

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Leonardo Cargnelutti
Thálysson Costa Thomas

**EFEITOS DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE RISCOS E DA
INOVAÇÃO DE PROCESSOS NA RELAÇÃO ENTRE SISTEMA
INTEGRADO DE GESTÃO DE RISCOS E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Santa Maria, RS
2023

Leonardo Cargnelutti
Thálysson Costa Thomas

**EFEITOS DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE RISCOS E DA INOVAÇÃO DE
PROCESSOS NA RELAÇÃO ENTRE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE
RISCOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), como requisito parcial para obtenção do
título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto

Santa Maria, RS
2023

Leonardo Cargnelutti
Thálysson Costa Thomas

**EFEITOS DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE RISCOS E DA INOVAÇÃO DE
PROCESSOS NA RELAÇÃO ENTRE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE
RISCOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), como requisito parcial para obtenção do
título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Santa Maria, RS
2023

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar, a Deus, por sempre permanecer ao nosso lado, nos guiando, protegendo e possibilitando o discernimento para tomar decisões corretas frente a momentos difíceis, bem como, por abençoar nossas vidas com sua presença. Somos gratos a Deus pela conclusão de mais uma etapa de nossas vidas. Pedimos a Ele que esteja conosco para que possamos alcançar novos objetivos.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), pela promoção de ensino superior gratuito e de qualidade, sendo capaz de nos promover desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradecemos a todos os professores que fizeram parte de nossa jornada acadêmica, por terem ministrado aulas que cooperaram com nosso processo de formação.

Em especial ao professor orientador, Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto, primeiramente por ter aceitado o convite da orientação e principalmente pelo auxílio para realização desta pesquisa.

A nossa banca avaliadora, MSc. Ana Paula Fraga e Dra. Larissa Degenhart, pelo aceite da avaliação e pelas considerações apresentadas acerca do estudo.

Aos nossos familiares pelo incentivo e dedicação incansável que nos possibilitou ter forças para acreditar e alcançar nosso objetivo.

Aos amigos e colegas que tivemos a possibilidade de conhecer e trocar experiências ao longo desses anos.

Agradecemos um ao outro por todo companheirismo e compartilhamento de conhecimentos, fazendo com que essa jornada fosse mais leve.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse sonho, nossos mais sinceros agradecimentos!

RESUMO

EFEITOS DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE RISCOS E DA INOVAÇÃO DE PROCESSOS NA RELAÇÃO ENTRE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RISCOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Autores: Leonardo Cargnelutti e Thálysson Costa Thomas

Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonatto

Este estudo objetivou avaliar os efeitos do desempenho em gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho organizacional. A metodologia utilizada para realização desta pesquisa caracteriza-se como descritiva em relação aos objetivos, de levantamento quanto aos procedimentos de coleta de dados, e quantitativa no que se refere à abordagem ao problema (com uso de modelagem de equações estruturais). A amostra do estudo compreendeu 100 gestores da área de controladoria de organizações industriais atuantes no Brasil. Os resultados revelam que a adoção de um sistema integrado de gestão de riscos corporativos influencia direta e positivamente o desempenho em gestão de riscos e a inovação de processos, além de influenciar indiretamente o desempenho organizacional, devido ao desempenho em gestão de riscos ser elemento mediador da relação. Assim, pode-se inferir que as empresas que promovem práticas integradas de gestão de riscos, alinhadas à gestão organizacional como um todo, melhoram seu desempenho em gestão de riscos e por meio deste conseguem melhorar seu desempenho organizacional. Verificou-se que o desempenho em gestão de riscos também promove a inovação de processos, a qual também está positivamente relacionada com o desempenho organizacional. Desta forma, pode-se concluir que a adoção de um sistema integrado de gestão de riscos corporativos, capaz de oportunizar a qualificação do desempenho em gestão de riscos, e promover a inovação em processos de gestão, constitui-se elemento potencializador do desempenho organizacional. Estes resultados demonstram que a eficiência das práticas integradas de gestão de riscos atua para estabelecer o aprimoramento do gerenciamento de riscos das organizações, favorecendo o alcance de melhor desempenho organizacional. Do mesmo modo, revelam os papéis condicionantes do desempenho em gestão de riscos, como elemento determinante para que tal melhoria ocorra. Esta pesquisa contribui para o avanço da literatura de gerenciamento de riscos ao fornecer novas evidências a respeito dos relacionamentos e da importância da adequação de práticas integradas de gerenciamento de riscos para a gestão organizacional, bem como seus impactos no desempenho da organização.

Palavras-chave: Sistema integrado. Gestão de riscos. Desempenho em gestão de riscos. Inovação de Processos. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

EFFECTS OF PERFORMANCE IN RISK MANAGEMENT AND PROCESS INNOVATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INTEGRATED RISK MANAGEMENT SYSTEM AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Authors: Leonardo Cargnelutti e Thálysson Costa Thomas
Advisor: Vinícius Costa da Silva Zonatto

This study aimed to evaluate the effects of risk management performance and process innovation on the relationship between integrated risk management system and organizational performance. The methodology used to conduct this research is characterized as descriptive in relation to objectives, survey in relation to data collection procedures, and quantitative in relation to the approach to the problem (using structural equation modeling). The study sample comprised 100 managers in the controllership area of industrial organizations operating in Brazil. The results reveal that the adoption of an integrated enterprise risk management system directly and positively influences risk management performance and process innovation, and indirectly influences organizational performance, because risk management performance is a mediating element of the relationship. Thus, it can be inferred that companies that promote integrated risk management practices, aligned with organizational management as a whole, improve their risk management performance and through this improve their organizational performance. It was found that risk management performance also promotes process innovation, which is also positively related to organizational performance. In this way, it can be concluded that the adoption of an integrated enterprise risk management system, capable of enabling the qualification of risk management performance, and of promoting innovation in management processes, constitutes an element that enhances organizational performance. These results demonstrate that the efficiency of integrated risk management practices acts to establish improved risk management in organizations, favoring the achievement of better organizational performance. Likewise, they reveal the conditioning roles of risk management performance, as a determining element for such improvement to occur. This research contributes to the risk management literature by providing new evidence about the relationships and the importance of the adequacy of integrated risk management practices to organizational management, as well as their impact on organizational performance.

Keywords: Integrated system. Risk Management. Performance in risk management. Process Innovation. Organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo de gestão de riscos corporativos do COSO ERM	20
FIGURA 2 - Relação de princípios, estrutura e processos de gestão de riscos conforme ISO 31000	21
FIGURA 3 - Modelo de controle do CoCo	23
FIGURA 4 - Modelo teórico de análise	31
FIGURA 5 - Estimativas de caminhos do modelo estrutural testado.....	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Finalidades do Gerenciamento de Riscos Corporativos.....	19
QUADRO 2 - Elementos do Gerenciamento de Riscos	24
QUADRO 3 - Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos	25
QUADRO 4 - Habilitadores da Inovação de Processos	29
QUADRO 5 - Constructo de Sistema Integrado de Gestão de Riscos	42
QUADRO 6 - Constructo de Desempenho em Gestão de Riscos Corporativos	44
QUADRO 7 - Constructo de Inovação de Processos	45
QUADRO 8 - Constructo de Desempenho Organizacional	46
QUADRO 9 - Síntese dos critérios utilizados para avaliar o ajuste dos modelos de mensuração	49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Caracterização da amostra analisada na pesquisa	51
TABELA 2 - Estatística descritiva do constructo Sistema Integrado de Gestão de Riscos	52
TABELA 3 - Estatística descritiva do constructo Desempenho em Gestão de Riscos	57
TABELA 4 - Estatística descritiva do constructo Inovação de Processos	58
TABELA 5 - Estatística descritiva do constructo Desempenho Organizacional	59
TABELA 6 - Índices de ajuste do modelo estrutural testado	61
TABELA 7 - Coeficientes padronizados e significâncias das relações diretas testadas	63
TABELA 8 - Coeficientes padronizados e significâncias das relações indiretas testadas	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
CICA	<i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission</i>
COCO	<i>Criteria of Control</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS	17
2.1.1 Modelos e estruturas de gestão de riscos corporativos	20
2.1.2 Sistema integrado de gestão de riscos corporativos	24
2.1.3 Desempenho em gestão de riscos corporativos	26
2.2 INOVAÇÃO DE PROCESSOS	28
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	30
2.4 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA.....	31
2.4.1 Efeitos do sistema integrado de gestão de riscos corporativos	32
2.4.2 Efeitos do desempenho de gestão de riscos corporativos	35
2.4.3 Efeitos da inovação de processos	37
2.4.4 Efeitos mediadores do desempenho de gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho organizacional	38
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	40
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA	41
3.3.1 Sistema Integrado de Gestão de Riscos Corporativos.....	42
3.3.2 Desempenho em Gestão de Riscos.....	43
3.3.3 Inovação de Processos	44
3.3.4 Desempenho Organizacional	45
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	46
3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	48

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	50
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA	51
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	52
4.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE MENSURAÇÃO	60
4.4 MODELAGEM ESTRUTURAL DAS RELAÇÕES INVESTIGADAS	62
4.5 ANÁLISE DOS EFEITOS MEDIADORES DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE RISCOS E DA INOVAÇÃO DE PROCESSOS.....	68
4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	69
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	72
5.1 CONCLUSÕES	72
5.2 RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS	75
REFERÊNCIAS	76
ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	86

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização inicial da pesquisa, a qual está dividida em duas partes: apresentação do tema e estrutura do trabalho. A primeira etapa contempla a delimitação do tema, o problema e a sua contextualização, a apresentação dos objetivos e a justificativa para a realização da pesquisa proposta. Na segunda etapa é apresentada a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Com a expansão do mercado mundial as organizações estão expostas a ambientes dinâmicos e voláteis. Desse modo, podem estar suscetíveis a variados riscos, o que poderá afetar as suas atividades, sua capacidade de competir, bem como, seu desempenho organizacional (ZONATTO; BEUREN, 2010; AREND et al., 2017). Neste contexto, torna-se relevante a estruturação de um sistema integrado de gestão, que promova a disponibilidade de informações sobre o desenvolvimento das atividades chave da organização, visto que, por meio destas informações, torna-se possível estabelecer processos de gerenciamento mais adequados, e a obtenção de um desempenho empresarial elevado (MARION; RIBEIRO, 2018).

A disponibilidade de informações adequadas qualifica os processos de gestão da organização e possibilita a identificação com maior precisão de eventos que possam representar riscos ao negócio (ZONATTO; BEUREN, 2010). O risco é um fator que pode ser compreendido como a possibilidade de ocorrência de um evento que cause impacto negativo no cumprimento das operações e objetivos das organizações, mas por outro lado, pode também representar uma oportunidade para as organizações (COSO, 2004; COLLIER; BERRY; BURKE, 2007).

Uma organização pode estar exposta a diferentes tipos de riscos (ex.: estratégico, de mercado, operacional), que de alguma forma afetam negativamente o desempenho da empresa (ZONATTO; BEUREN, 2010). Isso porque nem todas as organizações gerenciam suas atividades de forma adequada, o que afeta sua eficiência operacional, seu poder de competição e seu desempenho (ARENDE et al., 2017).

Neste sentido, torna-se importante a existência de um sistema integrado de gestão capaz de identificar e tratar os riscos sob os quais as organizações estão expostas. Por isso, o gerenciamento de riscos é essencial para que as empresas consigam alcançar boas práticas de gestão, que resultem em melhor desempenho. Deste modo, ao gerenciar os riscos de forma eficaz, a organização permitirá aos gestores alcançarem melhor desempenho organizacional em

suas atividades de trabalho (COSO, 2004; ZONATTO; BEUREN, 2010; KANCHU; KUMAR, 2013), o que possibilita tornar a organização mais eficaz, por estar menos exposta aos efeitos negativos dos eventos que representam riscos para a empresa (COSO, 2004; FRAPORTI, 2018).

O mapeamento dos processos organizacionais, como um processo de gestão integrada de riscos, contribui para este fim. Visa a identificação de eventos incertos que podem causar impactos negativos no desenvolvimento da atividade empresarial, possibilitando que as organizações ajustem seus processos, de modo que possam responder e monitorar os eventos potenciais causadores de prejuízos ao negócio (QIN, 2007; ZONATTO; BEUREN, 2010; AREND et al., 2017). Por consequência, ao estabelecer medidas corretivas, consegue melhorar o desempenho de suas atividades operacionais, as quais impactam positivamente no desempenho organizacional.

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo no qual sua eficácia é um estado alcançado pela organização em um determinado ponto no tempo (COSO, 2004). Desta forma, sua revisão e ajustes nesse processo são necessários. Por isso, com a inovação de processos de gestão, é possível a promoção de ajustes ou o desenvolvimento de novas práticas de gestão possíveis de serem aplicadas, com o intuito de aprimorar as atividades organizacionais desenvolvidas pela empresa. Tal qualificação pode colaborar para a redução de ineficiências, desperdícios e o alcance de melhores resultados (OSLO, 1997; JONASH; SOMMERLATTE, 2001; BESSANT, 2009; VERSHEES; MEULENBERG; PENNING, 2010).

A literatura sobre o tema da gestão de riscos corporativos tem se concentrado em avaliar a relação direta entre o sistema integrado de gestão de riscos corporativos, o desempenho em gestão de riscos e o desempenho organizacional (JABER, 2020; FLÔRES, 2021). Contudo, não tem avaliado questões relacionadas à inovação de processos, no que se refere como as melhorias nos processos de gestão de riscos corporativos exercem influência nestas relações abordadas na literatura, sendo essa, portanto, uma lacuna de pesquisa identificada e abordada neste trabalho.

Assim, parte-se da premissa que o desempenho em gestão de riscos e a inovação de processos de gestão são aspectos necessários a qualificação do sistema integrado em gestão de riscos, capazes de influenciar o desempenho organizacional. Acredita-se que organizações, ao alcançarem melhor desempenho em gestão de riscos (JABER, 2020), tornam-se mais propensas a inovação em processos de gestão. Do mesmo modo, organizações que promovem tais aspectos, tornam-se mais propensas a alcançar melhor desempenho organizacional. Uma vez que tais relacionamentos envolvendo o desempenho em gestão de riscos e a inovação de

processos, sob a configuração proposta nesta pesquisa, não foram investigados em trabalhos anteriores, torna-se oportuno sua avaliação.

Diante do exposto, ressaltada a importância do gerenciamento de riscos para as empresas, busca-se com este estudo responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os efeitos do desempenho em gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho organizacional?

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os efeitos do desempenho em gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho organizacional. Como meio para viabilizar o cumprimento do objetivo geral, tem-se a definição dos seguintes objetivos específicos: a) analisar os efeitos diretos do sistema integrado de gestão de riscos corporativos no desempenho organizacional, desempenho em gestão de riscos e na inovação de processos; b) analisar os efeitos diretos do desempenho em gestão de riscos corporativos na inovação de processos e no desempenho organizacional; c) analisar os efeitos diretos da inovação de processos no desempenho organizacional; e, d) analisar os efeitos indiretos, interativos e conjuntos do desempenho em gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho organizacional.

Justifica-se esse estudo dada relevância do tema e a lacuna de pesquisa identificada na literatura. A gestão de riscos é uma atividade de gestão que se torna cada vez mais importante, à medida que organizações tornam-se mais globais e competitivas no mercado (POJASEK, 2017). Por isso, a gestão integrada de riscos deve ser um processo contínuo que utiliza do tratamento adequado do gerenciamento dos riscos para melhorar os processos organizacionais, na busca pelo alcance dos objetivos delimitados e para melhorar a tomada de decisão (COSO, 2004; BERG, 2010; HOYT; LIEBENBERG, 2011).

Nesse aspecto, a literatura tem apontado que as organizações industriais percebem a importância de gerenciar os riscos de maneira eficaz. Assim, usam instrumentos de gestão de riscos aliados a gestão para ajustar os processos organizacionais, de modo a conduzir a organização a alcançar melhor desempenho dos negócios (COSO, 2004; ZONATTO; BEUREN, 2010; LECHNER; GATZERT, 2018; JABER, 2020; FLÔRES, 2021). Consequentemente, ganhar maior competitividade e espaço no mercado (QIN, 2007), uma vez que pode tornar-se menos exposta aos riscos e menos suscetíveis a perdas decorrentes destes eventos. Entretanto, nem todas as organizações conseguem promover um ambiente adequado de gerenciamento de riscos corporativos, razão pela qual podem não conseguir alcançar tais resultados.

Neste contexto, a realização desta pesquisa contribui para o avanço dos conhecimentos existentes, à medida que contribui para a compreensão das relações avaliadas entre as variáveis desempenho em gestão de riscos corporativos, sistema integrado de gestão de riscos, inovação de processos e desempenho organizacional. Do mesmo modo, auxilia a compreender como a integração do sistema de gestão de riscos melhora o desempenho em gestão de riscos, bem como tais interações refletem na inovação de processos de gestão. Adicionalmente, a compreensão de tais relacionamentos permite inferir sobre as condições em que as organizações conseguem melhorar seus processos de gestão de riscos, com vistas a alcançar um melhor desempenho. Tais evidências constituem-se contribuições teóricas do estudo.

Como contribuições práticas da pesquisa, tem-se que o desafio das organizações para a gestão de riscos é melhorar a sua *performance* (COSO, 2004). Assim, o gerenciamento de riscos é importante uma vez que os gestores podem conduzir uma gestão baseada em tratar as incertezas que envolvem o ambiente organizacional, visto que podem se apresentar como riscos a serem tratados ou oportunidades a serem aproveitadas, que podem proporcionar o crescimento organizacional (JABER, 2020). Desta forma, ao se analisar e indicar os reflexos da adoção de práticas de gestão de riscos, sob uma perspectiva integrada, e como se dá o desempenho organizacional, é possível inferir sobre seus determinantes. Do mesmo modo, é possível apresentar os elementos que podem ser melhorados por meio da inovação de processos, com o viés de melhorar a *performance* empresarial, contribuindo-se assim para o entendimento de como a adoção de tais práticas de gestão impactam as empresas.

Sendo assim, a partir de tais evidências, pode-se estimular gestores de diferentes organizações, interessados neste tema, a refletirem sobre como estruturar práticas de gestão de riscos que, ao serem adotadas nas organizações, como componente de um sistema integrado de gestão de riscos, estruturado e analisado sob perspectiva integrada, pode contribuir para a melhoria das práticas de gestão de riscos, o alcance de melhor desempenho, com vistas a continuidade dos negócios. Por fim, como contribuições sociais, aponta-se que o processo integrado de gestão de riscos é capaz de fortalecer as organizações, contribuindo para a continuidade dos negócios, além de apresentar-se como oportunidade de manter e gerar emprego e renda, impactando, assim, o desenvolvimento da economia local e regional.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco seções. Inicialmente, nessa introdução, é apresentada a contextualização inicial, a problematização, a questão problema, os objetivos, a

justificativa e as contribuições do estudo, finalizando com a apresentação da estrutura do trabalho. Na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica do estudo. São abordadas as temáticas de gestão de riscos corporativos, inovação de processos, desempenho organizacional, finalizando-se com a apresentação do modelo teórico de análise e as hipóteses de pesquisa.

A terceira seção apresenta o método e os procedimentos adotados para a pesquisa. Inicia-se com o delineamento da pesquisa, seguido da apresentação da população e amostra e os constructos da pesquisa. A seguir apresentam-se os procedimentos de coleta e análise de dados, finalizando-se com a apresentação das limitações do estudo.

Na quarta seção apresenta-se os resultados da pesquisa realizada e sua análise, procurando-se responder aos objetivos e solucionar o problema de pesquisa. Por fim, conclui-se este trabalho com a apresentação das conclusões e as recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o aporte teórico para a fundamentação do estudo e busca apresentar o suporte para proporcionar as análises dos resultados desta pesquisa.

2.1 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007, p. 11), o “termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (*to dare*, em inglês)”. Segundo o IBGC (2007, p. 11), “costuma-se entender ‘risco’ como a possibilidade de ‘algo não dar certo’, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às ‘perdas’ como aos ‘ganhos’, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados”.

O risco pode ser compreendido como a possibilidade de ocorrência de um evento e que resulte em um impacto adverso no cumprimento das operações e objetivos das organizações (COSO, 2004). Algumas organizações também consideradas especializadas na temática de riscos trouxeram suas definições de risco, a título de exemplo, a Australian Standard (AS/NZS 4360, 1999, p. 12), que estabelece que risco é “a chance de acontecer algo que causará impacto nos objetivos, e que é mensurado em termos de consequências e probabilidade”.

De modo geral, o risco representa o efeito das ameaças nos objetivos, processos e projetos da empresa, de tal forma que haja probabilidade de ocorrer consequências sobre estes (ASSAF NETO, 2009; BRITO 2007; ISO, 2009). Conforme Collier, Berry e Burke (2007), embora os riscos passaram a expressar eventos positivos, representando oportunidades à organização, tradicionalmente se tem discutido e definido em termos de perdas e consequências adversas. Em estudo realizado por estes autores, seus resultados revelam que a Gestão de Riscos Organizacionais foi descrita como mais voltada para evitar eventos adversos.

Pode-se aferir que todas as atividades de uma organização estão suscetíveis a riscos. Desse modo, a organização deve buscar identificá-los, analisá-los e avaliá-los, usando critérios com o intuito de dar-lhes o melhor tratamento para evitar que nenhuma intervenção adicional seja necessária (ISO, 2009). Sendo assim, a partir deste processo, é possível não só reduzir a chance de ocorrência de eventos prejudiciais à organização, mas também garantir que fatos favoráveis aconteçam (KANCHU; KUMAR, 2013).

O COSO (2004, p. 4) define o gerenciamento de riscos corporativos como:

um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e gerenciar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e fornecer garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Como destacado, o processo de gerenciamento de riscos corporativos inicia-se com a identificação dos fatos que têm potencial de impactar as atividades desenvolvidas pelas empresas e possui o intuito de mitigar os riscos, possibilitando a realização dos programas organizacionais. Segundo o COSO (2004), os eventos podem ter incidências ou ocorrerem a partir de fontes externas ou internas da organização. Desta forma, ressalta-se a importância de se determinar as origens dos riscos, para que se possa efetuar o tratamento adequado dos eventos que ameaçam negativamente a organização (IBGC, 2007).

De acordo com o IBGC (2007), os riscos possuem duas fontes básicas de suas origens, sendo essas: Riscos Externos e Riscos Internos.

Riscos Externos: são ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera. [...] A organização, em geral, não consegue intervir diretamente sobre estes eventos e terá, portanto, uma ação predominantemente reativa. Isto não significa que os riscos externos não possam ser “gerenciados”; pelo contrário, é fundamental que a organização esteja bem preparada para essa ação reativa. Riscos Internos: são eventos originados na própria estrutura da organização, pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia. A organização pode e deve, em geral, interagir diretamente com uma ação pró-ativa (IBGC, 2007, p. 18).

Neste sentido, a Gestão de Riscos Corporativos envolve toda a organização, permeando os diferentes níveis hierárquicos, com o intuito de garantir a identificação de riscos e no estabelecimento de estratégias que sirvam de meio efetivo para administrar os diferentes riscos ao qual a organização está exposta, possibilitando o cumprimento de seus objetivos (COSO, 2004; IBGC, 2007; ISO, 2009). O objetivo da gestão de riscos corporativos é a gestão de forma integrada (COSO, 2004).

Assim, espera-se que os gestores da organização sejam capazes de gerir os riscos que podem impactar a organização, independentemente de sua origem ou tipo de risco. Desta maneira, torna-se fundamental na prevenção e controle de riscos a adoção de mecanismos de controle adequados, que qualifiquem o processo decisório dos gestores (QUINTAS et al., 2009; CHING; COLOMBO, 2014).

A partir do estabelecimento de um sistema de gestão integrada de riscos, a organização poderá reduzir falhas e perdas, ao sanar eventos que possam impactar negativamente a realização de seus objetivos (COSO, 2004; FRAPORTI, 2018). Entretanto, quando a

organização não consegue mitigar ou prevenir os riscos aos quais está exposta, seu desempenho pode ser impactado negativamente (JABER, 2020). Isto ocorre quando os gestores não dispõem de informações adequadas e/ou necessárias para a tomada de decisões, considerando a identificação e avaliação de eventos que impactam negativamente as atividades da empresa. Nesta condição, atividades e objetivos da organização podem estar comprometidos e não serem alcançados (COSO, 2004; ZONATTO; BEUREN, 2010).

Portanto, o gerenciamento de riscos corporativos deve ser compreendido como uma política, ou mais especificamente, uma cultura organizacional, utilizada como práticas para uma engajada gestão de riscos. Conforme o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO), são finalidades do processo de gestão de riscos corporativos:

Quadro 1 - Finalidades do gerenciamento de riscos corporativos

Finalidades	Descrição
Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada	os administradores avaliam o apetite a risco da organização ao analisar as estratégias, definindo os objetivos a elas relacionados e desenvolvendo mecanismos para gerenciar esses riscos.
Fortalecer as decisões em resposta aos riscos	o gerenciamento de riscos corporativos possibilita o rigor na identificação e na seleção de alternativas de respostas aos riscos - como evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos.
Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais	as organizações adquirem melhor capacidade para identificar eventos em potencial e estabelecer respostas a estes, reduzindo surpresas e custos ou prejuízos associados.
Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos	toda organização enfrenta uma gama de riscos que podem afetar diferentes áreas da organização. A gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a impactos inter-relacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos.
Aproveitar oportunidades	pelo fato de considerar todos os eventos em potencial, a organização posiciona-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa.
Otimizar o capital	a obtenção de informações adequadas a respeito de riscos possibilita à administração conduzir uma avaliação eficaz das necessidades de capital como um todo e aprimorar a alocação desse capital.

Fonte: COSO (2004, p. 3)

Em síntese, pode-se inferir que o gerenciamento de riscos corporativos serve de amparo para a organização, pois além de ajudá-la a chegar onde deseja, evita surpresas durante as atividades desenvolvidas. Sendo assim, mantém a entidade em alerta, enquanto do desenvolvimento de suas atividades, na busca pelo alcance de seus objetivos (COSO, 2004).

2.1.1 Modelos e estruturas de gestão de riscos corporativos

Esta seção busca apresentar os principais modelos e estruturas de Gestão de Riscos Organizacionais verificados na literatura. De acordo com o IBGC (2007, p. 12), um modelo de gestão de riscos corporativos vem a ser “um instrumento de tomada de decisão da alta administração que visa a melhorar o desempenho da organização pela identificação de oportunidades de ganhos e de redução de probabilidade e/ou impacto de perdas, indo além do cumprimento de demandas regulatórias”. A seguir serão apresentados os principais conceitos relacionados aos modelos e estruturas integradas de gestão de riscos, segundo o: COSO - ERM, ISO 31000, *Turnbull Report* e *Criteria of Control* (CoCo).

2.1.1.1 COSO ERM

O modelo COSO ERM é considerado um aperfeiçoamento do COSO REPORT, publicado em 1992, que tem como foco o controle interno da organização (COSO, 2004). O modelo ERM, publicado em 2004, buscou revisar e ampliar o alcance em controles internos, apresentando enfoque mais extensivo em gerenciamento de riscos corporativos. Na Figura 1 apresenta-se a matriz tridimensional do COSO ERM (2004).

Figura 1: Modelo de gestão de riscos corporativos do COSO ERM



Fonte: COSO (2004).

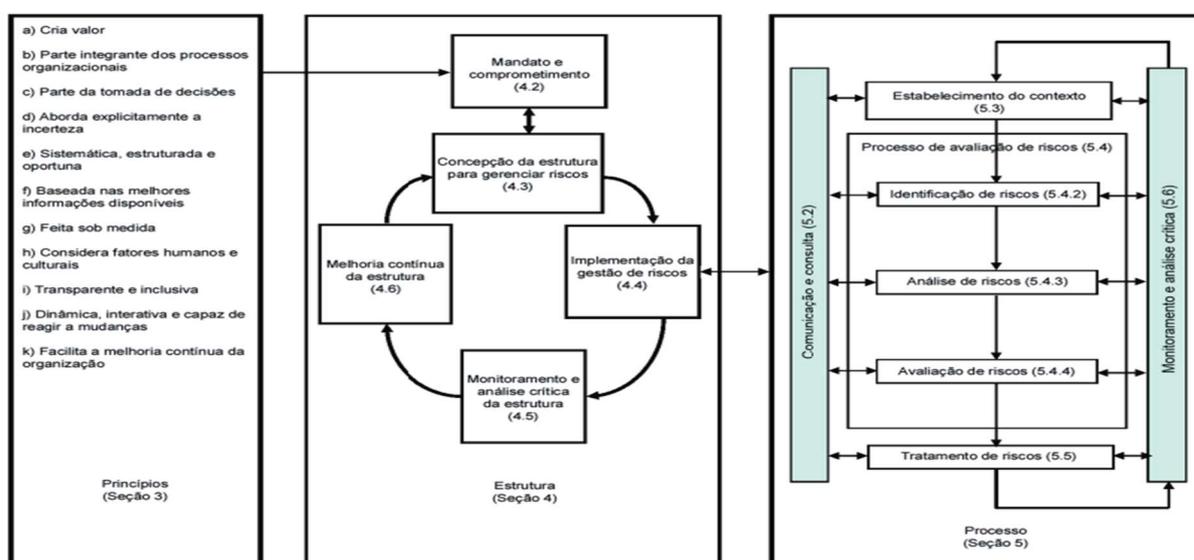
O atual modelo, revisado e ampliado, introduziu novos componentes do gerenciamento de riscos corporativos, com o propósito de sistematizar e envolver os diferentes atores organizacionais no processo de gestão de riscos corporativos (COSO, 2004). Assim, o COSO ERM *Framework* passou a apresentar 8 (oito) componentes e 4 (quatro) categorias de objetivos (COSO, 2004). O atual modelo introduziu novas atividades de gerenciamento de riscos corporativos, sendo: a identificação de eventos, a avaliação de riscos e a resposta ao risco. Além disso, incluiu o objetivo estratégico como parte dos objetivos organizacionais (COSO, 2004).

A matriz tridimensional revela as relações entre o sistema integrado de gestão de riscos corporativos, os objetivos organizacionais e os níveis organizacionais. O modelo propõe que o conjunto de atividades para o processo de gestão de riscos corporativos devem ser aplicados em todos os níveis organizacionais com vistas a assegurar o alcance dos objetivos da organização (COSO, 2004; IBGC, 2007). Sendo assim, sua estrutura integrada permite uma avaliação da organização como um todo, o que é mais adequado ao processo de gestão de riscos corporativos (ZONATTO; BEUREN, 2010).

2.1.1.2 ISO 31000

A ISO 31000 (ISO, 2009) é uma norma internacional de gestão de risco que estabelece princípios, estrutura e processos para a condução da gestão de riscos dentro de uma empresa. A norma ISO 31000 foi desenvolvida com base na norma AS/NZS 4360:2004. A Figura 2 apresenta a estrutura básica dos 3 (três) aspectos desta norma.

Figura 2: Relação de princípios, estrutura e processo de gestão de riscos conforme ISO 31000



Fonte: NBR ISO 31000 (2009).

Destaca-se que a ISO 31000 (ISO, 2009) pode ser aplicada a qualquer tipo de risco. A norma aborda 11 (onze) princípios básicos de gestão de riscos. Estes princípios constituem-se em elementos norteadores do processo de gestão de riscos corporativos, e devem ser absorvidos pelas empresas em todos os níveis, independentemente se essa já possui gestão de riscos ou não, para que assim a gestão torne-se eficaz (ISO, 2009). Apresenta ainda uma estrutura para desenvolver uma adequada gestão de risco dentro de uma empresa, além de observar um processo cíclico para o gerenciamento de riscos corporativos.

A norma sugere às organizações apresentarem uma estrutura adequada para o gerenciamento de riscos, pois a partir da estrutura constituída, pode-se aplicar as políticas e procedimentos estabelecidos para auxiliar a organização a aplicar o processo de gerenciamento de riscos em todos os níveis organizacionais (ISO, 2009; CRUZ; RODOVALHO, 2019).

Em relação ao processo de gerenciamento de riscos, essa norma busca definir claramente critérios de gestão de riscos. Assim, após esse processo, a norma contribui para que gestores atuem para identificar, analisar, avaliar e buscar promover o tratamento adequado para cada tipo de risco existente na organização. No entanto, ressalta-se que na etapa de tratamento dos riscos à que a organização está exposta, pode não ser necessária a definição de procedimentos adequados para o seu tratamento, visto que, em alguns casos, o nível de risco é aceitável.

2.1.1.3 TURNBULL REPORT

O *Turnbull Report* refere-se a um código combinado de governança corporativa e controles internos. Trata-se de uma norma voltada para o estabelecimento de diretrizes de gestão de riscos. Foi publicada inicialmente em 1999 e posteriormente com revisões elaboradas e publicadas em 2004 e 2005 (TURNBULL, 2005).

O modelo recomenda a adoção de sistemas de controles internos adequados com base nos riscos do negócio, de acordo com as necessidades individuais de cada empresa. Parte-se da premissa de que a gestão dos controles financeiros internos por si só não é suficiente para estabelecer uma estrutura adequada de controles internos. Recomenda que os riscos associados à proteção de ativos e acionistas também devem ser verificados, para que se possa estabelecer um ambiente de negócios bem-sucedido (TURNBULL, 2005).

É indicado que os administradores revisem anualmente a eficácia do sistema de controle interno empresarial estabelecido, comunicando aos acionistas o que foi realizado. Esta revisão

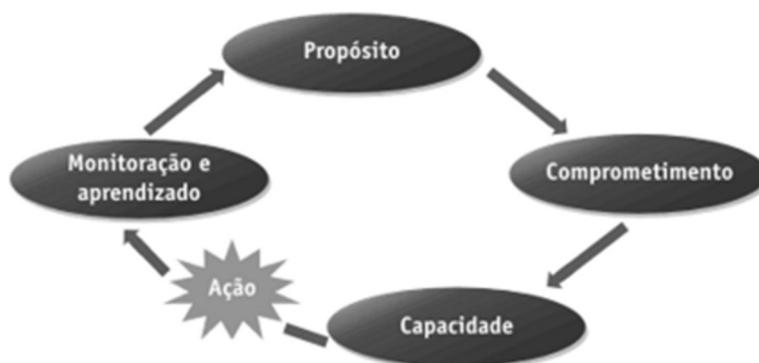
também deve ser realizada em todos os controles estabelecidos na empresa, incluindo controles financeiros, operacionais e de conformidade, bem como, os sistemas de gerenciamento de riscos corporativos estabelecidos na empresa (TURNBULL, 2005).

Deste modo, essa metodologia visa alinhar as operações de uma organização para que questões como a capacidade de identificar riscos internos e externos, aplicar sistemas de controle de forma adequada e relacionada a riscos, não sejam consideradas uma iniciativa isolada e que tenham seu foco voltado ao interesse dos acionistas.

2.1.1.4 CRITERIA OF CONTROL (CoCo)

O modelo *Criteria of Control* (CoCo), foi desenvolvido em 1997, pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA) (TENÓRIO, 2007). Para Tenório (2007, p. 49), o modelo “se concentra nos valores comportamentais como a base fundamental para os controles internos de uma companhia, e não na estrutura e nos procedimentos de controle em si”. A Figura 3 demonstra os 4 (quatro) elementos essenciais do modelo de controle do CoCo.

Figura 3: Modelo de controle do CoCo



Fonte: Barbosa, Pugliese e Specchio (1999).

Cooper e Gendron (2001) abordam os quatro elementos do modelo de gerenciamento de riscos estabelecidos pelo CoCo, conforme exposto no Quadro abaixo.

Quadro 2 - Elementos do Gerenciamento de Riscos

1º) Propósito - busca trazer a direção da organização, seus objetivos, políticas, planejamento e metas.	3º) Capacidade - demonstra a competência da organização, os seus conhecimentos, habilidades, ferramentas, processos de comunicação, informações, e atividades de coordenação e controle.
2º) Comprometimento - fornece a identidade da organização, principalmente seus valores.	4º) Monitoramento e Aprendizagem - fornecem noção do nível de evolução da organização, revisando os ambientes internos e externos, monitorando o desempenho em relação às metas, reavaliando as necessidades e sistemas de informações, e estabelecendo procedimentos de acompanhamento e avaliação da eficácia do controle.

Fonte: Cooper e Grendon (2001).

Essa abordagem se aplica principalmente à administração das empresas. No entanto, seu conhecimento é útil para aqueles que pretendem avaliar a eficiência dos controles, ou assumir a responsabilidade por sua execução, como gestores, funcionários, e auditores internos (BARBOSA; PUGLIESE; SPECCHIO, 1999). Desta forma, ao enfatizar o comportamento dos indivíduos no trabalho, contribui para que este desenvolva uma cultura de gerenciamento de riscos, voltada a adoção de práticas individuais e coletivas, que contribuem para a consolidação do sistema integrado de gestão de riscos adotado em uma perspectiva organizacional (MORAES, 2003; CICA, 2008).

2.1.2 Sistema integrado de gestão de riscos corporativos

Como apresentado anteriormente, entre os principais Modelos de Gestão de Riscos Corporativos possíveis de serem adotados por uma empresa, o que apresenta maior destaque na literatura é o modelo COSO ERM. Sua estrutura integrada oportuniza uma avaliação alinhada aos propósitos organizacionais, sendo amplamente reconhecida no contexto dos negócios (JABER, 2020). Esta é a abordagem teórica utilizada nesta pesquisa.

Trata-se de uma Matriz Tridimensional, que apresenta as relações determinantes para um adequado gerenciamento de riscos corporativos em ambientes de controle, considerando todos os componentes da organização, e unidade de análise (COSO, 2004). Conforme o COSO (2004), o gerenciamento de riscos corporativos deve possibilitar garantia razoável para que a organização consiga alcançar os objetivos traçados, evitar perdas de recursos, enfrentar ameaças do percurso, além de tratar as oportunidades de forma a melhorar a capacidade de

geração de valor. Por esta razão, requer o envolvimento de todos os atores da empresa, desde a alta administração, até os operários da mesma (ZONATTO; BEUREN, 2010).

O gerenciamento de riscos corporativos, sob uma perspectiva integrada, deve estar alinhado às 4 (quatro) categorias de objetivos organizacionais (estratégico, operacional, de comunicação e de conformidade). Também deve ser intrínseco às unidades administrativas da organização, para que, desta maneira, possa-se abordar de forma integrada ao ambiente de controle interno e o gerenciamento de riscos corporativos (ZONATTO; BEUREN 2010; AREND et al., 2017).

Neste sentido, conforme o COSO (2004), para que possa haver uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos corporativos, deve-se manter um sistema estratégico de gestão composto de 8 (oito) componentes, sendo: ambiente de controle interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações, e monitoramento. Estes critérios são considerados como necessários para a avaliação da adequação do gerenciamento de riscos corporativos (COSO, 2004). O Quadro 3 apresenta a definição dos componentes, bem como estabelece uma sequência de procedimentos que devem ser mantidos, de acordo com a metodologia proposta pelo COSO (2004), para estruturação de um sistema integrado de gestão de riscos corporativos.

Quadro 3 - Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos

(Continua)

<p>1º) Ambiente Interno – o ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.</p>	<p>5º) Resposta a Risco – a administração escolhe as respostas aos riscos: evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.</p>
<p>2º) Fixação de Objetivos – os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.</p>	<p>6º) Atividades de Controle – políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.</p>

Quadro 3 - Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos

(Conclusão)

<p>3º) Identificação de Eventos – os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos</p>	<p>7º) Informações e Comunicações – as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização.</p>
<p>4º) Avaliação de Riscos – os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.</p>	<p>8º) Monitoramento – a integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas</p>

Fonte: Arend et al. (2017, p. 35).

Como pode-se verificar, os componentes do gerenciamento de riscos corporativos recomendados pelo COSO (2004) são inter-relacionados. Além disso, são utilizados pela administração das organizações, a partir de uma perspectiva integrada, onde possa haver um processo de gestão capaz de oportunizar uma avaliação individual e em conjunto às unidades corporativas, para que se possa verificar se as atividades desenvolvidas contribuem com as respostas estabelecidas aos riscos inerentes ao negócio, que impactam negativamente a organização (COSO, 2004; AREND et al., 2017).

Desta forma, pode-se inferir que a estrutura integrada de gerenciamento de riscos corporativos estabelecida pela organização contribui para que a empresa mantenha um ambiente integrado de gestão, capaz de identificar, avaliar e fornecer respostas aos riscos que a empresa está exposta, permitindo assim o aperfeiçoamento do ambiente de controle interno. Assim sendo, contribui para que se possa gerir, de forma eficaz, os riscos do negócio, bem como, assegurar o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos e a obtenção de melhor desempenho (COSO, 2004).

2.1.3 Desempenho em gestão de riscos corporativos

Embora o estabelecimento de um ambiente adequado de gestão de riscos corporativos é necessário para assegurar o alcance de melhor desempenho organizacional, a adoção, por si só,

de práticas de gestão de riscos pode não ser suficiente para assegurar que uma organização obterá efetivamente melhor desempenho em gestão de riscos (JABER, 2020). Isto ocorre quando uma organização, e seus gestores, não conseguem estabelecer as medidas corretivas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos. Nesta condição, não irá apresentar um desempenho adequado em gestão de riscos (JABER, 2020).

Sob a abordagem integrada proposta pelo COSO (2004), os procedimentos abordados no Quadro 2 são determinantes para que o processo de gerenciamento dos riscos inerentes às atividades da organização ocorra com eficácia e efetividade. Isto porque os procedimentos são complementares, uma vez que, quanto melhor for o desempenho em um, permitirá a administração agir estrategicamente e melhorar o desempenho em outro (COSO, 2004).

Assim, a presença e o bom funcionamento destes componentes, são determinantes para a avaliação da eficácia do processo de gerenciamento de riscos corporativos, e a avaliação do desempenho em gestão de riscos da organização (JABER, 2020). Entretanto, para que isso ocorra, não poderá existir fraquezas significativas, e os riscos inerentes às atividades da empresa devem estar enquadrados no apetite a riscos determinados pela organização (COSO, 2004).

Embora os componentes do gerenciamento de riscos corporativos estabelecidos pelo COSO (2004), de certa forma, são a base para se determinar se o processo de gerenciamento de riscos é adequado, o processo está sujeito a algumas limitações. Como aponta o COSO (2004), o poder de julgamento por parte da administração em determinar o aceite ou a rejeição das decisões de gestão de riscos, bem como a possibilidade de os controles serem anulados, devido ao conluio de indivíduos na organização, além das possíveis falhas humanas, representadas por erros ou enganos, podem constituírem-se em elementos capazes de impedir que tanto o conselho de administração, quanto a diretoria executiva possam determinar se os objetivos organizacionais serão alcançados.

Em virtude disso, determinadas práticas humanas podem comprometer a execução do processo de gerenciamento de riscos corporativos. Por isso, por meio desta perspectiva, é essencial, segundo o COSO (2004), determinar as responsabilidades no gerenciamento de riscos corporativos que competem a cada um dos colaboradores. Aliado a isso, é necessário que haja envolvimento e comprometimento de todos os indivíduos atuantes na organização com o gerenciamento de riscos, para que possa existir alinhamento organizacional (AREND et al., 2017).

Assim, com uma adequada execução do processo de gestão de riscos, e a realização de uma gestão integrada e comprometida por parte dos gestores e demais membros da organização, pode-se manter ou ainda proporcionar maior valor à empresa, mediante o desenvolvimento

adequado das atividades organizacionais, e o alcance de seus objetivos. Isto porque, conforme Damodaran (2009), uma adequada execução da gestão de riscos proporciona o crescimento do valor organizacional, o que é alcançado por meio do aproveitamento das oportunidades de melhoria decorrentes da existência de riscos que ameaçam a continuidade dos negócios.

2.2 INOVAÇÃO DE PROCESSOS

Quando se aborda a temática práticas de gestão e a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de gestão de uma organização, tem-se como elemento de análise a inovação de processos de gestão. Muitos autores buscam definir o que é inovação. Embora haja definições mais gerais e outras apresentando particularidades, em todas, percebe-se a perspectiva de aspectos novos serem implementados na organização, trazendo a ideia de algo que pode ser inédito ou aperfeiçoado, para que possa beneficiar a organização. A OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) classifica os principais tipos de inovação no Manual de Oslo (2005), sendo estes denominados como: inovações de produtos, inovações de processos, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Em vista disso, vale ressaltar que, conforme Dávila, Leocárdio e Varvakis (2008, p. 2), os processos de uma organização “devem ser constantemente avaliados, melhorados e/ou recriados para acompanhar tanto as mudanças nos objetivos e as necessidades da organização, como também as mudanças no ambiente externo [...]”. Nesse sentido, percebe-se que a inovação pode tornar-se aliada aos processos existentes nas empresas, pois as novas ideias podem ser utilizadas para repensar os processos, adequando-os às necessidades da organização.

Desta forma, a inovação de processos pode representar o desenvolvimento de novas atividades ou mesmo a busca pela melhoria das atividades e/ou sistemas já adotados pela organização, desde que em sua adoção, apresentem-se como formas vantajosas à organização (JONASH; SOMMERLATTE, 2001; BESSANT, 2009). Segundo o Manual de Oslo (1997), a inovação de processos pode ser compreendida como sendo uma aplicação de novos métodos ou os métodos existentes passarem por considerável aprimoramento. Desta forma, podem envolver a eliminação de práticas obsoletas, mudança de técnicas, mudança de equipamentos, recursos humanos, formas de trabalho ou a associação desses componentes, bem como, aprimorá-los significativamente.

Conforme Araújo e Araújo (2013), quando a empresa desejar criar uma cultura de inovação de processos, existe um elo necessário entre a criação de consciência dos colaboradores sobre a importância da inovação de processos e o amparo estrutural da empresa,

o que oportuniza a identificação de possibilidades de capacitação dos colaboradores para desenvolver as atividades na empresa. No caso do gerenciamento de riscos corporativos, tal definição é convergente a abordagem integrada de gerenciamento de riscos estabelecida pelo COSO (2004), para que haja aceitação e uso das práticas de gestão instituídas, bem como, para que se possam promover as melhorias necessárias nos processos de gestão de riscos implementados na organização, visando o desenvolvimento adequado das atividades de trabalho, o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos e a obtenção de melhor desempenho.

De acordo com Morris e Brandon (1994), seis elementos atuam como habilitadores da inovação de processos por parte da empresa. O Quadro 4 expõe os elementos, bem como, suas características.

Quadro 4 - Habilitadores da inovação de processos

Comprometimento da alta administração	responsáveis por proporcionar o apoio primordial a iniciativa de inovação, sendo portanto, imprescindível que assumam responsabilidades e operem de modo a inovação tenha sucesso.
Alinhamento com a estratégia	nesse contexto, a inovação de processos deve servir de apoio para a implementação de estratégias capazes de agregar valor ao cliente, bem como, para o alcance das estratégias.
Metodologia para inovação	devendo ser utilizado através de uma abordagem sistemática que abrange as etapas de: I) definição da real posição da organização em seus ambientes internos e externos; II) definir um novo ambiente levando em consideração a nova posição estratégica; III) mapear os processos atuais, definindo os processos que têm prioridade para serem aprimorados; V) redesenho dos processos; VI) implementar e monitorar o novo processo.
Gerenciamento voltado para mudança	demonstra a necessidade de conduzir esforços para o aceite da mudança, minimizando as possíveis resistências.
Amparo da tecnologia da informação	para que a inovação de processos seja eficaz.
Equipes de reengenharia	demonstrado que para implementação e sustentação dos novos processos, deve existir grupos com conhecimentos multidisciplinares trabalhando em prol dos projetos.

Fonte: Morris e Brandon (1994).

Como pode-se verificar, a necessidade de aprimoramento das práticas de gestão, caracterizadas como inovação de processos, é uma busca necessária para que se possa promover a resolução de problemas organizacionais, a fim de viabilizar o desenvolvimento adequado das atividades da empresa e o alcance de melhor desempenho. Contudo, depende de uma estrutura

integrada de processos de gestão, desenvolvidos e interpretados por gestores organizacionais, que julgam, de algum modo, suas necessidades de adequação ou não, ou seja, de promoção (ou não) de inovação em práticas de gestão.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

De acordo com Ribeiro et al. (2017, p. 8), o desempenho organizacional pode ser entendido como um fenômeno “multifacetado e complexo, difícil de ser analisado sob uma concepção simplista, ou seja, conseguir organizar, em um todo integrado e consistente, as diferentes perspectivas do desempenho, o que constitui um considerável desafio”. Nessa perspectiva, existe um desafio em se determinar a maneira adequada de medir o desempenho de uma empresa.

Para Bar-Eli, Galily e Israeli (2008), medir o sucesso de uma organização empresarial não é um trabalho fácil de ser realizado, pois deve-se analisar componentes de curto e longo prazo, do mesmo modo que há medidas tangíveis e intangíveis de quantificá-lo. Segundo Jaber (2020), o desempenho organizacional representa os desempenhos dos diferentes setores existentes em uma organização, que trabalham para atingir uma meta geral. Desta forma, a *performance* geral demonstra a capacidade da organização de administrar efetivamente e eficientemente seus recursos, quaisquer que sejam, visando alcançar seus objetivos.

Esta definição é coerente com os propósitos desta pesquisa, que investiga a temática gestão de riscos corporativos e suas interações com o desempenho em gestão de riscos, as atividades organizacionais e o desempenho organizacional. Buede et al. (2018) afirmam que as empresas que conseguem auferir um bom desempenho em suas atividades de trabalho são aquelas que ajustam suas operações e processos com o intuito de melhorar o desempenho e atingir seu propósito. Portanto, pode-se inferir que tornam-se capazes de promover inovações em suas práticas de gestão.

Neste sentido, existem diversas maneiras de medir o desempenho, mas individualmente os indicadores não são suficientes. Por isso, há a necessidade de considerar o contexto integral da organização, além de fatores unicamente financeiros, fatores considerados não financeiros para que se possa melhor avaliar o desempenho de uma organização (MACHADO et al., 2003; WANDERLEY et al., 2003). Isso porque os problemas que ocorrem no ambiente de produção também afetam a efetividade da empresa.

Desta forma, depreende-se que o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa asseguram o alcance dos objetivos organizacionais. Assim sendo, pode-se inferir que

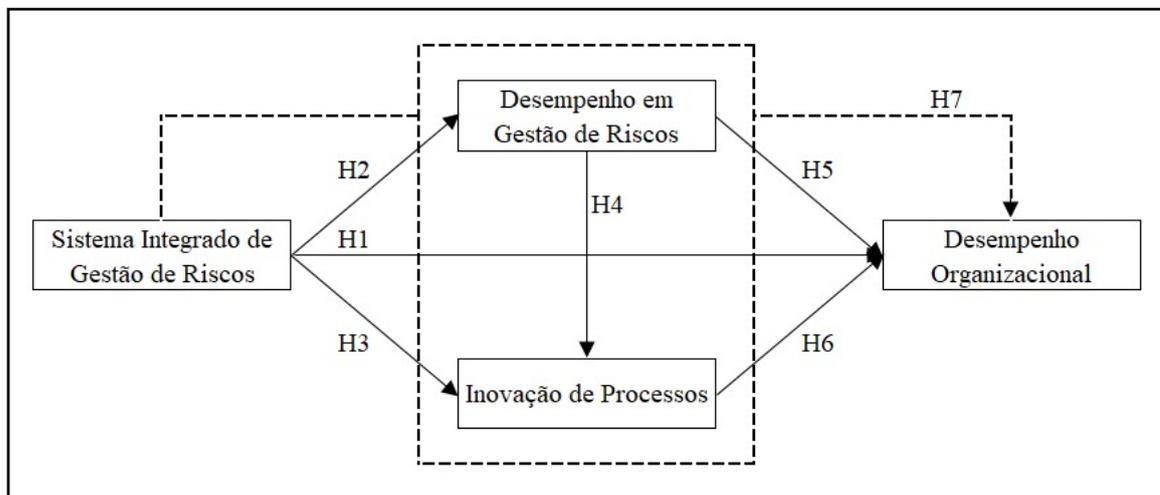
organizações que são mais efetivas no desenvolvimento de suas atividades tornam-se mais propensas a alcançar melhor desempenho. Em contrapartida, organizações que possuem mais dificuldades em manter suas atividades efetivas, tornam-se mais sujeitas a não obter bons desempenhos. Isto porque estas organizações são mais propensas a apresentarem dificuldades na resolução de problemas organizacionais existentes, os quais apresentam perdas a organização (COSO, 2004).

Por esta razão, a estruturação de um ambiente integrado de controle, sob a perspectiva do gerenciamento de riscos corporativos, pode contribuir para o aperfeiçoamento das atividades organizacionais, capazes de promover a eficácia organizacional, por meio da redução de perdas e desperdícios, a criação de valor e a obtenção de melhor desempenho.

2.4 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA

Considerando-se os propósitos desta pesquisa, e as definições apresentadas, destaca-se na Figura 4 o modelo teórico de análise elaborado para o estudo e as hipóteses testadas.

Figura 4 - Modelo Teórico de Análise



Fonte: elaborado pelos autores.

Como pode-se verificar na Figura 4, inicialmente propõe-se investigar os efeitos diretos do sistema integrado de gestão de riscos no desempenho organizacional, no desempenho em gestão de riscos corporativos e na inovação de processos. A seguir, os efeitos diretos do desempenho em gestão de riscos corporativos na inovação de processos e no desempenho

organizacional. Posteriormente, busca-se analisar os efeitos diretos da inovação de processos no desempenho organizacional. Por fim, avalia-se a análise interativa conjunta dessas variáveis.

2.4.1 Efeitos do sistema integrado de gestão de riscos corporativos

A primeira hipótese de pesquisa testada busca investigar os efeitos diretos do sistema integrado de gestão de riscos no desempenho organizacional. De acordo com IBGC (2007, p. 10), “o gerenciamento de riscos corporativos contribui para a continuidade das organizações, devendo, portanto, atender aos objetivos estatutários e estratégicos destas”. Nesse sentido, Collier, Berry e Burke (2007) apontam que o gerenciamento de riscos corporativos constitui-se como um meio para a melhoria do desempenho organizacional, tornando as organizações mais conscientes dos riscos inerentes ao negócio.

Conforme Lechner e Gatzert (2018), as empresas industriais têm maior consciência dos riscos que estão expostas, por isso adotam práticas integradas de gerenciamento de riscos. Desse modo, por meio do gerenciamento de riscos, é possível que as organizações tratem as incertezas, alinhando suas atividades e objetivos, com o propósito de gerar valor aos acionistas (MEULBROEK, 2002; COSO, 2004; DEGENHART et al., 2017).

Evidências encontradas na literatura sugerem que empresas que promovem a gestão integrada de riscos melhoram o seu desempenho, se comparado às empresas que não promovem. Assim, tem apontado relação positiva entre gerenciamento de riscos corporativos e desempenho organizacional (GORDON; LOEB; TSENG, 2009; SALEEM et al., 2011; VAZ, 2011; DEGENHART et al., 2017; SAX; ANDERSEN, 2019; NASEEM et al., 2020; LIMA; HORZ; SILVA, 2022). Essas evidências demonstram que o gerenciamento de riscos colabora para a melhoria do desempenho organizacional. Aliado a isto, Jafari, Chadegani e Biglari (2011) ressaltam que através da formalização do sistema integrado de gestão de riscos é possível melhorar o desempenho da organização, pois o sistema impacta na redução de perdas financeiras, aumentando a lucratividade.

O gerenciamento de riscos possibilita um amparo organizacional ao passo que impacta na redução de incertezas e definição de estratégias para o alcance de resultados desejados (COSO, 2004; TAO; HUTCHINSON, 2013). Flôres (2021) evidenciou que por meio da adoção de práticas integradas de gestão de riscos as empresas alcançam melhor desempenho em suas atividades e em seus processos de gestão, acarretando no melhor desempenho organizacional.

Por outro lado, as empresas que não conseguem tratar os riscos de maneira integrada, poderão sofrer os efeitos negativos decorrentes da incidência dos riscos do negócio, refletindo,

assim, negativamente no desempenho organizacional. Lin, Wen e Yu (2012) encontraram uma relação negativa entre o gerenciamento de riscos corporativos e o desempenho da empresa, corroborando para o indicativo de que nem todas as organizações conseguem implementar com êxito práticas de gestão de riscos e melhorar sua *performance* em gestão de riscos.

Minton, Taillard e Williamson (2010) abordam que mesmo com o aumento do conjunto de controles organizacionais que permitem maior atuação no mercado financeiro, as empresas analisadas não obtiveram melhor desempenho no mercado. Desta maneira, estes resultados indicam que o fato das empresas adotarem práticas de gestão de riscos por si só pode não ser suficiente para assegurar a obtenção de melhor desempenho. Nesse caso, torna-se necessária a observância de outros fatores que podem impactar esta relação, como proposto nesta pesquisa, a partir do modelo teórico de análise estabelecido para o estudo (Figura 4).

Diante da falta de uma concordância total na literatura sobre os efeitos diretos do sistema integrado de gestão de riscos no desempenho da empresa, e partindo-se da premissa de que a adoção de tais práticas de gestão tende a impactar positivamente na *performance* da empresa, formula-se a primeira hipótese de pesquisa: *H1. O sistema integrado em gestão de riscos influencia positivamente o desempenho organizacional.*

O processo de gerenciamento de riscos busca examinar os eventos que podem afetar a organização, de modo, que possa identificar e gerenciar os riscos decorrentes de eventos incertos, mantendo-os em conformidade com seu apetite de risco, e, dessa forma, colaborando com o alcance dos objetivos organizacionais (COSO, 2004; COLLIER; BERRY; BURKE, 2007). Diante disso, é utilizado para possibilitar gerar, proteger e aumentar o valor para os acionistas (COSO, 2004).

Por esta razão, é a partir do sistema integrado de gestão de riscos que é possível estruturar uma visão integrada dos processos de gestão de riscos da organização. Assim, constitui um importante instrumento de disseminação da cultura de gerenciamento de riscos em toda a organização, possibilitando aprimorar os processos de forma que haja melhorias nas práticas de gestão organizacional (ZONATTO; BEUREN, 2010).

Conforme o COSO (2004), a eficácia do gerenciamento de riscos corporativos se dá por meio da eficiência da estrutura integrada de gestão de riscos por parte da organização. Assim, a eficácia é alcançada pela presença e bom funcionamento dos componentes do sistema de gestão instituído. Para tanto, os riscos provenientes das atividades, passíveis de serem gerenciados, devem manter-se dentro do apetite a risco definido pela organização.

De modo geral, o estudo realizado por Flôres (2021) aponta relação positiva entre o sistema integrado de gestão de riscos corporativas e o desempenho em gestão de riscos,

ressaltando o fato de que uma estrutura integrada de gestão de riscos, serve como um mecanismo de qualificação do sistema de controle de eventos da organização. Entretanto, destaca que esse resultado não foi percebido em todas as organizações, visto que mesmo adotando práticas de gerenciamento de riscos, algumas empresas não melhoraram o processo de gestão de riscos corporativos.

Nesse sentido, destaca-se que ao passo que a organização utiliza do processo de gerenciamento de riscos para manter os riscos de acordo com a tolerância e com o apetite a riscos previamente definido, sua finalidade não está em eliminar os riscos do negócio, mas em responder aos riscos de forma que, em consequência, haja o menor impacto nas atividades organizacionais, o que contribuirá para o alcance dos objetivos organizacionais e a continuidade dos negócios (COSO, 2004; IBGC, 2007; ZONATTO; BEUREN, 2012; AREND et al., 2017). Sendo assim, a segunda hipótese de pesquisa estabelece que: *H2. O sistema integrado em gestão de riscos influencia positivamente o desempenho em gestão de riscos corporativos.*

O gerenciamento de riscos corporativos se dá por meio de processos adequados de gestão, estabelecidos sob um enfoque sistemático, onde cada um dos oito componentes do sistema de gestão de riscos, age de forma multidirecional e interativa, influenciando uns aos outros, de modo que auxilie a organização no alcance dos objetivos e a responder aos riscos provenientes das atividades organizacionais, identificados e tratados pela empresa. Por esta razão, é considerado um processo que ocorre de forma integrada com o processo de gestão organizacional (COSO, 2004). Os processos organizacionais representam um conjunto de atividades específicas e estruturadas de acordo com as condições existentes. Demandam a existência de um começo (início), que é adaptado através de entradas (*inputs*) de forma que projete uma saída específica (*outputs*) (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Nesse sentido, compreende-se que a gestão de riscos corporativos constitui-se um processo contínuo de gestão, utilizado para aperfeiçoar as estruturas de controle interno estabelecidas na empresa (COSO, 2004). Torna-se um componente fundamental na gestão estratégica das organizações, uma vez que conduz a organização à realização dos objetivos, com vistas a reduzir as falhas, bem como promover a melhoria do conjunto de atividades organizacionais. Portanto, representa um sistema de gestão capaz de responder segundo as circunstâncias identificadas (FERMA, 2003; COSO, 2004).

Considerando-se que a gestão de riscos corporativos é um processo que busca responder aos riscos do negócio, necessita de práticas que a tornem eficiente e evite surpresas nas atividades desenvolvidas (COSO, 2004; ZONATTO; BEUREN, 2010). Diante desta abordagem, a inovação de processos de gestão, como elemento de análise, busca a qualificação

(contínua) das práticas de gestão, pois é caracterizada como a implementação de novos processos ou a busca do aperfeiçoamento dos processos existentes, de forma que sua introdução resulte no aprimoramento organizacional (JONASH; SOMMERLATTE, 2001; BESSANT, 2009).

Isto posto, infere-se que por meio do aperfeiçoamento dos processos, a gestão de riscos torna-se cada vez mais preparada para responder os riscos corporativos, tornando-se um sistema que diante de novos riscos nas atividades organizacionais, demande a introdução de práticas de gestão que possibilitem a manutenção de respostas adequadas aos riscos do negócio. Em virtude disso, frente a um ambiente marcado por incertezas, é essencial que as empresas venham inovar no sentido de melhorar suas práticas de gestão adotadas, para que possam alcançar melhor desempenho organizacional, fortalecendo-se e viabilizando a continuidade dos negócios (BESSANT; TIDD, 2009; ZEN; FRACASSO, 2012).

Destaca-se que na literatura revisitada, até então, não houve pesquisas que abordem a relação específica entre o sistema integrado de riscos corporativos e a inovação de processos. Desta forma, uma vez que a gestão de riscos pressupõe a necessidade de formalização de processos para o gerenciamento adequado de riscos, a terceira hipótese de pesquisa estabelece que: *H3. O sistema integrado em gestão de riscos influencia positivamente a inovação de processos.*

2.4.2 Efeitos do desempenho de gestão de riscos corporativos

O suporte teórico apresentado na seção anterior também permite a formulação da quarta hipótese de pesquisa, pois a organização dos processos beneficia o desempenho em gestão de riscos. Conforme o COSO (2004), o gerenciamento de riscos corporativos é composto por oito elementos (1º ambiente de controle interno; 2º fixação de objetivos; 3º identificação de eventos; 4º avaliação de riscos; 5º resposta a risco; 6º atividades de controle; 7º informações e comunicações; 8º monitoramento), que delimitam o conjunto de práticas de gestão de riscos, que estando presentes e em adequado funcionamento nas organizações, tornam a gestão de riscos eficaz. Assim, capacitam a empresa para responder aos riscos (evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando o risco).

Por outro lado, as fragilidades de funcionamento dos componentes do gerenciamento de riscos, podem comprometer a capacidade da organização em responder aos riscos do negócio. Por isso, o gerenciamento de riscos necessita de ajustes ao longo do tempo, devido a diversidade de modalidades de riscos aos quais a organização se expõe (COSO, 2004; MOREIRA, 2009;

ZONATTO; BEUREN, 2010; PREDA, 2013). O COSO (2004) evidencia que as respostas aos riscos, que antes eram eficazes, podem tornar-se desadequadas às novas situações. Portanto, a administração constantemente deverá determinar se há adequado funcionamento da gestão de riscos, bem como agir para que isto ocorra.

Com isso, uma vez que a formalização de processos favorece o desempenho em gestão de riscos (COSO, 2004; ZONATTO; BEUREN, 2010), a organização deve reajustar seus processos ou implementar novos processos, sempre que necessário, para que a organização consiga melhorar seu desempenho (BESSANT, 2009). Desta forma, poderá alcançar melhor desempenho em gestão de riscos.

Portanto, com o adequado gerenciamento dos riscos do negócio (sendo eficaz), a gestão poderá auxiliar as empresas a enfrentar as dificuldades, pois o aperfeiçoamento dos processos, aliado ao emprego eficiente e eficaz dos recursos, oportunizam o alcance dos objetivos organizacionais (COSO, 2004; TRAPP; CORRAR, 2005; FERNANDES; SOUZA; FARIA, 2010; GRUPTA, 2011). Desta maneira, a quarta hipótese de pesquisa estabelece que: *H4. O desempenho em gestão de riscos corporativos influencia positivamente a inovação de processos.*

As empresas podem melhorar seu desempenho organizacional com base na estruturação de práticas formais de gerenciamento de riscos. Para tanto, necessitam estabelecer um conjunto de práticas de gestão que permitam que a organização mantenha-se atenta aos riscos ao qual está suscetível e possa acompanhar a evolução dos mesmos (COLLIER; BERRY; BURKE, 2007). Isto ocorre principalmente pelo fato de que a adoção de tais práticas proporcionam à administração um processo global de gestão organizacional (AREND; et al., 2017), pautado na melhoria contínua. Assim, contribui para responder aos riscos visando o alcance dos objetivos organizacionais (COSO, 2004; IBGC, 2007; ISO, 2009).

O desempenho organizacional mantém seu conceito inerente ao alcance de resultados por uma organização, sob um cenário de atuação em um determinado período (SONNENTAG; FRESE, 2002; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). O desempenho está intimamente ligado ao cumprimento dos objetivos organizacionais traçados (DIDIER, 2002). Por isso, as empresas necessitam avaliar o sucesso da gestão estratégica utilizada, devendo medir seu desempenho com base em diferentes indicadores (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

Nesse sentido, percebe-se a importância da medição do desempenho empresarial, como forma de avaliação da eficácia das atividades organizacionais (BRANDÃO; BORGES; GUIMARÃES, 2012). Isto oportuniza uma avaliação ampla e contribuirá para a identificação

de diferentes oportunidades de melhorias, ainda que o desempenho financeiro alcançado possa estar dentro dos parâmetros esperados.

Na literatura, verificou-se estudos que apontaram relação positiva entre desempenho em gestão de riscos e desempenho organizacional. Estes trabalhos destacam que as práticas integradas de gerenciamento de riscos podem impactar significativamente o desempenho dos negócios (GORDON; LOEB; YANG, 2009; JABER, 2020; FLÔRES, 2021). Estudos na área da Indústria de Construção revelaram que o desempenho inadequado do tratamento de riscos é a causa de excesso de tempo e custo em projetos de construção. Desta forma, influenciam negativamente o desempenho em projetos (ADELEKE et al., 2018; ALSAADI; NORHAYATIZAKUAN, 2021).

Por esta razão, torna-se necessária a adequação dos sistemas integrados de gestão de riscos adotados em uma organização. Assim sendo, as práticas e processos adequados de gestão de riscos contribuem para melhorar o desempenho do negócio (COSO, 2004; GITAU, 2015). Desta forma, o estudo avança em relação aos estudos anteriores de desempenho em projetos, uma vez que busca analisar o contexto de desempenho global organizacional, investigando, dentre outros aspectos, os efeitos da efetividade do desempenho em gestão de riscos como um importante elemento de análise da eficácia organizacional.

Jaber (2020) explica que organizações, ao propagarem o processo de gerenciamento de riscos corporativos de maneira eficaz, contribuirão para a melhoria do seu desempenho organizacional. Diante desta abordagem, a quinta hipótese de pesquisa estabelece que: *H5. O desempenho em gestão de riscos corporativos influencia positivamente o desempenho organizacional.*

2.4.3 Efeitos da inovação de processos

A inovação de processos é um fator interno que serve de mecanismo para obtenção de um adequado desempenho organizacional (JONASH; SOMMERLATTE, 2001; BESSANT, 2009), bem como para proporcionar vantagem competitiva (HYLL; PIPPEL, 2016). Por meio da inovação de processos, as organizações podem reduzir custos, obter economias de escala e apresentar eficiência na capacidade de oferta (SIMONETTI; ARCHIBUGI; EVANGELISTA, 1995; KLOMP; VAN LEEUWEN, 2001).

Evidências encontradas na literatura sugerem que as empresas, ao inovarem em seus processos de gestão, conseguem melhorar seu desempenho (HILMAN; KALIAPPEN, 2014; CORRÊA et al., 2017; KOWO; AKINBOLA; AKINRINOLA, 2018; OLIVEIRA; BEUREN,

2022). Isto porque, tais organizações, ao promover a inovação de processos, atuam para qualificar o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, reduzindo ineficiências e potencializando o seu desempenho.

Por esta razão, tendo a inovação de processos o intuito de causar mudanças benéficas para a organização, reflete no processo de obtenção de melhoria de desempenho organizacional. Assim, pode proporcionar capacidade de redução de custos e ganho de participação no mercado (JONASH; SOMMERLATTE, 2001; QIN, 2007; BESSANT, 2009; GUNDAY et al., 2011; HILMAN; KALIAPPEN, 2014; WANG; JUAN, 2015). Diante de tais evidências, a sexta hipótese de pesquisa estabelece que: *H6. A inovação de processos influencia positivamente o desempenho organizacional.*

2.4.4 Efeitos mediadores do desempenho de gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho organizacional

O ambiente de negócios está suscetível a riscos. Cabe à administração atuar no sentido de identificá-los, mensurá-los, avaliá-los e tratá-los adequadamente (DANTAS, et al., 2010). O risco está associado com a incerteza, dando margem a resultados imprevisíveis. Entretanto, quando detectados com antecedência, tem-se a possibilidade de dar-lhes o devido tratamento (WEBER; DIEHL, 2014), já que os processos formalizados favorecem a redução de incerteza (KOWO; AKINBOLA; AKINRINOLA, 2018). Quando isto ocorre, automaticamente a empresa se torna mais propensa a apresentar um melhor desempenho em gestão de riscos (JABER, 2020; FLÔRES, 2021).

À vista disso, aliado, a inovação de processos, que representa a incorporação de novas práticas/métodos que beneficiem a organização, atua a fim de auxiliar a empresa em apresentar respostas às operações organizacionais (WANG; AHMED, 2004; BESSANT, 2009), buscando alcançar cada vez mais, melhor eficiência. Este processo representa um método capaz de aprimorar as práticas de gestão integrada. Desta forma, entende-se que a interação entre o desempenho em gestão de riscos e a inovação de processos, são fatores que podem fornecer uma explicação aos resultados conflitantes encontrados na literatura, em relação a não identificação de evidências conclusivas sobre os efeitos diretos da adoção de sistemas integrados de gestão de riscos corporativos no desempenho organizacional (H1), o que ocorreria de maneira indireta, mediada por outras variáveis intervenientes.

Neste sentido, a eficiência da estrutura integrada de gestão de riscos é obtida mediante a utilização adequada dos componentes do sistema de gestão estabelecido, possibilitando

manter os riscos dentro do apetite de riscos definido pela organização (COSO, 2004). Por esta razão, além de contribuir para que a organização alcance seus objetivos e obtenha melhor desempenho (DIDIER, 2002; COSO, 2004; IBGC, 2007; ZONATTO; BEUREN, 2012; AREND et al., 2017), reflete na eficácia do desempenho em gestão de riscos instituído na organização. Assim, entende-se que o desempenho em gestão de riscos pode se constituir a principal variável explicativa para tais efeitos, visto que nem todas as organizações, embora adotem práticas de gestão de riscos, conseguem melhorar seus resultados (JABER, 2020; FLÔRES, 2021).

Ao obter melhores práticas de gestão, a organização também atua para promover a inovação de seus processos. Assim, com a inovação de processos e o adequado gerenciamento de riscos, a organização cria um ambiente favorável a redução de incertezas, a resolução de problemas e a minimização de perdas e inconsistências em seus processos organizacionais, conjunto de aspectos que atuam para a promoção da melhoria contínua e do desempenho organizacional (QIN, 2007; PALADINO; CUY; FRIGO, 2009; ZONATTO; BEUREN, 2010).

Diante do exposto, pode-se inferir que a adoção de práticas de gestão, ao promover o desempenho em gestão de riscos e a inovação em processos de gestão, atua para potencializar o desempenho da empresa. Nesse contexto, a sétima hipótese de pesquisa determina que: *H7. O desempenho em gestão de riscos (H7a) e a inovação de processos (H7b) influenciam positivamente a relação entre sistema integrado de gestão de riscos e o desempenho organizacional.*

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda o método e os procedimentos desenvolvidos para a execução deste estudo. Inicialmente apresenta-se o delineamento da pesquisa. Após, são apresentadas a população e amostra, e os constructos analisados no estudo. Na sequência, são descritos os procedimentos de coleta e tratamento dos dados, e a análise dos mesmos. Por fim, são apresentadas as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A partir da definição dos objetivos da pesquisa, pode-se realizar a classificação quanto ao método utilizado para o estudo. Desta forma, a pesquisa realizada é caracterizada como uma pesquisa descritiva em relação aos objetivos. Conforme Gil (2022, p. 42), a pesquisa descritiva é aquela que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. À vista disso, procurou-se identificar os efeitos do sistema integrado de gestão de riscos corporativos no desempenho em gestão de riscos, inovação de processos e desempenho organizacional, bem como as interações existentes entre estas variáveis, e os efeitos intervenientes do desempenho em gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos corporativos e desempenho organizacional.

Quanto aos procedimentos para coleta dos dados, a pesquisa é classificada como de levantamento, que segundo Gil (2022, p. 48) destaca-se pela “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Procedeu-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. O levantamento dos dados foi realizado mediante questionário estruturado (Anexo A) aplicado a gestores da área de controladoria de organizações industriais brasileiras.

Ao que se refere à abordagem ao problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 51), “a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, por meio de técnicas estatísticas”. No caso desta pesquisa, por meio de análise de modelagem de equações estruturais.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população objeto de estudo são gestores da área de controladoria de organizações do setor industrial que atuam no País. A escolha dessas organizações deve-se ao fato de que são mais propensas a adotarem sistemas formais de gestão. Desta forma, tornam-se mais orientadas a adotarem práticas integradas de gestão de riscos corporativos (BEASLEY; CLUNE; HERMANSON, 2005; GOLSHAN; RASID, 2012; LECHNER; GATZERT, 2018), bem como de serem capazes de ajustar seus processos de gestão para alcançar seus objetivos.

A pesquisa foi aplicada à gerentes da área de controladoria de organizações industriais brasileiras, visto que a controladoria pode ser vista como uma área que busca apoiar as organizações de forma que o processo de gestão seja o mais eficiente. Assim, deverá o *Controller* atuar para captar informações de âmbito interno e externo a organização, a fim de repassá-las aos gestores. Portanto, a escolha destes profissionais se dá por suas características e por suas responsabilidades quanto a obtenção e disponibilização de informações de natureza gerenciais, econômicas e financeiras aos gestores, de forma que possa subsidiar a tomada de decisão (FREZATTI et al., 2009; MONTEIRO et al., 2015).

A amostra foi obtida mediante acessibilidade e conveniência, constituindo-se em uma amostra não probabilística, estabelecida a partir da identificação e levantamento de profissionais atuantes nas organizações citadas, com funções de gestores da área de controladoria, por meio de acesso a rede social de negócios LinkedIn®, que voluntariamente decidiram participar desta pesquisa. Foram identificados mais de 800 profissionais com estas atribuições. Desta forma, selecionou-se intencionalmente um grupo específico de 400 gestores, para os quais foram enviados convites individuais. No convite enviado, foram apresentados os objetivos da pesquisa e solicitada a participação voluntária dos gestores na pesquisa realizada. Em relação aos retornos obtidos, a amostra analisada é composta por 100 respondentes, que voluntariamente decidiram participar desta pesquisa.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Os constructos apresentados nesta pesquisa objetivam oferecer suporte às análises realizadas no estudo, possuindo finalidade de responder à questão problema do estudo e os objetivos da pesquisa. Portanto, referem-se a indicadores relacionados à avaliação da gestão integrada de riscos, do desempenho em gestão de riscos corporativos, da inovação de processos e do desempenho organizacional.

3.3.1 Sistema Integrado de Gestão de Riscos Corporativos

O primeiro constructo a ser analisado diz respeito ao Sistema Integrado de Gestão de Riscos Corporativos. O constructo apresenta cinco dimensões de análise: identificação de riscos, avaliação de riscos, mitigação de riscos, implementação de práticas de gerenciamento de riscos e monitoramento do gerenciamento de riscos. Trata-se de um constructo de segunda ordem. Assim, para análise deste constructo, serão realizados 28 questionamentos para avaliação do grau de concordância dos respondentes em relação a cada afirmativa proposta por Jaber (2020). O Quadro 5 apresenta os indicadores utilizados para a avaliação deste constructo.

Quadro 5 – Constructo de sistema integrado de gestão de riscos

(Continua)

Dimensões	Indicadores
Identificação de Riscos	A empresa verifica o ambiente quanto a riscos do negócio
	A empresa define funções e responsabilidades para a identificação de riscos
	A empresa usa demonstrativos financeiros para análise de identificação de riscos
	A empresa define padrões claros para melhorar a identificação de riscos
	A empresa usa classificação de risco para classificar os riscos do negócio
	A empresa desenvolve uma estrutura formal de gestão de riscos corporativos
Avaliação de Riscos	A empresa avalia a incerteza de perdas
	A empresa usa métodos quantitativos e qualitativos para avaliar os riscos do negócio
	A empresa usa avaliação de risco para perda potencial
	A empresa reduz a ocorrência de riscos
	A empresa avalia cada risco de forma diferente
	A empresa categoriza os riscos em níveis para análise posterior
Mitigação de Riscos	A empresa elimina riscos catastróficos
	A empresa estima perdas potenciais
	A empresa treina seus funcionários na mitigação de riscos
	A empresa ressegura seus riscos
	A empresa desenvolve regulamentos técnicos para cobrir reclamações

Quadro 5 – Constructo de sistema integrado de gestão de riscos

(Conclusão)

Implementação de Práticas de Gerenciamento de Riscos	A empresa documenta casos de gestão de riscos
	A empresa apoia os esforços de gestão de riscos corporativos
	A empresa oferece treinamento adequado em políticas de gestão de riscos
	A empresa define as funções e responsabilidades dos funcionários na gestão de riscos corporativos
	A empresa controla o programa de gestão de riscos
	A empresa categoriza os riscos do negócio em níveis de exposição e impacto
Monitoramento de Gestão de Riscos	A empresa limita o crédito de acordo com os casos individuais
	A empresa desenvolve um sistema de relatórios regulares sobre gestão de riscos
	A empresa cumpre o gráfico da escada de maturidade estabelecido para a gestão de riscos
	A empresa monitora o desempenho do cliente
	A empresa monitora os padrões internacionais

Fonte: Jaber (2020).

O constructo Sistema Integrado de Gestão de Riscos Corporativos tem por objetivo avaliar se a empresa adota práticas de gestão de riscos corporativos a partir de uma perspectiva de análise integrada, como proposto pelo COSO (2004). Os indicadores a serem utilizados para avaliação do constructo foram medidos por meio de uma escala *Likert* de 7 pontos, com o intuito de avaliar o nível de concordância dos respondentes da pesquisa diante de cada uma das afirmações realizadas, em que “1” diz respeito ao nível máximo de discordância (discordo totalmente) e “7” representando o nível máximo de concordância (concordo totalmente) com a afirmação apresentada.

3.3.2 Desempenho em Gestão de Riscos

O segundo constructo selecionado para a realização desta pesquisa é o de avaliação do Desempenho em Gestão de Riscos Corporativos, apresentado no Quadro 6. Os indicadores a serem utilizados para avaliação deste constructo também foram medidos por meio de uma escala *Likert* de 7 pontos, com o intuito de avaliar o nível de concordância dos respondentes da pesquisa diante de cada uma das afirmações realizadas, onde “1” diz respeito ao nível máximo

de discordância (discordo totalmente) e “7” representa o nível máximo de concordância (concordo totalmente) com a afirmação apresentada.

Quadro 6 – Constructo do desempenho em gestão de riscos corporativos

Dimensão	Indicadores
Desempenho em gestão de riscos corporativos	O SIGRC melhorou nossa performance estratégica
	O SIGRC melhorou nossa performance em processos de gestão
	O SIGRC melhorou nossa performance operacional
	O SIGRC melhorou nossa performance financeira
	O SIGRC melhorou nossa performance em relação aos clientes
	O SIGRC melhorou nossa performance de mercado
	O SIGRC melhorou nossa performance de gestão de riscos corporativos

Fonte: COSO (2004), Zonatto e Beuren (2010; 2012), Arend et al. (2017), Lechner e Gatzert (2018) e Flôres (2021).

Este constructo tem por objetivo avaliar o desempenho em gestão de riscos corporativos, a partir da adoção de práticas de gestão integradas, como proposto por COSO (2004). Para o constructo de desempenho em gestão de riscos corporativos, foi utilizado o questionário elaborado e aplicado por Flôres (2021), desenvolvido com base em estudos anteriores que tratam do tema, como: COSO (2004), Zonatto e Beuren (2010; 2012), Arend et al. (2017) e Lechner e Gatzert (2018), sendo composto por 7 indicadores, que avaliam o nível de concordância dos respondentes em relação a cada afirmativa apresentada.

3.3.3 Inovação de Processos

O terceiro constructo a ser utilizado na pesquisa trata-se da Inovação de Processos. Este constructo apresenta apenas uma dimensão de análise, a qual busca avaliar os reflexos da inovação de processos na organização, sendo composto por cinco afirmativas. O Quadro 7 apresenta os indicadores utilizados neste constructo.

Quadro 7 – Constructo de inovação de processos

Dimensão	Indicadores
Inovação de processos	Nossa organização tem desenvolvido novos processos ou melhorado significativamente os processos existentes.
	Nossa organização tem realizado inovação de processos que levou ao aumento da margem de lucro das vendas.
	Nossa organização tem realizado inovação de processos que levou ao aumento do número de clientes.
	Nossa organização tem realizado inovação de processos que proporcionou vantagem competitiva.
	Nossa organização tem realizado inovação de processos que aumentou a capacidade de atender as necessidades dos clientes.

Fonte: Ashok, Narula e Martínez (2016).

O constructo de inovação de processos foi elaborado por Ashok, Narula e Martínez (2016). Tem por objetivo avaliar os efeitos da inovação de processos na organização. Os indicadores a serem utilizados para avaliação deste constructo foram medidos por meio de uma escala *Likert* de 7 pontos, com o intuito de avaliar o nível de concordância do respondente diante das afirmações realizadas, em que “1” diz respeito ao nível máximo de discordância (discordo totalmente) e “7” representa o nível máximo de concordância (concordo totalmente) com a afirmação apresentada.

3.3.4 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é o quarto constructo selecionado para o estudo. Apresenta uma única dimensão de análise e também é composto por cinco afirmações. Tem por objetivo avaliar o desempenho da organização por meio de indicadores financeiros e não financeiros. O Quadro 8 evidencia os indicadores de avaliação do desempenho organizacional.

Quadro 8 – Constructo de desempenho organizacional

Dimensão	Indicadores
Desempenho organizacional	Lucratividade (percentual de lucro líquido dividido pela receita líquida).
	Taxa de retenção de clientes
	Taxa de crescimento de vendas
	Taxa de crescimento de lucros
	Retorno sobre investimentos (percentual de lucro líquido dividido pelo total de investimentos).

Fonte: Flatten et al. (2011) e Flatten, Greve e Brettel (2011).

O constructo de desempenho organizacional foi elaborado e aplicado em pesquisa realizada por Flôres (2021), a partir dos estudos desenvolvidos por Flatten et al. (2011) e Flatten, Greve e Brettel (2011). O constructo de desempenho organizacional também será avaliado a partir de uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos, que mede o nível de concordância dos participantes da pesquisa em relação a melhoria do desempenho organizacional, onde “1” diz respeito ao nível máximo de discordância (discordo totalmente) e “7” representa o nível máximo de concordância (concordo totalmente) com a afirmação apresentada.

Além das questões apresentadas nos quatro constructos destacados nesta seção (3.3), o questionário aplicado também apresenta um bloco de questões adicionais, as quais têm a finalidade de obter informações complementares sobre a amostra alvo do estudo e servem para a caracterização dos participantes da pesquisa. Para tanto, solicitou-se aos participantes da pesquisa que desejassem voluntariamente responder, informações sobre: sexo, idade, função, tempo de experiência e escolaridade, bem como informações a respeito das empresas em que estes profissionais atuam, como: mercado de atuação, tipo de capital, faturamento anual, porte, número de funcionários e ano de fundação. O questionário elaborado para aplicação nesta pesquisa é apresentado de forma complementar ao Anexo A.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados, inicialmente promoveu-se a elaboração do instrumento de coleta de dados, na forma de questionário, aplicado de modo a obter os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa. O instrumento de pesquisa abrangeu os constructos supracitados, contemplando a avaliação da gestão integrada de riscos, do desempenho em gestão de riscos

corporativos, da inovação de processos e do desempenho organizacional, além das questões de caracterização dos respondentes e das empresas as quais fazem parte.

O questionário foi elaborado a partir dos autores Jaber (2020) para medir o sistema integrado de gestão de riscos, COSO (2004), Zonatto e Beuren (2010; 2012), Arend et al. (2017), Lechner e Gatzert (2018) e Flôres (2021) para mensurar o desempenho em gestão de riscos, Ashok, Narula e Martínez (2016) para medir a inovação de processos e Flatten et al. (2011) e Flatten, Greve e Brettel (2011) para mensurar o desempenho organizacional.

De posse deste instrumento proposto, realizou-se a validação por especialistas, sendo dois pesquisadores, Doutores em Ciências Contábeis, que são pesquisadores da área de controle gerencial e especialistas na temática estudada, e três gestores da área de controladoria. O pré-teste do instrumento a ser aplicado foi realizado com três gestores de organizações industriais, com potencial de serem respondentes da pesquisa, afim de verificar possíveis vieses no instrumento de coleta de dados, como também em relação a sua compreensão (questionamentos apresentados). Após a realização do pré-teste, não foi verificada qualquer observação pelos respondentes em relação à necessidade de alteração no instrumento de pesquisa, podendo o mesmo ser utilizado para a aplicação junto aos potenciais participantes do estudo.

A partir da validação, efetuou-se o cadastro do questionário elaborado na plataforma *Google Forms* e procedeu-se a coleta de dados, realizada no período de 10 de fevereiro a 29 de abril de 2023, com auxílio da rede social de negócios LinkedIn[®]. Deste modo, para a coleta de dados, inicialmente realizou-se uma busca por profissionais da área de controladoria, que estejam atuando em organizações industriais brasileiras. Além desta característica, foram buscados profissionais que possuam atribuição de cargo de gestão nesta área. Foram utilizados como palavras-chaves de pesquisa na rede de contatos LinkedIn[®] os termos: Gerente de Controladoria, *Controller* e Coordenador de Controladoria.

Foram identificados mais de 800 profissionais com estas atribuições. Desta forma, considerando os propósitos do estudo, selecionou-se intencionalmente um grupo específico de 400 gestores, para os quais foram enviados convites individuais. No convite enviado, foram apresentados os objetivos da pesquisa e solicitada a participação voluntária dos gestores na pesquisa realizada. Neste momento, também foram apresentados aos gestores alguns procedimentos éticos adotados na pesquisa, sendo estes: a) não identificação do participante da pesquisa; b) não identificação da organização em que atua; c) tratamento consolidado dos dados; d) possibilidade de desistência de participar da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de apresentação de qualquer justificativa; e, e) uso dos dados para fins de elaboração deste trabalho e a produção de artigos derivados.

Todos os questionários recebidos foram considerados válidos para utilização no estudo, já que não apresentavam respostas incompletas. Com isso, obteve-se um total de 100 respostas válidas, as quais foram a base de estudo desta pesquisa. Após a realização da coleta de dados, realizou-se a tabulação dos dados e, posteriormente, a análise dos mesmos, de modo que possibilitou responder aos objetivos da pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram tabulados em planilha eletrônica para que posteriormente fossem incorporados aos *softwares Statistical Package for the Social (SPSS)*[®] e *SmartPLS*[®] para tratamento estatístico. Assim, inicialmente procedeu-se a análise estatística descritiva dos dados coletados, com a observância da distribuição de respostas obtidas, analisando-se os valores mínimos, máximos, a média e o desvio padrão.

A seguir, procedeu-se a validação dos constructos de mensuração a partir dos procedimentos orientados por Hair Jr. et al. (2014), de forma que possibilitou a análise de modelagem de equações estruturais. Inicialmente realizou-se a análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração, em que procedeu-se a verificação se os indicadores analisados de cada um dos constructos de mensuração agruparam-se no respectivo fator de mensuração, assim como apresentam cargas fatoriais adequadas (superiores a 0,5), o que permite sua validação (HAIR JR. et al., 2014).

Posteriormente, procedeu-se a análise de confiabilidade dos constructos de mensuração, analisando-se desta forma os coeficientes Alfa de Cronbach (AC) de cada um dos constructos, bem como, a confiabilidade composta (CC), além da variância extraída (AVE). Conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2014), para haver indicação de que há uma boa confiabilidade dos constructos, os parâmetros necessários são de 0,7 para os coeficientes Alfa de Cronbach (AC) e a confiabilidade composta (CC), e 0,5 para a variância extraída (AVE) (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Após, investigou-se o teste de validade discriminante do modelo estrutural para que possibilitasse verificar se os constructos analisados apresentam diferenças significativas e se não mensuram os mesmos conceitos (HAIR JR. et al., 2014). Para tanto, utilizou-se do critério de análise proposto por Fornell e Larcker (1981). Segundo estes autores, para analisar a validade discriminante, deve-se comparar os valores da raiz quadrada da variância média extraída com as correlações existentes entre as variáveis que compõem o modelo. Para determinar que há

validade discriminante no modelo, os valores da raiz quadrada devem ser superiores aos valores das correlações.

Por fim, mediante a validação do modelo estrutural de mensuração, procedeu-se a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa, por meio de modelagem de equações estruturais. O Quadro 9 apresenta a síntese dos parâmetros utilizados para a realização das análises estatísticas desta pesquisa.

Quadro 9 – Síntese dos critérios utilizados para avaliar o ajuste dos modelos de mensuração

Indicador/ Procedimento	Propósito	Valores Referenciais/Critério	Referência
AVE	Validades Convergentes	AVE > 0,5	Henseler; Ringle e Sinkovics (2009)
Critério de Fornell e Larcker	Validade Discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos	Fornell e Larcker (1981)
Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta	Medida de confiabilidade do modelo que varia de 0 a 1	AC > 0,70 CC > 0,70	Hair Jr. et al. (2014)
Teste t de Student (teste de hipóteses)	Avaliação das significâncias de correlações e regressões	Valor teste t \geq 1,96 com nível de significância de 5% ou t \geq 1,645 com nível de significância de 10%	Hair Jr. et al. (2014)
Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R ²)	Avaliam a porção da variância endógena, que é explicada pelo modelo estrutural	Para área de ciência sociais e comportamentais, R ² = 2% seja classificado como efeito pequeno, R ² = 13% como efeito médio e R ² = 26% como efeito grande	Cohen (1988)
Tamanho do efeito (f ²) ou Indicador de Cohen	Avalia-se quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes	Hair Jr. et al. (2014)
Validade Preditiva (Q ²) ou indicador de Stone-Geisser	Avalia a acurácia do modelo ajustado	Q ² > 0,5	Hair Jr. et al. (2014)

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014, p. 72)

Este conjunto de procedimentos de análise foram adotados nesta pesquisa, de modo que fosse possível responder as hipóteses de pesquisa e a questão problema estabelecida para o estudo.

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo realizado apresenta algumas limitações. Quanto a abordagem utilizada, infere-se que esta foi realizada exclusivamente sob o método quantitativo, que embora possa ser utilizado para se promover conclusões a respeito das relações e efeitos entre variáveis medidas através dos questionários, estes não possibilitam a verificação da qualidade da adoção do sistema de gerenciamento de riscos, bem como, não se tem maior possibilidade de aprofundamento da interpretação dos resultados encontrados em cada contexto em que os participantes da pesquisa encontram-se inseridos.

Outra limitação identificada no estudo, trata-se do fato de que o questionário foi aplicado a um único gestor de um setor organizacional, no caso desta pesquisa, do setor de controladoria. Assim, poderá de alguma forma, refletir na análise dos resultados, se comparada à obtenção de mais de uma resposta de uma mesma organização. A pesquisa realizada também avalia os efeitos do sistema integrado em gestão de riscos junto a um grupo específico de variáveis. Portanto, outras variáveis, preteridas neste trabalho, também podem ser utilizadas para a compreensão de seus efeitos no desempenho em gestão de riscos e no desempenho organizacional.

Mesmo diante do exposto, acredita-se que os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização desta pesquisa foram confiáveis para a coleta e o tratamento dos dados. Desta forma, ofereceram suporte para as análises realizadas, quando da execução da pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos após aplicação do questionário. Inicialmente são apresentadas as características da amostra analisada na pesquisa. No segundo momento, aborda-se a análise descritiva dos dados e a validação dos constructos de mensuração. Em seguida, são apresentados os resultados da modelagem estrutural das relações investigadas na pesquisa, e, por fim, promove-se a discussão dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA

A Tabela 1 apresenta os dados da caracterização dos participantes da pesquisa.

Tabela 1 - Caracterização da amostra analisada na pesquisa

Empresa	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Sexo	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Nacional	79	79,00%	Feminino	20	20,00%
Multinacional	21	21,00%	Masculino	77	77,00%
Total	100	100,00%	Não Informado	3	3,00%
Capital	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Total	100	100,00%
S.A. Aberto	42	42,00%	Idade	Freq. Abs.	Freq. Rel.
S.A. Fechado	38	38,00%	Até 25 anos	1	1,00%
Sociedade Ltda.	20	20,00%	Entre 26 e 35 anos	41	41,00%
Total	100	100,00%	Entre 36 e 45 anos	38	38,00%
Controle	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Entre 46 e 55 anos	8	8,00%
Familiar	44	44,00%	Acima de 55 anos	5	5,00%
Não Familiar	56	56,00%	Não Informado	7	7,00%
Total	100	100,00%			
Faturamento Anual da empresa	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Total	100	100,00%
Até R\$ 16 milhões	2	2,00%	Maior Titulação	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões	4	4,00%	Graduação	21	21,00%
Entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões	15	15,00%	Especialização	68	68,00%
Maior que R\$ 300 milhões	79	79,00%	Mestrado	9	9,00%
Total	100	100,00%	Doutorado	0	0,00%
Nº de Funcionários da empresa	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Não Informado	2	2,00%
Até 1000 funcionários	42	42,00%	Total	100	100,00%
Entre 1000 e 5000 funcionários	47	47,00%	Cargo	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Entre 5000 e 10000 funcionários	8	8,00%	Controller	71	71,00%
Entre 10000 e 20000 funcionários	2	2,00%	Coordenador	17	17,00%
Acima de 20000 funcionários	1	1,00%	Gerente	12	12,00%
Total	100	100,00%	Total	100	100,00%
Ano de Fundação da empresa	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Tempo na Função	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Entre 1850 a 1900	3	3,00%	Menos de 5 anos	17	17,00%
Entre 1901 e 1950	11	11,00%	Entre 5 e 10 anos	47	47,00%
Entre 1951 e 2000	79	79,00%	Entre 10 e 15 anos	14	14,00%
A partir de 2001	6	6,00%	Acima de 15 anos	20	20,00%
Não Informado	1	1,00%	Não Informado	2	2,00%
Total	100	100,00%	Total	100	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode-se verificar, a amostra analisada na pesquisa em sua maioria é composta por organizações nacionais, não familiares, com faturamento superior a R\$300 milhões de reais, apresentando mais de 1000 funcionários e sendo constituídas entre 1951 e 2000. Em relação a forma de constituição, a distribuição é homogênea, sendo a Sociedade Anônima de Capital Aberto a modalidade de maior preferência e a Sociedade Limitada a de menor opção. Em relação aos profissionais que participaram da pesquisa, percebe-se que a maioria são do sexo masculino, com idade superior a 26 anos, com especialização e tempo de atuação na área superior a cinco anos. A seguir, procede-se à análise descritiva dos dados.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Inicialmente foi realizada a análise estatística descritiva dos constructos de mensuração, referente aos questionamentos sobre o sistema integrado de gestão de riscos, o desempenho em gestão de riscos corporativos, a inovação de processos e o desempenho organizacional. A Tabela 2 apresenta os resultados da estatística descritiva dos dados, que trata do sistema integrado de gestão de riscos, contemplando a avaliação dos indicadores de mensuração das dimensões de identificação de riscos (ID1 a ID6), avaliação de riscos (AR1 a AR6), mitigação de riscos (MR1 a MR5), implementação de práticas de gerenciamento de riscos (IPGR1 a IPGR6) e monitoramento de gerenciamento de riscos (MGR1 a MGR5), os quais são componentes deste constructo.

Tabela 2 - Estatística descritiva do constructo Sistema Integrado de Gestão de Riscos

(Continua)				
Indicadores Identificação de Riscos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ID1. A empresa verifica o ambiente quanto a riscos do negócio	1,00	7,00	6,20	1,14
ID2. A empresa define funções e responsabilidades para a identificação de riscos	1,00	7,00	6,05	1,02
ID3. A empresa usa demonstrativos financeiros para análise de identificação de riscos	1,00	7,00	5,79	1,17
ID4. A empresa define padrões claros para melhorar a identificação de riscos	1,00	7,00	6,01	1,10
ID5. A empresa usa classificação de risco para classificar os riscos do negócio	1,00	7,00	5,86	1,39
ID6. A empresa desenvolve uma estrutura formal de gestão de riscos corporativos	1,00	7,00	5,89	1,28

Tabela 2 - Estatística descritiva do constructo Sistema Integrado de Gestão de Riscos

(Conclusão)

Indicadores Avaliação de Riscos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
AR1. A empresa avalia a incerteza de perdas	1,00	7,00	5,99	1,13
AR2. A empresa usa métodos quantitativos e qualitativos para avaliar os riscos do negócio	1,00	7,00	5,86	1,10
AR3. A empresa usa avaliação de risco para perda potencial	1,00	7,00	5,62	1,41
AR4. A empresa reduz a ocorrência de riscos	1,00	7,00	5,81	1,19
AR5. A empresa avalia cada risco de forma diferente	1,00	7,00	5,83	1,28
AR6. A empresa categoriza os riscos em níveis para análise posterior	1,00	7,00	5,89	1,21
Indicadores Mitigação de Riscos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
MR1. A empresa elimina riscos catastróficos	1,00	7,00	5,98	1,14
MR2. A empresa estima perdas potenciais	1,00	7,00	6,14	1,16
MR3. A empresa treina seus funcionários na mitigação de riscos	1,00	7,00	5,95	1,13
MR4. A empresa ressegura seus riscos	1,00	7,00	5,80	1,26
MR5. A empresa desenvolve regulamentos técnicos para cobrir reclamações	1,00	7,00	5,86	1,13
Indicadores Implementação de Práticas de Gerenciamento de Riscos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
IPGR1. A empresa documenta casos de gestão de riscos	1,00	7,00	6,08	1,06
IPGR2. A empresa apoia os esforços de gestão de riscos corporativos	1,00	7,00	6,10	1,14
IPGR3. A empresa oferece treinamento adequado em políticas de gestão de riscos	1,00	7,00	6,13	1,07
IPGR4. A empresa define as funções e responsabilidades dos funcionários na gestão de riscos corporativos	1,00	7,00	5,92	1,10
IPGR5. A empresa controla o programa de gestão de riscos	1,00	7,00	5,98	1,09
IPGR6. A empresa categoriza os riscos do negócio em níveis de exposição e impacto	1,00	7,00	5,90	1,14
Indicadores Monitoramento de Gerenciamento de Riscos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
MGR1. A empresa limita o crédito de acordo com os casos individuais	1,00	7,00	5,77	1,58
MGR2. A empresa desenvolve um sistema de relatórios regulares sobre gestão de riscos	1,00	7,00	5,67	1,55
MGR3. A empresa cumpre o gráfico da escada de maturidade estabelecido para a gestão de riscos	1,00	7,00	5,08	1,69
MGR4. A empresa monitora o desempenho do cliente	1,00	7,00	5,65	1,55
MGR5. A empresa monitora os padrões internacionais	1,00	7,00	5,72	1,54

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a primeira dimensão de análise, que trata sobre a identificação de riscos, os resultados encontrados revelam que a maioria das empresas analisadas verifica o ambiente quanto aos riscos do negócio (ID1), sendo que a definição de funções e responsabilidades (ID2) e o estabelecimento de padrões claros (ID4), contribui para a melhoria da identificação de eventos que representam riscos ao negócio. Em contrapartida, verificou-se que nem todas as empresas participantes da pesquisa utilizam demonstrativos financeiros para análise de identificação de riscos (ID3). Esse resultado mostra que nem todas as empresas avaliam o impacto das práticas de gestão de riscos no resultado financeiro da organização, o que reforça a importância da análise proposta nesta pesquisa.

Outro achado importante deve-se ao fato de que nem todas as empresas participantes da pesquisa buscam desenvolver uma estrutura formal de gestão dos riscos (ID6). Fato que é ressaltado devido a orientação dada pelo COSO (2004) em relação a necessidade de estruturação de práticas de gestão de riscos integrada e orientada às atividades organizacionais.

De acordo com o COSO (2004), o processo de identificação de eventos é um dos principais elementos de análise da gestão de riscos, pois é a partir dela que a gestão de riscos tem início, uma vez que os eventos, de origem interna ou externa, podem afetar a realização dos objetivos organizacionais. Assim, a partir da identificação, faz-se a classificação entre eventos que representam riscos, oportunidades ou ambos.

Por outro lado, os resultados revelam que nem todas as empresas usam a classificação de riscos para explicar os eventos que representam riscos para o negócio (ID5). As evidências encontradas não seguem os aspectos determinados pelo modelo COSO (2004), de haver uma tipificação dos riscos. Zonatto e Beuren (2010) apontam que uma organização pode estar exposta a diferentes tipos de riscos, e torna-se necessário adotar tal medida para que possa se proceder a avaliação adequada de cada evento, e das respostas a serem dadas para sua mitigação.

No que se refere a dimensão de avaliação de riscos, os resultados revelam que a maioria das empresas analisadas procura categorizar os riscos em níveis, para que se faça uma análise posterior (AR6). Do mesmo modo, procuram avaliar as incertezas capazes de gerar perdas na organização (AR1). Em contrapartida, verifica-se que nem todas as empresas participantes da pesquisa avaliam o risco de perda potencial (AR3). Esses resultados preocupam, já que as organizações podem estar com dificuldade de avaliar os efeitos dos eventos que representam riscos ao negócio, que podem impactar negativamente a organização.

Por meio da avaliação de riscos realiza-se a análise da probabilidade de ocorrência e o grau de impacto que o risco exerce nos objetivos da organização. Desta forma, utiliza-se a avaliação como base de determinação de como gerenciar riscos. Por isso, a avaliação adequada é a base para determinar como a empresa deve responder aos riscos do negócio (COSO, 2004; BARALDI, 2018). Evidências encontradas na literatura têm sugerido que em projetos de construção, uma adequada avaliação de riscos é uma condição necessária para o alcance dos objetivos organizacionais (AARTHIPRIYA; CHITRA; POOMOZHI, 2020). Desta forma, esse aspecto reforça a abordagem proposta por esta pesquisa, uma vez que analisa-se o desempenho a nível institucional.

A dimensão de mitigação de riscos revela que, em suma maioria, as empresas buscam estimar as perdas potenciais (MR2), como também buscam promover ações para que possam auxiliar na eliminação de riscos catastróficos (MR1). Esses resultados revelam que há

preocupação de parte das empresas analisadas em conhecer as perdas que podem estar sujeitas, caso ocorram eventos prejudiciais, assim como, buscam eliminar os riscos que podem comprometer seus resultados. Por outro lado, os resultados encontrados mostram que nem todas as empresas trabalham a fim de ressegurar seus riscos (MR4). Uma vez que ao não conseguir eliminar e nem ressegurar os riscos, as organizações passam a aceitar as consequências que o risco venha causar em suas operações e resultados, esta pode ser uma sinalização perigosa, que indica porque algumas organizações não conseguem alcançar um melhor desempenho. Conforme Torrijos (2006), a contratação de seguros representa uma forma de responder aos riscos e contribui para mitigar seu impacto, quando da ocorrência.

Referente à dimensão de implementação de práticas de gerenciamento de riscos, os resultados da pesquisa revelam que a maioria das empresas tem se preocupado em oferecer treinamento adequado em políticas de gestão de riscos (IPGR3), além de apoiar os esforços para colocar em prática as políticas formais para o processo de gestão de riscos (IPGR2). Isso representa que há conhecimento da importância da formalização dos processos de gerenciamento de riscos na maioria das organizações, o que vai ao encontro da ideia de que as práticas integradas de gerenciamento de riscos favorecem a avaliação da organização como um todo, bem como, auxiliam no processo de responder aos eventos capazes de impactar negativamente a organização (COSO, 2004; ZONATTO; BEUREN, 2010).

As menores médias de concordância identificadas nesta dimensão são encontradas quando é abordado o uso de indicadores referente a categorização dos riscos do negócio, pelo seu nível de exposição e o impacto que podem causar (IPGR6). Além disso, percebe-se que nem todas as empresas buscam definir as funções e responsabilidades dos funcionários na gestão de riscos corporativos (IPGR4), fato que preocupa, uma vez que todos em uma entidade têm alguma responsabilidade na aplicação de práticas de gerenciamento de riscos. Esse aspecto é apontado pelo COSO (2004) como um fator condicionante ao êxito da adoção e uso de práticas de gestão de riscos. Os funcionários da entidade são responsáveis por executar o gerenciamento de riscos corporativos de forma a cumprir as diretrizes e os protocolos estabelecidos por outros agentes do processo. Portanto, devem estar preparados para reconhecer os eventos que possam representar riscos ao negócio, de modo a estarem aptos a respondê-los.

Por isso, ter gerentes de riscos e de projetos, e os demais funcionários atentos às práticas de gerenciamento de riscos é fundamental para o sucesso das organizações (ALSAADI; NORHAYATIZAKUAN, 2021). Por serem agentes do processo de gerenciamento de riscos, além da administração e do conselho de administração (COSO, 2004), é importante que os

funcionários, como um todo, estejam atentos e organizados, de tal forma que mantenham-se preparados para tratar os riscos, cada um com sua responsabilidade no processo de gestão.

Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa também demonstram que nem todas as empresas têm se preocupado em executar as práticas de gerenciamento de riscos, uma possível explicação para os resultados encontrados em relação as dificuldades enfrentadas para a gestão de riscos. É importante frisar que o gerenciamento de riscos é relevante devido possibilitar maior compreensão por parte das organizações sobre os riscos inerentes às suas atividades (BERRY; BURKE; COLLIER, 2007). Assim, por meio das práticas formais de gerenciamento de riscos, possibilita-se a identificação, avaliação, monitoramento e comunicação sobre os riscos (HILL; DINSDALE, 2006), criando um processo de gestão estratégica global na organização (AREND et al., 2017), que fomente a melhoria contínua.

Em relação à última dimensão do constructo do sistema integrado de gestão de riscos, verificou-se que o monitoramento da gestão de riscos foi a dimensão que apresentou o menor nível de concordância média nas respostas obtidas, se comparado às demais dimensões apresentadas anteriormente. Os indicadores da dimensão que apresentam-se com maior nível de aplicação nas empresas objeto de estudo estão associados a limitação do crédito de acordo com os casos individuais (MGR1), revelando cuidado aos aspectos financeiros.

Os resultados também revelam que há monitoramento dos padrões internacionais (MGR5), revelando que as organizações, em sua maioria, buscam a adoção de práticas internacionalmente aceitas. Apesar de tal preocupação, duas práticas de monitoramento de gerenciamento de riscos apresentam as menores médias de concordância, e estão associadas ao cumprimento do gráfico da escada de maturidade estabelecido para a gestão de riscos (MGR3), e o monitoramento do desempenho do cliente (MGR4).

Estes resultados reforçam as evidências encontradas de que algumas empresas não conseguem promover uma gestão adequada de riscos corporativos. Do mesmo modo, negligenciam importantes aspectos relacionados a gestão de riscos, como a identificação, classificação e avaliação adequada dos eventos, bem como sua resposta, diante do problema apresentado. Ao identificar que parte das organizações objeto de pesquisa, não aplicam as práticas de monitoramento no processo de gerenciamento de riscos corporativos, é possível inferir que estas organizações podem apresentar maiores níveis de exposição aos riscos do negócio.

Este fato chama atenção devido a essencialidade da revisão dos processos, pois conforme COSO (2004), as práticas de monitoramento devem ser contínuas e aplicadas a fim de manter a integridade da gestão de riscos, promovendo, sempre que necessário, modificações.

Sendo assim, além de algumas organizações não alcançarem melhor desempenho, podem apresentar dificuldades para aprimorar seus processos de gestão.

A Tabela 3 apresenta os resultados da estatística descritiva dos dados referentes ao constructo desempenho em gestão de riscos corporativos (DGRC1 a DGRC7), relativo aos reflexos da adoção do sistema integrado de gestão de riscos no desempenho de atividades desenvolvidas na empresa.

Tabela 3 - Estatística descritiva do constructo Desempenho em Gestão de Riscos Corporativos

Indicadores Desempenho em Gestão de Riscos Corporativos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
DGRC1. O SIGRC melhorou nossa <i>performance</i> estratégica	1,00	7,00	5,23	1,43
DGRC2. O SIGRC melhorou nossa <i>performance</i> em processos de gestão	1,00	7,00	5,72	1,33
DGRC3. O SIGRC melhorou nossa <i>performance</i> operacional	1,00	7,00	5,78	1,32
DGRC4. O SIGRC melhorou nossa <i>performance</i> financeira	1,00	7,00	5,47	1,33
DGRC5. O SIGRC melhorou nossa <i>performance</i> em relação aos clientes	1,00	7,00	5,41	1,23
DGRC6. O SIGRC melhorou nossa <i>performance</i> de mercado	1,00	7,00	5,60	1,40
DGRC7. O SIGRC melhorou nossa <i>performance</i> de gestão de riscos corporativos	1,00	7,00	5,65	1,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados revelam que embora o maior nível de concordância dos participantes se refere a melhoria na *performance* operacional (DGRC3), nem todas as empresas perceberam melhora em seu desempenho financeiro (DGRC4), nem mesmo em relação ao atendimento às expectativas de clientes, a partir do uso do sistema integrado de gestão de riscos corporativos (DGRC5). Estes resultados reforçam as evidências encontradas anteriormente que denotam que nem todas as empresas conseguem melhorar o processo de gestão de riscos, ainda que adotem práticas de gestão de riscos.

Como um dos principais objetivos da gestão de riscos é aumentar o valor para os acionistas (PAGACH; WARR, 2011), o sistema integrado de gestão de riscos deve ser capaz de permitir a avaliação integrada de todos os eventos que impactam a organização (CHAPMAN, 2003; LIEBENBER; HOYT, 2003). Do mesmo modo, deve ser capaz de permitir uma melhor avaliação do risco, de modo que as organizações possam, a partir de processos, gerenciar riscos e capturar oportunidades existentes para atingir seus objetivos (RASID et al., 2012). Por isso, o sistema integrado de gestão de riscos é concebido como parte integrante de uma boa prática de gestão organizacional (FERREIRA, 2006).

Como constatado nesta pesquisa, isto não ocorre em todas as organizações que compõe a amostra analisada. Evidências encontradas na literatura sugerem que nem todos os gestores conseguem promover essa análise integrada. Isso porque apenas a adoção de um sistema

integrado de gestão de riscos não garante que a organização terá um efetivo desempenho em gestão de riscos (JABER, 2020). Dentre as práticas de gerenciamento de riscos orientadas pelo COSO (2004), aquela que é geralmente aplicada nas organizações é a identificação de riscos. Porém, além da identificação dos eventos que representam riscos ao negócio, é necessário identificar como tratá-lo e responder a estes eventos (FLÔRES, 2021). Assim, observa-se que muitas organizações não conseguem aplicar práticas de gestão de riscos, como uma prática de gestão capaz de qualificar os processos organizacionais (FERREIRA; ALVES; CAVALCANTI, 2016).

De acordo com Lechner e Gatzert (2018), há alguns aspectos que podem influenciar a adoção de estruturas integradas de gestão de riscos e seu efetivo uso, como por exemplo, o tamanho da empresa, diversificação internacional, além do setor industrial.

A Tabela 4 apresenta os resultados da análise descritiva dos dados referente ao constructo de inovação de processos e seus indicadores (IP1 a IP5).

Tabela 4 - Estatística descritiva do constructo Inovação de Processos

Indicadores Inovação de Processos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
IP1. Nossa organização tem desenvolvido novos processos ou melhorado significativamente os processos existentes.	1,00	7,00	5,81	1,09
IP2. Nossa organização tem realizado inovação de processos que levou ao aumento da margem de lucro das vendas.	1,00	7,00	5,13	1,59
IP3. Nossa organização tem realizado inovação de processos que levou ao aumento do número de clientes.	1,00	7,00	5,34	1,29
IP4. Nossa organização tem realizado inovação de processos que proporcionou vantagem competitiva.	1,00	7,00	5,55	1,16
IP5. Nossa organização tem realizado inovação de processos que aumentou a capacidade de atender as necessidades dos clientes.	1,00	7,00	5,85	1,16

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos na análise descritiva deste constructo, revelam que embora a maioria das organizações industriais tenha realizado inovações de processos de gestão que aumentou a capacidade de suprir as demandas dos clientes (IP5) e tenha desenvolvido novos processos ou melhorado significativamente aqueles existentes (IP1), há organizações industriais que não conseguiram promover inovação de processos que pudessem proporcionar benefícios a nível operacional e organizacional. Estes resultados são ruins para as organizações industriais, visto que, nestas organizações, a busca por redução de custos e ineficiências, para que se possa alcançar maior competitividade e melhor desempenho, é uma preocupação constante (GUNDAY et al., 2011; HILMAN; KALIAPPEN, 2014; WANG; JUAN, 2015).

Os resultados da análise descritiva revelam que nem todas as organizações conseguiram obter aumento da margem de lucro das vendas após realizar inovação de processos (IP2), o que pode ser respondido pelos custos aplicados para a implantação de novos processos ou melhoria de seus processos existentes. Dentre as melhores práticas de inovação de processos, uma delas direciona-se a atender aos clientes, focando na melhoria dos contatos (REIJERS; MANSAR, 2005). Contudo, nem todas as empresas conseguiram obter aumento em seu número de clientes (IP3), corroborando para as dificuldades encontradas na gestão deste recurso.

Ao passo que a inovação de processos representa a incorporação de novos processos ou a melhoria dos processos já introduzidos na empresa, que visam dar respostas às operações organizacionais, e proporcionar benefícios para a organização (BESSANT; TIDD, 2009), promovendo a redução de gastos e reduzindo ineficiências existentes (SIMONETTI; ARCHIBUGI; EVANGELISTA, 1995; KLOMP; VAN LEEUWEN, 2001), sua gestão é necessária para que as organizações possam melhorar seus processos organizacionais e alcançar melhor desempenho. Contudo, na amostra analisada, observa-se que nem todas as organizações perceberam que através da inovação de processos foi possível qualificar suas atividades e processos de gestão.

A Tabela 5 apresenta os resultados da análise descritiva dos dados referente ao constructo de desempenho organizacional e seus indicadores (DO1 a DO5).

Tabela 5 - Estatística descritiva do constructo Desempenho Organizacional

Indicadores Desempenho Organizacional	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
DO1. Lucratividade (percentual de lucro líquido dividido pela receita líquida).	1,00	7,00	5,90	1,15
DO2. Taxa de retenção de clientes.	1,00	7,00	5,68	1,32
DO3. Taxa de crescimento de vendas.	1,00	7,00	5,87	1,31
DO4. Taxa de crescimento de lucros.	1,00	7,00	5,84	1,34
DO5. Retorno sobre investimentos (percentual de lucro líquido dividido pelo total de investimentos).	1,00	7,00	5,83	1,24

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à estatística descritiva do constructo de desempenho organizacional, os resultados encontrados mostram que parte das organizações industriais participantes da pesquisa, apresentam dificuldade de reter seus clientes (DO2). Do mesmo modo, verificou-se que algumas organizações industriais apresentam problemas no crescimento de vendas (DO3), bem como, no crescimento de lucros (DO4), e estão com dificuldade de alcançar maior retorno de seus investimentos (DO5) e obter a lucratividade planejada (DO1).

A medição de desempenho é uma questão importante para todas as empresas, com ou sem finalidade lucrativa. Por isso, conhecer os fatores que influenciam o desempenho da organização é uma condição importante para que assim possa-se aplicar medidas de forma a garantir que seus resultados sejam positivos (ABU-JARAD; YUSOF; NIKBIN, 2010).

Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa reforçam a importância da análise proposta, além de reforçar a importância do gerenciamento de riscos, pois quando uma empresa não consegue atender as expectativas dos clientes, apresenta problemas em sua fabricação e na entrega dos produtos, o que poderá fazer com que o cliente se torne insatisfeito, e com isto não retorne a consumir este produto (ou serviço), o que pode afetar sua experiência de compra futura. Do mesmo modo, isso pode dificultar a fidelização do cliente no processo de recompra, o que acaba impactando negativamente o faturamento da empresa.

O desempenho organizacional representa o alcance de metas, podendo ser avaliado em relação ao fornecimento de serviços ou aceitação dos produtos pelos clientes. Como consequência, leva à sobrevivência, desenvolvimento, crescimento e maior lucro pela organização (NAING, 2022). Por esta razão, torna-se determinante identificar os antecedentes que contribuem para o alcance de um desempenho organizacional elevado, como proposto neste trabalho.

4.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE MENSURAÇÃO

No que se refere a composição dos constructos de mensuração, os resultados encontrados revelaram que todos os indicadores agrupam-se nos respectivos constructos de mensuração. Do mesmo modo, todos os indicadores do modelo estrutural avaliado apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,5, sendo mantidos no modelo de mensuração. Desta forma, nenhum questionamento foi excluído do modelo de mensuração.

A Tabela 6 apresenta a síntese dos índices de ajuste do modelo estrutural testado.

Tabela 6 – Índices de ajuste do modelo estrutural testado

Indicadores de Confiabilidade	Alfa de Cronbach	CC	AVE	R Square	Relevância Preditiva (Q ²)	Tamanho do Efeito (f ²)
SIGRC . Sistema Integrado de GRC	0.966	0.969	0.527	-	-	0.478
ID. Identificação de Riscos	0.897	0.921	0.661	0.742	0.466	0.509
AR. Avaliação de Riscos	0.912	0.932	0.695	0.679	0.463	0.564
MR. Mitigação de Riscos	0.918	0.938	0.753	0.750	0.506	0.578
IPGR. Implementação de Práticas de GR	0.907	0.928	0.683	0.855	0.570	0.543
MGR. Monitoramento de GR	0.960	0.969	0.862	0.623	0.525	0.771
DGRC . Desempenho em GRC	0.953	0.962	0.783	0.410	0.312	0.697
IP . Inovação de Processos	0.800	0.862	0.558	0.364	0.169	0.316
DO . Desempenho Organizacional	0.937	0.952	0.798	0.495	0.380	0.676
Validade Discriminante		SIGRC	DGRC	IP	DO	
Sistema Integrado de GRC (SIGRC)		0.726				
Desempenho em GRC (DGRC)		0.641	0.885			
Inovação de Processos (IP)		0.569	0.518	0.747		
Desempenho Organizacional (DO)		0.587	0.628	0.565	0.893	
Collinearity Statistic (VIF)		SIGRC	DGRC	IP	DO	
Sistema Integrado de GRC (SIGRC)		-	1.000	1.696	1.950	
Desempenho em GRC (DGRC)		1.000	-	1.696	1.802	
Inovação de Processos (IP)		1.696	1.696	-	1.572	
Desempenho Organizacional (DO)		1.950	1.802	1.572	-	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração, verificou-se que todos os indicadores alcançaram coeficiente Alfa de Cronbach (AC) superior a 0,7. Do mesmo modo, o valor da Confiabilidade Composta (CC) também foi superior a 0,7 em todos os casos analisados. Assim, estes indicadores mostram-se superiores aos valores mínimos determinados como parâmetro de confiabilidade por Hair Jr. et al. (2014). No que se refere a Variância Média Extraída (AVE) de cada constructo de mensuração, esta também é superior a 0,5 em todos os casos analisados (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Desta forma, pode-se confirmar a alta qualidade preditiva dos modelos de mensuração, cujo valores encontrados são superiores aos valores mínimos recomendados.

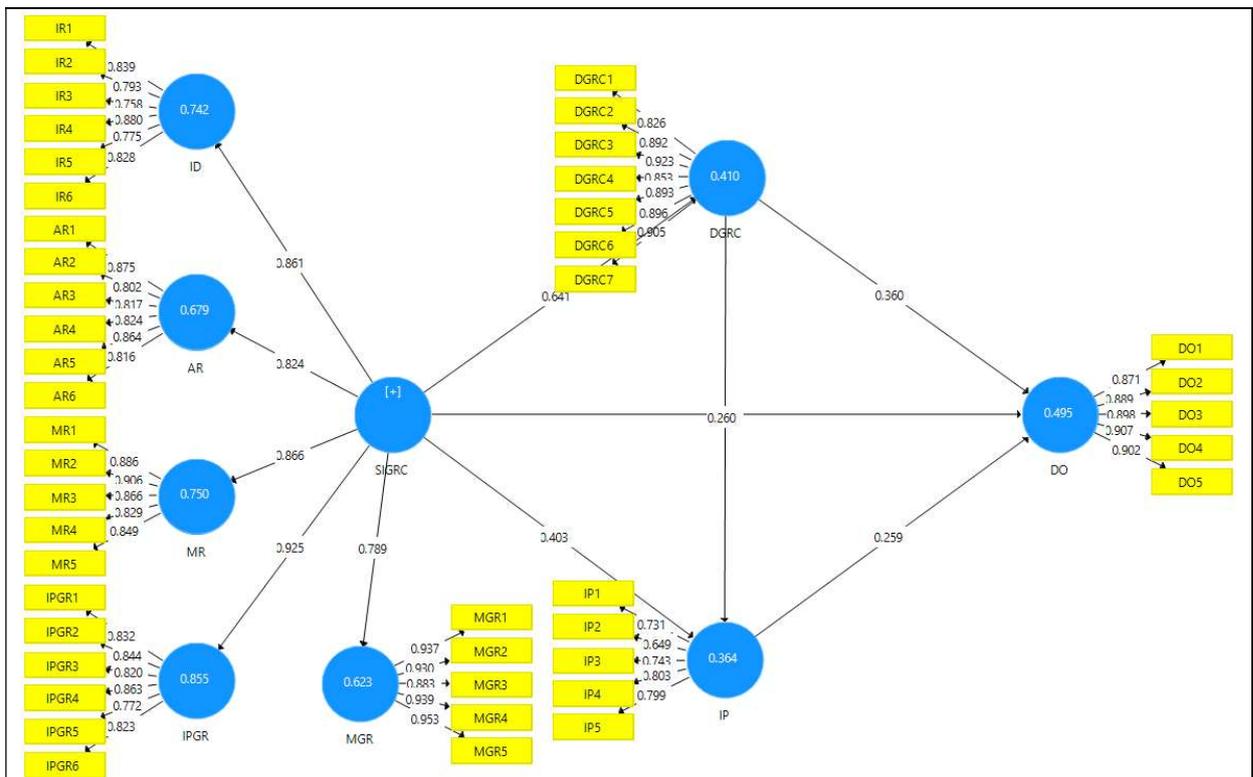
Esses resultados são corroborados pela qualidade preditiva (Q²) do modelo de mensuração avaliado e o tamanho do efeito (f²), que apresentou valores superiores a 0,3 para todos os casos analisados, o que pode ser caracterizado como um grande efeito (HAIR JR. et al., 2014). Com base nos resultados obtidos para o teste de validade discriminante, avaliado segundo critério proposto por Fornell e Larcker (1981), também pode-se inferir pela validade discriminante dos constructos de mensuração, uma vez que os constructos analisados apresentam a raiz quadrada da AVE (Variância Média Extraída) superior ao valor das correlações existentes entre cada um dos itens analisados.

Em relação ao diagnóstico de multicolinearidade entre os construtos analisados, os resultados encontrados mostram que o modelo estrutural não apresenta problemas de avaliação, uma vez que todos os valores encontrados foram inferiores a 1,95, indicando que não há problemas de autocorrelação entre as variáveis objeto de estudo (HAIR JR. et al., 2014). Desta forma, torna-se possível a avaliação das relações investigadas na pesquisa, por meio de modelagem de equações estruturais, o que passa a ser apresentado a seguir.

4.4 MODELAGEM ESTRUTURAL DAS RELAÇÕES INVESTIGADAS

Após os testes estatísticos para validação dos constructos desta pesquisa, nesta etapa, procedeu-se a análise do modelo estrutural testado, e as relações teóricas objeto de estudo, para que fosse possível responder as hipóteses de pesquisa e a questão problema. A Figura 5 apresenta os resultados alcançados.

Figura 5 – Estimativas de caminhos do modelo estrutural testado



Legenda: ID. Identificação de Riscos; AR. Avaliação de Riscos; MR. Mitigação de Riscos; IPGR. Implementação de Práticas de Gestão de Riscos; MGR. Monitoramento de Gestão de Riscos; SIGRC. Sistema Integrado de Gestão de Riscos Corporativos; DO. Desempenho Organizacional; DGRC. Desempenho em Gestão de Riscos Corporativos; IP. Inovação de Processos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados relevam que apenas o sistema integrado em gestão de riscos corporativos não exerce influência significativa no desempenho organizacional (SIGRC → DO). Todas as demais relações diretas avaliadas são positivas e estatisticamente significativas.

A Tabela 7 apresenta os coeficientes padronizados e a significância das relações diretas testadas no modelo.

Tabela 7 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações diretas testadas

Hip.	Caminhos Estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	T-values	P-values	R ²	Resultado
H1+	SIGRC → DO	0.209	0.187	1.119	0.264 ^{ns}	0.495	Não Suportada
H2+	SIGRC → DGRC	0.641	0.115	5.556	0.000*	0.410	Suportada
H3+	SIGRC → IP	0.403	0.147	2.733	0.006*	0.364	Suportada
H4+	DGRC → IP	0.260	0.111	2.352	0.019*	0.364	Suportada
H5+	DGRC → DO	0.360	0.207	1.737	0.083**	0.495	Suportada
H6+	IP → DO	0.259	0.122	2.128	0.034*	0.495	Suportada

Legenda: SIGRC. Sistema Integrado de Gestão de Riscos Corporativos; DO. Desempenho Organizacional; DGRC. Desempenho em Gestão de Riscos Corporativos; IP. Inovação de Processos. * Relação significativa ao nível de 0,05; ** Relação significativa ao nível de 0,10; ^{ns}. Relação sem significativa estatística.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa revelam que não há relação direta estatisticamente significativa entre sistema integrado de gestão de riscos corporativos e desempenho organizacional. Assim, a primeira hipótese de pesquisa foi rejeitada: *H1. O sistema integrado em gestão de riscos influencia positivamente o desempenho organizacional.*

Os achados demonstram que embora haja determinação pelo COSO (2004) pela adoção de um sistema integrado de gestão de riscos para as organizações, nas indústrias participantes da pesquisa não verificou-se que a adoção de tal sistema, por si só, é capaz de gerar impacto positivo e significativo no aperfeiçoamento da *performance* das organizações. Estes resultados vão ao encontro dos achados do estudo realizado por Minton, Taillard e Williamson (2010), que destacaram em sua pesquisa que embora as empresas aumentam o conjunto de controles, estas práticas não necessariamente asseguram melhor desempenho da organização.

Desta forma, os resultados reforçam que os controles que decorrem do sistema devem ser a rigor efetivos, contribuindo para melhorar as práticas e atividades organizacionais de modo a oportunizar que as organizações sejam menos expostas aos riscos e obtenham melhor desempenho. Assim, destaca-se que embora o sistema seja aplicado nestas organizações, conforme COSO (2004), há necessidade que seja efetivo, proporcionando que a empresa gerencie adequadamente os riscos.

Por outro lado, verificou-se que o sistema integrado de gestão de riscos corporativos exerce influência positiva e estatisticamente significativa no desempenho em gestão de riscos corporativos, o que permite suportar a segunda hipótese de pesquisa: *H2. O sistema integrado em gestão de riscos influencia positivamente o desempenho em gestão de riscos corporativos.*

Estes resultados são convergentes aos obtidos por Flôres (2021), que também verificou relação positiva e estatisticamente significativa entre estes constructos. Desta forma, os resultados obtidos revelam que, as empresas que adotam sistema integrado de gestão de riscos corporativos conseguem melhorar seu desempenho em gestão de riscos. Isso porque, com a adoção de um sistema integrado de riscos é possível estruturar processos capazes de identificar e gerenciar os riscos que venham a causar impactos nos objetivos organizacionais (COSO, 2004; ZONATTO; BEUREN, 2010). Assim, as empresas conseguem melhorar seus processos, uma vez que passam a ter maior conscientização sobre os riscos do negócio, sendo possível melhorar a tomada de decisões operacionais e estratégicas (HOYT; LIEBENBERG, 2011).

Além disso, tais aspectos qualificam o sistema de controle de eventos. Como consequência, fomentam a gestão global a nível organizacional (AREND et al., 2017), propiciando um ambiente em que as empresas tendem a ajustar suas operações, possibilitando alcançar maior eficácia nos seus resultados. Por esta razão, e nesta condição, seu desempenho em gestão de riscos é elevado. Estes resultados reforçam o aspecto de que uma estrutura integrada de gestão de riscos serve como instrumento para aprimorar os controles internos das organizações, com ênfase no gerenciamento de riscos corporativos. Os resultados obtidos seguem as determinações apresentadas pelo COSO (2004), referente a estruturação de uma gestão integrada de riscos que possibilite o aperfeiçoamento do sistema de controle interno das organizações, o que foi constatado nesta pesquisa.

Vale ressaltar que com um ambiente adequado de gerenciamento de riscos, torna-se possível promover a melhor resposta para enfrentar os riscos do negócio. Isto ocorre porque os gestores conseguem identificar uma melhor opção para que haja o menor impacto nos objetivos organizacionais (IBGC, 2007; ZONATTO; BEUREN, 2012; AREND et al., 2017). Portanto, a eficiência do sistema integrado de gestão de riscos exerce papel fundamental para que se alcance o adequado desempenho em gestão de riscos corporativos.

Os resultados encontrados ainda demonstram que o sistema integrado de gestão de riscos exerce influência positiva e significativa na inovação de processos, o que permite suportar a terceira hipótese de pesquisa: *H3. O sistema integrado em gestão de riscos influencia positivamente a inovação de processos.*

O gerenciamento de riscos é um processo dinâmico, sendo projetado para identificar e gerenciar os eventos que venham impactar os objetivos da entidade (COSO, 2004). Desta forma, pelo fato de o sistema ser composto por processos interativos e que fomentam o alcance dos objetivos organizacionais, frequentemente as organizações devem ajustar seus processos e atividades, o que caracteriza a inovação de processos.

Os ajustes ou a incorporação de novos processos nas práticas organizacionais são formas que possibilitam que as organizações mantenham os riscos dentro do seu apetite a riscos (COSO, 2004; COLLIER; BERRY; BURKE, 2007). Esses aspectos fomentam a necessidade da introdução de inovação de processos, uma vez que a inovação de processos é um instrumento que visa o ajuste, proporcionando melhorias das atividades organizacionais (JONASH; SOMMERLATTE, 2001; BESSANT, 2009). Portanto, representa uma forma para colaborar com o alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, esses resultados revelam que as empresas participantes da pesquisa conseguem desenvolver práticas de inovação de processos de gestão a partir da adoção de um sistema integrado de gestão de riscos. Isso ocorre pois, segundo Zonatto e Beuren (2010), com o sistema integrado de gestão de riscos, é possível estruturar uma visão integrada dos processos de gestão de riscos da organização, melhorando a efetividade das práticas de gestão adotadas.

Esses aspectos permitem implementar práticas de gestão de riscos que busquem a melhoria contínua. Por esta razão, favorecem a implementação de novos processos ou a melhoria das práticas existentes, que são características da inovação de processos e antecedentes do desempenho organizacional. Desta forma, pode-se aprimorar a gestão organizacional e o desempenho empresarial (BESSANT, 2009).

Os resultados encontrados também permitem verificar que o desempenho em gestão de riscos corporativos exerce influência positiva e significativa na inovação de processos, suportando a quarta hipótese de pesquisa: *H4. O desempenho em gestão de riscos corporativos influencia positivamente a inovação de processos.*

Esses resultados demonstram que as empresas com adequado desempenho em gestão de riscos corporativos tendem a desenvolver a inovação de seus processos de gestão. Isso é possível visto que o adequado desempenho em gestão de riscos corporativos irá proporcionar que a empresa busque a melhoria contínua. Assim, a inovação de processos poderá auxiliar as empresas a superar dificuldades, pois o aperfeiçoamento dos processos e atividades, aliado ao emprego eficiente e eficaz dos recursos, permite que sejam alcançados os objetivos esperados pela organização (COSO, 2004; FERNANDES; SOUZA; FARIA, 2010; GRUPTA, 2011).

Com isso, pode-se inferir que o desempenho em gestão de riscos corporativos irá favorecer a inovação de processos, já que o alcance do esperado desempenho em gestão de riscos corporativos, permite às organizações corrigir suas atividades ou aprimorá-las, com a introdução de novos processos de gestão, sendo essa uma maneira eficiente que favorece o alcance de melhor desempenho (COSO, 2004; BESSANT, 2009; ZONATTO; BEUREN, 2010). Diante do fato de que a eficácia do gerenciamento de riscos pode ser representada por um estado em um determinado momento, pois depende da presença e adequado funcionamento dos componentes de gerenciamento de riscos, o aperfeiçoamento contínuo de tais práticas se torna necessário, para a promoção de melhoria contínua (COSO, 2004).

A inovação de processos de gestão atua para apoiar o gerenciamento de riscos corporativos. Organizações devem procurar maneiras de ajustar seus processos ou mesmo introduzir práticas que sejam benéficas para a organização, o que caracteriza a inovação de processos (BESSANT, 2009). Essa prática procura garantir a melhoria contínua do gerenciamento de riscos, possibilitando que as organizações venham priorizar suas atividades, estabelecendo controles eficazes para responder aos riscos de forma a minimizar os impactos negativos causados por riscos e ameaças, além de proporcionar a exploração das oportunidades de negócio (WEST YORKSHIRE COMBINED AUTHORITY, 2020).

A análise dos resultados permitiu verificar também que o desempenho em gestão de riscos corporativos exerce influência positiva e significativa no desempenho organizacional, o que permite suportar a quinta hipótese de pesquisa: *H5. O desempenho em gestão de riscos corporativos influencia positivamente o desempenho organizacional.*

Estes resultados revelam que as empresas que promovem um adequado desempenho em gestão de riscos conseguem alcançar melhor desempenho organizacional. Estas evidências agregam aos resultados verificados por outras pesquisas, como Jaber (2020) e Flôres (2021), que também destacam que as práticas adequadas e integradas de gerenciamento de riscos corporativos contribuem significativamente à melhoria do desempenho organizacional, o que ocorre quando a organização é capaz de promover o seu desempenho em gestão de riscos.

Gordon, Loeb e Yang (2009), ao aplicarem uma pesquisa junto a 112 empresas, também verificaram que a relação entre gerenciamento de riscos corporativos e desempenho da empresa depende da combinação apropriada entre gerenciamento de riscos corporativos e cinco fatores: incerteza ambiental, concorrência do setor, tamanho da empresa, complexidade da empresa e monitoramento pelo conselho de administração. Assim, as empresas que apresentam alto desempenho são aquelas que a partir de cinco fatores buscam implementar seu gerenciamento de riscos (sob uma perspectiva de análise integrada). Além disso, Jaber (2020), junto a

seguradoras jordanianas, verificou que o adequado gerenciamento de riscos de negócios melhora o desempenho das empresas.

Portanto, pode-se inferir que quando a empresa mantém um adequado desempenho em gestão de riscos, demonstra apresentar o devido tratamento para os riscos aos quais está suscetível e exposta. Desta forma, se torna mais propensa a apresentar um desempenho organizacional elevado (COSO, 2004; MALIK; ZAMAN; BUCKBY, 2020).

Os resultados encontrados também revelaram que a inovação de processos exerce influência positiva e estatisticamente significativa no desempenho organizacional, permitindo que a sexta hipótese de pesquisa seja suportada: *H6. A inovação de processos influencia positivamente o desempenho organizacional.* Esses resultados revelam que empresas que praticam inovação de processos conseguem melhorar seu desempenho organizacional.

Os achados da pesquisa incorporam as relações investigadas na literatura, como de Oliveira e Beuren (2022), que pesquisaram gestores de *startups* brasileiras e encontraram evidências de uma influência positiva entre criatividade da equipe e inovação de processos, inferindo ainda que a inovação de processos influencia de forma direta e positiva o desempenho das empresas. Corrêa et al. (2017) avaliaram tais relacionamentos junto a gestores e proprietários de empresas no estado do Rio Grande do Sul, e verificaram que a orientação para o mercado é um importante antecedente da inovação de processos, que por sua vez apresenta influência positiva e significativa no desempenho das organizações, se comparado a outro tipo de inovação, como a inovação de produtos.

Estes resultados são convergentes aos achados de outros estudos desenvolvidos sobre o tema, como por exemplo, Kowo, Akinbola e Akinrinola (2018), aplicado a funcionários de uma organização da Nigéria e Hilman e Kaliappen (2014), aplicado a empresas do ramo de hotelaria, localizadas na Malásia. Ambos os estudos também constataram relação positiva e significativa entre a inovação de processos e o desempenho das empresas.

A inovação de processos é compreendida como um aspecto que conduz a ocorrência de mudanças benéficas (BESSANT; TIDD, 2009; O'SULLIVAN; DOOLEY, 2009), por isto tende a refletir positivamente no desempenho organizacional. Isto ocorre porque, por meio da inovação de processos, as organizações conseguem melhorar as práticas de gestão adotadas (BESSANT, 2009; ZEN; FRACASSO, 2012), podendo proporcionar meios que minimizem os desperdícios, reduzam custos, bem como melhoram os recursos de qualidade (GUNDAY et al., 2011), conjunto de aspectos que impactam indiretamente o desempenho da empresa.

Portanto, quando há desenvolvimento de inovação de processos, há mudanças nas práticas e processos organizacionais que elevam o desempenho da empresa (CHENG, 2014). É

por esta razão que a inovação de processos visa o desenvolvimento da empresa, buscando ofertar maneiras de crescimento e a melhoria dos resultados econômicos. Assim, quando alcançados, contribuem para o estabelecimento de vantagem competitiva e a continuidade da organização (VERHEES; MEULENBERG; PENNING, 2010).

4.5 ANÁLISE DOS EFEITOS MEDIADORES DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE RISCOS E DA INOVAÇÃO DE PROCESSOS

A fim de responder a sétima hipótese de pesquisa, procurou-se investigar os efeitos mediadores do desempenho em gestão de riscos (H7a. SIGRC→DGRC→DO) e da inovação de processos (H7b. SIGRC→IP→DO) na relação entre sistema integrado em gestão de riscos e o desempenho organizacional. Do mesmo modo, procurou-se avaliar as demais relações indiretas identificadas no modelo teórico de análise elaborado para o estudo (SIGRC→DGRC→IP; SIGRC→DGRC→IP→DO; DGRC→IP→DO), de modo que se possa inferir em que condições o desempenho organizacional é potencializado. A Tabela 8 apresenta os coeficientes padronizados e a significância das relações indiretas testadas no modelo.

Tabela 8 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações indiretas testadas

Hip.	Efeitos indiretos (específicos e detalhados)	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	T-values	P-values	R ²	Resultado
H7a	SIGRC→DGRC→DO	0.230	0.126	1.832	0.067**	0.495	Suportada
H7b	SIGRC→IP→DO	0.104	0.065	1.606	0.109 ^{ns}	0.495	Não Suportada
	SIGRC→DGRC→IP	0.167	0.074	2.241	0.025*	0.364	Suportada
	SIGRC→DGRC→IP→DO	0.043	0.032	1.358	0.175 ^{ns}	0.495	Não Suportada
	DGRC→IP→DO	0.067	0.045	1.505	0.133 ^{ns}	0.495	Não Suportada

Legenda: SIGRC. Sistema Integrado de Gestão de Riscos Corporativos; DO. Desempenho Organizacional; DGRC. Desempenho em Gestão de Riscos Corporativos; IP. Inovação de Processos. ** Relação significativa ao nível de 0,10; ^{ns}. Relação sem significativa estatística.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 8 suportam apenas a confirmação da H7a. (*O desempenho em gestão de riscos corporativos influencia positivamente a relação entre o sistema integrado de gestão de riscos e o desempenho organizacional.*). Estes resultados revelam que o desempenho em gestão de riscos corporativos é determinante para que o sistema integrado em gestão de riscos possa influenciar, de maneira indireta e positiva, o desempenho organizacional. O desempenho em gestão de riscos também exerce influência significativa na

relação entre sistema integrado em gestão de riscos e a inovação de processos, indicando que tal interação é necessária para que ocorra a inovação em processos de gestão de riscos.

Estes resultados revelam que o desempenho em gestão de riscos corporativos medeia tais relações. A presença e efetivo funcionamento conjunto das práticas de gerenciamento de riscos, são fatores que permitem avaliar que o gerenciamento de riscos corporativos é adequado (COSO, 2004). Assim, nas indústrias objeto de pesquisa, verificou-se que a partir do adequado desempenho em gestão de riscos houve melhoria em suas práticas de gestão, o que reforça a perspectiva de Kowo, Akinbola e Akinrinola (2018), de que a formalização de processos de gestão de riscos beneficia a redução de incertezas, e melhora a *performance* da empresa.

Desta forma, permite criar condições oportunas para minimizar perdas, melhorar os processos e promover melhorias contínuas (ZONATTO; BEUREN, 2010), o que possibilita a organização uma melhor condição para exploração das oportunidades do negócio, pois as organizações apresentam melhores condições de gerenciar suas atividades (WEST YORKSHIRE COMBINED AUTHORITY, 2020). Tal condição colabora para a realização dos objetivos organizacionais e a obtenção de melhor desempenho (IBGC, 2007; ZONATTO; BEUREN, 2012; AREND et al., 2017).

Portanto, pode-se inferir que a adoção de práticas de gerenciamento de riscos corporativos por si só não é suficiente para garantir melhor desempenho organizacional (FLÔRES, 2021), sendo necessário efetivamente alcançar um melhor desempenho em atividades de gestão de riscos. Os resultados da pesquisa realizada corroboram com tais aspectos apresentados, visto que as evidências encontradas revelaram que com um adequado gerenciamento de riscos corporativos, o sistema integrado de gestão de riscos contribuirá para a melhoria do desempenho organizacional.

Além disso, o resultado do teste de mediação revelou que não há efeitos indiretos transportados do sistema integrado de gestão de riscos para o desempenho organizacional, por meio da inovação de processos, assim não foi suportada a H7b. (*A inovação de processos influencia positivamente a relação entre sistema integrado de gestão de riscos e o desempenho organizacional.*). Contudo, há uma associação positiva entre estas variáveis, indicando que, quanto maior for o uso do sistema, mais propensa é a organização em apresentar um melhor desempenho em gestão de riscos e de inovação de processos, também melhorando o seu desempenho.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados desta pesquisa confirmam que a estrutura integrada de gestão de riscos influencia positivamente o desempenho em gestão de riscos e a inovação de processos, assim como, o desempenho em gestão de riscos corporativos influencia positivamente a inovação de processos e o desempenho organizacional. Os achados também demonstraram que a relação existente entre o sistema integrado de gestão de riscos e o desempenho organizacional ocorre de forma indireta, sendo o desempenho em gestão de riscos elemento determinante e potencializador desta relação.

Embora tais evidências sejam constatadas, os resultados encontrados também revelaram que algumas organizações industriais não conseguem desenvolver práticas de gerenciamento de riscos de forma eficiente e avaliar o impacto de tais práticas sobre a *performance* da organização. Estes resultados reforçam as evidências encontradas na literatura de que nem todas as organizações conseguem aprimorar suas práticas de gestão de riscos, e melhorar sua condição competitiva. De acordo com COSO (2004), as práticas de gestão de riscos, por meio de uma estrutura formal e integrada, auxiliam no alcance das metas de desempenho. Contudo, os riscos ao não serem gerenciados podem ocasionar impacto negativo nos objetivos e metas das organizações, comprometendo a continuidade dos negócios e a manutenção dos empregos (BARALDI, 2018).

Por outro lado, dentre as organizações industriais brasileiras que adotam práticas de gerenciamento de riscos de forma qualificada, verificou-se que estas obtiveram a melhoria dos processos de gestão de riscos, refletindo como forma de manter um adequado desempenho em gestão de riscos, e por meio disso, conseguiram obter melhor desempenho organizacional. De acordo com o COSO (2004), o gerenciamento de riscos, para ser eficaz, deve ocorrer de maneira integrada, como um processo de gestão a nível institucional, capaz de promover a melhoria contínua, o que foi constatado nestas organizações.

O arranjo gerencial da estrutura integrada de gerenciamento de riscos corporativos identificado nesta pesquisa evidencia que estas organizações tornam-se mais propensas a desenvolver práticas formais de identificação de riscos, avaliação de riscos, mitigação de riscos, implementação de práticas de gestão de riscos e de monitoramento. Esses resultados são convergentes aos achados de Jaber (2020) e Flôres (2021), reforçando as evidências encontradas na literatura sobre o tema.

Do mesmo modo, essas organizações demonstram ser mais propensas a apresentar um desempenho adequado em gestão de riscos, uma vez que conseguem melhorar sua *performance* estratégica, em processos de gestão, sua *performance* operacional, financeira, em relação aos clientes e mercado, assim como obtêm melhor desempenho global em gestão de riscos

corporativos. Nessa condição, essas organizações conseguem melhorar seus processos de gestão e as atividades de trabalho realizadas (AREND et al., 2017), razão pela qual, em sua maior parte, conseguem alcançar melhor desempenho.

É por meio da melhoria do processo de gerenciamento de riscos que é possível melhorar os processos organizacionais (HOYT; LIEBENBERG, 2011), o ambiente de controle interno (AREND et al., 2017) e promover um acompanhamento adequado dos riscos do negócio (ZONATTO; BEUREN, 2012). Como consequência, fomenta-se o processo de tomada de decisão com ênfase na gestão de riscos. Com melhores condições de responder aos riscos do negócio, é possível manter um adequado desempenho na gestão de riscos, o que refletirá positivamente na inovação de processos de gestão e no desempenho organizacional.

Nessas circunstâncias, as organizações que obtêm êxito na gestão de riscos demonstram ser mais aptas a introduzir ou desenvolver novos processos de gestão de riscos, de forma a beneficiar a organização como um todo (CHENG, 2014; KOWO; AKINBOLA; AKINRINOLA, 2018). Isto porque essas organizações conseguem melhorar significativamente os processos existentes, a capacidade de atender as demandas dos clientes e obter vantagem competitiva em relação a outras organizações.

A influência positiva da inovação de processos no desempenho organizacional corrobora com os achados de estudos anteriores sobre o tema (HILMAN; KALIAPPEN, 2014; CORRÊA et al., 2017; KOWO; AKINBOLA; AKINRINOLA, 2018; OLIVEIRA; BEUREN, 2022), indicando que tais adequações são benéficas a organização. A inovação de processos é um fator que proporciona vantagens, já que as empresas, ao promoverem processos de inovação, conseguem apresentar melhores taxas de retenção de clientes, maior lucratividade, crescimento das vendas, lucros e retorno de investimentos.

Portanto, as empresas industriais brasileiras participantes da pesquisa, que promovem a inovação de processos, conseguem qualificar o desenvolvimento de suas atividades e promover melhorias benéficas para a organização, que refletem positivamente na busca para se obter melhor desempenho organizacional. Esses resultados revelam que somente a adoção de práticas de gestão de riscos não é suficiente para melhorar o desempenho das organizações. Demonstram que as organizações precisam adotar práticas de gestão de riscos, de forma a aprender com tais práticas, para melhorar seu desempenho em gestão de riscos. Do mesmo modo, deve ser capaz de inovar em seus processos de gestão, buscando aprender com os eventos passados, a fim de implementar novas soluções e alcançar melhor desempenho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, a partir das evidências obtidas e as recomendações para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo avaliar os efeitos do desempenho em gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho de organizações industriais brasileiras. Para responder ao objetivo do estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de um levantamento com 100 gestores de organizações industriais brasileiras, e abordagem quantitativa dos dados.

Assim, respondendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que buscou analisar os efeitos diretos do sistema integrado de gestão de riscos corporativos no desempenho organizacional, desempenho em gestão de riscos e na inovação de processos das empresas participantes do estudo, verificou-se que apenas a relação entre sistema integrado e desempenho organizacional não foi confirmada. Estas evidências revelam que apenas a adoção de uma estrutura integrada de gestão de riscos não é suficiente para proporcionar melhorias no desempenho organizacional. Por outro lado, a adoção de um sistema integrado de gestão de riscos é necessária para que as organizações consigam melhorar seu desempenho em gestão de riscos e promover inovação de processos.

Nesse aspecto, diante dos resultados encontrados nesta pesquisa, infere-se que as principais práticas formais de gestão de riscos determinadas pelo COSO (2004) foram desenvolvidas por aquelas empresas que adotam uma estrutura integrada de gestão de riscos nos processos normais de gestão organizacional, demonstrando que por meio destas práticas as organizações conseguiram melhorar seu desempenho em gerenciamento de riscos. Isto ocorre devido ao fato de que estas condições levaram as empresas a compreender melhor os riscos existentes no desenvolvimento de suas atividades e assim conseguem tomar decisões mais assertivas quanto ao seu gerenciamento. Além disso, a estrutura integrada de gestão de riscos nestas organizações é fator essencial para viabilizar novos processos ou melhorar os processos internos voltados ao gerenciamento de riscos, o que reflete em melhorias benéficas a mesma.

Em relação ao segundo objetivo específico da pesquisa, que buscou analisar os efeitos diretos do desempenho em gestão de riscos corporativos na inovação de processos e no desempenho organizacional, verificou-se que ambas as relações foram confirmadas. Deste

modo, percebe-se que o desempenho em gestão de riscos é fator determinante para que a empresa promova a inovação de processos e também consiga alcançar melhor desempenho organizacional, já que o desempenho em gestão de riscos demonstra que a empresa está agindo corretamente frente aos riscos existentes, sofrendo menor impacto negativo proveniente deles.

No que se refere ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que buscou analisar os efeitos diretos da inovação de processos no desempenho organizacional, a relação também foi confirmada. Desta forma, percebeu-se que quando as organizações industriais encaram as práticas de inovação nos processos de gestão como fatores estratégicos, viabiliza-se o alcance de melhor desempenho para a organização. Com isso, o desempenho é melhorado a partir do desenvolvimento de novos processos ou da melhoria dos processos existentes, de modo que seus efeitos sejam positivos nas atividades desenvolvidas na organização.

Em relação ao quarto objetivo específico do estudo, que buscou analisar os efeitos indiretos, interativos e conjuntos do desempenho em gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho organizacional, a partir dos resultados encontrados, pode-se inferir que o desempenho em gestão de riscos é elemento mediador da relação entre o sistema integrado de gestão de riscos e o desempenho da organização, o qual age como elemento potencializador nesta relação. Estes resultados permitem responder ao objetivo geral e a questão problema, indicando em que condições a adoção e uso de um sistema integrado em gestão de riscos impacta positivamente no desempenho organizacional, ou seja, condicionado a necessidade de obtenção de melhor desempenho em gestão de riscos corporativos.

Assim sendo, pode-se concluir que, na amostra analisada, o desempenho das indústrias participantes da pesquisa é melhorado por meio do desenvolvimento de práticas eficientes de gerenciamento de riscos que estejam presentes por toda a extensão organizacional, sendo estas práticas capazes de melhorar a *performance* da empresa em gestão de riscos corporativos. Desta forma, percebe-se que a eficiência das práticas integradas de gestão de riscos adotadas, atua para estabelecer o aprimoramento do gerenciamento de riscos das organizações, favorecendo o alcance de melhor desempenho organizacional.

Nesse sentido, pode-se inferir que quando estas organizações abordam as práticas de gerenciamento de riscos de maneira integrada à gestão operacional e estratégica, tornam-se mais propensas a obtenção de um melhor desempenho em suas atividades de gerenciamento de riscos, uma vez que tais condições permitem as organizações tomar decisões mais assertivas, capazes de assegurar a minimização do impacto negativo dos riscos do negócio, o que subsidia o desenvolvimento organizacional.

Os resultados desta pesquisa apresentam importantes implicações ao campo de estudos. Denotam a existência de características habilitantes da estrutura integrada de gestão de riscos corporativos, que atuam para potencializar o desempenho em gestão de riscos da organização. Seus efeitos potencializadores exercidos promovem não só o desempenho organizacional, mas a inovação de processos, refletindo na adequação do sistema de controle adotado, diante das novas necessidades organizacionais identificadas. A adoção de um sistema integrado de gestão de riscos corporativos, capaz de oportunizar a qualificação do desempenho em gestão de riscos, e promover a inovação em processos de gestão, constitui-se elemento potencializador do desempenho organizacional.

Estes resultados demonstram que a eficiência das práticas integradas de gestão de riscos adotadas, atua para estabelecer o aprimoramento do gerenciamento de riscos das organizações, favorecendo o alcance de melhor desempenho organizacional. Do mesmo modo, revelam os papéis condicionantes do desempenho em gestão de riscos, como elemento determinante para que tal melhoria ocorra. Assim, esta pesquisa contribui para o avanço da literatura de gerenciamento de riscos ao fornecer novas evidências a respeito dos relacionamentos e da importância da adequação de práticas integradas de gerenciamento de riscos para a gestão organizacional, bem como seus impactos no desempenho da organização.

Do mesmo modo, contribui com gestores e organizações a partir da identificação de fatores que são capazes de potencializar a estruturação de um sistema integrado de gestão de riscos, capaz de potencializar a *performance* em gestão de riscos e a inovação de processos de gestão. Organizações industriais percebem a importância de gerenciar os riscos de maneira eficaz, porém, nem sempre o conseguem fazer. O uso de práticas de gestão integradas, aliados a uma orientação voltada a gestão de riscos, promove a melhoria dos processos organizacionais, de modo a conduzir a organização a alcançar melhor desempenho em suas atividades.

Portanto, tais evidências podem contribuir com outras organizações e os delineadores do sistema de gestão de riscos, no entendimento de fatores que favorecem sua adoção e uso, na busca pelo alcance de maior eficiência. Do mesmo modo, no entendimento de fatores que afetam a competitividade organizacional. Sendo assim, a partir de sua adoção, torna-se possível o estabelecimento de um ambiente adequado de controle, capaz de oportunizar o desenvolvimento da organização, a manutenção e promoção de novas oportunidades de trabalho, emprego e renda, o que também contribuirá para o desenvolvimento local e regional.

5.2 RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS

Como oportunidades de pesquisa para realização de estudos futuros, sugere-se a aplicação desta pesquisa em outros segmentos do mercado, bem como a avaliação de respostas de outras amostras de profissionais. Devido ao crescente enfoque sobre a temática de gerenciamento de riscos, há amplas possibilidades de aplicação do estudo em diferentes organizações (considerando seus diferentes portes e segmentos de atuação), de modo a se avaliar a eficiência de uma estrutura integrada de gestão de riscos e seus impactos sobre o desenvolvimento de processos organizacionais e sobre o desempenho destas empresas.

Do mesmo modo, indica-se a avaliação das práticas integradas de gestão de riscos sob a perspectiva de pesquisas qualitativas, que busquem evidenciar elementos não percebidos mediante a análise quantitativa, aprofundando tais observações. A realização de estudos de caso pode revelar outros fatores que favorecem a obtenção de melhor desempenho em gestão de riscos, ou potencializadores da mudança organizacional, o que contribui para o entendimento deste tema. Além disso, podem revelar em que condições encontram-se o(s) estágio(s) de desenvolvimento de práticas de gestão de riscos adotadas por outras organizações (industriais ou não) que atuam no Brasil, e sua influência na estrutura organizacional, na definição de responsabilidades no gerenciamento de riscos e nos processos desenvolvidos pelas empresas.

Outras variáveis podem ser utilizadas para investigar tais relacionamentos. Esta pesquisa não investiga os antecedentes a adoção de práticas integradas de gestão de riscos, o que pode se constituir uma importante oportunidade de pesquisa. Neste caso, a observância de fatores contextuais, contingenciais e de mercado, podem ser incorporados nesta investigação. Do mesmo modo, outras capacidades e processos organizacionais podem ser avaliados, como elementos intervenientes a esta relação. Adicionalmente, este estudo investigou os papéis específicos da inovação de processos. A inovação de produtos, incremental ou radical, também podem ser utilizadas para a realização de novas pesquisas sobre o tema. Tais questões constituem-se oportunidades para a realização de novos estudos.

REFERÊNCIAS

- AARTHIPRIYA, V.; CHITRA, G.; POOMOZHI, J. Risk and its impacts on time and cost in construction projects. **Journal of Project Management**, v. 5, n. 4, p. 245-254, 2020.
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 31000 Gestão de riscos - princípios e diretrizes**, 2009.
- ABU-JARAD, I. Y.; YUSOF, N.; NIKBIN, D. A review paper on organizational culture and organizational performance. **International journal of business and social science**, v. 1, n. 3, 2010.
- ADELEKE, A. Q.; BAHAUDIN, A. Y., KAMARUDEEN, A. M., BAMGBADE, J. A., SALIMON, M. G., KHAN, M. W. A.; SOROOSHIAN, S. The influence of organizational external factors on construction risk management among Nigerian construction companies. **Safety and health at work**, v. 9, n. 1, p. 115-124, 2018.
- ALSAADI, N.; NORHAYATIZAKUAN, N. The Impact of Risk Management Practices on the Performance of Construction Projects. **Studies of Applied Economics**, v. 39, n. 4, 2021.
- ARAÚJO, A. K. de; ARAÚJO, R. M. de. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. **CULTUR: Revista de Cultura e Turismo**, v. 7, n. 3, p. 176-196, 2013.
- AREND, D. J.; ZONATTO, V. C. S.; KAPPEL, R. S.; FURLANETO, C. C. Gerenciamento de riscos corporativos em empresa de transporte de containers do modal rodoviário: um estudo de caso sob a perspectiva do alinhamento estratégico. **Revista Contexto da UFRGS**. Porto Alegre, v. 17, n. 37, p. 32-47, 2017.
- ASHOK, M.; NARULA, R.; MARTINEZ-NOYA, A. How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services?. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 1004-1024, 2016.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais**. Cia do eBook, Timburi, São Paulo, 2018.
- BARBOSA, D. O.; PUGLIESE, W. R.; SPECCHIO, S. R. A. **Novas Metodologias**. São Paulo: IBCB, 1999.
- BAR-ELI, M.; GALILY, Y.; ISRAELI, A. Gaining and sustaining competitive advantage: on the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. **European journal for sport and society**, v. 5, n. 1, p. 73-94, 2008.
- BEASLEY, M. S.; CLUNE, R.; HERMANSON, D. R. Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. **Journal of accounting and public policy**, v. 24, n. 6, p. 521-531, 2005. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Enterprise-Risk-Management-on-the-Beasley-Clune/9d3509c2803341e6b59c0e6b70acb9f8b03c8da9>>. Acesso em: 13 jan. 2023.

BERG, H. Risk management: procedures, methods and experiences. **Reliability: Theory & Applications**, v. 5, n. 2, p. 79-95, 2010.

BESSANT, J. **Innovation**. Dorling Kinderley limited: London, 2009.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIAZZI, M. R; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BRANDÃO, H. P.; BORGES, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRITO, O. S. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BUEDE, D. M.; AXELRAD, E. T.; BROWN, D. P.; HUDSON, D. W.; LASKEY, K. B.; STICHA, P. J.; THOMAS, J. L. Inference enterprise models: An approach to organizational performance improvement. **Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery**, v. 8, n. 6, p. e1277, 2018.

CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS. **Framework for Owner Managed Enterprises**: Draft. 2008. Disponível em: <http://www.cica.ca/download.cfm?ci_id=41085&la_id=1&re_id=O>. Acesso em: 29 mar. 2023.

CHAPMAN, C. Bringing ERM into focus: A new COSO study provides some much-needed clarity and structure to the fluid topic of enterprise risk management. **Internal Auditor**, v. 60, n. 3, p. 30-36, 2003.

CHENG, C. CJ; YANG, C.; SHEU, C. The link between eco-innovation and business performance: A Taiwanese industry context. **Journal of cleaner production**, v. 64, p. 81-90, 2014.

CHING, H. Y.; COLOMBO, T. M. Enterprise risk management good practices and proposal of conceptual framework. **Journal of Management Research**, v. 6, n. 3, p. 69, 2014.

CICCO, F. **Gestão de riscos: Gestão de riscos-Diretrizes para a implementação da ISO 31000: 2018**. Risk Tecnologia Editora Ltda, 2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=PFq1CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+riscos&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwi9zLeAo6jWAhWEj5AKHfbRAn4Q6AEIOzAE#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20riscos&f=false>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

COLLIER, P. M.; BERRY, A. J.; BURKE, G. T. Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures. **CIMA**, v. 2, n. 11, p. 1-8, 2007.

COOPER, D. J.; GENDRON, Y. Power and the criteria of control. CA Magazine, march 2001. Disponível em: <<http://www.camagazine.com/archives/printedition/2001/march/regulars/camagazine25728.aspx>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

CORRÊA, S.; GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; CRUZ, M. R. As relações entre a orientação para o mercado, a inovação de produto e processo, e a performance organizacional. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 15, n. 3, p. 174-202, 2017.

COSO - Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. **Enterprise risk management: integrated framework**. New York, AICPA, 2004.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada**, 2007. Disponível em: <<https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>>. Acesso em: 17 out 2022.

CRUZ, C. O.; RODOVALHO, E. C. Application of ISO 31000 standard on tailings dam safety. REM-International Engineering Journal, v. 72, p. 47-54, 2019.

DAGNINO, R. A relação universidade-empresa no Brasil e o “argumento da Hélice Tripla”. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 2, n. 2, p. 267-307, jul./dez. 2003.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Traduzido por Félix Nonnenmacher. Porto Alegre, Bookman, 2009.

DANTAS, J. A.; RODRIGUES, F. F.; MARCELINO, G. F.; LUSTOSA, P. R. B. Custo-benefício do controle: proposta de um método para avaliação com base no Coso. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 2, p. 3-19, 2010.

DÁVILA, G. A.; LEOCÁDIO, L.; VARVAKIS, G. Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciência da Informação** - v.9 n.3 jun/08, [s. l.], ano 2008, v. 9, ed. 3, 30 jun. 2008. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/6300>. Acesso em: 30 out. 2022.

DEGENHART, L.; LEITE, M.; SILVA, A.; SILVA, M. Z.; FERNANDES, F. C. Relação entre presença de comitê de gestão de risco e desempenho econômico em empresas brasileiras. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 16, n. 1, p. 4-21, 2017.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIDIER, N. Manager les performances: Les basic d'Insep Consulting. **Paris: Insep Editions**, 2002. Disponível em: <<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/manager-les-performances-9782914006200/>>. Acesso em: 08 jan. 2023.

FERMA. **Norma de Gestão de Riscos**. Federation of European Risk Management Associations, 2003. Disponível em: <<https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2022.

FERNANDES, B. H.; FLEURY, M. T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006.

FERNANDES, F. C.; SOUZA, J. A. L.; FARIA, A. C. Evidenciação de riscos e captação de recursos no mercado de capitais: um estudo do setor de energia elétrica. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 1, p. 59-73, 2010.

FERREIRA, G. **AS/NZS 4360: 2004 Australian Standard for Risk Management**. 2006.

FERREIRA, F. S.; ALVES, C. F.; CAVALCANTI, R. C. R-BPM: Uma Metodologia para Gerenciamento de Processos de Negócios Consciente dos Riscos. **iSys-Brazilian Journal of Information Systems**, v. 9, n. 4, p. 5-37, 2016.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M.A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **RAM. Revista de Administração da Mackenzie**, v. 1 n. 1, p. 9-25, 1999.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FLATTEN, T. C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S. A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: development and validation. **European Management Journal**, v. 29, p. 98-116, 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237310000952>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

FLATTEN, T.C.; GREVE, G. I.; BRETTEL, M. Absorptive capacity and firm performance: the mediating influence of strategic alliances. **European Management Review**, v. 8, n. 3, p.137- 152, 2011. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

FLÔRES, D. **Sistema integrado de gestão de riscos corporativos como mecanismo de gestão para a competitividade organizacional**. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2021.

FRAPORTI, S. **Gerenciamento de riscos**. São Paulo: Segah, 2018.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. GEN-Atlas, 2022.

GITAU, L. M. The effects of risk management at project planning phase on performance of construction projects in Rwanda. **Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology**, p. 1-76, 2015. Disponível em: <https://www.jkuat.ac.ke/campuses/kigali/wp-content/uploads/2014/04/Mwangi-Lawrence-Gitau-2015The-Effects-Of-Risk-management->

At-Project-Planning-Phase-On-Performance-Of-Construction-Projects-In-Rwanda.pdf.
Acesso em: 24 de mai. 2023.

GOLSHAN, N. M.; RASID, S. A. Determinants of enterprise risk management adoption: An empirical analysis of Malaysian public listed firms. **International Journal of Social and Human Sciences**, v. 6, n. 2012, p. 119-126, 2012. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Determinants-of-Enterprise-Risk-Management-An-of-Golshan-Rasid/c4055bdb59c6ba0c1a7c2e614836b6689b90d563>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

GORDON, A. L.; LOEB, P. M.; CHIH YANG, T. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 28, n. 4, p. 301- 327, 2009

GRUPTA, P. Medir a inovação. **VidaEconómica. News Letter**, n. 22, 2011.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of production economics**, v. 133, n. 2, p. 662-676, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>>. Acesso em: 17 de Jun. 2023.

HAIR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

HILL, S. Guia sobre a gestão de riscos no serviço público. ENAP, Cadernos n. 30, Brasília, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/651/1/Uma%20explora%C3%A7%C3%A3o%20inicial%20da%20literatura%20sobre%20a%20inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 30 Mai. 2023.

HILMAN, H.; KALIAPPEN, N. Do cost leadership strategy and process innovation influence the performance of Malaysia hotel industry?. **Asian Social Science**, v. 10, n. 10, p. 134, 2014.

HYLL, W.; PIPPEL, G. Types of cooperation partners as determinants of innovation failures. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 28, n. 4, p. 462-476, 2016.

HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. The value of enterprise risk management. **Journal of risk and insurance**, v. 78, n. 4, p. 795-822, 2011. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1440947>. Acesso em: 14 de Jun. 2023.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo, 2007.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000 - Risk management**, Suíça, 2009

JABER, A. S. **The Impact of Risk Management Practices on the Organizational Performance:** Field Study at Jordanian Insurance Companies. 2020. Disponível em: <<https://meu.edu.jo/libraryTheses/The%20Impact%20of%20Risk%20Management%20Practices%20on%20the%20Organizational%20Performance.pdf>> . Acesso em: 02 Out. 2022.

JAFARI, M.; CHADEGANI, A. A.; BIGLARI, V. Effective risk management and company's performance: Investment in innovations and intellectual capital using behavioral and practical approach. **Journal of economics and international finance**, v. 3, n. 15, p. 780-786, 2011.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661–1674, nov. 2006. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1060.0576>>. Acesso em: 05 dez. 2022.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KANCHU, T.; KUMAR, M. M. **Risk management in banking sector—an empirical study.** International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, v. 2, n. 2, p. 145-153, 2013.

KANTER, R. M. **Frontiers of management.** Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.** Boston: Harvard Business School Press, 2008.

KLOMP, L.; VAN LEEUWEN, G. Linking innovation and firm performance: a new approach. **International journal of the economics of business**, v. 8, n. 3, p. 343-364, 2001.

KOWO, S. A.; AKINBOLA, A. O.; AKINRINOLA, O. O. The impact of process innovation on organisational performance. **Acta Universitatis Danubius. (Economica)**, v. 15, n. 2, 2018.

LECHNER, P.; GATZERT, N. Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. **The European Journal of Finance**, v. 24, n. 10, p. 867-887, 2018. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1351847X.2017.1347100>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

LIEBENBERG, A. P.; HOYT, R. E. The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. **Risk management and insurance review**, v. 6, n. 1, p. 37-52, 2003.

LIMA, S. L. L.; HORZ, V.; SILVA, M. Z. Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho da Empresa: o Papel da Gestão do Risco Corporativo, **22º Congresso Internacional USP de Contabilidade.** São Paulo, SP, Brasil, 2022.

LIN, Y.; WEN, M.; YU, J. Enterprise risk management: Strategic antecedents, risk Integration and performance. **North American Actuarial Journal**, v. 16, n. 1, p. 1–28, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10920277.2012.10590630>>. Acesso em: 18 jan. 2023.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; PAULO, E.; CELESTINO, M. Avaliação de resultado e desempenho: um estudo comparativo entre Balanced Scorecard e Gecon. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2003.

MALIK, M. F.; ZAMAN, M.; BUCKBY, S. Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, v. 16, n. 1, p. 100-178, 2020.

MANUAL, O. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. [S.l.: s.n.], 1997. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2022

_____. **The Measurement of Scientific and Technological Activities: proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data**. (S.I.): OCDE, p. 32-33, 2005. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1>. Acesso em: 30 out. 2022.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução a contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MEULBROEK, L. K. Integrated risk management for the firm: a senior manager's guide. **Available at SSRN 301331**, 2002.

MINTON, B.; TAILLARD, J.; WILLIAMSON, R. Do independence and financial expertise of the board matter for risk taking and performance?. **Available at SSRN 1787126**, 2011.

MONTEIRO, E. L. M. et al. **A controladoria e o controller no processo de gestão organizacional**, 2015. Disponível em: <http://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/7controladoria_e_controller.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

MORAES, J. C. F. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre Controles Internos após sua implementação no Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MOREIRA V. R. **Gestão dos riscos do agronegócio no contexto cooperativista**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, 2009.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

NAING, W. T. **Effect of Risk Management Practices on Performance of Indigenous Development Organization**. Tese (Mestrado em Bancos e Finanças). MERAL Portal, 2022.

NASEEM, T.; SHAHZAD, F.; ASIM, G. A.; REHMAN, I. U.; NAWAZ, F. Corporate social responsibility engagement and firm performance in Asia Pacific: The role of enterprise risk management. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 2, p. 501-513, 2020. Disponível em:

<<https://www.google.com/url?q=https://doi.org/10.1002/csr.1815&sa=D&source=docs&ust=1687573327243944&usg=AOvVaw0ICTojDp8A5GyAk773eyvz>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

OLIVEIRA, R. M.; BEUREN, I. M. Influência da Criatividade da Equipe na Inovação de Processos e da Inovação de Processos no Desempenho Organizacional: efeitos do uso diagnóstico e interativo dos sistemas de controle. **Revista Universo Contábil**, v. 17, n. 2, 2022.

O'SULLIVAN, D.; DOOLEY, L. **Applying innovation**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2009.

PAGACH, D.; WARR, R. The characteristics of firms that hire chief risk officers. **Journal of risk and insurance**, v. 78, n. 1, p. 185-211, 2011.

PALADINO, B.; CUY, L.; FRIGO, M. L. Missed Opportunities in Performance and Enterprise Risk Management. **The Journal of Corporate Accounting and Finance**. v. 20, n. 3, p. 43-51, 2009.

POJASEK, R. B. **Organizational Risk Management and Sustainability: A practical step-by-step guide**. CRC Press, 2017.

PREDA, C. Implementing a risk management standard. **Journal of Defense Resources Management**, v. 4, n. 1, p. 111-120, 2013.

QIN, Z. Process innovation, cost leadership and market power analysis based on electronic information industry. **Research Project of Zhejiang Philosophy and Social Science**, v. 1, n. 1, p. 358-363, 2007.

QUINTAS, T. T.; SPESSATTO, G.; FERNANDES, F. C. Análise da produção científica sobre gestão de riscos. São Paulo: **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 1, p. 1-15, 2009.

RASID, S. Z.; GOLSHAN, N. M.; ISMAIL, W. K.; AHMAD, F. S. Risk management, performance measurement and organizational performance: A conceptual framework. In: **3rd International Conference on Business and Economic Research Proceeding**, v. 33, n. 9, p. 1702-1715, 2012.

REIJERS, H. A.; MANSAR, L. S. Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. **Omega**, v. 33, n. 4, p. 283-306, 2005.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D.S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RIBEIRO, J. S. D. A. N.; CALIJORNE, M. A. S.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.7, p. 4-17, 2017.

SALEEM, S.; ABIDEEN, Z. U. Do effective risk management affect organizational performance. **European Journal of Business and Management**, v. 3, n. 3, p. 258-268, 2011. Disponível em: <<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/282>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

SAX, J.; ANDERSEN, T. J. Making risk management strategic: integrating enterprise risk management with strategic planning. **European Management Review**, v. 16, n. 3, p. 719-740, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/emre.12185>>. Acesso em: 02 nov 2022.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 450-467, 2009.

SIMONETTI, R.; ARCHIBUGI, D.; EVANGELISTA, R. Inovações de produto e processo: como são definidas? Como são quantificados? **Cienciometria**, v. 32, n. 1, p. 77-89, 1995.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Org.). **Psychological management of individual performance**. Chichester. UK: John Wiley & Sons, p. 3-25, 2002.

STANDARDS AUSTRALIA. Australian/New Zealand Standard. Risk Management: AS/NZS 4360:2004. 3 ed. Committee OB-007, 2004. **Published by Standards Australia International Ltd**, Sydney, AU. Disponível em: <www.standards.org.au>. Acesso em: 17 jan 2023.

STANDARDS AUSTRALIA INTERNATIONAL AND STANDARDS NEW ZEALAND. **Risk Management**. AS/NZS 4360, 1999.

TAO, N. B.; HUTCHINSON, M. Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committees. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, v. 9, n. 1, p. 83-99, 2013.

TENÓRIO, J. G. **Controle interno: um estudo sobre sua participação na tomada de decisão de investimento no mercado de capitais brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade do Rio Grande do Norte, Recife, 2007.

TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L. J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, p. 24-36, 2005.

TORRIJOS, J. G. **La financiación de la colaboración público-privada: El Project Finance**. Presupuesto y Gasto Público, n. 45, p. 175-185, 2006.

TURNBULL. **Guidance on internal control: the turnbull guidance**, 2005.

VAZ, H. C. A. **A influência da gestão de riscos empresarial no desempenho das PME's**. Tese de Doutorado, 2011.

VERHEES, F. J. H. M.; MEULENBERG, M. T. G.; PENNING, J. M. E. Performance expectations of small firms considering radical product innovation. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 772-777, 2010.

WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M., SILVA, A. C. M.; MIRANDA, L. C. Um Estudo sobre Indicadores de Desempenho para a perspectiva do Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard. In: Congresso del Instituto Internacional de Costos, 8., 2003, Punta del Leste, Uruguai. **Anais... VIII Congresso del IIC**. Punta del Leste, Uruguai: IIC, 2003.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European journal of innovation management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WANG, E.; JUAN, P. Entrepreneurial orientation and service innovation on consumer response: A B&B Case. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 532-545, 2015.

WEBER, E. L.; DIEHL, C. A. Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 19, n. 3, p. 41-58, 2014.

WEST YORKSHIRE COMBINED AUTHORITY. **Corporate Risk Management Strategy**, 2020. Retrieved 20 August 2021. Disponível em: <<https://westyorkshire.moderngov.co.uk/documents/s14766/Corporate%20Risk%20Management%20Strategy.pdf>>. Acesso em: 14 de Jun. 2023.

WOON, L. F.; AZIZAN, N. A.; SAMAD, M. F. A. A Strategic Framework For Value Enhancing Enterprise Risk Management. **Journal of Global Business and Economics**, v. 2, n. 1, p. 23-48, 2011.

YOSHIKUNI, A.C.; ALBERTIN, L. A. **IT-Enabled Dynamic Capability on Performance: an Empirical Study of**. *Rae*, v. 57, p. 215–231, 2017.

YOSHIKUNI, A.C.; JERONIMO, L.R. **Corporate Performance: The IT alignment with business strategy and finance management**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Recursos, competências e capacidade de inovação: Um estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 177-201, 2012.

ZONATTO, V. C. S.; BEUREN, I. M. Categorias de riscos evidenciadas nos relatórios de administração de empresas brasileiras com ADRs. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. São Paulo, v. 1, p. 1-15, 2010.

ZONATTO, V. C. S.; BEUREN, I. M. Evidenciação da gestão de riscos pela metodologia do COSO: um estudo nos relatórios da administração de empresas brasileiras. **ConTexto**, v. 12, n. 21, p. 69-86, 2012.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado gestor. Nós, Leonardo Cargnelutti e Thálysson Costa Thomas e sob a orientação do Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto, estamos realizando nosso trabalho de conclusão de curso na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Para tanto, necessitamos coletar informações sobre a adoção de práticas de gestão de riscos corporativos em organizações industriais brasileiras. O objetivo central desta pesquisa consiste em analisar os efeitos do desempenho em gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho organizacional. Informamos que em momento algum será necessária sua identificação ou a identificação da empresa em que atua. Os dados coletados serão tratados de maneira quantitativa e consolidada, não permitindo a identificação de respostas individuais. Você poderá desistir de participar a qualquer momento desta pesquisa, se assim desejar, não concluindo o envio do formulário de respostas. Ao concluir o envio de suas respostas voluntariamente você concorda com a utilização destes dados para a produção do nosso trabalho e a elaboração de um artigo científico, sem sua identificação ou a identificação de sua empresa, e com os dados sendo analisados de maneira consolidada. Agradecemos imensamente sua colaboração. Sua participação é muito importante para que seja possível concluir esta pesquisa. Muito obrigado. Atenciosamente, Leonardo Cargnelutti e Thálysson Costa Thomas.

Bloco 1: Identificação de riscos

As afirmativas abaixo estão relacionadas as técnicas de identificação de riscos corporativos frequentemente usadas por sua organização. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Identificação de Riscos	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
Com muita frequência...								
ID1.	A empresa verifica o ambiente quanto a riscos do negócio							
ID2.	A empresa define funções e responsabilidades para a identificação de riscos							
ID3.	A empresa usa demonstrativos financeiros para análise de identificação de riscos							
ID4.	A empresa define padrões claros para melhorar a identificação de riscos							
ID5.	A empresa usa classificação de risco para classificar os riscos da empresa							
ID6.	A empresa desenvolve uma estrutura formal de gestão de riscos corporativos							

Bloco 2: Avaliação de riscos

As afirmativas abaixo estão relacionadas as técnicas de avaliação e medição de riscos corporativos frequentemente usadas por sua organização. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Avaliação de Riscos	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
Com muita frequência...								

AR1.	A empresa avalia a incerteza de perdas							
AR2.	A empresa utiliza métodos quantitativos e qualitativos para avaliar os riscos do negócio							
AR3.	A empresa usa avaliação de risco para perda potencial							
AR4.	A empresa reduz a ocorrência de riscos							
AR5.	A empresa avalia cada risco de forma diferente							
AR6.	A empresa categoriza os riscos em níveis para análise posterior							

Bloco 3: Mitigação de riscos

As afirmativas abaixo estão relacionadas as medidas de mitigação de riscos corporativos frequentemente usadas por sua organização. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Mitigação de Riscos	Discordo Totalmente				Concordo		
		1	2	3	4	5	6	7
Com muita frequência...								
MR1.	A empresa elimina riscos catastróficos							
MR2.	A empresa estima perdas potenciais							
MR3.	A empresa treina seus funcionários na mitigação de riscos							
MR4.	A empresa ressegura seus riscos							
MR5.	A empresa desenvolve regulamentos técnicos para cobrir reclamações							

Bloco 4: Implementação de práticas de gerenciamento de riscos

As afirmativas abaixo estão relacionadas as práticas de gerenciamento de riscos corporativos implementadas com êxito e frequentemente usadas por sua organização. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Implementação de Práticas de Gerenciamento de Riscos	Discordo Totalmente				Concordo		
		1	2	3	4	5	6	7
Com muita frequência...								
IPGR1.	A empresa documenta casos de gestão de riscos							
IPGR2.	A empresa apoia os esforços de gestão de riscos corporativos							
IPGR3.	A empresa oferece treinamento adequado em políticas de gestão de riscos							

IPGR4.	A empresa define as funções e responsabilidades dos funcionários na gestão de riscos corporativos							
IPGR5.	A empresa controla o programa de gestão de riscos							
IPGR6.	A empresa categoriza os riscos do negócio em níveis de exposição e impacto							

Bloco 5: Monitoramento de gerenciamento de riscos

As afirmativas abaixo estão relacionadas as medidas de monitoramento da gestão de riscos corporativos frequentemente usadas por sua organização. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Monitoramento de Gerenciamento de Riscos	Discordo Totalmente				Concordo		
		1	2	3	4	5	6	7
Com muita frequência...								
MGR1.	A empresa limita o crédito de acordo com os casos individuais							
MGR2.	A empresa desenvolve um sistema de relatórios regulares sobre gestão de riscos							
MGR3.	A empresa cumpre o gráfico da escada de maturidade estabelecido para a gestão de riscos							
MGR4.	A empresa monitora o desempenho do cliente							
MGR5.	A empresa monitora os padrões internacionais							

Bloco 6: Desempenho em Gestão de Riscos Corporativos

As afirmativas abaixo estão relacionadas a avaliação do desempenho em gestão de riscos corporativos de sua organização. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Desempenho em Gestão de Riscos Corporativos	Discordo Totalmente				Concordo		
		1	2	3	4	5	6	7
O Sistema de Gestão de Riscos Corporativos adotado em nossa organização:								
DGRC1.	... melhorou nossa performance estratégica							
DGRC2.	... melhorou nossa performance em processos de gestão							
DGRC3.	... melhorou nossa performance operacional							
DGRC4.	... melhorou nossa performance financeira							
DGRC5.	... melhorou nossa performance em relação aos clientes							
DGRC6.	... melhorou nossa performance de mercado							

DGRC7.	... melhorou nossa performance de gestão de riscos corporativos								
--------	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Bloco 7: Inovação de Processos

As afirmativas abaixo estão relacionadas a avaliação da inovação de processos de sua empresa. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Inovação de Processos	Discordo Totalmente Concordo						
		1	2	3	4	5	6	7
Com relação a Inovação de Processos, a nossa organização tem...								
IP1.	Desenvolvido novos processos ou melhorado significativamente os processos existentes.							
IP2.	Realizado inovação de processos que levou ao aumento da margem de lucro das vendas.							
IP3.	Realizado inovação de processos que levou ao aumento do número de clientes.							
IP4.	Realizado inovação de processos que proporcionou vantagem competitiva.							
IP5.	Realizado inovação de processos que aumentou a capacidade de atender as necessidades dos clientes.							

Bloco 8: Desempenho Organizacional

As afirmativas abaixo estão relacionadas a avaliação do desempenho organizacional de sua empresa. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Desempenho Organizacional	Discordo Totalmente Concordo						
		1	2	3	4	5	6	7
Com relação ao Desempenho Organizacional, a nossa empresa aumentou:								
DO1.	Lucratividade (percentual de lucro líquido dividido pela receita líquida).							
DO2.	Taxa de retenção de clientes							
DO3.	Taxa de crescimento de vendas							
DO4.	Taxa de crescimento de lucros							
DO5.	Retorno sobre investimentos (percentual de lucro líquido dividido pelo total de investimentos).							

Bloco 9: Informações Gerais para Caracterização dos Participantes da Pesquisa:

Idade: _____ anos

Sexo: 1. Feminino 2. Masculino

Maior Titulação: Graduação Especialização Mestrado Doutorado

Cargo ocupado na empresa: _____

Área a que está vinculado: _____

Tempo de experiência na função: _____

Empresa: 1. Nacional 2. Multinacional

Capital: 1. Aberto 2. Fechado 3. Sociedade Limitada

Controle: 1. Familiar 2. Não Familiar

Faturamento anual aproximado: Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões Entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões
 Entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões Entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões Maior que R\$300 milhões

Número de funcionários aproximado da empresa: _____

Ano de fundação: _____