, Brasal, Cascol Combustíveis, Centro Comercial Gilberto Salomão, Complexo Brasil 21, Curinga dos Pneus, Home Center Rezende, Pastelaria Viçosa, Paulo Octávio Construtora, Pioneira da Borracha, Pizzaria Dom Bosco, Restaurante Roma e Sabin.

Dessas quatorze empresas, foi possível fazer contato com oito dessas empresas, cujos gestores concordaram em participar e contribuir para o alcance dos objetivos deste estudo. As oito empresas pioneiras que caracterizam as organizações lócus deste estudo foram as seguintes: Cascol Combustíveis, Brasal, Complexo Brasil 21, Curinga dos Pneus, Restaurante Roma, Sabin, Pioneira da Borracha e Centro Comercial Gilberto Salomão.

Para determinar os participantes da pesquisa, foram identificadas dentre as empresas familiares pioneiras de Brasília aquelas que apresentassem disponibilidade para contribuir para o estudo. Deste modo, fez-se contato com os principais gestores destas organizações por meio de e-mails e ligações telefônicas a fim de conseguir alcançar a alta gestão de maneira mais eficiente.

Em cada uma das oito empresas familiares citadas no parágrafo anterior, existem gestores responsáveis por sua totalidade ou por áreas de importância nos respectivos contextos empresariais, estes gestores são os entrevistados participantes deste estudo. Além disso, foram alocados os setores de atuação de cada empresa respectivamente, como descrito no Quadro 5. A escolha destes participantes, também, considerou o acesso e influência deles em diferentes áreas da empresa familiar (Astrachan; Klein; Smyrniotis, 2005).

Quadro 5 - Entrevistados participantes da pesquisa

Entrevista	Empresa Familiar Pioneira	Setor de Atuação
E01	Cascol Combustíveis (Gestor 1)	Venda de Combustíveis
E02	Brasal	Construção, Bebidas, Veículos, Venda de Combustíveis e Produção de Energia
E03	Complexo Brasil 21	Hotelaria
E04	Curinga dos Pneus	Pneumático e de Serviços Automotivos
E05	Restaurante Roma	Alimentício
E06	Sabin	Medicina Diagnóstica
E07	Pioneira da Borracha	Comércio Varejista
E08	Centro Comercial Gilberto Salomão	Centro Comercial
E09	Cascol Combustíveis (Gestor 2)	Venda de Combustíveis

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa e Agência Descomplica, 2020.

Diante do exposto, realizaram-se entrevistas com estes gestores selecionados do Quadro 5, a fim de obter suas percepções sobre seus negócios e contribuir para o objetivo do estudo.

3.4. Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa

O instrumento de pesquisa proposto para coleta de dados das entrevistas foi o roteiro de entrevistas indicado no Apêndice B. Ele foi elaborado com sete perguntas, sendo quatro relativas aos objetivos do estudo e três perguntas demográficas. As perguntas tomaram como referência a revisão de literatura, em especial o trabalho de Rocha (2022), citado no referencial teórico, o qual abordou fatores inibidores e facilitadores para implementação da gestão de riscos em organização de segurança pública.

Para assegurar a confiabilidade e validade do roteiro, ele passou previamente por um teste piloto com 3 voluntários com características similares aos entrevistados do estudo. O teste piloto abrangeu o exame da clareza e da pertinência das questões, empregando-se o Índice de Validade de Conteúdo – IVC (Alexandre; Colluci, 2011).

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Os procedimentos para a coleta de dados neste estudo qualitativo abrangeram entrevistas realizadas com os gestores das empresas familiares pioneiras, bem como pesquisa documental.

A coleta de dados por meio de entrevistas permitiu identificar os principais fatores relacionados à implementação da gestão de riscos nas empresas familiares. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os principais gestores das organizações mencionadas no Quadro 5. As entrevistas foram realizadas de forma individual, tanto presencialmente quanto virtualmente (por meio da plataforma online Google Meet), conforme a disponibilidade dos entrevistados, no período entre os meses de agosto e outubro de 2023. A cada pergunta, os entrevistados foram encorajados a discorrer livremente sobre os fatores que, em sua perspectiva, poderiam influenciar a implementação das práticas de gestão de riscos em suas empresas. Além disso, as entrevistas foram gravadas e os conteúdos foram transcritos na íntegra, devidamente organizados e arquivados individualmente para análise posterior.

O roteiro de entrevistas encontra-se no Apêndice B e, para realizar a coleta de dados, foi previamente efetuado o pedido de autorização dessa coleta à empresa em que o entrevistado atuava, estando o modelo de pedido de autorização no Apêndice A deste estudo. Tendo recebido a autorização, procedeu-se o contato por e-mail com o entrevistado, usando o modelo disposto no Apêndice C deste estudo.

A pesquisa documental, por sua vez, foi realizada a partir da coleta de dados de informações dos setores de atuação de cada organização, visando identificar insumos que auxiliam na percepção de mercado das empresas familiares pioneiras participantes desta pesquisa. Essa coleta foi feita a partir da identificação de documentos, artigos e pesquisas que trouxeram complementos aos insumos adquiridos na etapa de entrevistas.

Os procedimentos de análise de dados foram conduzidos a partir dos relatos obtidos nas entrevistas com os responsáveis pela perspectiva da gestão de riscos nas empresas familiares pioneiras de Brasília. Esses relatos foram transcritos e transformados em textos, a fim de atender ao primeiro e segundo objetivos específicos deste estudo: identificar os principais fatores relacionados à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares e diferenciar esses fatores como inibidores e facilitadores. Para isso, utilizou-se a análise de conteúdo como procedimento metodológico.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas utilizadas para analisar as comunicações, envolvendo a exploração, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, com o objetivo de realizar deduções lógicas e fundamentadas sobre sua origem. Bardin (1977) propõe três etapas no planejamento da análise de conteúdo: a) pré-análise, que envolve a seleção dos documentos a serem analisados e a organização das ideias iniciais; b) exploração do material, na qual o pesquisador codifica os dados e os agrupa em unidades; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, momento em que o pesquisador confronta seus resultados com a teoria adotada, utilizando a intuição, análise reflexiva e crítica.

Em investigações qualitativas, surge frequentemente a questão de quanto tempo o pesquisador deve continuar em campo, coletando novos dados. De forma geral, o pesquisador deve coletar informações até que todas as categorias de pesquisa sejam plenamente desenvolvidas, ou seja, até que estejam "saturadas". Nesse contexto, utilizou-se o conceito de saturação teórica. No Quadro 6 faz-se a

descrição das etapas que serviram de base para constatar a saturação teórica e as suas principais características.

Quadro 6 – Etapas para Constatação da Saturação Teórica

Etapas	Características
1. Definir categorias de análise	Selecionar os termos que melhor representam o objetivo central do estudo.
2. Definir o roteiro de pesquisa	Definir as perguntas do roteiro, evitando formulação dúbia dos quesitos, a grande amplitude de respostas e o alto grau de variabilidade de diferenciação nas respostas.
3. Definir critérios para a organização da amostra	Definir critérios de ordem para os participantes do estudo. Sugere-se que os possíveis participantes da pesquisa sejam organizados conforme critérios claros que garantam a mesma possibilidade de participação para qualquer indivíduo que cumpra os requisitos do perfil estabelecido.
4. Levantar elementos novos versus elementos confirmados em cada coleta	Levantar os elementos que são relevantes para o objeto de estudo e classificá-los conforme suas características.
5. Registrar, em uma tabela, o que foi encontrado em cada coleta	Construir uma representação gráfica que permita a visualização dos elementos analíticos que foram levantados nas entrevistas.
6. Confirmar a saturação em cada categoria	Analisar o ponto de saturação; verificar, nas últimas entrevistas feitas, para confirmação de que realmente não houve novas informações; e marcar, na representação gráfica feita na etapa anterior, onde o ponto de saturação está para cada categoria.

Fonte: Elaborado a partir de Falqueto, Hoffmann e Farias (2019).

O uso da técnica de saturação teórica, mencionada anteriormente nesta seção, refere-se à abordagem em que a coleta e análise dos dados ocorrem simultaneamente. Em cada etapa de coleta de dados (entrevista), foi realizada uma análise para identificar quais elementos surgiam e quais eram repetidos, a fim de determinar o momento em que ocorreria a "saturação" efetiva e, conseqüentemente, interromper a obtenção de novos dados (Falqueto; Hoffmann; Farias, 2019).

É relevante destacar o uso da técnica da "nuvem de palavras". A nuvem de palavras, também conhecida como *Tag Cloud* ou *word cloud*, é uma ferramenta gráfica digital que possibilita descrever visualmente um tema e mostrar a frequência das palavras em um texto, destacando aquelas que foram mais mencionadas. Essa

técnica é empregada para ilustrar a distribuição dos dados, facilitando a visualização (Alves; Filho, 2010).

Por fim, ao realizar a classificação dos fatores por meio de uma matriz SWOT, visando alcançar o terceiro objetivo específico, foi possível elaborar um diagnóstico com propostas para aproveitar os pontos fortes identificados, reduzir a intensidade dos pontos fracos e preparar-se para mitigá-los, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças (Martins, 2005).

4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado à descrição, análise e discussão dos resultados obtidos. O presente capítulo segmenta-se em três seções: identificação dos principais fatores relacionados à implementação da gestão de riscos (Seção 4.1); diferenciação dos fatores em inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos (Seção 4.2); e classificação dos fatores relacionados à implementação da gestão de riscos em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Seção 4.3).

4.1 Identificação dos Principais Fatores Relacionados à Implementação da Gestão de Riscos

Inicialmente, conforme se verifica no Quadro 7, a partir da análise do conteúdo de cada entrevista individualizada com gestores, foi possível identificar os principais fatores relacionados à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília. Ao total, foram realizadas 9 entrevistas, ocasião na qual foi possível constatar a saturação teórica.

Quadro 7 – Fatores Identificados nas Entrevistas

N.º	Fatores Identificados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	A	P	P
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	(Q)	(Q)	(%)
1	Alta Maturidade da Empresa no Setor de Atuação	P	A	A	P	A	A	P	A	P	5	4	44
2	Credibilidade da Marca	P	A	P	P	P	P	P	P	P	1	8	88
3	Excelência na Tomada de Decisões Rápida	P	A	A	A	A	P	A	A	A	7	2	22
4	Serviços e Produtos de Qualidade	P	A	A	A	A	A	A	A	P	7	2	22
5	Existência de Insumos Oriundos de Iniciativas Externas	P	A	A	A	A	A	A	P	A	7	2	22
6	Comprometimento dos Sócios e Membros Executivos	P	P	P	P	A	P	P	P	A	2	7	77
7	Engajamento com os Stakeholders	A	P	P	A	P	P	P	P	P	2	7	77
8	Planejamento Estratégico Profissionalizado	A	P	A	P	P	P	P	P	A	3	6	66
9	Existência de Dados Qualitativos acerca do Cenário Econômico do Setor de Atuação	A	P	A	A	A	A	A	A	A	8	1	11
10	Planejamento Financeiro Compatível com Apetite ao Risco	A	P	A	A	A	A	A	A	A	8	1	11
11	Foco na Otimização de TI	A	P	A	P	A	A	A	A	A	7	2	22
12	Implementação de Iniciativas de Inovação	A	A	P	A	A	P	A	A	A	7	2	22
13	Preparação Profissionalizada de Acionistas	A	A	P	A	A	A	A	A	A	8	1	11
14	Regras Internas Bem Definidas	A	A	P	A	A	A	A	A	A	8	1	11
15	Gerenciamento Adequado dos Fornecedores	A	A	P	A	A	A	A	A	A	8	1	11
16	Expansão Planejada dos Negócios	A	A	A	P	A	A	P	A	P	6	3	33
17	Oportunidade de Novos Investimentos	A	A	A	P	A	A	A	A	A	8	1	11
18	Experiência na Fidelização dos Clientes	A	A	A	A	P	A	P	P	A	6	3	33
19	Existência de Parcerias Estratégicas entre Empresas	A	A	A	A	P	A	A	A	A	8	1	11
20	Adaptabilidade ao Setor de Atuação	A	A	A	A	P	A	P	P	A	6	3	33
21	Promoção Interna da Cultura de Risco	A	A	A	A	A	P	A	A	A	8	1	11

22	Promoção da Sustentabilidade	A	A	A	A	A	P	A	A	A	8	1	11
23	Falta de Profissionalismo dos Gestores	P	A	P	A	P	A	P	A	P	4	5	55
24	Falta de Controle Interno	P	A	A	A	P	A	P	A	A	6	3	33
25	Dificuldade na Gestão de Documentos	P	A	A	A	A	A	A	A	A	7	2	22
26	Falta de Planejamento na Sucessão Familiar	P	P	P	P	P	A	P	P	P	1	8	88
27	Dificuldade na Implantação de Regras	P	A	A	A	A	A	A	A	A	8	1	11
28	Dificuldade de Modernização de Processos e Tecnologia	P	P	P	P	P	A	P	P	P	1	8	88
29	Excesso de Formalização nos Processos	P	A	A	A	A	A	A	A	A	8	1	11
30	Falta de Inovação	P	A	A	A	A	A	P	A	P	6	3	33
31	Escassez de Orientação Especializada em Sucessão Familiar e Gestão de Negócios	A	P	P	P	A	P	P	P	A	3	6	66
32	Dificuldade na Gestão do Conhecimento	A	P	A	A	A	A	A	A	A	8	1	11
33	Dificuldade de Renovação do Corpo de Trabalho	A	P	A	P	A	A	P	A	A	6	3	33
34	Ameaça de Novos Competidores	A	P	A	P	P	P	P	P	A	3	6	66
35	Alta Rotatividade de Funcionários	A	A	P	A	A	A	A	A	A	8	1	11
36	Efeitos Decorrentes da Pandemia	A	A	P	A	A	A	A	A	A	8	1	11
37	Conflitos Familiares	A	A	P	P	A	A	P	A	A	6	3	33
38	Ameaça de Mudanças no Cenário Político do País	A	A	P	A	A	A	A	A	A	8	1	11
39	Dificuldade Presente no Setor de Atuação para Expansão do Negócio	A	A	A	A	P	P	A	A	A	7	2	22
40	Incerteza na Estabilidade Econômico-Financeira	A	A	A	A	A	P	A	A	A	8	1	11

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

Legenda: P – presente; A - ausente, (Q) - quantidade; (%) – percentual.

A partir da análise do que foi enunciado pelos entrevistados, destacaram-se as quantidades e os percentuais de menções quanto aos principais fatores relacionados à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília. Conforme se verifica no Quadro 7, foram identificados a quantidade de menções por entrevista de cada fator e seu respectivo percentual.

Conforme se verifica no Quadro 7, os fatores “Credibilidade da Marca”, “Falta de Planejamento na Sucessão Familiar” e “Dificuldade de Modernização de Processos e Tecnologia” foram relatados por 88,89% dos entrevistados, sendo os que mais apareceram durante as entrevistas. Por outro lado, dentre os principais fatores identificados, o fator “Alta Maturidade da Empresa no Setor de Atuação” foi identificado em apenas quatro entrevistas (44,44% dos entrevistados). Ou seja, dos principais, este foi o que menos apareceu.

No Quadro 8 a seguir, tem-se a representação gráfica, ordenada cronologicamente, que permite visualizar o ponto de alcance da saturação teórica a partir das respostas, de forma a se compreender como o ponto de saturação foi encontrado. Nas linhas que indicam os fatores facilitadores e inibidores, foi atribuído o valor de 1 (um) para informar que houve, pelo menos, uma nova informação e 0 (zero) para indicar que não foi encontrada nenhuma nova informação na respectiva entrevista (Falqueto; Hoffmann; Farias, 2018):

Quadro 8 – Ponto de Saturação Teórica

Entrevistas									
Categorias	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09
Fatores Facilitadores	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Fatores Inibidores	1	1	1	0	1	1	0	0	0

Fonte: Falqueto, Hoffmann e Farias (2018).

Legenda: Entrevistas (E) – Existência de nova informação (1) – Ausência de nova informação (0)

Conforme se verifica na tabela de constatação presente no Quadro 8, os fatores facilitadores e inibidores identificados atingiram o ponto de saturação teórica na entrevista de número sete, ou seja, a partir da qual, nenhuma nova informação foi identificada e considerada relevante para a teorização. Em regra, sugere-se que

sejam feitas, pelo menos, duas entrevistas adicionais depois de ser encontrado o ponto de saturação (Thiry-Cherques, 2009). Neste trabalho, foi realizada uma entrevista adicional para que restasse clara a saturação. Deste modo, o ponto de saturação foi atingido ao ser finalizada a nona e última entrevista da pesquisa.

Após a conclusão das entrevistas, foram conduzidas investigações documentais. Além de identificar fatores, a análise de documentos teve como objetivo validar os principais elementos que surgiram nos relatos dos entrevistados. Embora não tenham sido identificados novos fatores, todos aqueles que emergiram das entrevistas (conforme Quadro 7) foram corroborados durante a análise documental, proporcionando maior confiabilidade aos resultados. Vale ressaltar que cada fator identificado é abordado e discutido individualmente na Seção 4.2 deste trabalho.

4.2 Diferenciação dos Fatores em Inibidores e Facilitadores à Implementação da Gestão de Riscos

Inicialmente, o Quadro 9, a seguir, apresenta a lista dos principais fatores identificados no Quadro 7, indicados como subcategorias da categoria dos fatores inibidores, ou seja, aqueles que dificultem ou impeçam a implementação da gestão de riscos.

Quadro 9 – Categoria e Subcategorias dos Fatores Inibidores

Categoria	Subcategorias	Código
Fatores Inibidores (FI)	Falta de Profissionalismo dos Gestores	FI01
	Falta de Controle Interno	FI02
	Dificuldade na Gestão de Documentos	FI03
	Falta de Planejamento na Sucessão Familiar	FI04
	Dificuldade na Implantação de Regras	FI05
	Dificuldade de Modernização de Processos e Tecnologia	FI06
	Excesso de Formalização nos Processos	FI07
	Falta de Inovação	FI08
	Escassez de Orientação Especializada em Sucessão Familiar e Gestão de Negócios	FI09

Fatores Inibidores (FI)	Dificuldade na Gestão do Conhecimento	F110
	Dificuldade de Renovação do Corpo de Trabalho	F111
	Ameaça de Novos Competidores	F112
	Alta Rotatividade de Funcionários	F113
	Efeitos Decorrentes da Pandemia	F114
	Conflitos Familiares	F115
	Ameaça de Mudanças no Cenário Político do País	F116
	Dificuldade Presente no Setor de Atuação para Expansão do Negócio	F117
	Incerteza na Estabilidade Econômico-Financeira	F118

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

Na sequência, a Figura 8, a seguir, apresenta a nuvem com a frequência das palavras extraídas dos relatos dos entrevistados, que se referem aos principais fatores inibidores à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília.

Figura 8 – Nuvem de Palavras dos Fatores Inibidores Indicados nas Entrevistas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Visando alcançar maior transparência sobre as palavras aptas a identificar e classificar os fatores inibidores e facilitadores, excluíram-se para elaborar a Figura 8 todas aquelas que causaram “ruídos” para a análise dos resultados como: conjunções, advérbios, preposições e pronomes. Excluíram-se, também, palavras como “gestão”, “riscos”, “facilitador”, “inibidor” e alguns dos seus sinônimos que, por terem relação com todos os fatores identificados, poderiam obstruir aquelas que realmente demonstram as características de cada fator.

Ao analisar as palavras que mais se destacaram na Figura 8, é possível perceber a predominância das seguintes palavras: “mercado”, “gestão”, “processos”, “falta”, “família”, “sucessão”, “modernização”, “negócio”, “planejamento” e “consultoria”. Nota-se que se trata justamente das palavras escolhidas para definir as subcategorias de fatores inibidores que foram apresentados no Quadro 9. Nesse sentido, procedeu-se à análise das palavras de maior destaque na nuvem de palavras da Figura 8 e a frequência com que essas palavras apareceram no corpus de pesquisa, conforme o Quadro 10, a seguir.

Quadro 10 – Relação de palavras utilizadas na subcategorização dos fatores inibidores e frequência com que apareceram na nuvem de palavras

Ranking	Palavras Utilizadas	Freq. de Aparição	Ranking	Palavras Utilizadas	Freq. de Aparição
1	Mercado	14	11	Consultoria	4
2	Processos	12	12	Tecnologia	4
3	Gestão	11	13	Comércio	3
4	Falta	8	14	Inovação	3
5	Modernização	7	15	Interesse	3
6	Negócio	7	16	Profissionalização	3
7	Família	6	17	Aprendizado	2
8	Sucessão	6	18	Operação	2
9	Planejamento	5	19	Colaboradores	2
10	Competitivo	4	20	Renovação	2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

Conforme se percebe a partir do Quadro 10, as palavras mais destacadas nas entrevistas e a frequência com que essas palavras apareceram nesses relatos

possuem relação com os fatores apresentados no Quadro 9 e com o percentual de menções constantes das entrevistas, indicado no Quadro 7. Isso reforça a escolha de subcategorização e a indicação de que se trata de fatores inibidores.

Na mesma esteira do que foi feito com os fatores inibidores, no Quadro 11, a seguir, são apresentados os principais fatores facilitadores encontrados, extraídos do Quadro 7.

Quadro 11 – Categoria e Subcategorias dos Fatores Facilitadores

Categoria	Subcategorias	Código
Fatores Facilitadores (FF)	Alta Maturidade da Empresa no Setor de Atuação	FF01
	Credibilidade da Marca	FF02
	Excelência na Tomada de Decisões Rápida	FF03
	Serviços e Produtos de Qualidade	FF04
	Existência de Insumos Oriundos de Iniciativas Externas	FF05
	Comprometimento dos Sócios e Membros Executivos	FF06
	Engajamento com os Stakeholders	FF07
	Planejamento Estratégico Profissionalizado	FF08
	Existência de Dados Qualitativos acerca do Cenário Econômico do Setor de Atuação	FF09
	Planejamento Financeiro Compatível com Apetite ao Risco	FF10
	Foco na Otimização de TI	FF11
	Implementação de Iniciativas de Inovação	FF12
	Preparação Profissionalizada de Acionistas	FF13
	Regras Internas Bem Definidas	FF14
	Gerenciamento Adequado dos Fornecedores	FF15
	Expansão Planejada dos Negócios	FF16
	Oportunidade de Novos Investimentos	FF17
	Experiência na Fidelização dos Clientes	FF18
	Existência de Parcerias Estratégicas entre Empresas	FF19
	Adaptabilidade ao Setor de Atuação	FF20
	Promoção Interna da Cultura de Risco	FF21
	Promoção da Sustentabilidade	FF22

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

Na Figura 9 a seguir, é apresentada a nuvem com a frequência das palavras extraídas dos relatos dos entrevistados, que se referem aos principais fatores facilitadores à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília, com a mesma ressalva de exclusão das palavras que causaram “ruídos” para análise dos resultados, como: conjunções, advérbios, preposições e pronomes. Excluíram-se, também, palavras como “gestão”, “riscos”, “fatores” e “facilitadores”, por terem relação com todos os fatores identificados.

Figura 9 – Nuvem de Palavras dos Fatores Facilitadores Indicados nas Entrevistas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

O exame das palavras que mais se destacaram nessa nuvem da Figura 9 permite perceber a predominância das seguintes palavras: “empresa”, “mercado”, “gestão”, “planejamento”, “colaboradores”, “inovação”, “credibilidade”, “tradição”, “comprometimento” e “qualidade”. Nota-se que se trata justamente das palavras escolhidas para definir as subcategorias de fatores facilitadores que foram apresentados no Quadro 11.

Conforme se percebe por meio do Quadro 12 a seguir, as palavras destacadas nas entrevistas e a frequência com que essas palavras apareceram na nuvem de

palavras possuem relação com os fatores apresentados no Quadro 11. Isso, também, reforça a escolha de subcategorização e a indicação dos fatores facilitadores.

Quadro 12 – Relação de Palavras Utilizadas na Subcategorização dos Fatores Facilitadores e Frequência com que Apareceram na Nuvem de Palavras

Ranking	Palavras Utilizadas	Freq. de Aparição	Ranking	Palavras Utilizadas	Freq. de Aparição
1	Empresa	29	11	Qualidade	5
2	Mercado	23	12	Compromisso	4
3	Gestão	14	13	Decisão	4
4	Colaboradores	7	14	Experiência	4
5	Inovação	7	15	Sistemas	4
6	Comprometimento	6	16	Acionistas	3
7	Planejamento	6	17	Adaptação	2
8	Profissional	6	18	Cliente	2
9	Tradição	6	19	Cultura	2
10	Credibilidade	5	20	Estratégico	2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

A seleção das subcategorias relacionadas aos fatores identificados considerou o critério semântico adotado na interpretação dos temas destacados pelos entrevistados, os quais foram validados por meio dos documentos e complementados pelas análises de frequência das palavras nas nuvens de palavras apresentadas nas Figuras 8 e 9. A seguir, serão apresentadas a descrição e a análise de cada um dos fatores inibidores e facilitadores identificados.

4.2.1 Descrição e Análise dos Fatores Inibidores Identificados

Conforme indicado no Quadro 9, dos 40 fatores identificados, dezoito foram categorizados como fatores inibidores à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília.

Inicialmente, tem-se a falta de profissionalismo dos gestores (FI01). De acordo com o corpus de pesquisa, além de ter sido relatado em cinco das 9 entrevistas

(55,56%), este fator mostra o quão impactante pode ser a falta de profissionalismo por parte daqueles que detêm o maior poder na tomada de decisões estratégicas das empresas. A falta de colaboração, capacitação e comprometimento dos gestores foram ressaltados, indicando o fator FI01 como presente nas entrevistas analisadas. É um fator que inibe a gestão de riscos, pois as empresas familiares necessitam de uma liderança assídua e que busque a implementação da gestão de riscos sempre de maneira estratégica e profissional. Os gestores são peças chave para que uma área de riscos seja aceita mais facilmente a nível interno pelo restante dos colaboradores, assim como são responsáveis por liderar e adotar suas técnicas e ferramentas, que são imprescindíveis para a gestão da empresa.

(...) Para mim, não ter comprometimento é o ponto mais negativo. Caso algum gestor não esteja colaborando tanto, isso pode comprometer a nossa operação, esquivar de responsabilidades executivas que são imprescindíveis para a administração da empresa. (...) Nossos gestores ainda não são totalmente capacitados, não temos áreas muito bem definidas, nem planejamento profissionalizado para lidar com desafios tão a longo prazo, aqui ainda temos que lidar muito com as dores de cabeça que cada dia apresenta.

Ao buscar algo paralelo na literatura sobre o FI01, verifica-se o alinhamento dos dados obtidos com o que é dito pelos autores Chua, Chrisman e Sharma (1999). Os autores ressaltam que os gestores devem direcionar sua atenção para exercer influência e controle na administração da empresa, buscando envolvimento direto tanto nas decisões estratégicas quanto operacionais. Ou seja, é necessário que eles estejam íntegros em relação as suas funções para que sejam fundamentadas ações mais profissionalizadas para o âmbito organizacional.

(...) Acredito que um dos principais problemas na empresa hoje é a falta de profissionalização que ainda temos. Muito vinculado também a parte de família, nós não possuímos nada muito definido aqui dentro sobre quem pode ou não entrar, se essa pessoa da família é capacitada ou não para gerir a empresa. Então sim, faltam ainda muitos processos a serem definidos por parte da gestão competente para que possamos transformar a realidade da empresa para algo mais profissionalizado e com regras mais assertivas em todos os âmbitos e não somente para as questões familiares.

O segundo fator inibidor diz respeito a falta de controle interno (FI02), além de ter sido relatado em três das 9 entrevistas, este fator mostra a necessidade que a organização possui em otimizar processos, meios de controle e tornar mais eficiente o monitoramento interno das áreas. De acordo com Kallermanns (2005), é necessário estabelecer controles internos que transmitam confiança e assegurem que os possíveis conflitos inerentes aos aspectos de sucessão e gestão sejam tratados como riscos a serem identificados, analisados e mitigados.

(...) Um ponto que vejo que pode nos dificultar no futuro é a falta de processos para tudo que temos. Devemos buscar melhorias no nosso controle de gerenciamento.

O terceiro fator inibidor diz respeito a dificuldade na gestão de documentos (FI03), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator mostra a importância de um bom gerenciamento documental por parte das áreas e lideranças da empresa, pois sem esta organização interna, prejuízos internos e até externos podem surgir por conta da falta de registro de informações essenciais ao negócio.

(...) Houve uma desorganização em relação aos documentos do setor, caso que ocasionou uma perda financeira razoável para a empresa.

O quarto fator inibidor diz respeito a falta de planejamento na sucessão familiar (FI04). Relacionado por oito dos 9 entrevistados (88,89% de menções nas entrevistas). Por se tratar de uma pesquisa sobre gestão de riscos em empresas familiares, a falta de planejamento da sucessão familiar surge como um fator importante para se refletir no contexto desse tipo de empresa.

(...) Temos um cuidado muito grande em relação ao aprendizado das próximas gerações para que estes possam estar preparados para lidar com os desafios da organização, vejo que ainda falta a gente estabelecer algumas regras e processos mais bem definidos para o sucesso da próxima geração, como são muitos membros é difícil saber se todos estão acompanhando no mesmo nível as lições fornecidas.

Na literatura, o autor Zahra (2005) ressalta que a questão da sucessão é frequentemente uma preocupação em empresas familiares, uma vez que está relacionada à resistência às mudanças ao longo do tempo. Isso acontece porque, quando os gestores permanecem no controle por um longo período de tempo e não precisam demonstrar a eficácia de seus resultados, existe uma maior probabilidade de tomarem decisões conservadoras. Essas decisões conservadoras podem limitar ou até mesmo comprometer o crescimento e a lucratividade futura das empresas familiares.

(...) Aqui a segunda geração entrou de forma natural, sem muito preparo e sem muita profissionalização e infelizmente isso ainda é um problema hoje. Não focamos muito no aprendizado das próximas gerações, se alguém tiver interesse em gerir a empresa ótimo, mas não temos processos definidos em relação a isso. Temos que garantir o sucesso da organização nos pequenos detalhes e na profissionalização constante dessa gestão, a gente não pode errar nessa nova entrada.

Acrescente-se que o estudo de Klein, Astrachan e Smyrniotis (2005) indicam que durante o processo de sucessão, surgem oportunidades valiosas de transferência de conhecimento, onde práticas relevantes para a gestão da empresa são transmitidas de geração em geração. Ou seja, esse conhecimento é adquirido por

meio da experiência acumulada ao longo do tempo, baseado em informações, julgamentos e intuições passadas pelas sucessivas gerações.

O quinto fator inibidor diz respeito a dificuldade na implantação de regras (FI05), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator está alinhado, principalmente, com a importância de se estabelecer métricas que ajudem no gerenciamento de pessoas dentro da organização. Isso serve tanto para os diversos setores, quanto para a sucessão de cargos. De acordo com Kallermanns (2005), é necessário estabelecer controles internos para atingir maior eficiência organizacional. Importante ressaltar que este fator entra em contraste com o fator FF14 “Regras Internas Bem Definidas”. Esta contradição demonstra que a percepção dos gestores participantes da amostra não foi uniforme no tocante a essa definição de regras.

(...) Infelizmente não temos regras claras para a definição de sucessores nos cargos de liderança. Precisamos buscar isso, estabelecer parâmetros como se fossem leis internas e tem que ser bem-feito.

O sexto fator inibidor se refere à dificuldade de modernização de processos e tecnologia (FI06). Foi mencionado por oito dos 9 entrevistados, totalizando 88,89% de frequência nas menções das entrevistas. Este é um fator interessante, pois muitas vezes as empresas familiares são relacionadas a questões de tradicionalidade e modelos de negócio antiquados (Donckels e Frochich, 1991). Por isso, o contexto da modernização vem como um fator a ser analisado, considerando a percepção dos gestores deste tipo de empresa.

(...) Mesmo com os nossos princípios provenientes de aspectos mais tradicionais, nós estamos buscando sempre atingir a modernização necessária, queremos cartões de aproximação, biometrias nas catracas, processamento de dados, queremos modernizar a cada dia, pois é muito arriscado ficar estagnado.

De acordo com o estudo de Donckels e Frochich (1991), as empresas familiares são por vezes caracterizadas como conservadoras, por demonstrarem resistência às mudanças, pelo receio de perder, ao longo do tempo, a riqueza criada pela família. Nesse contexto, é importante que as empresas familiares busquem verdadeiramente implementar novas iniciativas de gestão de riscos para que possam assim otimizar os seus processos e tecnologia. Tornando possível alcançar a desejada modernização organizacional.

(...) Então, como disse antes, nossa maior preocupação atualmente é fugir um pouco dos processos e moldes antigos que a empresa possui até hoje e passar para algo mais novo, o processo de modernização é necessário.

Com a atualização que o COSO ERM teve em 2017, passou-se a destacar alguns pontos fundamentais para a implementação da gestão de riscos em empresas. Como foi o caso do reconhecimento da importância do alinhamento entre a gestão de riscos e o uso da tecnologia da informação, pontos importantes para a modernização constante de uma corporação (COSO, 2017). Ou seja, são abordagens como estas, ressaltadas pelo modelo COSO, que podem trazer uma renovação efetiva para organizações de cunho familiar.

O sétimo fator inibidor diz respeito ao excesso de formalização nos processos (FI07), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator mostra a importância de trazer maneiras de flexibilizar e otimizar processos que se apresentam como muito engessados e formalizados para uma realidade empresarial que deveria buscar a máxima agilidade possível. De acordo com Kallermanns (2005), é necessário estabelecer controles internos para atingir maior eficiência organizacional.

(...) Aqui, nós ainda possuímos muitos processos e burocracias que fazem parte da gestão da primeira geração. Nós, como atuais gestores, devemos buscar trazer novas perspectivas para tudo aquilo que um dia deu certo, mas que talvez hoje em dia não funcione mais como um meio 100% eficiente.

O oitavo fator inibidor diz respeito a falta de inovação (FI08), foi um fator relatado em três das 9 entrevistas. Este fator mostra que, atualmente, as organizações possuem uma necessidade de implementação de iniciativas de inovação para que busquem constantemente se adaptar às tendências de mercado. De acordo com o estudo de Donckels e Frochich (1991), as empresas familiares são por vezes caracterizadas como conservadora e, por isso, muitas vezes possuem dificuldade em buscar inovações incrementais que podem impactar a realidade do negócio. Importante ressaltar que este fator entra em contraste com o fator FF12 “Implementação de Iniciativas de Inovação”. Esta contradição demonstra que a percepção dos gestores participantes da amostra não foi uniforme no tocante a essa implementação da inovação.

(...) A empresa foi praticamente a mesma durante os últimos 65 anos, mas precisamos buscar coisas mais modernas aqui dentro, principalmente visando o mercado lá fora, que já apresenta inovações maiores para o nosso nicho de mercado.

O nono fator inibidor está relacionado à Escassez de Orientação Especializada em Sucessão Familiar e Gestão de Negócios (FI09). Este fator foi constatado por seis dos 9 entrevistados, totalizando 66,67% de frequência nas menções das entrevistas. A temática da gestão profissionalizada e sucessão familiar

aparecem como pontos primordiais para que as empresas familiares possam implementar a gestão de riscos e garantir o seu sucesso no longo prazo. Porém, neste fator FI09, as temáticas vistas anteriormente são analisadas a partir da possibilidade de melhoria por meio de uma orientação externa especializada. Ou seja, por meio de consultorias ou assessorias de gestão de negócios e planejamento na sucessão familiar.

(...) Acredito que nós precisamos de uma consultoria ou mentoria mais profissionalizada, precisamos buscar abordagens mais claras de comunicação, administração mais profissionalizada, modelos de gestão familiar e principalmente gestão de riscos.

Na literatura não se encontra muita ênfase na importância de especializações, como consultorias, para empresas familiares. Entretanto, devido a abordagens de mercado inovadoras e a métodos disruptivos que desejem adotar, tem crescido a necessidade de contratar tais organizações para ajudar na gestão de empresas mais tradicionais.

(...) Visões externas são sempre bem-vindas. Temos feito a contratação de empresas de marketing, de consultoria e de gestão para que possam dar melhores direcionamentos para nós sobre como modernizar a empresa em todos os setores necessários. Isso é fundamental para que possamos prosperar.

Como complemento, o modelo COSO ERM (2004) tem o objetivo de orientar empresas na implementação de um eficiente sistema de gestão de riscos corporativos e promover a adoção das melhores práticas nesse contexto, buscando impulsionar melhorias tanto no desempenho organizacional quanto na governança. Os recursos oferecidos pelo COSO ERM (2004), assim como as consultorias externas, têm o potencial de proporcionar maior profissionalismo na gestão, melhor qualidade no planejamento da sucessão familiar e aprimorar a implementação da gestão de riscos. Embora exijam investimentos financeiros, essas tendências têm modificado a realidade dessas organizações, como indicado pelas entrevistas realizadas com os gestores participantes da pesquisa.

O décimo fator inibidor diz respeito a dificuldade na gestão do conhecimento (FI10), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator mostra a necessidade que as empresas familiares possuem em ter planos de ação que auxiliam os setores a perpetuar o aprendizado interno que é desenvolvido pelos seus colaboradores. Assim, podendo garantir vantagem competitiva. De acordo com Kallermanns (2005), é necessário estabelecer controles internos para atingir maior

eficiência organizacional e, por isso, os gestores devem atribuir métricas que otimizem o gerenciamento do conhecimento interno.

(...) Algo que pode gerar problemáticas aqui é a perpetuação da informação e do aprendizado, muitas coisas são relevantes na empresa, nosso negócio possui muitos setores e complexidades que exigem do corpo profissional uma tomada de ação rápida baseada em dados e na experiência.

O décimo primeiro fator inibidor diz respeito a dificuldade de renovação do corpo de trabalho (FI11), foi um fator relatado em três das 9 entrevistas. Este fator mostra que as empresas familiares possuem dificuldade em rotacionar o seu corpo de trabalho, fazer com que aqueles que estejam com um baixo desempenho sejam renovados e, de forma geral, obtenha-se uma profissionalização ascendente de cada colaborador. Os autores Chua, Chrisman e Sharma (1999), ressaltam que os gestores devem direcionar sua atenção para exercer influência e controle na administração da empresa, buscando envolvimento direto tanto nas decisões estratégicas quanto operacionais, por isso, devem se ater às questões que envolvem o corpo de trabalho.

(...) Fizemos uma limpeza no nosso corpo de trabalho e agora estamos escolhendo a dedo cada funcionário novo, gestor, coordenador, para que sejam contratados de forma profissional e não por conta de questões pessoais ou familiares.

O décimo segundo fator inibidor se refere à ameaça de novos competidores (FI12). Este fator foi constatado por seis dos 9 entrevistados, totalizando 66,67% de frequência nas menções das entrevistas. Este fator está muito relacionado ao ambiente externo à empresa, visando a ameaça que pode surgir dos novos competidores no mercado e das vantagens competitivas que os mesmos podem adquirir a partir do momento que passam a obter maior maturidade no seu setor de atuação. É uma problemática que acontece com praticamente qualquer empresa em qualquer setor de atuação.

(...) Querendo ou não, o mercado é altamente competitivo, tanto no mercado físico quanto no digital. No nosso segmento, a depender da praça que atuamos, mesmo sendo marca líder na região, existe uma competitividade bem grande entre os grandes *players* e por isso devemos sempre buscar trazer melhorias constantes ao negócio.

Os autores Speckbacher e Wentges (2012), colocam que a participação de membros da família em cargos executivos, de maneira geral, resulta em desempenhos superiores e se torna um recurso potencial para sustentar a vantagem competitiva, além de exercer influência na compreensão, previsão e modificação de comportamentos. Ou seja, o caráter familiar das empresas deste tipo, pode ajudar a

organização a prosperar em relação a competitividade presente em seu setor de atuação. Ao fomentar, principalmente, a influência de uma gestão familiar comprometida, profissional e de credibilidade no mercado.

(...) O mercado sem dúvidas é extremamente competitivo, muitos concorrentes possuem tecnologias muito melhores e mais avançadas do que nós, pessoal mais profissionalizado e com maiores investimentos. O que nos salva hoje é a tradição e afetividade do público, mas isso não basta para que possamos ter sucesso a longo prazo.

Já o autor Franks (2012), ressalta que as empresas familiares a medida que enfrentam um ambiente competitivo, se tornam mais assertivas e agressivas com o tempo. O controle exercido pelas famílias é de grande importância, uma vez que influencia amplamente os mercados financeiros em escala global. Segundo a perspectiva do ciclo de vida, os fatores que determinam o controle familiar interagem com a idade da empresa, evidenciando a relação entre o desempenho das empresas familiares e a trajetória do seu ciclo de vida.

O décimo terceiro fator inibidor diz respeito a alta rotatividade de funcionários (FI13), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator entra em contraste com o fator FI11, pois mostra a necessidade que as empresas familiares possuem em manter os colaboradores na empresa. Ou seja, é uma percepção inversa a de renovação do corpo de trabalho. Porém, isso se dá, por conta que este fator FI13, visa manter aqueles profissionais que agregam e geram valor à empresa. Os autores Chua, Chrisman e Sharma (1999), ressaltam que os gestores devem direcionar sua atenção para exercer influência e controle na administração da empresa, buscando envolvimento direto tanto nas decisões estratégicas quanto operacionais, por isso, devem se ater às questões que envolvem o seu corpo de trabalho.

(...) Temos muitos setores hoje na empresa e a alta rotatividade de funcionários se apresenta com algo negativo para a gente.

O décimo quarto fator inibidor diz respeito aos efeitos decorrentes da pandemia (FI14), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator é decorrente da situação que o mundo passou durante a pandemia da Covid-19, a qual impactou negativamente o modelo de negócio de diversas empresas em todo o Brasil. O autor Franks (2012), ressalta que as empresas familiares se tornam mais assertivas ao enfrentar um ambiente instável, por isso, quando há uma eventualidade externa como a pandemia, os gestores devem se atentar e garantir a estabilidade do negócio.

(...) A pandemia foi um problema muito grande para a nossa empresa, trouxe muitos problemas psicológicos para os nossos colaboradores, dificuldades logísticas e a lucratividade caiu enormemente.

O décimo quinto fator inibidor diz respeito aos conflitos familiares (FI15), foi um fator relatado em três das 9 entrevistas. Como este estudo está investigando as características das empresas familiares, naturalmente o tema de conflitos entre membros da família surgiria. Este fator está muito relacionado às relações interpessoais conflituosas que as pessoas de uma mesma família apresentam e que pode interferir no negócio de alguma maneira. Os autores Bernhoelf e Gallo (2003), ressaltam que as empresas familiares são mais propensas à influência das preferências pessoais dos membros da família em relação aos objetivos traçados pela organização, podendo gerar conflitos entre os membros familiares.

(...) Em relação a família, nós não levamos o lado pessoal tanto pro negócio, tentamos manter o equilíbrio sempre, mas é claro que podem surgir intempéries durante o conselho e reuniões de importância estratégica, é um risco que estamos tentando mitigar constantemente.

O décimo sexto fator inibidor diz respeito as ameaças de mudanças no cenário político do país (FI16), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator é interessante, pois qualquer empresa de mercado deve se ater as mudanças no cenário político e principalmente econômico do país que reside. As ameaças externas provenientes de decisões políticas sempre podem ocorrer e é trabalho dos gestores destas organizações traçarem planos de contingência para evitar este risco. O autor Franks (2012), resalta que as empresas familiares se tornam mais assertivas ao enfrentar um ambiente instável, por exemplo, quando há uma eventualidade externa como mudanças no cenário político do país.

(...) Um ponto muito importante que pode ameaçar o nosso modelo de negócio, como também qualquer tipo de setor, são as mudanças políticas com podem acontecer no Brasil repentinamente. Crises, inflação, novas políticas tributárias, fiscais, leis governamentais. Tudo isso pode ameaçar alguma operação que a empresa realiza no dia a dia.

O décimo sétimo fator inibidor diz respeito a dificuldade presente no setor de atuação para expansão do negócio (FI17), foi um fator relatado em duas das 9 entrevistas. Este fator está relacionado às barreiras presentes no setor de atuação das empresas familiares, que impedem as mesmas de expandir e prosperar no mercado. Os autores Speckbacher e Wentges (2012), dizem que o caráter familiar, presente nas empresas familiares, pode ajudar essas organizações a prosperar em relação a competitividade presente em seu setor de atuação. Importante ressaltar que este fator entra em contraste com o fator FI16 “Expansão Planejada dos Negócios”.

Esta contradição demonstra que a percepção dos gestores participantes da amostra não foi uniforme no tocante a essa expansão dos negócios.

(...) Para que uma empresa seja competitiva no mercado, ela deve seguir crescendo. Se uma empresa para e fica estagnada, ela corre grandes riscos de enfrentar problemas e morrer. Então a expansão do negócio é importante para solucionar justamente isso, para garantir que a empresa consiga permanecer viva no mercado. E os desafios disso, sem dúvidas, são grandes.

O décimo oitavo e último fator inibidor identificado diz respeito a incerteza na estabilidade econômico-financeira (FI18), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator refere-se à necessidade das empresas familiares em buscarem meios para garantir a estabilidade financeira e econômica em seu âmbito organizacional. Zahra (2005), ressalta que decisões conservadoras podem limitar ou até mesmo comprometer o crescimento e a lucratividade futura das empresas familiares, por isso, é importante que os gestores dessas empresas busquem trazer variedade no perfil de risco e se diferenciar do padrão conservador, para seja possível evitar a instabilidade econômico-financeira.

(...) Acredito que temos um enorme desafio no nosso setor de atuação que é a garantia da estabilidade econômico-financeira, temos muitos custos e pouca margem de lucro em algumas operações que realizamos, isso sempre surge como um ponto de atenção para nós.

4.2.2 Descrição e Análise dos Fatores Facilitadores Identificados

Em complemento ao que foi exposto na Subseção 4.2.1, dos 40 fatores identificados no Quadro 7, vinte e dois foram categorizados como fatores facilitadores à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília, como indica o Quadro 11.

O primeiro fator facilitador diz respeito a alta maturidade da empresa no setor de atuação (FF01). Conforme evidências dos relatos de 44,44% dos entrevistados, ou seja, quatro das 9 entrevistas realizadas, os gestores, que atuam como responsáveis pela gestão de riscos nas empresas familiares, relatam que o tempo de mercado, a experiência e a maturidade das organizações em seus setores de atuação é um fator chave para o sucesso atual e a longo prazo da empresa.

(...) O nosso tempo no mercado é um dos fatores que mais ajudam a gente a se manter estável. Temos muitos anos de atuação em nosso setor e somos o maior *player* hoje de Brasília nesse quesito. Essa experiência nos ajuda muito para a

tomada de decisões, para o maior profissionalismo e para a garantia do sucesso da empresa lá na frente.

Na literatura, os autores Holt, Rutherford e Kuratko (2009) colocam que o conhecimento das empresas familiares é adquirido por meio da experiência acumulada ao longo do tempo, baseado em informações, julgamentos e intuições passadas pelas sucessivas gerações. Ou seja, quanto mais tempo a empresa está presente no mercado, mais maturidade a mesma adquire e consegue ter mais facilidade em relação a tomada de ações estratégicas que podem favorecer a organização a longo prazo.

(...) A nossa maturidade de mercado é um fator imprescindível, mas não podemos ficar satisfeitos apenas com isso, pois se nós não nos modernizamos constantemente, as coisas podem ficar mais difíceis no futuro.

A credibilidade da marca (FF02) refere-se ao segundo fator facilitador à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília, mencionado em oito das 9 entrevistas. Totalizando 88,89% de frequência nas menções das entrevistas. Este fator (FF02), assim como o quarto fator “serviços e produtos de qualidade” (FF04), se relacionam com os aspectos de tradicionalidade, credibilidade e confiança que a marca apresenta em vista o seu setor de atuação. Isso pode transparecer tanto na visão de colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, entre outros *stakeholders* importantes para o sucesso do negócio.

(...) Sem dúvida alguma que a nossa tradição no mercado mostra o compromisso e seriedade que temos aqui na organização. Essa credibilidade que possuímos é um dos fatores mais importantes para conquistar mais clientes e crescer exponencialmente.

O autor Erbetta (2013) ressalta que uma análise da influência dos laços familiares nas empresas pode estabelecer as bases para alcançar um desempenho distintivo em relação às empresas não familiares. Nesse sentido, é importante observar que os clientes têm uma preferência por produtos de empresas familiares que possuem uma marca sólida, baseada em credibilidade e confiabilidade, que carrega o nome da família e representa a essência do negócio.

(...) Nossa parcela no setor de atuação é muito grande, e com certeza esse fator atrelado com a nossa tradição, compromisso enquanto profissionais e experiência no ramo ajudam muito para que estejamos fortes competitivamente.

O terceiro fator facilitador “excelência na tomada de decisões rápida” (FF03), o sexto fator “comprometimento dos sócios e membros executivos” (FF06) e o décimo quarto fator “regras internas bem definidas” (FF14), estão interligados no que se diz a

respeito da necessidade de competência e eficiência no direcionamento por parte da gestão da empresa. Deste modo, fica evidente que a temática de desempenho, integridade, determinação, caráter profissional dos gestores e membros a nível executivo de uma organização, se apresenta como fundamental para que seja possível analisar empresas familiares.

(...) A gestão de riscos é fundamental para garantir o controle e buscar sempre o crescimento com qualidade, segurança e de forma sustentável. O que favorece tudo isso acontecer é principalmente o comprometimento de todos os nossos líderes e principalmente da alta liderança que fica responsável por esse pilar de risco aqui na organização.

De acordo com Erdem e Baser (2010), as empresas familiares se destacam das empresas não familiares em termos de envolvimento, identificação, lealdade, ambiente de trabalho, confiança, participação, reinvestimento, liderança e coesão. Além disso, os valores de lealdade, confiança, comunicação, comprometimento, independência e sobrevivência são especialmente enfatizados nas empresas familiares. Ou seja, é imprescindível que a alta liderança de uma organização apresente valores como os citados acima, sendo hábil em garantir o seu próprio comprometimento em vista os objetivos da empresa. Deste modo, se torna possível motivar os demais colaboradores e evitar riscos futuros ao negócio.

(...) Aqui pensamos sempre em trazer uma visão correta para garantir o sucesso a longo prazo, por meio do comprometimento dos sócios e dos principais executivos para mitigação dos riscos que estão constantemente atrelados a nossa organização.

O quinto fator facilitador diz respeito a existência de insumos oriundos de iniciativas externas (FF05), foi um fator relatado em duas das 9 entrevistas. Este fator, junto com o nono fator “existência de dados qualitativos acerca do cenário econômico do setor de atuação” (FF09), são interessantes, pois qualquer empresa de mercado deve se ater aos insumos e dados existentes no âmbito externo à empresa para, assim, traçar decisões estratégicas mais assertivas em relação a concorrência. O autor Franks (2012), ressalta que as empresas familiares se tornam mais assertivas ao enfrentar um ambiente competitivo, por isso, é necessário que estas estejam alinhadas em relação às principais iniciativas que ocorrem externamente.

(...) Nós valorizamos muito visões externas à empresa, pois nos dão ferramentas que podemos trabalhar para melhorar o que temos internamente hoje.

Considerado um elemento mencionado por sete dos 9 entrevistados, o sétimo fator facilitador refere-se ao engajamento com os *stakeholders* (FF07). Relacionado com o décimo terceiro fator “preparação profissionalizada de acionistas” (FF13), o décimo quinto fator “gerenciamento adequado dos fornecedores” (FF15) e o décimo oitavo fator “experiência na fidelização dos clientes” (FF18), a abrangência presente em todos estes é muito interessante. A partir do momento que se entende *stakeholders* como partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pelas empresas. Estes indivíduos podem ser clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e entre outros grupos de interesse que estão conectados à organização de alguma forma. Por esse motivo, 77,78% dos gestores das empresas familiares comentaram a necessidade de estar engajados, alinhados e comprometidos com seus *stakeholders*.

(...) Acredito que um dos fatores mais positivos da empresa é a responsabilidade e compromisso que temos com os nossos stakeholders, sejam eles nossos clientes, nossos funcionários, parceiros.

Na literatura, o autor Bromiley (2010) ressalta que quando os objetivos dos membros da família estão alinhados com os da empresa, surge uma lealdade que se estende aos demais interessados, como funcionários, clientes e fornecedores. Essa coerência tem o poder de influenciar positivamente esses atores. Dentro desse contexto, a cultura desempenha um papel significativo, pois ela está diretamente relacionada à influência das variáveis culturais no comportamento.

(...) O compromisso e seriedade que temos aqui na organização, não somente para a sociedade e na prestação de nossos serviços, mas também para a nossa imagem corporativa em si, o que ajuda nas relações com os nossos colaboradores e parceiros.

Identificado como o oitavo fator facilitador identificado à implementação da gestão de riscos em empresas familiares de Brasília, tem-se o planejamento estratégico profissionalizado (FF08), indicado em 66,67% das entrevistas, ou seja, seis das 9 realizadas. Este fator, junto do décimo fator “planejamento financeiro compatível com o apetite ao risco” (FF10) diz respeito a necessidade da implementação de um planejamento estratégico/financeiro sério, objetivo, profissional, que visa trazer uma perspectiva de sucesso a longo prazo para a organização via métricas e iniciativas que auxiliam o processo de evolução constante da empresa.

(...) Vemos a necessidade da implementação de um planejamento estratégico mais assertivo. Fizemos toda uma reformulação nos nossos objetivos, gestão de setores,

novas áreas de forma profissionalizada para que possamos sempre estar caminhando para a melhoria da empresa.

De acordo com Speckbacher e Wentges (2012), as empresas familiares tendem a adotar uma abordagem conservadora em relação ao planejamento estratégico nos primeiros anos. No entanto, à medida que enfrentam um ambiente competitivo, elas se tornam mais assertivas e agressivas com o tempo.

(...) Acredito que a melhor opção é a implementação de um planejamento mais profissionalizado, com um corpo de funcionários mais competente, com processos mais modernos e otimizados para a realidade que temos hoje. Sem isso, a empresa só tem a tendência a fracassar, por isso que estamos nesse momento correndo atrás de melhorias para que possamos perpetuar o sucesso da organização.

O décimo primeiro fator facilitador diz respeito ao foco na otimização de TI (FF11), foi um fator relatado em duas das 9 entrevistas. Este fator refere-se a necessidade das organizações em estarem constantemente buscando uma maior aderência em relação aos meios de sistemas de informação e tecnologia da informação. Este fator está muito ligado a modernização das empresas, porém possui um enfoque voltado para a parte de tecnologia, em que sistemas são implementados para garantir vantagem competitiva e auxiliar na eficiência organizacional como um todo. De acordo com o IBGC (2019), é importante realizar o alinhamento entre a gestão de riscos e o uso da tecnologia da informação.

(...) Nossa TI é uma parte essencial para nos destacar no mercado, fazer com que nossos sistemas de gestão, sistemas logísticos, sistemas de distribuição de bebidas, funcionem eficientemente da melhor maneira.

O décimo segundo fator facilitador diz respeito a implementação de iniciativas de inovação (FF12), foi um fator relatado em duas das 9 entrevistas. Este fator, junto com o vigésimo segundo fator “promoção da sustentabilidade” (FF22), referem-se à realização de ações disruptivas no ambiente organizacional. Tanto as iniciativas de inovação quanto a promoção da sustentabilidade em si, permeiam tópicos contemporâneos da abordagem corporativa. De acordo com o estudo de Donckels e Frochich (1991), as empresas familiares são por vezes caracterizadas como conservadora e, por isso, muitas vezes possuem dificuldade em buscar inovações incrementais que podem impactar a realidade do negócio. Por isso, empresas familiares estão começando a buscar implementações que visam o impacto positivo de iniciativas inovadoras em seu âmbito interno.

(...) Hoje nós temos um Comitê de Inovação interno, que busca realizar iniciativas para a melhoria constante de nossas instalações e para obter diferenciais no mercado.

O décimo sexto fator facilitador diz respeito a expansão planejada dos negócios (FF16), foi um fator relatado em três das 9 entrevistas. Este fator, junto com o décimo sétimo fator “oportunidade de novos investimentos” (FF17), referem-se a busca de inclusão da marca em novos ramos e oportunidades de mercado. Esta perspectiva converge, principalmente, com a necessidade das empresas em buscarem a sua estabilidade econômico-financeira, e é por meio da identificação de oportunidades externas de investimento que a empresa pode adquirir essa garantia com maior facilidade. Zahra (2005), ressalta que decisões conservadoras podem limitar ou até mesmo comprometer o crescimento e a lucratividade futura das empresas familiares, por isso, é importante que os gestores dessas empresas busquem visar a variedade de expansão nas oportunidades do negócio.

O décimo nono fator facilitador diz respeito a existência de parcerias estratégicas entre empresas (FF19), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator, junto com o vigésimo fator “adaptabilidade no setor de atuação” (FF20), referem-se a necessidade das empresas familiares em trazer ações estratégicas externas em vista a maior adequação ao mercado. Ter a possibilidade de traçar parcerias com empresas do mesmo setor é uma oportunidade que engrandece ambas as partes e ajuda a empresa a se manter adaptada aos riscos que podem vir a surgir em seu setor de atuação. O autor Franks (2012), ressalta que as empresas familiares se tornam mais assertivas ao enfrentar um ambiente competitivo, por isso, é necessário que estas estejam buscando meios estratégicos que visam ajudá-las a se adaptar neste ambiente competitivo.

(...) Acredito que a coisa mais importante é a adaptação, hoje nos preocupamos muito com isso, em buscar estar atrativos no nosso setor e entregar o nosso serviço para o cliente com o maior valor, visando firmar muitas relações e parcerias entre as diferentes empresas.

O vigésimo primeiro fator facilitador, e último a ser analisado nesta subseção, diz respeito a promoção interna da cultura de risco (FF21), foi um fator relatado em apenas uma das 9 entrevistas. Este fator está relacionado diretamente com a importância das empresas familiares em aplicar e monitorar o modelo de gestão de riscos em seus âmbitos organizacionais. De acordo com o IBGC (2007), ao focar na identificação e classificação dos riscos, na sua avaliação, mensuração, tratamento,

monitoramento e na passagem de informação ágil destes processos para as partes interessadas da organização, se torna possível implementar estruturas adequadas para o gerenciamento de riscos da corporação. Essa aplicabilidade consegue ajudar as empresas familiares na melhoria de seus índices de desempenho e auxiliar seus colaboradores na maior busca pelo profissionalismo.

4.3 Classificação dos Fatores Relacionados à Implementação da Gestão de Riscos em Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças

Dos 40 fatores associados à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília, observou-se a presença de dezoito fatores inibidores e vinte e dois fatores facilitadores. No Quadro 13, são mostrados os quantitativos dos parâmetros da matriz SWOT, considerando também os contextos interno e externo, bem como os seus respectivos totais.

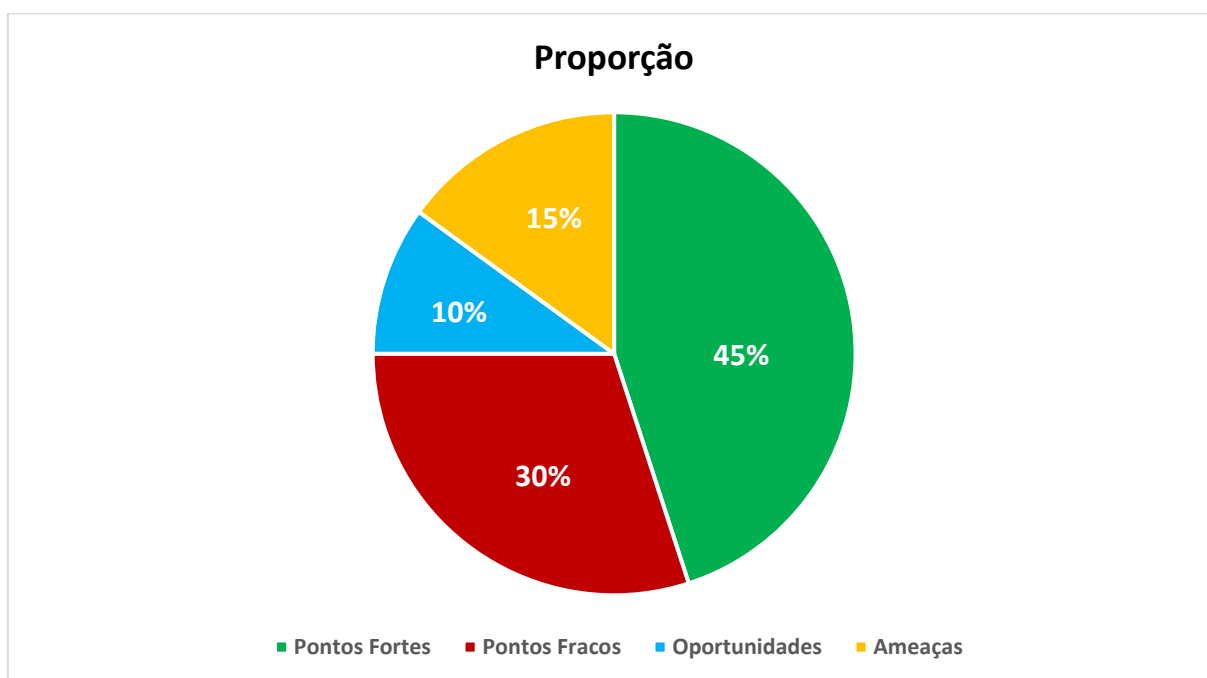
Quadro 13 – Quantitativos das Variações SWOT Obtidos para as Empresas Familiares de Brasília

	Fatores Facilitadores	Fatores Inibidores
Contexto	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interno	18	12
Contexto	Oportunidades	Ameaças
Externo	04	06
Total	22	18

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

Na Figura 10, a seguir, apresenta-se a proporção entre os principais fatores relacionados à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília, classificados em: pontos fortes (forças), pontos fracos (fraquezas), oportunidades e ameaças. Observa-se que dentro da totalidade da proporção estimada, 45% dos fatores se configuram como pontos fortes, outros 30% se configuram como pontos fracos, 10% se configuram como fatores de oportunidade e outros 15% dos fatores foram configurados como ameaças.

Figura 10 – Proporção entre os Fatores Classificados como Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os fatores apontados para os contextos interno e externo foram analisados separadamente. No contexto interno das empresas familiares de Brasília, destacaram-se dezoito pontos fortes. Conforme se verifica no Quadro 14, dos 18 fatores facilitadores classificados como pontos fortes, quatro referem-se ao tempo de mercado, credibilidade, qualidade e adaptabilidade da empresa (FF01, FF02, FF04, e FF20), outros três estão relacionados a atuação e preparação dos seus gestores e acionistas (FF03, FF06, FF13), três dizem respeito ao engajamento, fidelização e gerenciamento de *stakeholders* (FF07, FF15 e FF18), outros quatro referem-se a ao planejamento profissionalizado da organização (FF08, FF10, FF14 e FF16), e quatro estão relacionados a promoção da gestão de riscos e otimizações em iniciativas de inovação (FF11, FF12, FF21 e FF22).

Quadro 14 – Classificação dos Fatores do Contexto Interno em Pontos Fortes e em Pontos Fracos

Código	Pontos Fortes	Código	Pontos Fracos
FF01	Alta Maturidade da Empresa no Setor de Atuação	FI01	Falta de Profissionalismo dos Gestores
FF02	Credibilidade da Marca	FI02	Falta de Controle Interno
FF03	Excelência na Tomada de Decisões Rápida	FI03	Dificuldade na Gestão de Documentos
FF04	Serviços e Produtos de Qualidade	FI04	Falta de Planejamento na Sucessão Familiar
FF06	Comprometimento dos Sócios e Membros Executivos	FI05	Dificuldade na Implantação de Regras
FF07	Engajamento com os Stakeholders	FI06	Dificuldade de Modernização de Processos e Tecnologia
FF08	Planejamento Estratégico Profissionalizado	FI07	Excesso de Formalização nos Processos
FF10	Planejamento Financeiro Compatível com Apetite ao Risco	FI08	Falta de Inovação
FF11	Foco na Otimização de TI	FI10	Dificuldade na Gestão do Conhecimento
FF12	Implementação de Iniciativas de Inovação	FI11	Dificuldade de Renovação do Corpo de Trabalho
FF13	Preparação Profissionalizada de Acionistas	FI13	Alta Rotatividade de Funcionários
FF14	Regras Internas Bem Definidas	FI15	Conflitos Familiares
FF15	Gerenciamento Adequado dos Fornecedores		
FF16	Expansão Planejada dos Negócios		
FF18	Experiência na Fidelização dos Clientes		
FF20	Adaptabilidade ao Setor de Atuação		
FF21	Promoção Interna da Cultura de Risco		
FF22	Promoção da Sustentabilidade		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

Já em relação aos fatores inibidores apontados para o contexto interno das empresas familiares, citados no Quadro 13, destacaram-se doze pontos fracos. Conforme se verifica no Quadro 14, dos 12 fatores inibidores classificados como pontos fracos, dois referem-se a falta de capacidade de gestão das principais lideranças da empresa (FI01, FI10) outras quatro estão relacionadas a dificuldade de monitoramento e implementação eficiente de processos (FI02, FI03, FI05 e FI07), dois dizem respeito a dificuldade nas relações familiares e falta de processo de sucessão (FI04 e FI15), outros dois referem-se a dificuldade de modernização e inovação (FI06 e FI08), e dois estão relacionados a necessidade de renovação e monitoramento dos funcionários (FI11 e FI13).

De acordo com Chermack e Kasshanna (2007), a análise SWOT ajuda a descrever uma situação organizacional estratégica e a identificar quais informações são necessárias e quais decisões podem ser tomadas tanto em nível pessoal quanto em nível organizacional. Ao classificar os elementos do contexto interno como pontos fortes e pontos fracos, fortalecemos o planejamento estratégico da organização, permitindo uma identificação mais precisa de suas competências e capacidades internas, bem como das que estão ausentes.

É importante ressaltar que o gerenciamento de riscos é um processo efetuado pela alta administração, pela diretoria executiva e pelos demais empregados, isto é, pelas pessoas, mediante o que fazem e o que dizem. São as pessoas que estabelecem a missão, a estratégia e os objetivos e implementam os mecanismos de gerenciamento de riscos da organização. As ações das pessoas, por sua vez, afetam o desempenho da gestão de riscos positivamente, quando agem de forma alinhada à política de gestão de riscos, e negativamente, quando não agem assim (COSO, 2004).

De acordo com os dados obtidos nesta pesquisa, pode-se observar que há oportunidades de aprimorar a implementação de mecanismos para ajudar as empresas familiares a entenderem os seus riscos no contexto interno, de forma a estabelecer uma vinculação entre as atribuições de seus colaboradores com os objetivos da corporação.

Ao observar o contexto externo das empresas, Oliveira (2007) assevera que a análise externa indica os pontos que merecem especial atenção de gerenciamento, uma vez que o problema se torna maior quando se trata das variáveis sobre as quais não se tem controle, consubstanciadas em oportunidades e ameaças. Quanto ao

contexto externo das empresas familiares de Brasília, destacaram-se quatro oportunidades e seis ameaças, agrupadas no Quadro 15, a seguir.

Quadro 15 – Classificação dos Fatores do Contexto Externo em Oportunidades e Ameaças

Código	Oportunidades	Código	Ameaças
FF05	Existência de Insumos Oriundos de Iniciativas Externas	FI09	Ameaça de Novos Competidores
FF09	Existência de Dados Qualitativos acerca do Cenário Econômico do Setor de Atuação	FI12	Escassez de Orientação Especializada em Sucessão Familiar e Gestão de Negócios
FF17	Oportunidade de Novos Investimentos	FI14	Efeitos Decorrentes da Pandemia
FF19	Existência de Parcerias Estratégicas entre Empresas	FI16	Dificuldade Presente no Setor de Atuação para Expansão do Negócio
		FI17	Incerteza na Estabilidade Econômico-Financeira
		FI18	Ameaça de Mudanças no Cenário Político do País

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

Conforme se verifica no Quadro 15, têm-se como oportunidades a existência de insumos oriundos de iniciativas externas (FF05) e de dados qualitativos acerca do cenário econômico do setor de atuação (FF09), como elementos externos influenciadores das empresas familiares de Brasília, não se podendo ignorar as oportunidade de novos investimentos (FF17) e da existência de parcerias estratégicas entre empresas (FF19), na medida em que permite alcançar objetivos comuns às organizações envolvidas. Como estes fatores estão relacionados ao ambiente externo das empresas familiares, cabe aos gestores destas organizações tentar maximizar essas oportunidades para se adequarem, cada vez mais, aos valores, às capacidades e aos recursos da organização (Chermack; Kasshanna, 2007).

Ainda no contexto externo, observam-se, com base nas evidências dos dados dos fatores inibidores classificados como ameaças, a ameaça de novos competidores (FI09), a escassez de orientação especializada em sucessão familiar e gestão de negócios (FI12), os efeitos decorrentes da pandemia da Covid-19 (FI14), a dificuldade

presente no setor de atuação para expansão do negócio (FI16), a incerteza na estabilidade econômico-financeira da empresa (FI17) e a ameaça de mudanças no cenário político do país (FI18). Todos estes fatores possuem influência no aspecto político, de planejamento e de gerenciamento estratégico das empresas familiares.

Ao classificar os elementos do contexto externo como oportunidades e ameaças, também contribuimos para o planejamento estratégico da organização, pois revelamos o que ela pode ganhar ou perder, caso não adote medidas que aproveitem as circunstâncias favoráveis e mitiguem as circunstâncias desfavoráveis, sobre as quais possui pouca influência (Chermack; Kasshanna, 2007).

Por conseguinte, visando atingir o terceiro objetivo específico da presente pesquisa, na Figura 11, a seguir, apresenta-se a Matriz SWOT consolidada dos fatores inibidores e facilitadores à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares de Brasília, classificados em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Segundo a literatura, no contexto interno, o foco deve ser em acentuar os pontos fortes e atenuar os pontos fracos relativos às competências e às capacidades internas da organização (Chermack; Kasshanna, 2007).

Quanto aos pontos fortes indicados na Matriz SWOT consolidada (Figura 11), observam-se fatores que valorizam as iniciativas de planejamento e profissionalização da empresa; o comprometimento dos gestores e demais lideranças em relação a organização por meio da tomada de decisões rápidas, estratégicas e eficientes em prol da mitigação do risco interno; a tradição que as empresas familiares possuem em seu setor de atuação e os benefícios que isso pode gerar para a marca e impactar o seu público-alvo; e as iniciativas de inovação e gestão de riscos que começam a aparecer na realidade dessas empresas como forma de perpetuar o sucesso de mercado que essas organizações pioneiras possuem, principalmente, em Brasília.

Figura 11 – Matriz SWOT Consolidada dos Fatores Inibidores e Facilitadores à Implementação da Gestão de Riscos em Empresas Familiares de Brasília

Fatores Facilitadores				
Forças				
Contexto Interno	S	Alta Maturidade da Empresa no Setor de Atuação	Credibilidade da Marca	Contexto Interno
		Excelência na Tomada de Decisões Rápida	Serviços e Produtos de Qualidade	
		Comprometimento dos Sócios e Membros Executivos	Engajamento com os Stakeholders	
		Planejamento Estratégico Profissionalizado	Planejamento Financeiro Compatível com Apetite ao Risco	
		Foco na Otimização de TI	Implementação de Iniciativas de Inovação	
		Preparação Profissionalizada de Acionistas	Regras Internas Bem Definidas	
		Gerenciamento Adequado dos Fornecedores	Expansão Planejada dos Negócios	
		Experiência na Fidelização dos Clientes	Adaptabilidade ao Setor de Atuação	
		Promoção Interna da Cultura de Risco	Promoção da Sustentabilidade	
Fraquezas				
Contexto Interno	W	Falta de Profissionalismo dos Gestores	Falta de Controle Interno	Contexto Interno
		Dificuldade na Gestão de Documentos	Falta de Planejamento na Sucessão Familiar	
		Dificuldade na Implantação de Regras	Dificuldade de Modernização de Processos e Tecnologia	
		Excesso de Formalização nos Processos	Falta de Inovação	
		Dificuldade na Gestão do Conhecimento e Aprendizado	Dificuldade de Renovação do Corpo de Trabalho	
		Alta Rotatividade de Funcionários	Conflitos Familiares	
Fatores Inibidores				
Oportunidades				
Contexto Externo	O	Existência de Insumos Oriundos de Iniciativas Externas	Existência de Dados Qualitativos acerca do Cenário Econômico do Setor de Atuação	Contexto Externo
		Oportunidade de Novos Investimentos	Existência de Parcerias Estratégicas entre Empresas	
Ameaças				
Contexto Externo	T	Ameaça de Novos Competidores	Escassez de Orientação Especializada em Sucessão Familiar e Gestão de Negócios	Contexto Externo
		Efeitos Decorrentes da Pandemia	Dificuldade Presente no Setor de Atuação para Expansão do Negócio	
		Incerteza na Estabilidade Econômico-Financeira	Ameaça de Mudanças no Cenário Político do País	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de pesquisa.

Quanto aos pontos fracos, observam-se fatores que mostram a necessidade das empresas familiares de se atentar a questões de processos ineficientes, em que os meios de controle e a própria gestão estratégica não conseguem monitorar de forma ideal as operações da empresa. Assim como a dificuldade de modernização tecnológica da empresa e necessidade de maiores inovações, é necessário que a organização garanta um bom acompanhamento das novas tendências de seu setor. Como ponto fraco dentro do contexto interno das empresas familiares, o fator de sucessão familiar e conflitos familiares é um dos que mais podem gerar prejuízos estruturais para a corporação, nesse caso é muito importante que os gestores busquem organizar, por meio de regras bem definidas e planejamento, os aspectos que surgem como conflito entre negócio e família.

No contexto externo, o ponto chave diz respeito a tentar explorar ao máximo as oportunidades, bem como tentar mitigar os efeitos decorrentes das ameaças (Chermack; Kasshanna, 2007). No que tange às oportunidades, as empresas familiares devem-se atentar as iniciativas realizadas por outras marcas de seu setor, pois tudo que é feito no âmbito externo e não é controlável pela organização, deve ser considerado como elemento de possibilidade a agregar a própria empresa futuramente.

No que se refere às ameaças, identificou-se que as empresas familiares devem se proteger da competitividade presente em seus setores de atuação e no mercado como um todo. A concorrência tende a se tornar cada vez mais forte, por conta, principalmente, de questões políticas, financeiras e de inovação. Por isso, existe o risco da empresa familiar de tornar antiquada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi descrever os fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília. Este é um estudo descritivo com uma abordagem qualitativa. A coleta de dados abrangeu entrevistas e foi complementada por documentos. Foram delineados três objetivos específicos, visando segmentar as etapas necessárias para a consecução do objetivo geral. O tratamento dos dados empregou análise de conteúdo, complementado pela nuvem de palavras e análise de SWOT.

O primeiro objetivo específico foi identificar os principais fatores relacionados à implementação da gestão de riscos em empresas familiares de Brasília. As evidências apresentadas no Capítulo 4, em especial no Quadro 7, demonstraram a presença de 40 fatores relacionados à implementação da gestão de riscos em empresas familiares de Brasília. Os fatores “credibilidade da marca”, “falta de planejamento na sucessão familiar” e “dificuldade de modernização de processos e tecnologia” estiveram presentes em 88,89% dos relatos das entrevistas. Por sua vez, o fator “Incerteza na Estabilidade Econômico-Financeira” esteve presente em 11,11% dos relatos das entrevistas.

O segundo objetivo específico teve-se a diferenciar os fatores previamente identificados no primeiro objetivo específico em inibidores e facilitadores à implementação de práticas de gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília. Os resultados diferenciaram os quarenta fatores previamente identificados, em dezoito fatores inibidores e vinte e dois fatores facilitadores.

Conforme citado no Quadro 9, no Capítulo 4, a falta de controle interno, a dificuldade na implantação de regras, o excesso de formalização nos processos, a dificuldade de renovação do corpo de trabalho e a incerteza na estabilidade econômico-financeira, são exemplos de fatores inibidores à gestão de riscos nas empresas familiares de Brasília. Por sua vez, com base no Quadro 11, onde constam os resultados deste estudo, a excelência na tomada de decisões rápidas, os serviços e produtos de qualidade, o foco na otimização de TI, a experiência na fidelização de clientes e a promoção interna da cultura de risco, são exemplos de fatores facilitadores à implementação da gestão de riscos nessas empresas.

O terceiro objetivo específico buscou categorizar os fatores identificados em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, utilizando a análise SWOT e considerando os quarenta fatores identificados. Essa abordagem permitiu a elaboração da matriz apresentada na Figura 11. Conforme os resultados da pesquisa, os fatores identificados foram agrupados de acordo com seus contextos interno e externo. No contexto interno, foram identificados dezoito pontos fortes e doze pontos fracos, enquanto no contexto externo foram destacadas quatro oportunidades e seis ameaças.

O alcance dos três objetivos específicos permitiu atingir o objetivo geral e responder o problema de pesquisa, que consistia em estabelecer quais são os fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília, com base na percepção dos gestores. Os achados permitiram identificar quarenta fatores, sendo vinte dois inibidores e dezoito facilitadores à gestão de riscos nessas empresas. Apurou-se, também, trinta fatores no contexto interno, e dez fatores no contexto externo. Os pontos fortes concentraram-se na atuação dos gestores na gestão de riscos e nas qualidades apresentadas pelas empresas familiares; e os pontos fracos, indicaram dificuldade de modernização, ineficiência de processos e falta de planejamento na sucessão familiar. As oportunidades concentraram-se na possibilidade de expansão do negócio e novos investimentos; e as ameaças, nas mudanças do cenário mercadológico.

Os achados deste estudo permitem que sejam apresentadas contribuições para o diagnóstico das empresas estudadas, em especial: 1. Reflexões sobre o tratamento dos fatores identificados na ótica dos gestores entrevistados, bem como uma avaliação se o planejamento estratégico das empresas analisadas está capturando tais fatores e/ou dando alguma forma de tratamento para eles; 2. uma reflexão sobre fatores vinculados à família, buscando mitigar fatores inibidores e entender os direcionamentos que auxiliem as empresas familiares a evitar riscos atrelados aos conflitos entre os membros da família, a má formalização de regras e processos relacionados à sucessão familiar.

Este estudo oferece reflexões sobre os fatores relativos à implementação da gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília, contribuindo para a compreensão desses fatores em empresas familiares em geral. As empresas familiares pioneiras possuem uma tradicionalidade no contexto histórico e de mercado da capital federal. Por sua vez, as empresas familiares representam uma parcela

significativa do mercado empresarial brasileiro. Assim, entende-se que o estudo aborda uma temática relevante e contemporânea, relacionada à gestão de riscos em empresas familiares. Além disso, apresenta-se um diagnóstico dos fatores identificados e propõe-se uma agenda de pesquisa para que essas empresas familiares pioneiras de Brasília possam encontrar subsídio e perpetuar os seus negócios por mais 60 anos.

No que se refere às limitações de pesquisa, apresenta-se o fato da coleta e análise de dados ter sido feita apenas com os gestores de empresas familiares pioneiras de Brasília. As análises e discussões dos resultados basearam-se nas evidências dos dados que foram coletados. Empregou-se a triangulação de dados, buscando assegurar a confiabilidade e validade dos resultados apresentados.

Finalmente, propõem-se as seguintes sugestões para pesquisas futuras, com o objetivo de apresentar novas abordagens sobre o tema e explorar diferentes perspectivas de contribuição:

- Elaboração de pesquisas sobre a implementação da gestão de riscos em empresas familiares pioneiras de Brasília, inclusive sobre o nível de maturidade dessa implementação;
- Realização de estudos sobre a identificação de fatores inibidores e facilitadores da gestão de riscos a partir da perspectiva de colaboradores de empresas familiares; e
- Comparação dos fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos de empresas com controle familiar e sem controle familiar, possibilitando a comparação com os fatores encontrados neste estudo, inclusive se a categorização de tais fatores em estudos futuros efetuada por meio da Matriz SWOT guarda consistência com os resultados apresentados neste estudo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DESCOMPLICA. Projeto Brasília 60 anos. Coronário, Brasília, 2020.

ANDRADE, F. S. Análise de riscos estratégicos: proposição de uma metodologia com foco nos valores organizacionais a partir do contexto da segurança pública. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/34550>. Acesso em: 16 jun. 2023.

ARRUDA, C. L.; MENCHINI, F., RUSSO, P. T. Percepção sobre os fatores do gerenciamento de riscos corporativos que influenciam o planejamento estratégico. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies. FIA Business School: 2019. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/341>. Acesso em: 15 mai. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. Gestão de Riscos – Diretrizes. ISO 31000, 2018. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334>. Acesso em: 15 mai. 2023.

ASTRACHAN, J.H.; KLEIN, S.B.; SMYRNIOS, K.X. The F-PEC scale of Family influence: a proposal for solving the Family business definition problem. Family Business Review, v. 9, n. 1, p. 45-58, 2002.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERG, H. P. Risk management: procedures, methods and experiences. Reliability: Theory & Applications, v. 2, n. 17, 2010. Disponível em: <https://cyberleninka.ru/article/n/riskmanagement-procedures-methods-and-experiences/viewer>. Acesso em: 15 mai. 2023.

BLOCK, J. Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence From S&P 500 Firms. Family Business Review, v. 23, n. 2, p. 109-130, 2010.

BRANDT, E. T. Gestão de Riscos em Empresas Familiares: Uma Abordagem Contingencial. Tese (Pós-Graduação em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2018.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta n.º 1, de 10 de maio de 2016. Disponível em: <https://www.in.gov.br>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BROMILEY, P.; McSHANE, M.; NAIR, A.; RUSTAMBEKOV, E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, v. 48, n. 4, p. 265-276, 2015.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em estudos de caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, pp. 277-307, mai./ago. 2018. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/889>. Acesso em: 15 mai. 2023.

BURNABY, P.; HASS, S. Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance*, v. 9, n. 5, p. 539-550, 2009.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

CHERMACK, T. J.; KASSHANNA, B. K. The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals. *Human Resource Development International*, v. 10, p. 383-399, 2007. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13678860701718760#.VK_9HSvF-FU. Acesso em 24 jun. 2023.

COELHO JUNIOR, F. A. Descomplicando o Pensar Científico: provocações esclarecedoras para você refletir sobre sua pesquisa. Curitiba: CRV, 2020.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/SitePages/Enterprise-Risk-Management->

Integrating-with-Strategy-and-Performance-2017.aspx?web=1. Acesso em: 15 mai. 2023.

DONCKELS, R.; FRÖHLICH, E. Are Family business really different? European Experiences from stratus. *Family Business Review*, v. 4, n. 2, p. 149-160, 1991.

ERDEM, F.; BASER, G.G. Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *Family and Business Values*, v. 3, n. 1, p. 47-64, 2010.

FAMILY FIRM INSTITUTE – FFE. Global education network, 2018. Acesso em: 24 jun. 2023.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E., FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. *Revista Ciências da Administração*. v. 20, n. 52, pp. 40-53, dez. 2018. Disponível em: Saturação 115 Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração | Revista de Ciências da Administração (ufsc.br). Acesso em: 7 jul. 2023.

FERNANDES, P. F. et al. Fatores facilitadores e inibidores às práticas de gestão do conhecimento em uma grande organização brasileira do setor industrial. *Revista Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 2, pp. 22-239, maio/ago. 2015.

FILHO, O. M.; ARAÚJO, E. A. S.; QUINTAIROS, P. C. R. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. 20 a 22 de outubro de 2014. Disponível em: MCH0396_1427385441.pdf (unitau.br). Acesso em: 24 jun. 2023.

FRANKS, J.; MAYER, C.; VOLPIN, P.; WAGNER, H. F. The life cycle of family ownership: international evidence. *The Review of Finance Studies*, v. 25, n. 6, p. 1675-1712, 2012.

FRIGO, M. L.; ANDERSON, R. J. Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *The Journal of Corporate Accounting*. 2011.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. As Empresas Familiares no Brasil. Revista de Administração de Empresas (RAE) / EAESP / Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt/>. Acesso em: 9 mai. 2023.

HOLT, D. T.; RUTHERFORD, M. W.; KURATKO, D. F. Advancing the field of family business research: further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, v. 23, n. 1, p. 76-88, 2009.

LEITE, P. H. C.; ALVES, C. A. M.; FILHO, C. A. P. M. Gestão de risco operacional em uma instituição financeira pública que atua no Brasil: um estudo de caso. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciência Contábeis na UERJ*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, pp. 32-48, maio/ago., 2010.

MARTINS, F. S. Alternativas Modais de Transporte de Peças Automotivas entre Brasil e Argentina. Rio de Janeiro, 2005. 100f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transportes), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: http://www.pet.coppe.ufrj.br/index.php/producao/teses-de-dsc/doc_download/15-alternativasmodais-de-transporte-de-pecas-automotivas-entre-brasil-e-argentina. Acesso em: 24 jun. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASRI, T.; TEKATHEN, M.; MAGNAN, M.; BOULIANNE, E. Calibrating management control technologies and the dual identity of family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 14, n. 2, p. 157-188, 2017.

McSHANE, M. K.; NAIR, A.; RUSTAMBEKOV, E. Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, v. 26, n. 4, p. 641-658, 2011.

NIEHAUS, G.; HARRINGTON, S. E., Enterprise Risk Management: The case of united grain growers. *Journal of Applied Corporate Finance*, v.14, n.4, p. 71-81, 2002.

NOCCO, B. W.; STULZ, R. M. Enterprise risk management: theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 18, n. 4, p. 8-20, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POLETTI-HUGHES, J.; WILLIAMS, J. The effect of family control on value and risk-taking in Mexico: a socioemotional wealth approach. *International Review of Financial Analysis*. 2017.

QUEIROZ, M., VAZ, T., PALMA, P. Uma Reflexão a Propósito do Risco. In: VI Congresso da Geografia Portuguesa – Pensar e Intervir no Território: Uma Geografia para o Desenvolvimento. Lisboa, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280575365_Uma_reflexao_a_proposito_do_risco. Acesso em: 16 jun. 2023.

QUON, T. K.; ZEGHAL, D.; MAINGOT, M. Enterprise risk management and firm performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 62, p. 263-267, 2012.

REYNA, J. M. S.; ENCALADA, J. A. D. Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, v. 61, n. 1, p. 41-57, 2016.

RICCA, D. Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções. Editora CLA, São Paulo, 2007. Acesso em: 9 mai. 2023.

ROCHA, BRUNO CÉSAR. Fatores Inibidores e Facilitadores à Implementação da Gestão de Riscos no Departamento Penitenciário Nacional. Tese (Pós-Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE). Brasília/DF, 2022.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Strategic management of the Family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

SHYU, J. Family ownership and firm performance: evidence from Taiwanese firms. *International Journal of Managerial Finance*, v. 7, n. 4, p. 397-411, 2011.

SPECKBACHER, G.; WENTGES, P. The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: a research note. *Management Accounting Research*, v. 23, n. 1, p. 34-46, 2012.

THEKDI, S.A.; AVEN, T. A methodology to evaluate risk for supporting decisions involving alignment with organizational values. *Reliability Engineering and System Safety*, v. 172, p. 84-93, 2018.

USSMAN, A.M. As empresas familiares – características e problemática. *Estudos de Gestão*, v. 3, n. 1, p. 19-26, 1996.

VELOSO, F.; FERREIRA, P. O Desenvolvimento Econômico Brasileiro no Pós-Guerra. Artigo - Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo/SP, 2012.

VIEIRA, J. B. M. et al. Governança, Gestão de Riscos e Integridade. ENAP: Brasília, 2019.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, v. 17, n. 4, p. 331–346, 2004.

Apêndice A - Minuta de Autorização para Acesso a Dados das Empresas Participantes da Pesquisa

Eu, _____ (Nome e cargo do responsável pela empresa), declaro estar informado da pesquisa que será desenvolvida intitulada “Fatores Inibidores e Facilitadores da Gestão de Riscos em Empresas Familiares de Brasília: um estudo baseado na percepção de gestores”. A pesquisa é elaborada para fins de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação por Leonardo Cascão Bougleux Couto, aluno do curso de Administração da Universidade de Brasília, sob a orientação do prof. Dr. Carlos André de Melo Alves. Adicionalmente, informo que para subsidiar a realização dessa pesquisa, autorizo a coleta de dados por meio de entrevistas, complementada por consulta a documentos não sigilosos, a partir do segundo semestre de 2023. Acrescento que estou ciente, também, que será preservado o anonimato dos entrevistados e que a pesquisa será realizada exclusivamente para fins acadêmicos.

Brasília, _____ de _____ de 2023

Assinatura

Apêndice B - Estrutura do Roteiro de Entrevistas

Pergunta 1:

- Qual é o seu envolvimento na implementação da gestão de riscos na organização em que trabalha?

Pergunta 2:

- Quais são os fatores que podem facilitar/favorecer a implementação da gestão de riscos na organização em que trabalha?

Pergunta 3:

- Quais são os fatores que podem inibir/difícultar a implementação da gestão de riscos na organização em que trabalha?

Pergunta 4:

- Quais são as sugestões que você teria para o aperfeiçoamento da implementação da gestão de riscos na organização em que trabalha?

Perguntas Demográficas:

Pergunta 5:

- Quanto tempo você trabalha na organização?

Pergunta 6:

- Qual a sua função na organização em que trabalha?

Pergunta 7:

- Qual é o seu nível de escolaridade? (Opções: Ensino Fundamental Completo; Ensino Médio Incompleto; Ensino Médio Completo; Ensino Superior Incompleto; Ensino Superior Completo; Mestrado; Doutorado)

Apêndice C - Modelo de Email para Participantes do Teste Piloto

Assunto: Solicitação de Autorização para Realização de Entrevista - Teste Piloto
Projeto de TCC

Prezado(a) [Nome do Gestor],

Meu nome é Leonardo Cascão, e sou estudante do curso de Administração na Universidade de Brasília. No âmbito da conclusão de meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), desenvolvo um estudo cujo objetivo geral é descrever os fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos em empresas familiares de Brasília, com base na percepção de seus gestores. Este trabalho está sob a orientação do Professor Dr. Carlos André de Melo Alves, copiado nesta mensagem.

Gostaria cordialmente de solicitar a autorização para realizar uma entrevista com você, na condição de teste piloto. Basicamente, serão requeridas de você percepções sobre a pertinência e a clareza das perguntas do roteiro de entrevistas. Os resultados obtidos serão usados exclusivamente para fins acadêmicos e será preservada a sua identidade.

Por fim, agradeço antecipadamente por sua atenção e possível colaboração como gestor de uma empresa familiar, a qual contribuirá para o teste piloto e para esta pesquisa de maneira mais ampla.

Atenciosamente,

Leonardo Cascão

Graduando em Administração – ADM/UnB

Apêndice D - Modelo de Email para Participantes da Pesquisa

Assunto: Convite para Realização de Entrevista - TCC Leonardo Cascão

Prezado(a) [Nome do Gestor],

Meu nome é Leonardo Cascão, e sou estudante do curso de Administração na Universidade de Brasília. No âmbito da conclusão de meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), desenvolvo um estudo cujo objetivo geral é descrever os fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos em empresas familiares de Brasília, com base na percepção de seus gestores. Este trabalho está sob a orientação do Professor Dr. Carlos André de Melo Alves, copiado nesta mensagem.

Gostaria cordialmente de convidar você para realizar uma entrevista, na condição de gestor da empresa. Os resultados obtidos serão usados exclusivamente para fins acadêmicos e será preservada a sua identidade. Em complemento, informo que a autorização para contato com você, a fim de propor esse convite, foi solicitada previamente junto à empresa em que atua.

Por fim, agradeço antecipadamente por sua atenção e possível colaboração, a qual contribuirá para esta pesquisa diretamente.

Atenciosamente,

Leonardo Cascão

Graduando em Administração – ADM/UnB

leocascao22@gmail.com