

Contribuições da Utilização de Mapas Cognitivos para Avaliação de Riscos Estratégicos

Contributions of Using Cognitive Maps for Strategic Risk Assessment

Vinícius Costa da Silva Zonatto

Universidade Regional de Blumenau - FURB (viniciuszonatto@gmail.com)

Marcelo da Silva Mello Dockhorn

Universidade Regional de Blumenau - FURB (marcelodockhorn@hotmail.com)

Daniel Bartz

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (dbartz75@gmail.com)

Patrinês Aparecida França Zonatto

Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (patrineszonatto@gmail.com)

RESUMO:

O estudo objetiva identificar como a utilização de mapas cognitivos, elaborados por gestores de uma organização industrial do setor de metalurgia, pode contribuir na avaliação de riscos estratégicos. Trata-se de um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, realizado por meio de entrevistas, observação direta e grupo focal, com abordagem qualitativa dos dados. Participaram da pesquisa quatro diretores e vinte e três gestores (gerentes ou supervisores) de uma organização industrial de grande porte que atua na fabricação de máquinas agrícolas e produtos metal mecânicos. Os resultados encontrados sugerem a confirmação das proposições teóricas elaboradas para a pesquisa, o que estimula a realização de novos estudos, resultando em um novo campo de pesquisa para esta temática. Conclui-se que a adoção de mapas cognitivos pode facilitar a comunicação entre os gestores, melhorando os processos de avaliação dos riscos estratégicos.

Palavras-chave: Mapas Cognitivos. Riscos Estratégicos. Avaliação de Riscos Estratégicos.

ABSTRACT:

The study aims to identify how the use of cognitive maps, prepared by management of an industrial organization of metallurgy sector, can contribute to the assessment of strategic risks. This is a case study, the exploratory and descriptive nature, conducted through interviews, direct observation and focus groups with a qualitative approach. Participants were four officers and twenty-three managers (managers or supervisors) from a large industrial organization engaged in the manufacture of agricultural machinery and mechanical metal products. The results suggest confirmation of the theoretical propositions developed for research, which encourages further studies, resulting in a new field of research for this theme. It is concluded that the adoption of cognitive maps can facilitate communication between managers, improving the processes of risk assessment strategy.

Key-words: Mapas Cognitivos. Riscos Estratégicos. Avaliação de Riscos Estratégicos.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia organizacional está diretamente relacionada com a determinação dos objetivos das empresas (CHANDLER, 1962). Estabelecidos os objetivos organizacionais os gestores desenvolvem diferentes planos de ação com o propósito de viabilizar as operações das organizações, buscando assim o alcance dos objetivos propostos (ANDREWS, 1971).

Neste processo as empresas estão expostas a diferentes fatores que de alguma forma podem impactar nas estratégias estabelecidas pelos gestores, interferindo no alcance dos objetivos propostos (SMITH JR.; SMITHSON; WILFORD, 1990; SLYWOTZKY, 2004; SLYWOTZKY; DRIZK, 2005). O gerenciamento de riscos estratégicos é parte integrante do sistema de gestão das organizações que auxilia os gestores no processo de identificação, avaliação e resposta aos riscos estratégicos do negócio (FRIGO, 2009).

Os riscos estratégicos estão vinculados à forma de gerenciamento da atividade da empresa. São originários do ambiente (interno e externo) que a empresa está exposta (ZONATTO; BEUREN, 2010). De acordo com Slywotzky (2004), os riscos estratégicos estão relacionados aos processos de implantação das estratégias nas organizações. “São os riscos de se implementar estratégias que fracassem na tentativa de alcançar os retornos pretendidos” (MARSHALL, 2002, p. 436).

Poucos são os estudos que investigam nas organizações os processos de gerenciamento de riscos estratégicos (FRIGO, 2009; CUSTÓDIO; DEL CORSO, 2010). Da mesma forma, “existem poucos métodos de avaliação de riscos com ênfase em riscos estratégicos que permitam a flexibilidade do modelo para diferentes realidades organizacionais” (CUSTÓDIO; DEL CORSO, 2010, p. 02).

Apesar das várias tentativas identificadas na literatura para o desenvolvimento de uma metodologia que possa ser adaptada para aplicação a um número maior de organizações (KAPLAN; NORTON, 2008; FRIGO, 2009; CUSTÓDIO; DEL CORSO, 2010), um aspecto que vem sendo pouco investigado na pesquisa relacionada aos sistemas de controles de gestão se refere aos efeitos da cognição nos processos decisórios (CHAPMAN; HOPWOOD; SHIELDS, 2007).

De acordo com Fonseca e Machado-da-Silva (2010, p. 55), “evidências empíricas têm apoiado a concepção de que a formação da estratégia também se configura como processo de cognição, eliciado pelos conteúdos e mecanismos que ocupam a mente dos dirigentes”. Por consequência, diversas decisões são tomadas baseadas em “vieses cognitivos, a percepção e a interpretação de estímulos externos que orientam a maneira de avaliar as informações advindas do ambiente, passível de ser decodificada por meio de mapas cognitivos”.

Neste sentido, gestores de uma mesma organização podem ter percepções diferentes a respeito das estratégias a serem implementadas pelas empresas (KIRKWOOD, 1997), e por consequência, a identificação, avaliação e resposta aos riscos estratégicos que a empresa está exposta. Diante do exposto, questiona-se: Como a elaboração de mapas cognitivos pode contribuir na avaliação de riscos estratégicos em uma organização industrial do setor de metalurgia? O propósito central deste estudo consiste em identificar como mapas estratégicos cognitivos, elaborados por gestores de uma organização industrial do setor de metalurgia, podem contribuir na avaliação de riscos estratégicos.

O estudo justifica-se por contribuir para o entendimento da influência dos riscos estratégicos nos processos decisórios das organizações. Também busca contribuir para o entendimento dos benefícios que podem ser obtidos nos processos de gestão de riscos estratégicos, a partir da utilização de mapas cognitivos. De acordo com Cossette e Audet (1992), a utilização de mapas estratégicos pode melhorar a ação organizacional. Schneider e Angelmar (1993)

explicam que a cognição individual produz ação nas organizações e, conseqüentemente, desempenho.

Portanto, entende-se que a utilização de mapas estratégicos cognitivos pode contribuir na melhoria dos processos de gerenciamento de riscos estratégicos e, por conseqüência, na melhoria do desempenho organizacional. O trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta-se a seguir, a fundamentação teórica utilizada para a realização do estudo. Na seqüência, descrevem-se o método e os procedimentos da pesquisa. Por fim, são apresentados os resultados e as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica

A literatura em estratégia tem divergido em relação às classificações de tipologias estratégicas, com o propósito de explicar o comportamento dos gestores em diferentes contextos (MILLES; SNOW, 1978; PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983; MINTZBERG, 1987). Desta forma, os processos de gestão estratégica, desenvolvidos pelas organizações, tem sido objeto de estudos a partir de diferentes abordagens teóricas.

Nesta perspectiva, tem-se observado nesta literatura, dentre os principais benefícios que podem ser obtidos pelas organizações a partir da implementação destes processos de gestão, a obtenção de vantagem competitiva (PORTER, 1998; KIM, MAUBOURGNE, 2005), o desenvolvimento de recursos (PENROSE, 1995; BARNEY, 2007) e a melhoria do desempenho em ambientes dinâmicos e inovadores (MILLES; SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983).

Uma convergência identificada na literatura em estratégia está relacionada à dependência das organizações em relação à concepção e implementação de estratégias adequadas, que agreguem valor as organizações (MILLES; SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983; MINTZBERG, 1987; PORTER, 1998; KIM, MAUBOURGNE, 2005; BARNEY; 2007). No entanto, sob a perspectiva do gerenciamento de riscos corporativos, observa-se que todas as organizações enfrentam incertezas (COSO, 2004; SLYWOTZKY, 2004; KERSTEN, 2005, SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; ZONATTO; BEUREN, 2010).

Desta forma, um desafio para os “administradores consiste em determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas” (COSO, 2004, p. 03). Tais incertezas podem representar riscos e oportunidades para o negócio, com potencial para destruir ou agregar valor a organização (COSO, 2004; ZONATTO; BEUREN, 2010).

Portanto, torna-se necessário aos gestores a identificação, avaliação e resposta aos eventos que possam impactar negativamente as estratégias organizacionais, estabelecidas pela empresa (SLYWOTZKY, 2004; SLYWOTZKY; DRIZK, 2005). Drucker (1955, p. 82) já chamava a atenção para a necessidade de observância aos fatores internos e externos que podem impactar as organizações. Segundo o autor, “gerir um negócio é equilibrar uma variedade de necessidades e metas. Uma gestão efetiva deve direcionar a visão e esforços de todos os gestores para um objetivo comum, assegurando que todos saibam o que lhes é exigido”.

Assim, estratégias bem definidas e disseminadas entre os diferentes gestores da organização, possuem maiores chances de serem implementadas com êxito. De acordo com Mintzberg (1987), a gestão estratégica permite que as organizações respondam ao ambiente em que estão inseridas, com o propósito de diferenciar-se de seus concorrentes. Nesta perspectiva, o autor

entende que o processo decisório das organizações deve ser estruturado de modo a proporcionar aos gestores padrões de tomadas de decisões.

Estes padrões devem avaliar as exposições da organização aos riscos do negócio. Os processos de identificação, avaliação e resposta a estes eventos estão relacionados ao sistema de controle implementado pelas organizações para o gerenciamento dos riscos corporativos (COSO, 2004; SLYWOTZKY, 2004; KERSTEN, 2005, SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; ZONATTO; BEUREN, 2010).

Como parte integrante do sistema de gestão de riscos, a gestão de riscos estratégicos fornece informações aos gestores, que permitem avaliar o sucesso das estratégias implementadas, bem como identificar oportunidades de melhoria e a necessidade de redefinição de planos de ação, com vistas a realinhar as atividades organizacionais aos objetivos estratégicos, para que seja possível alcançar os resultados desejados.

2.2 Gerenciamento de Riscos Estratégicos

A gestão de riscos está diretamente associada à identificação, avaliação e resposta as incertezas do negócio (HACKING, 1975; BERNSTEIN, 1996). A gestão de riscos inerentes à atividade empresarial permite uma visão diferenciada no contexto dos negócios. Administrar os eventos que possam ameaçar o alcance dos objetivos da empresa significa buscar resultados almejados, minimizando os impactos de eventos negativos (ZONATTO; BEUREN, 2010, p. 142).

Apesar de a maioria das organizações observarem os riscos como uma questão estratégica, o risco ainda vem sendo tratado de forma fragmentada pelos gestores (CLARKE; VARMA, 1999). De acordo com Ruefli, Collins e Lacugna (1999), o risco é um componente integral de decisões estratégicas. Portanto, a gestão de riscos está principalmente preocupada em garantir a consecução dos objetivos estratégicos (COSO, 2004; WOODS, 2007). Desta forma, os riscos do negócio devem ser avaliados pelos gestores, quando da implementação dos controles estratégicos.

Segundo Woods (2007), os controles estratégicos e controles de risco podem ser utilizados para alcançar um objetivo comum. A exposição da organização a eventos que podem impactar negativamente os objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa pode afetar a trajetória de crescimento da organização (SLYWOTZKY, 2004; SLYWOTZKY; DRIZK, 2005).

Assim, torna-se necessário as organizações o desenvolvimento de um sistema de gestão de riscos, capaz de fornecer informações que possam suportar o processo decisório dos gestores, permitindo a identificação, avaliação e resposta aos eventos que possam impactar as estratégias estabelecidas para o negócio (SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; HOECHT; TROTT, 2006; KAPLAN; NORTON, 2008; FRIGO, 2009). Nesta perspectiva, um aspecto que pode impactar diretamente no processo de gestão dos riscos estratégicos, refere-se aos vieses cognitivos e as decisões estratégicas tomadas pelos gestores (SCHWENK, 1984; LAROCHE; NIOCHE, 1994).

Os vieses cognitivos estão relacionados às abordagens intuitivas da mente humana (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; 1979; FREEMAN, STONER, 1989). Estas abordagens podem comprometer a qualidade das decisões tomadas pelos gestores. Por sua vez, segundo Schwenk (1984), a tomada de decisão estratégica pode ser vista como um tipo especial de tomada de decisões em condições de incerteza. Tal tomada de decisão envolve as atividades de formulação de objetivos, a identificação do problema, geração de alternativas, avaliação e seleção das estratégias a serem implementadas.

De acordo com a abordagem cognitiva dos estudos em estratégia, o indivíduo é um agente psicossocial, com múltiplas racionalidades, que formula estratégias conforme suas percepções e interpretações compartilhadas da realidade, visando à satisfação dos resultados (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010, p. 61). Portanto, suas ações desenvolvidas estão sujeitas as limitações de sua capacidade cognitiva (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1984; 1988; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990; LAROCHE; NIOCHE, 1994), o que pode impactar negativamente o processo de gestão de riscos estratégicos da organização.

De maneira geral os pesquisadores da psicologia cognitiva e da teoria da decisão comportamental, tem procurado identificar uma série de processos de simplificação das relações cognitivas, que podem afetar a forma como os tomadores de decisão executam suas tarefas no ambiente organizacional (SCHWENK, 1984; 1988; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990; LAROCHE; NIOCHE, 1994). No entanto, apesar das dificuldades encontradas nestes processos, uma abordagem convergente identificada dentre vários autores (EDEN, 1988; HUFF, 1990; COSSETE; AUDET, 1992; SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993), está relacionada à utilização de mapas cognitivos para representação de relações mentais.

Apesar das críticas existentes à abordagem cognitiva em relação à reflexão sobre a estratégia organizacional (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNADES, 1999), observa-se que diversos autores têm sugerido, sob essa perspectiva de investigação, que elementos ambientais podem ser subjetivamente avaliados pelos gestores (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1988; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990), o que por consequência pode resultar em riscos estratégicos para o negócio. Neste contexto, dentro da perspectiva teórica do gerenciamento de riscos corporativos, mais especificamente, da gestão de riscos estratégicos, torna-se oportuno investigar se a utilização de mapas cognitivos pode contribuir na melhoria dos processos de avaliação de riscos estratégicos nas organizações.

2.3 Mapas Cognitivos

As unidades de informação estão inseridas em diferentes contextos, inclusive nos processos de gestão organizacional, e servem de base para a obtenção de diferentes tipos de informações que tem por finalidade suportar os processos decisórios dos gestores. “A organização da informação é uma área interdisciplinar que abrange linguística, filosofia, psicologia, sociologia, semiótica, entre outros campos” (NEVES, 2012, p. 41).

O estabelecimento e avaliação das estratégias organizacionais é um processo cognitivo (HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990). Os processos de interpretação das informações geradas estão diretamente ligados à cognição humana (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010). “O pensamento humano é construído por redes e associações. O modo de pensar dos seres humanos não é linear” (NEVES, 2012, p. 42). Relações interpessoais e processos decisórios podem ser influenciados por vieses cognitivos (KIRKWOOD, 1997). Desta forma, a partir da vertente teórica da abordagem cognitiva, diversos autores (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1988; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990; KIRKWOOD, 1997) tem sugerido que elementos ambientais podem ser avaliados subjetivamente por parte dos gestores, o que poderia resultar em riscos estratégicos.

Portanto, torna-se necessário o desenvolvimento de instrumentos de gestão, que estimulem uma reflexão crítica por parte dos gestores, dentro do ambiente organizacional, dadas as limitações e vieses cognitivos dos indivíduos. Uma das formas de representação mental identificadas na literatura é a utilização de mapas cognitivos (EDEN, 1988; HUFF, 1990;

COSSETE; AUDET, 1992; 1994; FIOL; HUFF, 1992; SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; JEANSON; COSSETTE; 1996).

“No campo organizacional, os mapas cognitivos tem sido particularmente utilizados no estudo de estratégias” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2007, p. 195). Os mapas cognitivos referem-se às representações gráficas que resultam de uma interpretação mental realizada por analistas (facilitadores), a partir das representações discursivas de um determinado sujeito (atores) sobre determinado tema ou problema (COSSETE; AUDET, 1992).

Na perspectiva organizacional, os mapas cognitivos podem ser compreendidos como “uma função explanativa de como os indivíduos estruturam e organizam suas cognições e, simultaneamente, como uma ferramenta de intervenção em realidades organizacionais” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2007, p. 195). Um mapa expressa as experiências em relação a um determinado assunto e integra os próprios valores, conceitos e significados percebidos por um indivíduo em um determinado contexto (EDEN, 1988).

Os mapas cognitivos fornecem uma imagem clara e sintética de representação mental de um ator, em relação ao fenômeno em exame. Esta imagem enfatiza contextualmente os conceitos e conexões expressando a representação mental do indivíduo (JEANSON; COSSETTE, 1996). De acordo com Cossette e Audet (1994), os mapas cognitivos contribuem para uma melhor compreensão do comportamento. Portanto, a utilização de mapas cognitivos poderia proporcionar melhorias no desempenho organizacional (SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; COSSETTE; AUDET, 1994).

Em síntese, observa-se que o mapeamento cognitivo refere-se ao processo pelo qual os indivíduos criam de uma forma externa, as imagens mentais ou modelos que representam a sua maneira de compreender contextos do ambiente em que estão inseridos. Neste contexto, depreende-se que a elaboração de mapas cognitivos pode contribuir na melhor avaliação dos riscos estratégicos, uma vez que, além de expressar as percepções dos indivíduos, podem facilitar a comunicação, melhorando a discussão sobre as estratégias implementadas, bem como a identificação, avaliação e resposta a eventos que podem impactar as estratégias estabelecidas pela organização.

2.4 Proposições Teóricas Investigadas na Pesquisa

Para a realização do estudo proposto, a análise do caso investigado na pesquisa é desenvolvida a partir da abordagem cognitiva da gestão estratégica (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1984; 1988; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990; KIRKWOOD, 1997). Sob esta perspectiva teórica, fatores do ambiente interno e externo podem ser subjetivamente avaliados pelos gestores (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1984; 1988; HUFF, 1990; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990; LAROCHE; NIOCHE, 1994), resultando no aparecimento de riscos estratégicos (MARSHALL, 2002; SLYWOTZKY, 2004; SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; ZONATTO; BEUREN, 2010).

Neste contexto, entende-se que a partir da utilização de mapas cognitivos (EDEN, 1988; HUFF, 1990; COSSETE; AUDET, 1992; 1994; FIOL; HUFF, 1992; SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; JEANSON; COSSETTE; 1996; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010), torna-se possível estabelecer uma melhor comunicação entre os gestores (COSSETTE; AUDET, 1992; 1994; JEANSON; COSSETTE, 1996; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2007), o que pode contribuir positivamente nos processos de exploração das

oportunidades e dimensionamento das ameaças do negócio. Diante do exposto, elaborou-se a primeira proposição teórica investigada na pesquisa:

P1- Mapas cognitivos melhoram a comunicação entre os gestores, permitindo uma melhor exploração das oportunidades e melhor dimensionamento das ameaças do negócio.

Como uma consequência da melhoria dos processos de comunicação, exploração de oportunidades e dimensionamento de ameaças (Proposição 1), torna-se possível melhorar os processos de avaliação dos eventos que possam representar riscos estratégicos para a organização, uma vez que estes riscos estão vinculados à forma de gerenciamento das atividades da empresa (MARSHALL, 2002; SLYWOTZKY, 2004; SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; ZONATTO; BEUREN, 2010). Neste contexto, a segunda proposição elaborada para o estudo é:

P2- Mapas cognitivos possibilitam uma melhor avaliação dos eventos que podem representar riscos estratégicos.

Após a identificação de eventos que de alguma forma possam impactar as estratégias estabelecidas pela organização, os gestores possuem condições de avaliarem as oportunidades e ameaças, estabelecendo o seu apetite ao risco e determinando sua estratégia para o gerenciamento de riscos corporativos (CLARKE; VARMA, 1999; COSO, 2004; WOODS, 2007; ZONATTO; BEUREN, 2010). Os processos de avaliação e determinação das estratégias de risco da organização são convergentes a abordagem contemporânea do gerenciamento de riscos corporativos, uma vez que, por meio destes, torna-se possível o estabelecimento de uma cultura organizacional de identificação de eventos, avaliação de ameaças e oportunidades, determinação das estratégias de risco e resposta aos eventos identificados, visando assim o estabelecimento de um ambiente adequado de controle que realimentará os processos de gestão de riscos da empresa (CLARKE; VARMA, 1999; COSO, 2004; WOODS, 2007; KAPLAN; NORTON, 2008; FRIGO, 2009).

Neste contexto, foram elaboradas duas proposições teóricas relacionadas, respectivamente, aos processos de desenvolvimento da estratégia de risco da organização (Proposição 3) e o planejamento de ações e implementação das estratégias de gestão de riscos da empresa (Proposição 4).

P3- Mapas cognitivos auxiliam os gestores no desenvolvimento da estratégia de risco da organização.

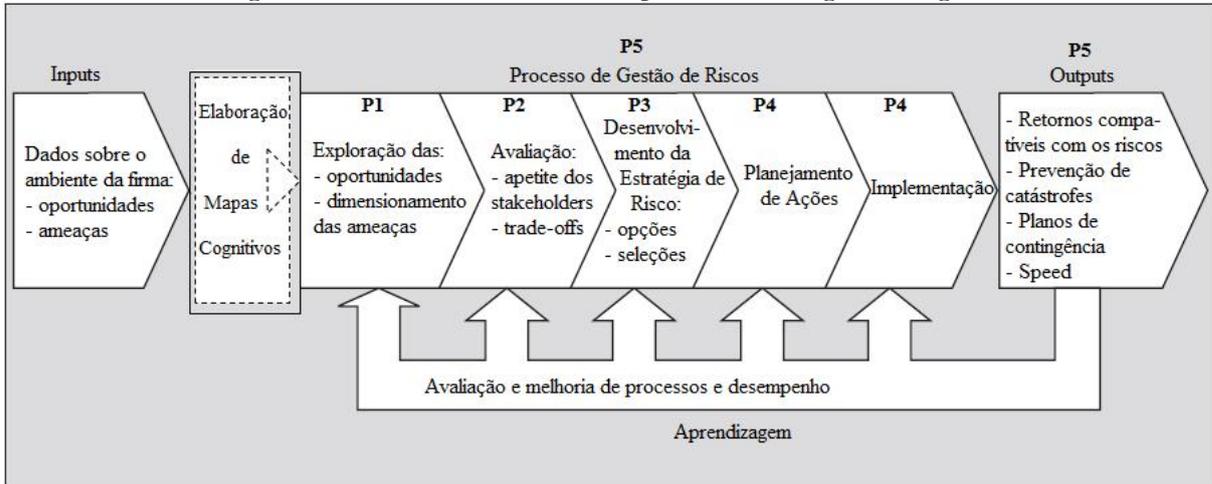
P4- Mapas cognitivos auxiliam os gestores nos processos de planejamento de ações e implementação das estratégias de gestão de riscos da empresa.

Diante do exposto, observa-se que os mapas cognitivos podem influenciar positivamente a ação organizacional (COSSETE; AUDET, 1992; 1994; FIOL; HUFF, 1992; SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; JEANSON; COSSETTE; 1996), uma vez que melhoram os processos de gestão de riscos da organização. Por consequência, a organização tende a desenvolver um processo consistente para monitorar e avaliar os eventos que possam impactar as estratégias organizacionais, possibilitando aos gestores o (re) alinhamento de processos e/ou estratégias vigentes (CLARKE; VARMA, 1999; COSO, 2004), o que gera vantagem competitiva e diferencia as práticas de gestão de riscos da organização frente aos concorrentes. Tais ações permitem o desenvolvimento de uma gestão estratégica de riscos, que pode melhorar a ação organizacional, quinta proposição estabelecida para o estudo.

P5- A utilização de mapas cognitivos auxilia os gestores no estabelecimento de processos de gestão estratégica de riscos, melhorando a ação organizacional.

Em síntese, a gestão de riscos como um processo estratégico enfatiza a busca contínua pelo alcance dos objetivos organizacionais. A figura 1 apresenta uma síntese dos processos de gestão de riscos, como um processo estratégico do negócio, e as respectivas proposições estabelecidas na pesquisa, advindas dos benefícios que podem ser obtidos a partir da utilização de mapas cognitivos nos processos de gestão.

Figura 1: Gestão de riscos como um processo estratégico do negócio



Fonte: elaborado a partir da abordagem teórica de Clarke e Varma (1999)

Estabelecidas as proposições teóricas elaboradas para a realização desta pesquisa, procedeu-se na sequência, a análise do estudo de caso. O método e os procedimentos utilizados para realização do estudo são especificados a seguir.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa dos dados. De acordo com Vergara (1998, p. 47), o estudo de caso é um método de pesquisa que constitui um “estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Yin (1991) explica que a necessidade de se utilizar a estratégia de pesquisa “estudo de caso” deve nascer do desejo de se compreender um fenômeno social complexo, neste caso, as possíveis contribuições da utilização de mapas cognitivos, nos processos de avaliação de riscos estratégicos. Tal metodologia tem sido destacada na literatura contábil como uma importante estratégia de pesquisa, sendo incentivada e utilizada por diversos pesquisadores desta área (EISENHARDT, 1989; HOPWOOD, 1983; HOPWOOD; MILLER, 1994; SCAPENS, 1990; 1994; 2006; OTLEY; BERRY, 1994; RYAN; SCAPENS; THEOBALD, 2002; MAJOR, 2009).

Assim, o estudo é caracterizado como exploratório, pois investiga possíveis efeitos da cognição nos processos de gestão de riscos corporativos, mais especificamente, os efeitos da utilização de mapas cognitivos nos processos de avaliação de riscos estratégicos. Também se caracteriza como uma pesquisa descritiva, uma vez que são descritas as características organizacionais, as estratégias estabelecidas pela empresa e os resultados do estudo do caso investigado.

Segundo Gil (2002, p. 41) as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. [...] têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Por sua vez, “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

Inicialmente procurou-se desenvolver uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de se obter maior conhecimento sobre o tema, bem como identificar oportunidades de pesquisa relacionada às temáticas: gestão estratégica e riscos estratégicos. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Decorrente desta investigação verificou-se que a partir da abordagem cognitiva da gestão estratégica, eventos ambientais podem ser subjetivamente avaliados pelos gestores (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1984; 1988; HUFF, 1990; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990; LAROCHE; NIOCHE, 1994), o que por consequência pode resultar em riscos estratégicos para a organização.

Assim, torna-se oportuno investigar se a partir da utilização de mapas cognitivos (EDEN, 1988; HUFF, 1990; COSSETE; AUDET, 1992; 1994; FIOL; HUFF, 1992; SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; JEANSON; COSSETE, 1996), é possível melhorar a avaliação destes riscos estratégicos. Segundo Bastos (2002, p. 64), a intersecção entre as ciências da cognição e os estudos organizacionais criou um campo emergente de pesquisa denominado cognição organizacional. Tal campo se apoia em uma visão de organização como processos socialmente construídos que, de forma recorrente, articulam atores em interação.

Neste contexto, a partir da revisão da literatura desenvolvida para a realização do estudo proposto, procurou-se estabelecer proposições teóricas para serem testadas em um caso prático. As proposições teóricas de uma pesquisa “fornecem uma estrutura para padrões de interpretação ou discrepâncias em observações empíricas”. Portanto, devem ser bem fundamentadas teoricamente (WHETTEN, 2003, p. 70). Nesta perspectiva, foram estabelecidas cinco proposições teóricas, devidamente fundamentadas e apresentadas no referencial teórico deste estudo.

Para a seleção do caso a ser investigado, foram contatados os gestores de uma empresa de grande porte que atua no segmento de máquinas e implementos agrícolas, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Em uma reunião com os gestores desta organização, foram apresentados os objetivos e a forma como se pretendia efetuar a execução da pesquisa. A seguir, efetuou-se a solicitação de autorização para a realização do trabalho nesta organização. Desta forma, a escolha do caso se deu por acessibilidade.

De posse da autorização concedida pela empresa pesquisada, procedeu-se a coleta dos dados *in loco*, realizada em várias oportunidades, no período compreendido entre os meses de junho de 2010 e maio de 2012. A coleta de dados foi desenvolvida a partir da realização de entrevistas semiestruturadas, observação direta e a realização de grupos focais com colaboradores que possuem cargos em nível de gestão na unidade pesquisada, sendo quatro diretores e vinte e três gestores com cargos de gerência ou supervisão.

A técnica de coleta de dados foi o mapeamento cognitivo. O mapeamento cognitivo é uma técnica utilizada para determinar o teor e a estrutura dos modelos mentais dos indivíduos. Demonstra em um formato gráfico, como as pessoas integram e simplificam as informações do ambiente (LANGFIELD-SMITH, 1992; DANIELS; DE CHERNATONY; JOHNSON, 1995; SWAN, 1995). Os mapas cognitivos foram construídos a partir da utilização de

esquemas. De acordo com Markus e Zajonc (1985), a teoria de esquemas é a mais proveitosa e penetrante perspectiva sobre mecanismos da cognição social.

A utilização de modelos mentais vem sendo utilizada em estudos que abordam as questões cognitivas da estratégia organizacional por diversos autores (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1988; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010). Evidências encontradas nesta literatura tem sugerido que a utilização de mapas cognitivos pode melhorar a ação organizacional (COSSETE; AUDET, 1992; 1994; FIOL; HUFF, 1992; SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; JEANSON; COSSETTE; 1996). Por tanto, entende-se que a partir da utilização de mapas cognitivos, torna-se possível melhorar os processos de avaliação de riscos estratégicos.

A análise dos dados foi desenvolvida a partir de uma metodologia interpretativista. De acordo com Wickramasinghe e Alawattage (2007), a abordagem interpretativista analisa os objetivos organizacionais, a partir da utilização de recursos simbólicos e seu foco de análise é a consciência humana. Segundo Major (2009, p. 46), “Otley na década de 1980 alerta a comunidade científica para a importância de se conduzirem estudos qualitativos baseados em estudos de caso e de se adotar uma perspectiva interpretativista em substituição da perspectiva positivista”, o que posteriormente é corroborado por vários pesquisadores desta área (HOPWOOD, 1983; HOPWOOD; MILLER, 1994; RYAN; SCAPENS; THEOBALD, 2002).

Apesar da importância da realização de estudos a partir da abordagem interpretativista, destaca-se a questão da subjetividade envolvida nestes estudos, como uma limitação da pesquisa. Os resultados do caso analisado, são apresentados a seguir.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa pesquisada

A empresa pesquisada é uma organização industrial de grande porte que atua há décadas no mercado de confecção e manutenção de máquinas e implementos agrícolas e produtos metálicos. Está localizada na região sul do Brasil, comercializando seus produtos em todo o País e em alguns países da América do Sul, como Argentina, Uruguai e Colômbia.

A empresa trabalha com um quadro de colaboradores efetivos e utiliza o trabalho temporário como uma estratégia de gestão de recursos humanos. Em períodos de aumento nos volumes de produção, novos colaboradores são contratados para atenderem a demanda. Os prazos dos contratos temporários podem variar pelo período de três a seis meses. Observou-se também que parte dos processos de produção da empresa pesquisada são terceirizados.

A empresa busca ainda consolidar-se neste mercado até o ano de 2015, tornando-se uma referência na confecção e manutenção de máquinas e implementos agrícolas e produtos metálicos. Tendo em vista a abordagem de questões estratégicas da empresa pesquisada, optou-se por não efetuar a divulgação da identidade organizacional e dos gestores participantes da pesquisa.

Nesta perspectiva, a primeira etapa da pesquisa consistiu na identificação das estratégias organizacionais estabelecidas pelos gestores, para o período compreendido entre o ano de 2010 e 2015. A organização em estudo possui um Conselho Diretor, formado pelos sócios proprietários da empresa e quatro diretores, os quais respondem pelos quatro departamentos em que a empresa está subdivida: comercial, financeiro, recursos humanos e produção.

Na empresa pesquisada observou-se que o processo decisório é centralizado pelos proprietários, que determinam as ações a serem tomadas pela organização. Semanalmente o

conselho é reunido para estabelecer as diretrizes e ações a serem desenvolvidas pela empresa. O planejamento estratégico é utilizado para acompanhar a evolução das estratégias implementadas pelos gestores.

A organização pesquisada prima pela qualidade de seus produtos e a aquisição da confiança de seus clientes. Desta forma, almeja consolidar-se como uma empresa de referência no segmento em que atua. Nesta busca por qualidade e responsabilidade, a empresa procura selecionar fornecedores e gerir custos relacionados a toda cadeia de valor.

Os principais produtos fabricados pela organização são máquinas e implementos agrícolas, e partes dos processos de produção desenvolvidos pela empresa são terceirizados. A empresa possui um setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que, a partir da identificação das necessidades dos clientes e de novas demandas de mercado, procuram desenvolver soluções alinhadas a estas demandas, para que a organização possa manter-se competitiva no segmento que atua.

Para que fosse possível se efetuar a análise da exposição da organização a riscos estratégicos, inicialmente solicitou-se aos gestores de cada departamento a identificação dos objetivos estratégicos estabelecidos para cada setor. Os objetivos estratégicos estabelecidos em cada departamento da organização são: a) departamento comercial - atendimento a demandas dos clientes; b) departamento financeiro - liderança em custos; c) departamento de recursos humanos - valorização profissional; e, d) departamento de produção - alto padrão de qualidade.

4.2 Construção dos mapas cognitivos e análise dos riscos estratégicos

Após a identificação das principais estratégias organizacionais, procurou-se, na sequência, identificar junto aos gestores participantes da pesquisa, os riscos estratégicos percebidos nos processos de gestão da organização. Nesta etapa da pesquisa procurou-se realizar um grupo focal com os diretores de cada departamento da organização, a fim de se estabelecer as diretrizes para a elaboração dos mapas cognitivos estratégicos de cada departamento. A seguir, solicitou-se aos gestores o desenvolvimento dos mesmos. Atuaram como facilitadores neste processo (COSSETE; AUDET, 1992), um pesquisador e os diretores de cada departamento.

De posse destas informações, em outro momento, efetuou-se a apresentação dos mapas cognitivos elaborados pelos diretores, aos demais gestores das áreas vinculadas a cada departamento, para apreciação. Neste momento oportunizou-se a participação de todos os gestores da organização, a fim de se proceder a ajustes necessários aos mapas cognitivos propostos por cada departamento, objetivando assim a identificação de um número maior de eventos potenciais, que de alguma forma possam ameaçar os objetivos estratégicos da organização. Participaram desta etapa da pesquisa vinte e três gestores.

Acrescidos os eventos percebidos pelos demais gestores de cada departamento como uma ameaça as estratégias estabelecidas pela organização, novamente procurou-se os diretores da empresa a fim de se discutir as percepções dos demais gestores, em relação aos mapas estratégicos reelaborados, e verificar, portanto, os riscos estratégicos a que a empresa está exposta. Este processo de construção dos mapas cognitivos foi realizado em quatro oportunidades na unidade pesquisada.

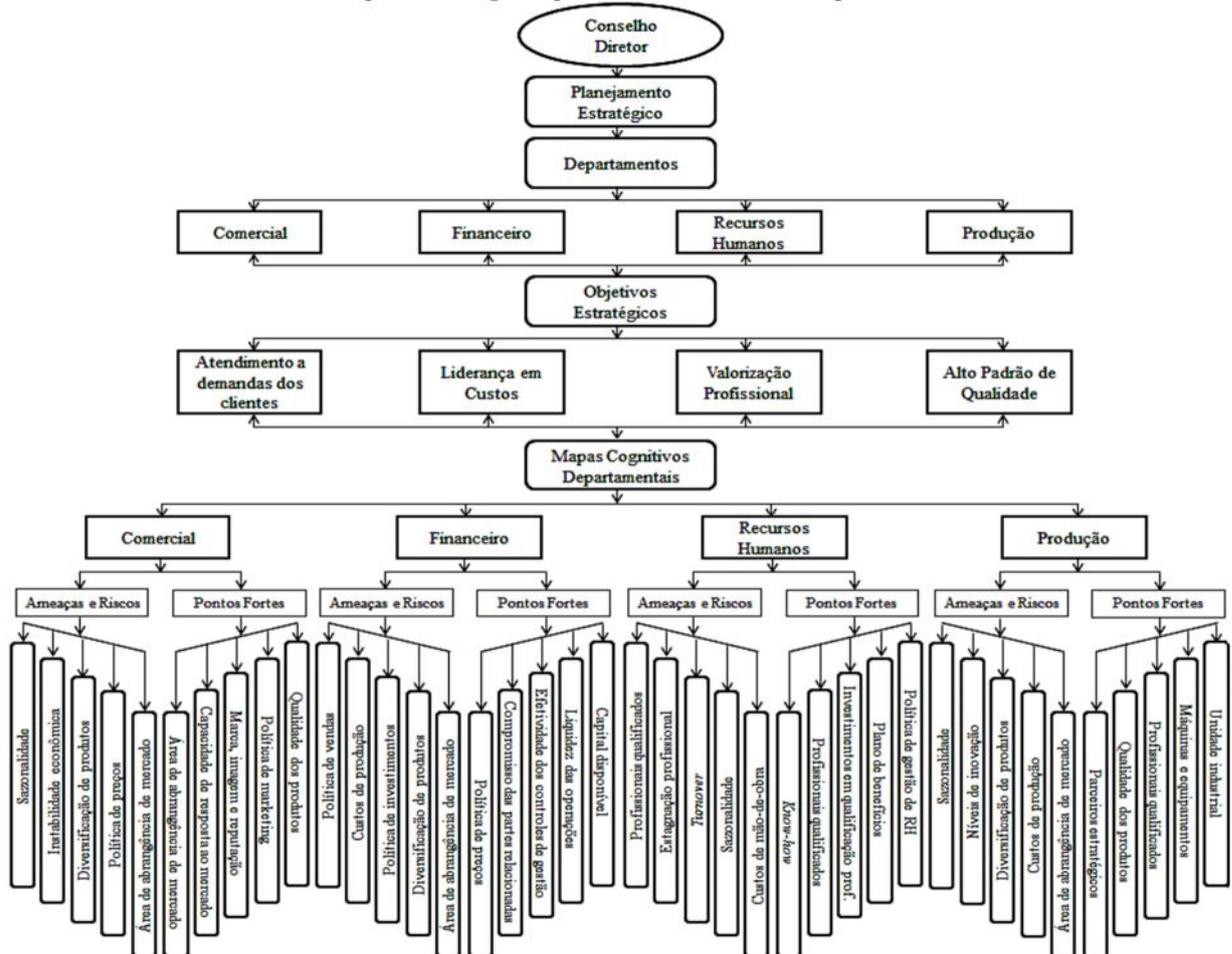
Em duas delas, os mapas cognitivos foram elaborados individualmente por cada diretor, sendo posteriormente submetidos à apreciação dos demais gestores de cada departamento. Nas outras duas ocasiões, todos os diretores de cada departamento avaliaram os mapas

cognitivos elaborados por seus colegas, sugerindo a inclusão ou exclusão de eventos que, em suas percepções, poderiam representar ou não riscos estratégicos para a empresa pesquisada.

A partir dos eventos identificados, os diretores da organização foram convidados a atribuírem um nível de impacto para cada evento, classificando-os em baixo, moderado ou alto. Da mesma forma, foram solicitados a avaliarem as respectivas probabilidades de ocorrência destes eventos, classificando-as também como baixa, moderada ou alta. Nesta etapa da pesquisa, procurou-se observar ainda as proposições teóricas elaboradas para a realização deste estudo, representadas na Figura 1 a partir da concepção da gestão de riscos como um processo estratégico do negócio.

Ao final do quarto encontro realizado, foi elaborado um mapa cognitivo estratégico organizacional descrevendo os cinco principais riscos estratégicos percebidos pelos gestores como uma importante ameaça ao alcance dos objetivos organizacionais, bem como, os principais pontos fortes, que podem ser caracterizados como diferenciais competitivos da organização. A Figura 2 apresenta uma síntese do mapa cognitivo dos riscos estratégicos elaborado para a empresa.

Figura 2: Mapa cognitivo dos riscos estratégicos



Fonte: dados da pesquisa.

Os mapas cognitivos de cada departamento foram unificados de modo a permitir uma avaliação total dos riscos estratégicos a que a empresa está exposta. O mapa cognitivo estratégico apresentado na Figura 2 demonstra de maneira simples e objetiva, as estratégias

organizacionais desenvolvidas pela empresa, bem como, os pontos fortes identificados na organização e os riscos estratégicos a que a empresa está exposta. Tais informações podem auxiliar os gestores na avaliação de novas oportunidades de melhoria (SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; COSSETTE; AUDET, 1994; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2007).

De maneira geral, pode-se verificar que a empresa pesquisada possui objetivos estratégicos claramente definidos e disseminados entre os gestores da organização, o que pode facilitar os processos de implementação da estratégia (DRUCKER, 1955; CHANDLER, 1962; MILLES; SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983; MINTZBERG, 1987; PORTER, 1998), bem como o estabelecimento de um ambiente adequado de controle, o que é convergente a abordagem teórica do gerenciamento de riscos corporativos (COSO, 2004; SLYWOTZKY, 2004; KERSTEN, 2005, SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; WOODS, 2007, ZONATTO; BEUREN, 2010).

A adoção formal do planejamento estratégico como um instrumento de gestão e a avaliação periódica das ações organizacionais, contribui com os gestores no desenvolvimento dos planos de ação que viabilizam as operações organizacionais (ANDREWS, 1971), ao mesmo tempo em que fornecem informações que suportam o processo decisório dos gestores. Da mesma forma, os controles estratégicos estabelecidos pela organização visam assegurar o alcance dos objetivos propostos. Os principais diferenciais competitivos percebidos pelos gestores diferem de departamento para departamento, sendo a qualidade dos produtos e a qualificação profissional os itens mais destacados entre os gestores.

Apesar dos pontos fortes identificados na organização, observa-se também que a empresa pesquisada está exposta a riscos estratégicos. Vários são os fatores que de alguma forma podem impactar as estratégias organizacionais estabelecidas pelos gestores. Nesta perspectiva, torna-se oportuno a identificação, análise e resposta a estes eventos, uma vez que a não observância aos riscos do negócio, podem inviabilizar uma organização (COSO, 2004). O Quadro 1 apresenta uma síntese dos riscos estratégicos percebidos pelos gestores da organização, bem como o nível de impacto e sua probabilidade de ocorrência.

Quadro 1: Síntese dos riscos estratégicos percebidos, nível de impacto e probabilidade de ocorrência

Estratégias	Riscos Estratégicos	Probabilidade de Ocorrência	Nível de Impacto
Estratégias comerciais Posicionamento Estratégico: Atendimento a demandas dos clientes.	Sazonalidade Instabilidade econômica Diversificação de produtos Política de preços Área de abrangência do mercado	Moderada Baixa Moderada Moderada Alta	Alto Alto Moderado Moderado Moderado
Estratégias financeiras Posicionamento Estratégico: Liderança em custos.	Política de vendas Custos de produção Política de investimentos Diversificação de produtos Área de abrangência do mercado	Moderada Alta Baixa Moderada Alta	Moderado Alto Baixo Moderado Moderado
Estratégias de recursos humanos Posicionamento Estratégico: Valorização profissional.	Profissionais qualificados Estagnação profissional <i>Turnover</i> Sazonalidade Custos de mão-de-obra	Moderada Baixa Baixa Moderada Alta	Baixo Moderado Alto Alto Alto
Estratégias de produção Posicionamento Estratégico: Alto padrão de qualidade.	Sazonalidade Níveis de inovação Diversificação de produtos Custos de produção Área de abrangência do mercado	Moderada Alta Moderada Alta Alta	Alto Moderado Moderado Alto Moderado

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 1 que treze eventos foram destacados pelos gestores participantes da pesquisa como potenciais ameaças às estratégias estabelecidas pela empresa. De maneira geral, os riscos estratégicos mais evidentes na organização estão relacionados a três questões específicas: a área de abrangência do mercado de atuação da organização, a diversificação de produtos da empresa e a sazonalidade do ambiente.

As ameaças advindas da área de atuação da organização são percebidas com alta probabilidade de ocorrência e impacto moderado, podendo afetar as estratégias comerciais, financeiras e de produção. O mesmo é percebido em relação à diversificação de produtos. No entanto, a probabilidade de ocorrência deste evento é moderada. Em relação à sazonalidade do ambiente de atuação da organização, observa-se que a probabilidade de ocorrência para este evento é moderada. Porém, quando ocorre, o nível de impacto nas estratégias da organização é elevado (alto impacto).

No que se refere aos eventos que ameaçam com maior probabilidade de ocorrência e maior nível de impacto as estratégias estabelecidas pela organização, destacam-se os custos de produção, que refletem diretamente nas estratégias financeiras e de produção da empresa, e os custos com mão de obra, que impactam diretamente na estratégia de recursos humanos. Questões relacionadas à política de investimentos da empresa, *turnover*, estagnação profissional e instabilidade econômica são eventos percebidos como de baixa probabilidade de ocorrência na empresa. Portanto, neste momento, são eventos aceitos como riscos do negócio.

Apesar da importância de se gerenciar os eventos que podem impactar negativamente as operações de uma empresa, Smith Jr., Smithson e Wilford (1990) explicam que as exposições estratégicas de uma organização estão relacionadas a todas as exposições econômicas da empresa. Portanto, nem todos os eventos podem ser gerenciados pelas organizações. Desta forma, torna-se oportuno que os gestores efetuem uma adequada avaliação dos eventos que possam impactar as estratégias da empresa, com vistas a responder a estas ameaças reduzindo, quando possível, sua probabilidade de ocorrência, bem como o nível de impacto em suas operações (COSO, 2004; SLYWOTZKY, 2004; KERSTEN, 2005, SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; WOODS, 2007).

4.3 Análise das proposições teóricas investigadas na pesquisa

Com o objetivo de investigar as proposições teóricas elaboradas para a realização do estudo, procurou-se, a partir dos relatos de gestores entrevistados na pesquisa, evidências que permitam a realização de inferências sobre as mesmas. Nesta perspectiva, a partir de uma abordagem interpretativista (WICKRAMASINGHE; ALAWATTAGE, 2007), técnica utilizada por diversos pesquisadores da área contábil para a realização de estudos qualitativos baseados em análises de casos (HOPWOOD, 1983; HOPWOOD; MILLER, 1994; RYAN; SCAPENS; THEOBALD, 2002), extraiu-se dos relatos dos gestores, questões-chaves de cada afirmativa, de modo a relacionar os relatos obtidos às proposições teóricas apresentadas no estudo.

Os relatos apresentados a seguir, exemplificam a forma como se efetuou a interpretação dos resultados analisados nesta etapa da pesquisa.

“A comunicação nossa, entre gestores de cada departamento e os demais setores da organização, melhorou a partir da utilização dos mapas, pois ficou mais fácil expor nossas ideias e explicar como pensamos e como chegamos até a definição de determinada estratégia, e porque entendemos que esta é a melhor alternativa para a empresa” (Gestor A).

“A partir da utilização dos mapas, foi possível melhorar a compreensão sobre como os gestores pensam em relação às oportunidades e ameaças do negócio. Isto facilitou a implementação das estratégias da empresa” (Gestor V).

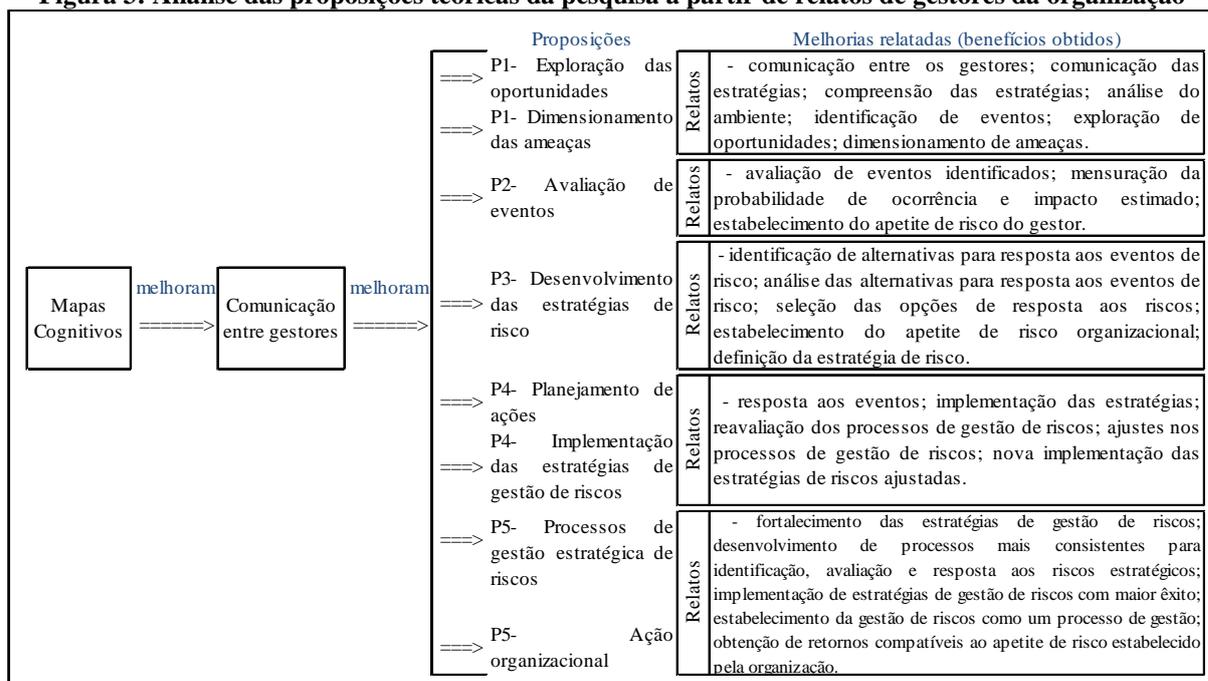
“Os mapas cognitivos facilitaram o entendimento das ações estabelecidas na empresa para o gerenciamento de riscos do negócio (Gestor M)”.

“As discussões estabelecidas entre os gestores melhorou quando passamos a utilizar os mapas estratégicos para avaliar as oportunidades do negócio (Gestor D)”.

“Atualmente todos os gestores da organização conseguem compreender a importância de se estabelecer a gestão de riscos na empresa, como um processo de gestão estratégica. Avançamos muito neste sentido e penso que hoje desenvolvemos processos mais consistentes de identificação, avaliação e resposta aos riscos estratégicos do negócio” (Gestor P). [Grifos nosso]

De posse destas informações, procedeu-se a inferência sobre as proposições teóricas elaboradas para a realização do estudo. A Figura 3 apresenta uma síntese das melhorias relatadas (benefícios obtidos) a partir da utilização dos mapas cognitivos, interpretadas mediante a análise dos trechos extraídos das entrevistas realizadas na pesquisa com os quatro diretores e vinte e três gestores com cargos de gerência ou supervisão na organização.

Figura 3: Análise das proposições teóricas da pesquisa a partir de relatos de gestores da organização



Fonte: dados da pesquisa.

De maneira geral, observa-se a partir dos itens interpretados na pesquisa que os gestores da organização atribuem à utilização dos mapas cognitivos, uma melhor comunicação entre os mesmos. Relatos obtidos na pesquisa evidenciam que a representação mental desenvolvida a partir dos mapas cognitivos auxiliou na compreensão dos pensamentos dos gestores sobre a forma como estes (seus pares) avaliam o ambiente, bem como são formuladas as estratégias de risco da empresa, decorrentes dos processos de exploração das oportunidades e o dimensionamento das ameaças do negócio. Esta melhora na comunicação dos gestores também teria contribuído para uma melhor avaliação dos eventos que podem representar riscos estratégicos a organização.

Assim, os resultados encontrados sugerem a confirmação da primeira e segunda proposição teórica investigadas na pesquisa. No caso analisado, a partir da utilização de mapas cognitivos (EDEN, 1988; HUFF, 1990; COSSETTE; AUDET, 1992; 1994; FIOL; HUFF, 1992; SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; JEANSON; COSSETTE; 1996; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010) tornou-se possível estabelecer uma melhor comunicação entre os gestores (COSSETTE; AUDET, 1992; 1994; JEANSON; COSSETTE, 1996; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2007), o que contribuiu positivamente nos processos de exploração das oportunidades e dimensionamento das ameaças do negócio, melhorando a avaliação dos eventos que podem representar riscos estratégicos.

Da mesma forma, observou-se nos relatos analisados na pesquisa que a melhor comunicação entre os gestores melhorou o processo de discussão das estratégias a serem implementadas pela empresa, bem como, a identificação e avaliação de eventos que poderiam impactar as estratégias da organização, o que pode resultar no aparecimento de riscos estratégicos (MARSHALL, 2002; COSO, 2004; SLYWOTZKY, 2004; SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; WOODS, 2007; ZONATTO; BEUREN, 2010). Portanto, de acordo com os relatos obtidos na pesquisa, a utilização de mapas cognitivos auxiliou os gestores no desenvolvimento da estratégia de risco da organização (proposição 3), bem como nos processos de planejamento de ações e implementação das estratégias de gestão de riscos da empresa (proposição 4).

Tendo em vista o espaço temporal investigado na pesquisa, torna-se possível inferir ainda sobre a quinta proposição teórica elaborada para o estudo. Especificamente sobre esta proposição, os relatos encontrados sugerem que, no caso investigado, a utilização de mapas cognitivos auxiliou os gestores no estabelecimento de processos de gestão estratégica de riscos, melhorando a ação organizacional. Segundo os participantes da pesquisa, a partir da utilização dos mapas cognitivos, foi possível, ao longo do tempo: fortalecer as estratégias de gestão de riscos da empresa; desenvolver processos mais consistentes para identificação, avaliação e resposta aos riscos estratégicos; implementar as estratégias de gestão de riscos com maior êxito; e, estabelecer práticas de gestão de riscos como um processo de gestão estratégica na organização, envolvendo todos os gestores (diretores, gerentes e supervisores) da empresa.

De acordo com relatos dos diretores da organização, no período observado na pesquisa, torna-se possível afirmar que a empresa pesquisada obteve retornos compatíveis ao apetite de risco estabelecido pela organização. Portanto, os resultados encontrados na pesquisa sugerem a confirmação das proposições teóricas utilizadas para a realização deste estudo, o que abre perspectivas para um novo campo de pesquisa para esta temática. Apesar das limitações da pesquisa, considerando-se as evidências encontradas a partir da análise do caso desenvolvido na empresa pesquisada, pôde-se verificar que a utilização de mapas cognitivos pode contribuir com os gestores no estabelecimento de uma melhor comunicação organizacional (COSSETTE; AUDET, 1992; 1994; JEANSON; COSSETTE, 1996; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2007), o que por consequência pode facilitar os processos de avaliação de riscos estratégicos (CLARKE; VARMA, 1999; COSO, 2004; WOODS, 2007), bem como a implementação da estratégia (DRUCKER, 1955).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar como a utilização de mapas cognitivos, elaborados por gestores de uma organização industrial do setor de metalurgia, pode contribuir na avaliação de riscos estratégicos. A pesquisa realizada foi desenvolvida a partir de um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, realizado por meio de entrevistas, observação direta e

grupo focal, com abordagem qualitativa dos dados. Participaram da pesquisa quatro diretores e vinte e três gestores (gerentes ou supervisores) de uma organização industrial de grande porte, que atua na fabricação de máquinas agrícolas e produtos metal mecânicos.

Na primeira etapa da pesquisa, identificaram-se as principais estratégias organizacionais, as quais enfatizam uma preocupação organizacional para com a qualidade de produtos e a aquisição da confiança dos clientes. Nesta perspectiva, verificou-se que a organização em estudo possui objetivos estratégicos claramente definidos e disseminados entre seus gestores. Tais fatores contribuem positivamente nos processos de implementação de estratégias (DRUCKER, 1955; CHANDLER, 1962; MILLES; SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983; MINTZBERG, 1987; PORTER, 1998) e o estabelecimento de um ambiente adequado de controle (COSO, 2004; SLYWOTZKY, 2004; KERSTEN, 2005, SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; WOODS, 2007, ZONATTO; BEUREN, 2010).

A seguir, procedeu-se a elaboração dos mapas cognitivos e a identificação dos riscos estratégicos identificados na organização. Os resultados encontrados indicam que a organização está exposta a riscos estratégicos. Ao todo, treze eventos foram percebidos pelos gestores como ameaças as estratégias organizacionais. Os riscos estratégicos mais evidentes referem-se à área de abrangência do mercado de atuação da organização, a diversificação de produtos da empresa e a sazonalidade do ambiente. Por sua vez, os eventos que apresentam maior probabilidade de ocorrência e maior impacto são os custos de produção e os custos com mão de obra. Observou-se ainda que gestores de diferentes departamentos apresentaram percepções diferentes em relação aos principais diferenciais competitivos e riscos estratégicos a que a empresa está exposta.

Nesta perspectiva, tendo em vista que a estratégia também se configura como um processo cognitivo (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010) e, portanto, eventos ambientais podem ser subjetivamente avaliados (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1988; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990), visto que as ações dos gestores estão sujeitas as limitações de sua capacidade cognitiva (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1984; 1988; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990; LAROCHE; NIOCHE, 1994), o que por consequência pode impactar negativamente o processo de gestão de riscos da organização, resultando no aparecimento de riscos estratégicos (MARSHALL, 2002; SLYWOTZKY, 2004; SLYWOTZKY; DRIZK, 2005; ZONATTO; BEUREN, 2010), torna-se necessário aos gestores à identificação de instrumentos de gestão que possam contribuir na melhoria do processo decisório. Neste sentido, a literatura comportamental em estratégia tem sugerido que a adoção de mapas cognitivos pode melhorar a ação organizacional (COSSETE; AUDET, 1992; 1994; FIOL; HUFF, 1992; SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; JEANSON; COSSETTE; 1996).

Neste contexto, a partir da revisão da literatura desenvolvida para a realização da pesquisa, foram estabelecidas cinco proposições teóricas, testadas empiricamente no estudo: P1) mapas cognitivos melhoram a comunicação entre os gestores, permitindo uma melhor exploração das oportunidades e melhor dimensionamento das ameaças do negócio; P2) mapas cognitivos possibilitam uma melhor avaliação dos eventos que podem representar riscos estratégicos; P3) mapas cognitivos auxiliam os gestores no desenvolvimento da estratégia de risco da organização; P4) mapas cognitivos auxiliam os gestores nos processos de planejamento de ações e implementação das estratégias de gestão de riscos da empresa; e, P5) a utilização de mapas cognitivos auxilia os gestores no estabelecimento de processos de gestão estratégica de riscos, melhorando a ação organizacional.

Os resultados encontrados sugerem a confirmação das proposições teóricas elaboradas para a pesquisa, o que estimula a realização de novos estudos, resultando em um novo campo de pesquisa para esta temática. Na empresa pesquisada observou-se que a adoção de mapas cognitivos facilitou a comunicação entre os gestores, permitindo uma melhor compreensão dos pensamentos de cada indivíduo e suas percepções a respeito das estratégias implementadas pela empresa e as ameaças do negócio. Observou-se ainda, a partir da percepção dos gestores, que a melhor comunicação entre estes, qualificou as discussões sobre os riscos estratégicos do negócio, bem como as oportunidades e ameaças.

Assim, considerando-se as evidências encontradas na pesquisa, pode-se concluir que a adoção de mapas cognitivos pode facilitar a comunicação entre os gestores, melhorando os processos de avaliação dos riscos estratégicos. Portanto a utilização de mapas cognitivos nos processos de avaliação de riscos estratégicos deve ser investigada em novos estudos, a fim de se confirmar ou refutar os achados desta pesquisa. A confirmação dos resultados encontrados neste estudo pode contribuir no entendimento dos efeitos da cognição no processo de avaliação de riscos estratégicos, bem como, no entendimento da influência dos riscos estratégicos nos processos decisórios das organizações, além de confirmar ou refutar benefícios que podem ser obtidos nos processos de gestão de riscos estratégicos, a partir da utilização de mapas cognitivos.

A pesar de poucos estudos investigarem os processos de gerenciamento de riscos estratégicos (FRIGO, 2009; CUSTÓDIO; DEL CORSO, 2010), entende-se que a utilização de mapas cognitivos permite a flexibilização de uma metodologia que pode contribuir, a partir de diferentes realidades organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2008; FRIGO, 2009; CUSTÓDIO; DEL CORSO, 2010), nos processos de avaliação de riscos estratégicos, uma vez que o foco da análise está relacionado à identificação de fatores cognitivos (percepções, vieses e interpretações) que influenciam as ações dos gestores, ou seja, a forma como as pessoas pensam e avaliam as estratégias a serem implementadas, identificando riscos que possam impactar as atividades desenvolvidas pela empresa.

Desta forma, tendo em vista que a utilização de mapas cognitivos auxilia na representação mental dos gestores (EDEN, 1988; HUFF, 1990; COSSETE; AUDET, 1992; 1994; FIOL; HUFF, 1992; SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; JEANSON; COSSETTE; 1996; FONSECA; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2007; MACHADO-DA-SILVA, 2010), é possível se admitir que a utilização deste recurso pode permitir uma melhor comunicação e avaliação das exposições da empresa aos riscos estratégicos do negócio. Portanto, entende-se que a utilização de mapas cognitivos é uma metodologia que pode ser adaptada para aplicação a um número maior de organizações (KAPLAN; NORTON, 2008; FRIGO, 2009; CUSTÓDIO; DEL CORSO, 2010), permitindo assim a representação mental da formação do pensamento dos indivíduos que atuam nas organizações em níveis de gestão e contribuindo no entendimento de suas percepções em relação à formação das estratégias e a avaliação de riscos estratégicos.

REFERÊNCIAS:

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Irwin: Homewood illinois, 1971.
- BARNEY, J. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford: Oxford University, 2007.
- BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, número especial, p. 64-77, 2002.
- BERNSTEIN, P. L. **Against the gods: the remarkable story of risk**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. MIT Press: Cambridge, 1962.
- CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. **Handbook of Management Accounting Research**. Amsterdam: Elsevier, 2007.

CLARKE, C. J.; VARMA, S. Strategic risk management: the new competitive edge. **Long Range Planning**, v. 32, n. 4, p. 414-424, 1999.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**, AICPA, New York, 2004.

COSSETTE, P.; AUDET, M. Mapping of an idiosyncratic schema. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 325-348, 1992.

_____. Qu'est-ce qu'une carte cognitive? In: COSSETTE, P. (Org.). **Cartes cognitives et organisations**. Quebec: Les Presses de l'Université Laval et les Éditions ESKA, 1994.

CUSTÓDIO, J. C.; DEL CORSO, J. M. Controle estratégico: proposição de instrumento de mensuração e análise de riscos estratégicos. In: XXXIV Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

DANIELS, K.; DE CHERNATONY, L.; JOHNSON, G. Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures. **Human Relations**, v. 48, n. 9, p. 975-991, 1995.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. London: Pan Books, 1955.

EDEN, C. **Cognitive mapping**. *European Journal of Operational Research*, v. 36, p. 1-13, 1988.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct./Dec. 1989.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; ZANELLA, I. J.; NORONHA, S. M. D. **Metodologias multicritério em apoio à decisão**. Santa Catarina, 1998. LabMCDA. Universidade Federal de Santa Catarina.

FIOL, C. M.; HUFF, A. S. Maps for managers: where are we? Where we go from here? **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 267-285, 1992.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, art. 3, p. 51-75, 2010.

FRIGO, M. L. Strategic risk management: the new core competency. **Management Synergies**, ed. jan./feb., p. 7-10, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2002.

HACKING, I. **The emergence of probability**: a philosophical study of early ideas about probability, induction and statistical inference. Cambridge University Press, New York, 1975.

HAMBRICK, D.C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

HOECHT, A.; TROTT, P. Innovation risks of strategic outsourcing. **Technovation**, n. 26, p. 672-681, 2006.

HOPWOOD, A. G. On trying to study accounting in the contexts in which it operates. **Accounting, Organizations and Society**, v. 8, n. 2-3, p. 287-305, 1983.

HOPWOOD, A. G.; MILLER, P. **Accounting as social and institutional practice**. Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

HUFF, A. S. **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley & Sons, 1990.

HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. In: Huff, A. S. (Ed.), **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley & Sons, 1990.

JEANSON, B.; COSSETTE, P. Le champ des affaires immobilières: une étude de cartographie cognitive. **Revue Internationale de Systémique**, v. 10, n. 2, p. 131-151, 1996.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgement under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, Sept., 1974.

_____. Prospect Theory: An analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-291, mar., 1979.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. Mastering the management system. **Harvard Business Review**, Jan., p. 63-77, 2008.

KERSTEN, D. Risk and rewards. *Government Executive*; Oct 15, 2005; 37, 18; **Academic Research Library**. pg. 32.

KIM, W.; MAUBOURGNE, R. **Blue ocean strategy**: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School, 2005.

KIRKWOOD, C. W. **Strategic decision making**: multiobjective decision analysis with spreadsheets. Duxbury Press, Belmont, CA, 1997.

LANGFIELD-SMITH, K. Exploring the need for a shared cognitive map. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 349-368, 1992.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J-P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, juin/juil./aût., p. 64-78, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNADES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MAJOR, M. J. Reflexão sobre a investigação em Contabilidade de Gestão. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, ed. out./dez. 2008, jan./mar., p. 43-50, 2009.

MARKUS, H. E.; ZAJONC, R. B. The cognitive perspective in Social Psychology. In: Lindzey, G; Aronson, E. (eds.). **The Handbook of Social Psychology**, 3a. ed, v. 1., p. 137-230. New York: Random House, 1985.

MARSHALL, C. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em empresas financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymarke, 2002.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept i: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

NEVES, D. A. B. Representação temática da informação e mapas cognitivos: interações possíveis. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 22, p. 39-47, número especial, 2012.

OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. Case study research in management accounting and control. **Management Accounting Research**, v. 5, n. 1, p. 45-65, 1994.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: Oxford University, 1995.

PORTER, M. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1998.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 01-17, 1980.

RUEFLI, T. W.; COLLINS, J. M.; LACUGNA, J. R. Risk measures in strategic management research: auld lang syne? **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 167-194, 1999.

RYAN, B.; SCAPENS, R. W.; THEOBALD, M. **Research method and methodology in finance and accounting**. 2a Ed., Thomson, Londres, Reino Unido, 2002.

SCHWENK C. R. Cognitive simplification processes in strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 111-128, 1984.

_____. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards and institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**, v. 5, n. 3-4, p. 301-321, p. 1994.

_____. **Researching Magement Accountign Practice: The Role of Case Study Research Methods**. **British Accounting Review**, v. 22, n. 3, p. 259-281, sep., 1990.

_____. Understanding management accounting practices: a personal journey. **The British Accounting Review**, v. 38, p. 01-30, 2006.

SCHNEIDER, S. C.; ANGELMAR, R. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.

SLYWOTZKY, A. J. Exploring the strategic risk frontier. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 6, p. 11, 2004.

SLYWOTZKY, A. J.; DRZIK, J. Countering the biggest risk of all. **Harvard Business Review**, OnPoint Enhanced Edition, Apr., 2005.

SMITH JR., C. W.; SMITHSON, C. W.; WILFORD, D. S. **Managing Financial Risk**. Harper Collins Publishers, 1990.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Management**. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ, 1989.

SWAN, J. A. Exploring knowledge and cognitions in decisions about technological innovation: mapping managerial cognitions. **Human Relations**, v. 48, n. 11, p. 1241-1270, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? Fórum desenvolvimento de teoria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, ed. jul./set., p. 69-73, 2003.

WICKRAMASINGHE, D.; ALAWATTAGE, C. **Management accounting change: approaches and perspectives**. Routledge, Oxford, Reino Unido, 2007.

WOODS, M. Linking risk management to strategic controls: a case study of Tesco plc. **International Journal of Risk Assessment and Management**, v. 7, n. 8, p. 1074-1088, 2007.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Newbury Park: Sage, 1991.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ZONATTO, V. C. S.; BEUREN, I. M. Categorias de Riscos Evidenciadas nos Relatórios da Administração de Empresas Brasileiras Com Adrs. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 35, p. 141-155, 2010.