

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Lucas Israel Oliveira Testi

**ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**SÃO PAULO
2023**

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof^a. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI

**ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

Versão Corrigida

**SÃO PAULO
2023**

Catálogo na Publicação (CIP)

Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Testi, Lucas Israel Oliveira, Lucas Israel Oliveira.

Análise da Integração entre Gestão de Riscos Corporativos e Avaliação de Desempenho Organizacional / Lucas Israel Oliveira Testi, Lucas Israel Oliveira. - São Paulo, 2023.

104 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Hamilton Luiz Corrêa Corrêa.

1. Avaliação de Desempenho Organizacional. 2. Gestão de Riscos Corporativos. 3. Integração Risco-Desempenho. 4. Estratégia Organizacional. 5. Startups. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

*Dedico este trabalho à minha amada esposa,
que desde o início desse sonho está comigo.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha esposa, Lais de Sena Marques. Sem ela, nada disso teria sido possível. Ela me incentivou a trilhar os caminhos da academia, me sustentou durante os momentos de dificuldades e, sem dúvidas, foi essencial para que esse sonho se tornasse possível. Você é a mulher da minha vida.

Agradeço à minha família: meus pais, Solange Cardoso de Oliveira e Eder Carlos Testi; minha irmã, Cássia Lorenlay Oliveira Testi; e, especialmente, à minha sobrinha, Yasmin Testi Pinheiro, que mesmo sem saber, devido à idade, me fez dar um passo enorme em direção à maturidade enquanto pessoa e homem.

Agradeço aos meus amigos do Paraná, que me renderam inesquecíveis momentos na Universidade Estadual de Maringá. Nossas histórias serão levadas eternamente comigo!

Agradeço à minha madrinha Eunice Pimentel de Carvalho, que me acolheu de braços abertos em sua casa quando me mudei para São Paulo. Sem a senhora, tudo teria sido muito mais difícil. Obrigado!

Agradeço ao meu orientador, professor Hamilton Luiz Corrêa, que me aceitou como orientado e me deu a oportunidade de fazer parte da grandiosa Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo.

Agradeço imensamente, também, ao professor Fábio Lotti Oliva, que me acolheu como coorientado, e esteve próximo a mim durante toda essa caminhada. Todas as nossas conversas, dentro e fora do trabalho, foram grandes ensinamentos. Espero que tenhamos sessões por muitos anos, professor!

Agradeço também aos colegas do Grupo de Pesquisa de Gestão de Riscos Corporativos: Andrei Paza, Germano Fenner, Jefferson Bution, Marcelo Albuquerque e Ruddy Vasquez. Todos os nossos encontros foram profícuos e proveitosos à pesquisa de alguma forma.

Agradeço imensamente também à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, à Fundação Instituto de Administração e a todos os professores com os quais tive contato ao longo dessa jornada. Muito obrigado pelas orientações, ensinamentos e oportunidades.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio nos primeiros meses do mestrado, bem como à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo n.º 2021/10089-5,

pelo apoio ao projeto de pesquisa por meio da Linha de Fomento: Treinamento Técnico / Fluxo Contínuo.

RESUMO

Testi, L. I. O. (2023). Análise da integração entre gestão de riscos corporativos e avaliação de desempenho organizacional (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Os diversos conceitos e modelos dentro da área de Administração têm passado por mudanças das mais variadas desde a consolidação das Ciências Sociais Aplicadas como uma especialidade a ser estudada. Dois desses conceitos, Avaliação de Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos, são exemplos de objetos de estudos constantes há, pelo menos, três décadas. Contudo, poucas propostas a respeito da integração desses fatores foram realizadas. Durante a década de 2010 houve avanços nessa assimilação, mas ainda tímidos frente à importância desses aspectos. Pouco se sabe qual o real impacto que tais modelos, quando integrados, teriam nas empresas, uma vez que os resultados dos estudos já realizados foram inconclusivos, por diferentes razões. Neste sentido, este estudo, perpetuando sobre alguns dos principais modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional existentes e conceitos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos, analisou a integração da Gestão dos Riscos Corporativos com a Avaliação do Desempenho Organizacional da NAPP Solutions, a partir de uma análise de como os riscos impactam no desempenho da empresa; das ferramentas utilizadas para gerir os riscos e seus impactos no desempenho da empresa; da associação dos riscos no planejamento estratégico; e de como a comunicação sobre os riscos está inserida na organização. Para tanto, foi realizado uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva-exploratória. O estudo utilizou-se de um estudo de caso da NAPP Solutions, através de uma entrevista com um diretor e dois gerentes da empresa, que, posteriormente, foram submetidos a um processo de análise de conteúdo (Bardin, 2010). Os resultados encontrados identificaram que a integração das políticas de Gestão de Riscos Corporativos da NAPP Solutions afeta diretamente seu Desempenho Organizacional, através do entendimento e mapeamento sobre como os riscos impactam a empresa; da utilização de ferramentas de análise de análise de Risco e Desempenho; a análise das relações com os agentes com os quais a NAPP interage; a integração da Gestão de Riscos com o Planejamento Estratégico; a

criação do Comitê de Gestão de Riscos; a demarcação da política de Riscos, a criação de parcerias; e o processo de comunicação da empresa.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Organizacional; Modelos de Análise de Desempenho Organizacional; Gestão de Risco Corporativo; Modelos de Gestão de Riscos Corporativos; Integração Risco-Desempenho; Estratégia Organizacional; Startups.

ABSTRACT

Testi, L. I. O. (2023). Analysis of the integration between enterprise risk management and organizational performance assessment (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The various concepts and models within the area of Administration have undergone through a wide range of changes since the consolidation of Applied Social Sciences as a specialty to be studied. Two of these concepts, Organizational Performance Assessment and Enterprise Risk Management, are examples of constant objects of study for at least three decades. However, few proposals regarding the integration of these factors were made. During the 2010s there were advances in this assimilation, but still timid in the face of the importance of these aspects. Little is known about the real impact that such models, when integrated, would have on companies, since the results of studies already done were inconclusive, for different reasons. In this sense, this study, perpetuating on some of the main existing Organizational Performance Assessment models and concepts related to Corporate Risk Management, analyzed the integration of Corporate Risk Management with the Organizational Performance Assessment of NAPP Solutions, based on an analysis how risks impact the company's performance; the tools used to manage risks and their impacts on the company's performance; the association of risks in strategic planning; and how risk communication is embedded in the organization.. For that, a qualitative research was carried out, of a descriptive-exploratory nature. The study used the methods of documental research and the case study of NAPP Solutions, through an interview with a director and two managers of the company, who were subsequently submitted to a content analysis process (Bardin, 2010). The results identified that the integration of NAPP Solutions' Enterprise Risk Management policies directly affects its Organizational Performance, through the understanding and mapping of how risks impact the company; the use of Risk and Performance analysis tools; the analysis of relationships with the agents with whom the NAPP interacts; the integration of Risk Management with Strategic Planning; creation of the Risk Management Committee; the demarcation of the Risks policy, the creation of partnerships; and the company's communication process.

Key words: Organizational Performance Assessment; Organizational Performance Analysis Models; Enterprise Risk Management; Enterprise Risk Management Models; Risk-Performance Integration; Organizational Strategy; Startups.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tendências que influenciaram os objetivos dos modelos de avaliação de desempenho organizacional.....	23
Figura 2 – Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional - estrutura dos módulos.....	26
Figura 3 – Perspectivas do Balanced Scorecard.....	27
Figura 4 – Focos do Skandia Navigator.....	29
Figura 5 – Critérios do Modelo de Excelência da Gestão.....	31
Figura 6 – As cinco faces do Performance Prism.....	32
Figura 7 – Capitais do SIGMA.....	33
Figura 8 – Estrutura comparativa entre os modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	36
Figura 9 – COSO Internal Control.....	39
Figura 10 – COSO Enterprise Risk Management.....	40
Figura 11 – COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance.....	41
Figura 12 – Processo da Gestão de Riscos Corporativos.....	43
Figura 13 – Riscos Corporativos no Ambiente de Valor	44
Figura 14 – Nível de Maturidade no Gerenciamento dos Riscos Corporativos.....	46
Figura 15 – Modelo de Gestão de Desempenho baseado em Risco	57
Figura 16 – Procedimentos da Revisão Sistemática da Literatura.....	59
Figura 17 – Exemplo do Dashboard do Power BI	73
Figura 18 – Exemplo do Dashboard do Google Data Studio	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Metodologia utilizada para a elaboração da Revisão Sistemática da Literatura	48
Tabela 2 – Base Conceitual do Estudo	62
Tabela 3 – Quadro Síntese dos Riscos mapeados pela NAPP	78
Tabela 4 – Quadro Síntese da Integração Risco-Desempenho da NAPP	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADO	Avaliação de Desempenho Organizacional
GRC	Gestão de Riscos Corporativos
ERM	Enterprise Risk Management
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ISO	International Organization for Standardization
ROI	Return on Investment
MADE-O	Modelo de Avaliação do Desempenho Organizacional
BSC	<i>Balance Score Card</i>
MEG-PNQ	Modelo de Excelência da Gestão - Prêmio Nacional da Qualidade
IFAC	International Federation of Accountants
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
KPI	Key-performance Indicators
KRI	Key-risk Indicators
EC	Estudo de Caso
BI	<i>Business Intelligence</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Problema de Pesquisa	17
1.2	Objetivos	18
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	Justificativa	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Avaliação de Desempenho Organizacional	22
2.1.1	Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional - MADE-O	25
2.1.2	<i>Balanced Scorecard</i> - BSC	26
2.1.3	<i>Skandia Navigator</i>	28
2.1.4	Modelo de Excelência da Gestão - Prêmio Nacional da Qualidade - MEG-PNQ	30
2.1.5	Performance Prism	31
2.1.6	SIGMA Sustentabilidade	32
2.1.7	KPMG Value Explorer	34
2.1.8	Comparação entre os modelos	35
2.2	Gestão de Riscos Corporativos	36
2.2.1	COSO - <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>	39
2.2.2	ISO 31000 - International Organization for Standardization	42
2.2.3	O Ambiente de Valor de Oliva	43
2.3	Revisão Sistemática da Literatura: Gestão de Riscos Corporativo e Desempenho Organizacional	47
2.3.1	Análise de palavras-chave	58
2.3.2	Métodos para aplicação da Revisão Sistemática da Literatura	58
3	METODOLOGIA	59
3.1	Aspectos Metodológicos	59
3.2	Base Conceitual	67
3.3	Obtenção dos Dados	68
3.4	Análise de conteúdo da entrevista	69
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4.1	Avaliação de Desempenho Organizacional	70
4.2	Gestão de Riscos Corporativos	75
4.3	Integração do Desempenho Organizacional e os Riscos Corporativos	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
5.1	ATENDIMENTO AO OBJETIVO DA PESQUISA E AOS ASPECTOS METODOLÓGICOS	84
5.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	86
5.3	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	87
5.4	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	87
	REFERÊNCIAS	89

APÊNDICE 107

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho das organizações tem sido objeto de estudos desde a década de 80, a partir de quando diversos instrumentos de avaliação de desempenho organizacional têm sido desenvolvidos (GARENGO et al., 2005; BORTOLUZZI et al., 2009). Os resultados das empresas precisam ser analisados incessantemente para que seja possível medir seu desempenho, seus resultados e a adesão destes para com a estratégia e objetivos (SANTOS, 2011). Desde então, tem havido uma evolução significativa nos estudos referentes a este assunto, apesar de que, inicialmente havia um baixo respaldo científico para o crescente número de indicadores de desempenho que foram criados e sugeridos, principalmente ao longo dos anos 90, o que não permitia suficientes conclusões teóricas sob sua eficácia (NEELY et al., 1995). Nos anos subsequentes os estudos da área continuaram crescentes.

A análise e gestão de riscos tem se moldado gradativa e significativamente nos últimos anos, à medida que os mercados globais se tornaram cada vez mais conectados (MERTON et al, 2013). Administradores estão expostos a obstáculos que abrangem mudanças e processos no ambiente de negócios; a demanda para adequar os controles internos a modelos eficazes de gestão de risco e políticas foi a maneira utilizada para atenuar incertezas e riscos que caracterizavam os mercados (VALENTIM, 2016).

Isto posto, nota-se que, cada vez mais, tanto a avaliação de desempenho organizacional quanto a gestão de riscos corporativos possuem um papel vital para as empresas não somente obterem resultados paulatinamente mais satisfatórios, mas sobreviverem. É sabido, há décadas, que estas áreas são amplamente estudadas na academia e nas empresas. Contudo, como as empresas integram esses fatores durante o planejamento e gestão dos objetivos e estratégias?

Durante a década de 2010, especialmente a partir de 2017, tem-se visto mais estudos dedicados a compreender como a integração dos conceitos de Gestão de Riscos Corporativos e Desempenho Organizacional tem afetado as empresas e a academia.

Predominante, porém não exclusivamente, empresas tendem a associar desempenho organizacional com desempenho econômico. Entretanto, os riscos que permeiam os objetivos estratégicos não permeiam apenas questões financeiras: riscos de marca, riscos de reputação, riscos tecnológicos, riscos legais, riscos em recursos humanos, riscos ambientais, riscos políticos (KAPLAN, 2009) são alguns exemplos de como as empresas estão à mercê de conjunturas que podem colocá-la em situações muitas vezes irreversíveis.

Kaplan (2009) já chamava a atenção para o fato que empresas, muitas vezes, falhavam em contar com os riscos quando formulavam suas estratégias, além de falhar, também, em monitorar e gerir os riscos assumidos.

Contudo, faz-se importante ressaltar, também, que, segundo a literatura existente, as pesquisas empíricas sobre a integração entre os conceitos e práticas Gestão de Riscos Corporativos e Desempenho Organizacional oferecem resultados inconclusivos: encontram-se tanto inferências positivas, ou seja, uma gestão eficiente dos riscos leva a um desempenho satisfatório; quanto inferências nulas, ou seja, demonstrando pouca ou nenhuma relação entre a gestão de riscos e o desempenho organizacional.

Para analisar a integração entre a Gestão dos Riscos Corporativos e o Desempenho Organizacional, será analisado um estudo de caso da Startup de tecnologia NAPP Solutions, empresa que há dois anos faz parte da lista “100 startups to watch”, proposta criada por um grupo de grandes empresas e imprensa, cujo objetivo é aferir alguns indicadores, como grau de inovação, potencial de mercado, negócio, equipe e maturidade da solução dos seus negócios.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo dos últimos anos, devido à extensa globalização dos mercados, que estão cada vez mais conectados de diferentes formas, a análise e gestão dos riscos tornou-se uma questão cada vez mais significativa para as empresas (MERTON et al, 2013).

KAPLAN (2009) já apontava que a gestão dos riscos não estava realmente presente no dia-a-dia das empresas, o que ficou evidenciado durante a grande crise financeira de 2008; em razão da baixa, ou inexistente, integração dos fatores de riscos corporativos ao campo estratégico, muitas vezes em desfavor de um foco voltado a resultados mais expressivos em termos de acionistas, receitas, produtividade, controle de custo, qualidade.

A gestão de riscos corporativos desponta, então, objetivando auxiliar as empresas a eliminar ou mitigar eventos que ameacem sua imagem, reputação e sobrevivência. Este conceito é abordado com maior intensidade a partir de uma série de eventos que ocorreram e levaram grandes empresas a perdas financeiras e a falência (Gaultier-Gaillard et al., 2009; Heong & Teng, 2018; Nocco & Stulz, 2006; Oliva, 2016; Verbano & Venturini, 2013).

Propostas para ordenar e sistematizar a GRC foram desenvolvidas e apresentadas por associações e instituições, como o COSO e ISO 31000, entretanto com foco na gestão de riscos dentro dos limites organizacionais das empresas (PAZA, 2021), mas sem nenhum tipo de enfoque na integração com o desempenho organizacional.

Em virtude da relevância do tema e do *gap* apresentado, este estudo pretende contribuir com a literatura e as organizações ao responder o seguinte problema de pesquisa: *Como as empresas integram a Gestão dos Riscos Corporativos com o Desempenho Organizacional?*

1.2 OBJETIVOS

Por efeito do problema de pesquisa apresentado previamente, definiu-se para este estudo um objetivo geral e quatro objetivos específicos.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral, conforme descrito por Lakatos e Marconi (2017, p. 219), “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo

intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas”. Gil (2002, p. 111) vai ao encontro dos autores anteriores, afirmando que os objetivos gerais “são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para a investigação. Logo, precisam ser redefinidos, esclarecidos, delimitados. Daí surgem os objetivos específicos da pesquisa”. Desta forma, considerando uma visão global e abrangente do tema, definiu-se o objetivo geral:

Analisar a integração entre a Gestão dos Riscos Corporativos e a Avaliação do Desempenho Organizacional.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Já em relação aos objetivos específicos, estes que “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares” (Marconi & Lakatos, 2017, p. 219). Gil (2002) corrobora com os autores anteriores, ao afirmar que os objetivos específicos tentam “descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento” (Gil, 2002, p. 112). Para Cervo e Bervian (2002, p. 83), “definir objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais, as quais podem ser: mostrar novas relações para o mesmo problema e identificar novos aspectos ou utilizar os conhecimentos adquiridos para intervir em determinada realidade”.

Desta forma, foram propostos quatro objetivos específicos (i, ii, iii e iv) que possibilitam analisar a integração entre a Gestão dos Riscos Corporativos e a Avaliação do Desempenho Organizacional:

- i. Analisar como os riscos impactam o desempenho da empresa;
- ii. Conhecer as ferramentas utilizadas para gerir os riscos e seus impactos no desempenho da empresa;
- iii. Verificar a associação dos riscos no planejamento estratégico;

- iv. Verificar como a comunicação sobre os riscos está inserida na organização.

Visando atingir a finalidade pretendida, realizou-se, primeiramente, uma revisão da literatura para embasar assuntos relacionados à Avaliação de Desempenho Organizacional e Gestão de Risco Corporativos. O segundo passo contou com a especificação da metodologia. Essa pesquisa tratou-se de um estudo com caráter descritivo. Estruturou-se na análise qualitativa; na busca de dados primários e secundários pela internet; e, também, na utilização do método de análise de conteúdo de Bardin (2010).

A apresentação e a análise de dados fizeram parte da próxima etapa, na qual foram expostos os dados obtidos através do caso da NAPP Solutions.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a realização de uma pesquisa científica a partir de quatro aspectos: importância, viabilidade, contribuição e originalidade (Hair, 2015).

Dentro da área da administração, é importante ressaltar que as pesquisas inclinam-se a serem desenvolvidas para suprir as empresas com informações que possam contribuir na prevenção de futuros problemas de negócios, resolver adversidades organizacionais, promover vantagens competitivas e reduzir custos operacionais (Adams et al., 2014).

Ao se relacionarem com outros agentes no ambiente de negócios, as empresas são expostas a diversos riscos corporativos, como os de natureza tecnológica, financeira e ética (OLIVA, 2016). Estes representam a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem negativamente a execução de seus objetivos, podendo levá-las ao declínio de suas operações e à falência (PAZA, 2021). Neste contexto, destaca-se a importância de estudar o gerenciamento de riscos corporativos de tal sorte com que haja uma integração com o desempenho da empresa.

A viabilidade desta pesquisa ocorreu, num primeiro momento, devido às consolidadas bases teóricas que sustentam o estudo: Avaliação de Desempenho

Organizacional (ADO), Gestão de Riscos Corporativos (GRC); e em um segundo momento, na integração entre ADO e GRC.

A partir da análise dos riscos corporativos e do desempenho organizacional da NAPP Solutions, evidencia-se a contribuição teórica e prática do estudo, assim como sua originalidade. Contribui-se com o campo científico, ao avançar a literatura da ADO e GRC, bem como a integração desses dois fatores. No contexto gerencial, possui implicação prática, uma vez que empresas, gestores, consultores e empreendedores poderão utilizar as conclusões apontadas pelo estudo, bem como os *insights* e ferramentas trazidos ao longo da pesquisa, aumentando o valor da empresa a partir de uma perspectiva estratégica (BERTINETTI et al., 2013; BOHNERT et al., 2019; HOYT & LIEBENBERG, 2011; SILVA et al., 2019).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Decidiu-se dividir essa seção em três partes. Com o objetivo de identificar os conceitos que fazem a integração entre Avaliação de Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos, primeiramente foram apresentadas metodologias de avaliação de desempenho organizacional, na qual foram expostos e analisados os principais conceitos relacionados à prática de aferição do desempenho das organizações. Em sequência, foram evidenciados os conteúdos abordados pela gestão dos riscos corporativos, dentre os quais destacam-se o Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway - COSO - e a norma internacional ISO 31000, além de outras definições importantes para o entendimento destes conceitos. Por fim, foi desenvolvida uma revisão sistemática da literatura no tocante a essas duas áreas do conhecimento de maneira integrada, onde objetivou-se estruturar e analisar os principais trabalhos que buscam uma incorporação entre a avaliação de desempenho organizacional e gestão dos riscos corporativos, publicados nesta última década.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Os resultados das organizações devem ser avaliados continuamente para que se possa, não somente, medir seu desempenho geral, mas também, a qualidade das entregas que faz, seus resultados e o alinhamento destes em relação a estratégia e objetivos previamente definidos (SANTOS, 2011).

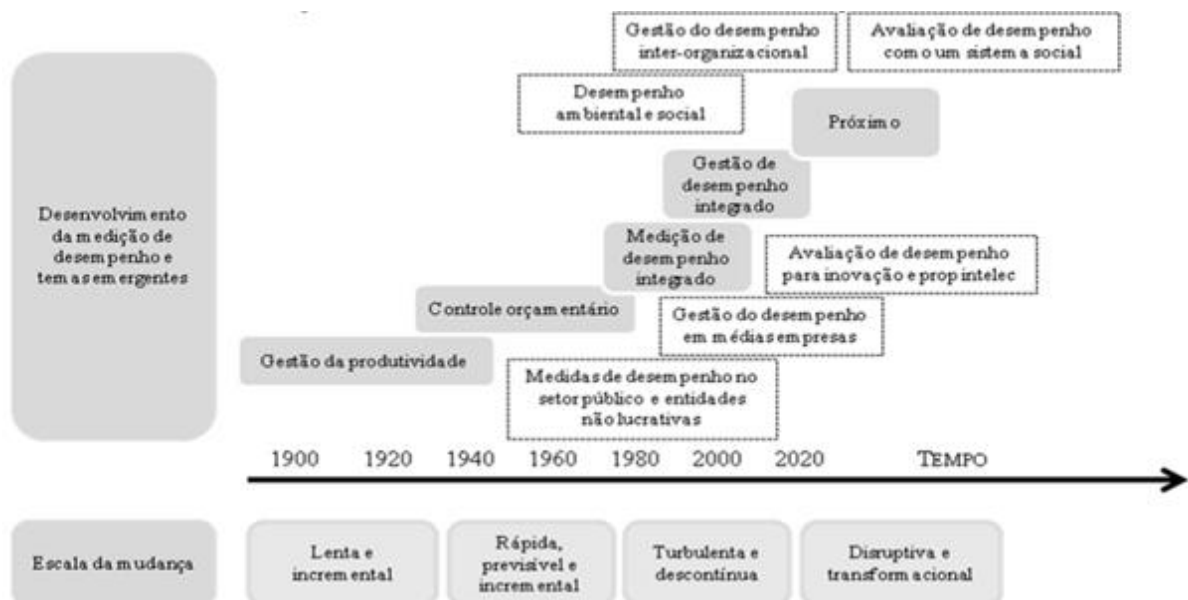
Contar com informações completas, precisas, confiáveis, tempestivas e seguras sobre a organização, seja pública ou privada, pode solucionar problemas, ajudar nas estratégias e contribuir para o alcance de seus objetivos (FERREIRA, 2018).

Ao mesmo tempo, se faz necessário, também, a utilização de ferramentas de gestão que, tomando como base as informações colhidas pelas avaliações de desempenho, lhes permita responder adequadamente ao cenário de mudanças (CORRÊA, 1986).

Pelo que, a adoção de um modelo de avaliação de desempenho adequada à mensuração e o gerenciamento da *performance* das organizações se tornou bastante relevante (YADAV et al., 2014).

Ayres et al (2015) apontam que é possível observar uma proeminência em duas fases nos conceitos de avaliação de desempenho: a primeira fase começa no final em meados 1880 e perdurou até por volta da década de 1980, onde a ênfase estava em métricas financeiras (lucro, ROI e produtividade). A segunda começou no final dos anos 1980 devido às mudanças nos mercados mundiais (GHALAYINI & NOBLE, 1996). Para Bititci et al (2012), os objetivos da avaliação de desempenho acordam às tendências industriais, empresariais e sociais. A Figura 1 aponta as tendências que influenciaram os objetivos dos modelos de avaliação de desempenho organizacional.

Figura 1 - tendências que influenciaram os objetivos dos modelos de avaliação de desempenho organizacional



Fonte: Ayres (2015), adaptado de Bititci et al (2012).

Dentre os principais modelos de avaliação de desempenho desenvolvidos nas últimas décadas, foram considerados para compor a base teórica do presente artigo os seguintes:

- a) Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional - MADE-O (CORRÊA, 1986);
- b) *Balance Score Card* - BSC (KAPLAN; NORTON, 1992);
- c) *Skandia Navigator* (EDVINSSON, 1997);
- d) Modelo de Excelência da Gestão - Prêmio Nacional da Qualidade - MEG-PNQ (FNQ, 2001).
- e) *Performance Prism* (NEELY; ADAMS, 2001).
- e) Sigma Sustentabilidade (THE SIGMA PROJECT, 2003);
- f) KPMG Value Explorer (ANDRIESSEN, 2005)

2.1.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL - MADE-O

O Modelo de Avaliação do Desempenho Organizacional - MADE-O foi proposto por Corrêa (1986), com o objetivo de oferecer às organizações uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional abrangente e versátil, que permitisse tanto a avaliação de desempenho, quanto o gerenciamento da melhoria dos processos da empresa.

O contexto de grandes mudanças ambientais e de processos produtivos das últimas décadas constituiu o pano de fundo que norteou o desenvolvimento do MADE-O. O crescimento das demandas a que estão submetidas as organizações e a exigência de uma maior velocidade de decisão dos gestores passou a requerer ferramentas de gestão que lhes permitisse responder adequadamente a um cenário de mudanças (CORRÊA, 1986).

Segundo Corrêa (1986) um modelo de avaliação de desempenho organizacional, deve responder às seguintes perguntas clássicas: a) Para que? b) Para quem? O que? Como? Quem? Quando? em seu planejamento e implantação. Além de possuir cinco características: a) Ser global (abranger todas as dimensões); b) Ter perspectiva histórica (vários anos); c) Ser comparativo (com outras empresas e setores); d) Analisar as relações de causa/efeito e; e) Ser antecipativo.

O MADE-O é composto por nove módulos de avaliação de desempenho aplicáveis a qualquer tipo de organização, sendo eles: a) Econômico-financeiro; b) Operacional; c) Recursos humanos; d) Inovação tecnológica; e) Adaptação/ambiente; f) Avaliação técnica; g) Clima organizacional; h) Benefícios sociais e f) Potencialidade gerencial (GIÃO et al., 2010), como mostra a figura 2:

Figura 2: Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional - estrutura dos módulos



Fonte: Corrêa (1986), adaptado pelo autor

A partir destes módulos, a aferição de desempenho é operacionalizada por meio da utilização de indicadores de desempenho ou de *performance*, que constituem as unidades de quantificação para a avaliação (GIÃO et al., 2010).

O modelo foi desenvolvido com base em conceitos de avaliação de desempenho global de organizações, podendo ser aplicado para qualquer tipo de organização (CASTRO, 2018), seja pública ou privada.

2.1.2 **BALANCED SCORECARD - BSC**

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido a partir dos estudos de Robert S. Kaplan e David P. Norton, que foram sintetizados no artigo *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance* (KAPLAN; NORTON, 1992), no qual

descreveram o modelo como, um conjunto de medidas que apresentam uma visão ágil e abrangente das atividades de um negócio.

O BSC integra indicadores financeiros e indicadores de satisfação dos clientes, que se referem a resultados de atividades já realizadas, com indicadores relacionados a processos internos e de melhoria e inovação, que representam os impulsionadores do desempenho financeiro futuro da organização (KAPLAN; NORTON, 1992).

Para Kaplan e Norton (1992), o BSC permite que os administradores enxerguem a empresa a partir de quatro perspectivas, que respondem a quatro questões principais:

- a) Perspectiva do cliente: Como os consumidores veem a empresa?
- b) Perspectiva interna: Em que deve-se ter excelência?
- c) Perspectiva da inovação e do aprendizado: pode-se continuar a melhorar e criar valor ao negócio?
- d) Perspectiva financeira: Como os acionistas são vistos?

Figura 3: Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1992)

A partir dessas quatro perspectivas, o BSC faz com que os administradores concentrem seus esforços nos indicadores mais críticos (KAPLAN; NORTON, 1992). Apesar de que, essas perspectivas são complementares e formam uma relação de causa-efeito (LUGOBONI, 2010).

As críticas ao BSC são relacionadas com a falta da dimensão tempo no *scorecard*, uma vez que, segundo Norreklit (2000) uma relação de causa-efeito demanda um intervalo de tempo entre a causa e o efeito, considerando ser questionável que a dimensão do tempo não esteja presente. O autor criticou também a descrição ambígua e não clara quanto a relação entre as métricas do BSC (NORREKLIT, 2000). Ainda assim, o BSC é um dos principais modelos de avaliação de desempenho organizacional em uso.

2.1.3 SKANDIA NAVIGATOR

O *Skandia Navigator* foi criado na década de 1990 por Leif Edvinsson, ao desenvolver um estudo sobre as perspectivas do capital intelectual. Na época, o autor trabalhava em uma empresa de seguros sueca, cujo nome veio a dar nome também ao modelo.

Segundo Edvinsson (1997), o *Skandia* procurou focar no capital intelectual em função da necessidade de desenvolver uma nova abordagem, que considerasse os serviços de conhecimento intensivo. Defendendo que a atenção ao capital intelectual das empresas constitui um importante instrumento para administrá-las e desenvolvê-las.

Em 1998, Edvinsson prosseguiu no desenvolvimento do modelo com Malone, propondo a análise da empresa a partir de cinco focos: a) Foco financeiro; b) Foco no cliente; c) Foco no processo; d) Foco na renovação e desenvolvimento; e) Foco humano, como observado na figura 4.

Figura 4: Focos do *Skandia Navigator*



Fonte: Edvinsson e Malone (1998)

De acordo com a proposta dos autores, o foco financeiro mostra o passado da empresa. Os focos no cliente e no processo, mostram o presente, o primeiro considerando uma categoria distinta de capital intelectual, e o segundo, avaliando de forma mais ampla, o capital estrutural. Em seguida, o foco na renovação e desenvolvimento, objetivam a preparação da empresa para seu futuro, via treinamento de pessoas, desenvolvimento de novos produtos e serviços etc., bem como pelo abandono de práticas e mercados ultrapassados. Por último, o foco humano, que se concentra no que os autores designam como “coração, a inteligência e alma da empresa”, que representa a aptidão, talento, habilidade e capacidade dos colaboradores (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Juntos, os cinco focos formam o Navegador de Capital Intelectual da *Skandia*, que passa a acompanhar o desempenho da organização pela aferição das métricas correspondentes a cada um deles.

A respeito do modelo, Lugoboni (2010) defende que cada um dos focos vem a ser um dos indicadores de Capital Intelectual, e se constituem em resultados utilizáveis, chamando a atenção, sobretudo, para o uso estratégico do conhecimento.

2.1.4 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO - PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - MEG-PNQ

Em 1991, representantes de 39 organizações, públicas e privadas, inauguraram a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) cujo objetivo foi instituir o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (FNQ, 2020). Suas bases foram estruturadas no *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), prêmio americano desenvolvido em 1987 (SARUBBI et al., 2010).

Contudo, no início da década de 2000, a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) lançou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o primeiro modelo legitimamente brasileiro, cujo a missão é “disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil” (FNQ, 2020).

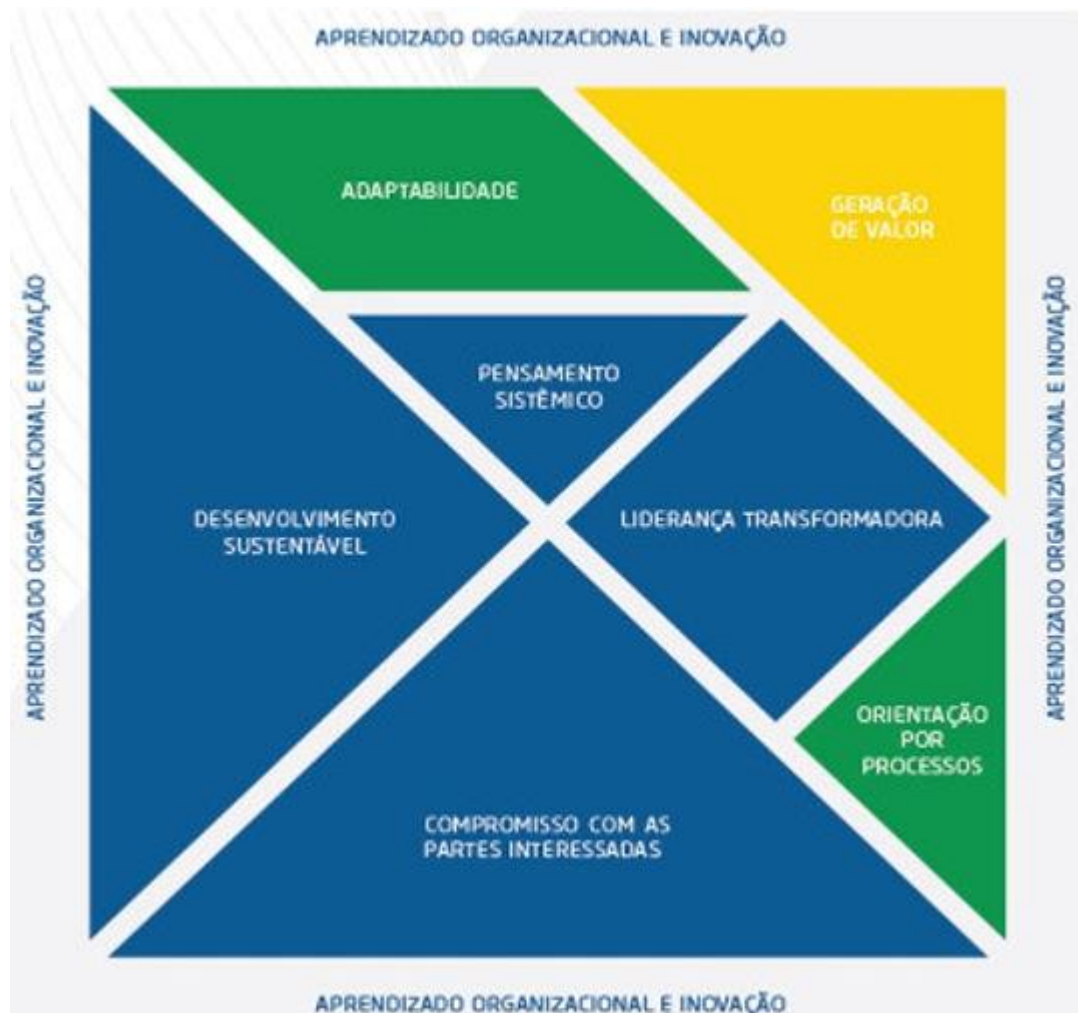
O MEG é considerado pela FNQ como o meio para materializar sua missão: “estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas” (FNQ, 2020).

Atualmente, o MEG é composto por oito pilares de excelência: a) Pensamento sistêmico; b) Aprendizado organizacional e inovação; c) Liderança transformadora; d) Compromisso com as partes interessadas; e) Adaptabilidade; f) Desenvolvimento sustentável; g) Orientação por processos; h) Geração de valor (FNQ, 2020).

Ademais, o MEG é considerado “um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo” (SARUBBI et al., 2010), que estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento de toda a organização (FNQ, 2020).

Para a viabilização da avaliação de *performance*, o MEG utiliza-se de oito critérios para a análise: informações e conhecimento, clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas, processos e resultados, como observado na figura 5.

Figura 5: Critérios do Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: FNQ (2020)

2.1.5 PERFORMANCE PRISM

Da Silva et al (2013) explicam que o *Performance Prism* apresenta os critérios de avaliação de desempenho em cinco perspectivas (faces do prisma): satisfação dos stakeholders, estratégias, processos, capacidades e contribuição dos stakeholders.

O objetivo do modelo é destacar e estudar as capacidades e a preocupação com os *stakeholders* na organização e nos seus resultados (DA SILVA et al, 2013).

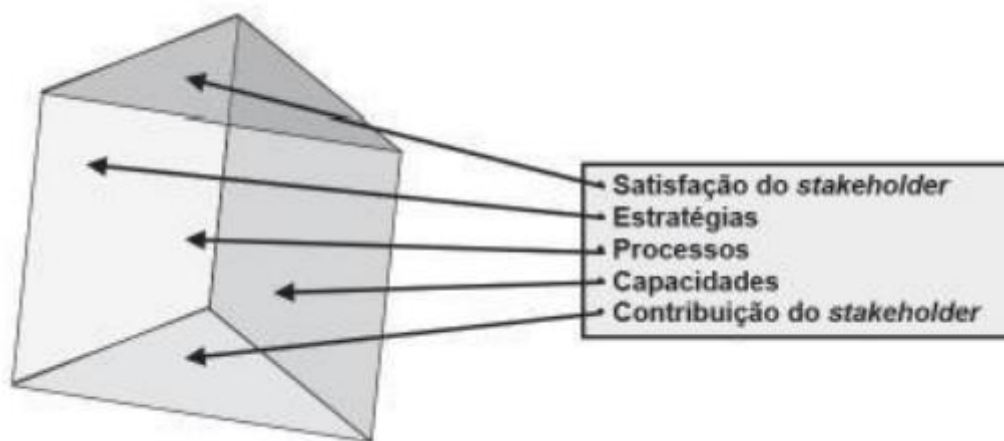
Marques (2017) complementa: “permite que as organizações desenvolvam estratégias, processos e tomem decisões orientadas pelas necessidades específicas de todos os grupos interessados. Ao obter uma ampla visão em relação a todas as

partes interessadas, a ferramenta permite que a empresa enfrente de forma mais direta os riscos e oportunidades do mercado”.

De acordo com Pereira (2013), cada uma das perspectivas do *Performance Prism* permite responder às seguintes situações:

- a) Satisfação dos stakeholders: Quem são os stakeholders e quais as suas necessidades?
- b) Contribuição dos stakeholders: Qual contribuição os stakeholders podem dar à empresa?
- c) Estratégias: Quais as estratégias que a empresa deve implementar de forma a satisfazer as necessidades dos stakeholders?
- d) Processos: Quais são os processos necessários à prossecução das estratégias?
- e) Capacidades: Quais os recursos a aplicar para obter uma maior eficiência e eficácia?

Figura 6: As cinco faces do *Performance Prism*



Fonte: Da Silva et al (2013)

2.1.6 SIGMA SUSTENTABILIDADE

O método SIGMA Sustentabilidade, também chamado de SIGMA-S, foi lançado em 1999 com o apoio do Departamento de Comércio e Indústria britânico (GIÃO et al, 2010), e tinha como objetivo desenvolver uma abordagem integrada para

auxiliar as organizações em relação a sua continuidade de longo prazo e na condução de processos ligados a sustentabilidade (SARUBBI et al., 2010; GIÃO et al, 2010).

Para tanto, o SIGMA Sustentabilidade partiu do modelo *Triple Bottom Line* (TBL), que descreve o desempenho de uma organização com base em três aspectos principais, denominados de capitais, ou *botton lines* (HAMSON, 2001): a) Natural ou Ambiental - o avalia o desempenho com base em questões de interesse ambiental; b) Econômico - que mede o desempenho econômico; c) Social - que considera o desempenho social, em relação a funcionários, consumidores e comunidades.

A estes capitais, o SIGMA-S acrescentou mais dois outros: d) Infraestrutura - avalia o desempenho de produtividade, e; e) Humano - relacionado a contribuição dos indivíduos para com a organização.

Figura 7: Capitais do SIGMA



Fonte: Sigma (2003)

Dessa forma, o SIGMA Sustentabilidade vincula os diferentes aspectos de avaliação de desempenho organizacional (SIGMA, 2003). Além disso, o modelo trabalha com a mensuração de quatro perspectivas de gestão de desempenho:

a) Perspectiva de sustentabilidade: refere-se a como o sucesso é compreendido para a organização quanto ao desenvolvimento sustentável. Para isso, procura identificar as métricas de desempenho social, econômico e ambiental que sejam relevantes em função da missão, visão e valores da organização, no sentido de contribuir com seu desenvolvimento sustentável;

b) Perspectiva dos *stakeholders* externos: que trata de como a organização deve se engajar com seus *stakeholders* a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável, por exemplo, considerando a perspectiva dos *stakeholders* em relação ao que eles consideram como sucesso social;

c) Perspectiva interna: no sentido de como a gestão das atividades e processos da organização deve operar para satisfazer seus *stakeholders* e alcançar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável, considerando aspectos como eficiência, produção e custo;

d) Perspectiva da inovação e aprendizado: sobre como a organização aprende, inova e melhora para se destacar na gestão de suas atividades e processos e permitir alcançar suas metas de desenvolvimento sustentável.

2.1.7 KPMG VALUE EXPLORER

O Value Explorer se baseia no conceito de competências essenciais para identificar o capital intelectual estrategicamente importante em uma organização (ANDRIESSEN, 2005). O modelo Value Explorer visa uma abordagem baseada em 5 etapas (ANDRIESSEN, 2005):

(1) Identificar o capital intelectual fazendo uma lista das competências essenciais da organização. Andriessen (2005) explica que é necessário rastrear os intangíveis, que agregam valor à empresa. No primeiro passo para estabelecer o valor do capital intelectual, é preciso decidir quais intangíveis são os mais relevantes para a companhia. Ainda reforça que apenas descobrir o valor econômico não é suficiente, porque os intangíveis que agregam valor à empresa são os de importância estratégica para o seu sucesso futuro.

(2) Conduzir uma avaliação de valor usando uma lista de verificação que avalia o valor agregado, competitividade, potencial, sustentabilidade e robustez dessas competências essenciais. Andriessen (2005) coloca que a força de cada uma das competências é muito mais relevante do que o nome a elas dado. Uma competência pode ser muito forte em uma área, mas mais fraca em outra. Ele complementa: para os gerentes, é importante ser capaz de avaliar os vários pontos fortes das competências que eles definiram.

(3) Realizar uma avaliação financeira do capital intelectual, alocando uma parte dos ganhos normalizados esperados da organização para as competências essenciais identificadas. O Value Explorer usa uma abordagem de receita, onde são analisados os ganhos esperados de uma empresa. Em seguida, avalia a contribuição do capital intelectual identificado para a criação desses ganhos, levando em consideração outras formas de capital (ativos financeiros, ativos tangíveis) que são usadas para produzir esses ganhos (ANDRIESSEN, 2005).

(4) Desenvolver uma agenda de gestão com base nas conclusões, fazendo recomendações à gestão sobre como melhorar o valor do capital intelectual. Ainda segundo Andriessen (2005), a identificação das competências essenciais, a avaliação de seus pontos fortes e fracos e a avaliação financeira fornecerão informações valiosas sobre problemas e desafios aos quais a administração precisa responder. Estes são priorizados e escritos para baixo em uma agenda de gestão

(5) Criar um relatório para gerenciamento usando um painel de valor. A agenda de gestão é combinada com uma representação gráfica do resultado da avaliação (ANDRIESSEN, 2005).

2.1.6 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS

Após uma exposição das principais características de cada um dos modelos, é exposto a seguir uma análise comparativa entre estes, no tocante à estrutura e às áreas abordadas dentro das empresas.

Figura 8: Estrutura comparativa entre os modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional

ESCOPO	APESCTOS ABORDADOS	MADE-O	BSC	SKANDIA	MEG-PNQ	PP	SIGMA	VE
		Corrêa 1986	Kaplan; Norton 1992	Edvinsson 1997	FNQ 2001	Neely; Adams 2001	Sigma 2003	Andriessen 2005
ANÁLISE INTERNA	1 GESTÃO FINANCEIRA	●	●	●	●	●	●	●
	2 GESTÃO DE PROCESSOS	●	●	●	●		●	●
	3 GESTÃO DE CLIENTES	●	●	●	●	●		
	4 GESTÃO DE PESSOAS	●		●	●	●	●	●
	5 GESTÃO DE INOVAÇÃO	●		●				
	6 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL			●				●
ANÁLISE EXTERNA	7 GESTÃO DE STAKEHOLDERS	●			●	●	●	
	8 GESTÃO AMBIENTAL	●					●	

Fonte: elaborado pelo autor

Para cada uma das sete metodologias de análise de desempenho analisadas, foram verificados os seguintes critérios: gestão financeira, de processos, de clientes, de pessoas, de inovação, do capital intelectual, de stakeholders e ambiental. Observou-se que o MADE-O contempla mais critérios, com quase 90% de cobertura. Skandia, MEG-PNQ e Sigma Sustentabilidade também se destacam nesse quesito.

2.2 GESTÃO DE RISCO CORPORATIVO

Organizações, de diferentes tamanhos e características, se deparam com desafios e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de "risco" (ABNT, 2009). Os riscos sempre existiram em qualquer atividade econômica; devido aos prejuízos provocados por posições de risco excessivo assumidas por empresas de todo o mundo, suas pesquisas têm recebido destaque nos últimos anos (CUNHA et al, 2011). A partir disso, “a difusão, a adoção e o uso de gerenciamento de riscos corporativos, como uma inovação gerencial, tem sido foco de pesquisas nas últimas décadas” (SOUZA, 2020, p.60).

Similarmente, os gestores das empresas deparam-se, a todo o momento, com decisões que trazem, de diferentes maneiras, um grau de risco (PENHA, 2005). Para Guimarães (2009), se os resultados possuem natureza imprecisa, há risco; quando há possibilidade de perda, ou ganho inferior, em detrimento à alternativa escolhida, também caracteriza-se como risco.

Vale manifestar também que “para gerenciar o risco, o gestor deve identificar os objetivos da empresa, elencar o risco interno e externo, com os quais o negócio está envolvido, estabelecer prioridades em eliminar ou atenuá-los, para assim maximizar os resultados assegurando sua continuidade” (VALENTIM, 2016, p. 73).

Vaughan (1997, p. 8) associa risco à “uma condição na qual existe uma possibilidade de um desvio adverso de uma expectativa de resultado associado à esperança”. Diante disso, é imprescindível que as empresas adotem uma “cultura do risco”, ou seja, é preciso que haja a preocupação permanente, por parte dos gestores, com a percepção e gerenciamento dos riscos (PENHA, 2005).

Para a International Federation of Accountants, risco corporativo é considerado uma medida de incerteza e inclui fatores que podem facilitar ou impedir a realização dos objetivos organizacionais (IFAC, 2001). Indo ao encontro desta definição, a Federação da Associação Europeia de Gestão de Riscos aponta os riscos como uma combinação da probabilidade de um evento e suas consequências para as organizações (FERMA, 2003).

Observa-se, também, autores que enxergam o risco utilizando-se de um prisma de perda. “Geralmente, o risco está associado a algum fator negativo que possa impedir, ou dificultar, a realização do que foi planejado” (HOJI, 2001, p. 223). Indo ao encontro do autor supracitado, Gitman (1997, p. 202) afirma que “risco, em seu sentido fundamental, pode ser definido como a possibilidade de prejuízo financeiro”. Nota-se uma convergência com Gitman, quando Jorion (2003, p. 3) refere-se à “volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionados ao valor de ativos ou passivos de interesse”

Faz-se importante expor, também, que como o risco é um fator adverso, ele deve ser administrado mediante análise dos objetivos da companhia, bem como sua

propensão ao risco, sendo uma das premissas para a gestão baseada em risco (ZONATTO e BEUREN, 2012).

Para a análise do risco, Dantas (2010) e Paulo et al. (2007) propõem a determinação qualitativa do perfil de risco por duas dimensões: probabilidade de ocorrência e impacto do risco (severidade). E mais, Dantas (2010) acrescenta a determinação quantitativa, ao mencionar a análise numérica dos efeitos do risco, dando mais precisão à tomada de decisão.

Valentim (2016) explica que devido ao fortalecimento quanto à preocupação com riscos, o *Enterprise Risk Management* (ERM) é um instrumento norteador no processo de identificação, avaliação e administração do risco. Zonatto e Beuren (2012, p. 8) afirmam que o ERM “não objetiva a eliminação total dos riscos, mas sim, a administração desses eventos em níveis aceitáveis pela organização”.

Portanto, é razoável assumir que riscos corporativos podem ser considerados como uma medida da incerteza (ISO, 2009) quanto à eventualidade de ocorrência de um evento (COSO, 2013) que seja capaz de afetar negativamente o êxito dos objetivos de uma empresa (ISO, 2009; COSO, 2013), influenciando adversamente a organização em maximizar valor para seus *stakeholders* (DARLINGTON, SIMON e WITHWORTH, 2001). As origens dos riscos são distintas e emanam do contexto de cada organização e de seus objetivos (IBGC, 2007; ZONATTO e BEUREN, 2010; COSO, 2013), além das relações que a organização estabelece com o ambiente de valor (OLIVA, 2016).

Apesar dos múltiplos tipos e fontes de riscos identificados, algumas categorias tradicionais são mais frequentemente adotadas pelos autores, tais como riscos estratégicos, operacionais e financeiros (ALBUQUERQUE et al, 2019). Vale ressaltar, porém, como Ghoshal (1987) afirma que os riscos corporativos podem ter 4 classificações: a) macroeconômicos; b) políticos; c) competitivos; e d) de recursos; Jorion (2003), em contrapartida, os classifica em 3 categorias: a) operacionais; b) estratégicos; e c) financeiros; Zonatto e Beuren (2010) propõem novas tipologias de riscos, como os legais, ambientais e de imagem.

Oliva (2016) também ressalta que riscos ligados a fenômenos mais recentes, como os riscos de imagem, tecnológicos e éticos, também têm aparecido mais

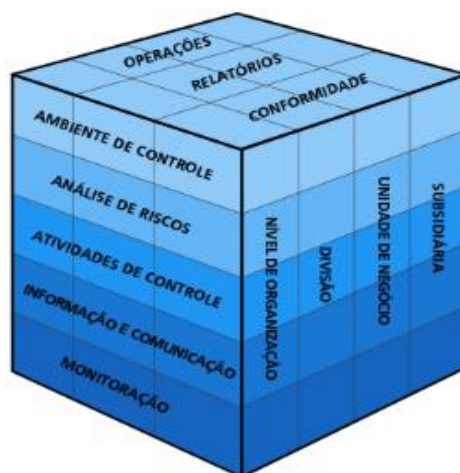
frequentemente em estudos de avaliação de riscos, isso devido ao aumento das complexidades das relações organizacionais e da crescente incerteza nos ambientes de negócios (WU, KEFAN, HUA et al., 2010; OLIVA, 2015; OLSON e WU, 2017).

2.2.1 COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

Uma das mais importantes organizações internacionais que estuda e promove a importância da gestão de risco empresarial, o COSO, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, tem por objetivo garantir a liderança do pensamento sobre o assunto, desenvolvendo modelos e diretrizes sobre risco gestão, controle interno e prevenção de fraude para melhorar o desempenho organizacional (OLIVA, 2016).

“Em 1992, o COSO publicou o guia *Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO I)*, visando guiar as organizações no tocante aos princípios e práticas de controle interno, em especial para assegurar a produção de relatórios financeiros confiáveis e prevenir fraudes. Nesse modelo, controle interno é definido como um “processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos”. Por sua vez, risco é definido como “a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar o alcance dos objetivos” (COSO, 1992). Ou seja, para o COSO-IC, o controle interno é um processo que tem por objetivo mitigar riscos, com vistas ao alcance dos objetivos. O modelo do COSO-IC é representado por um cubo no qual as três faces visíveis representam: i) tipos de objetivos; ii) níveis da estrutura organizacional e iii) componentes (TCU, 2022).

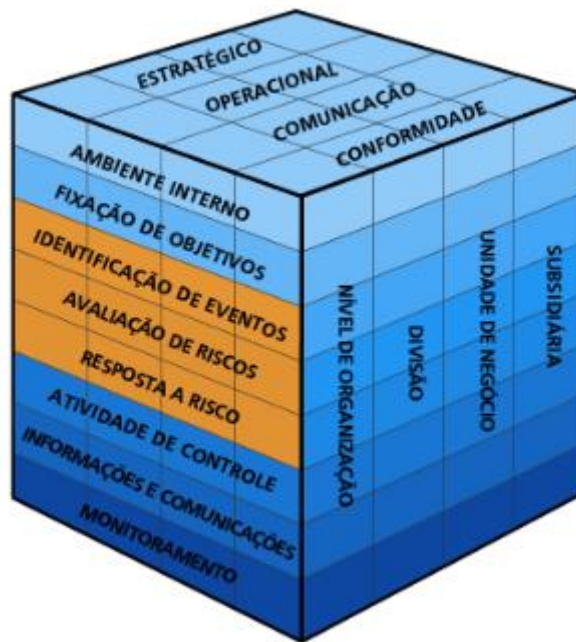
Figura 9: COSO *Internal Control*



Fonte: COSO (1992)

Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - integrated framework (COSO-ERM ou COSO II)*, que permanece até os dias atuais como orientação acerca dos conceitos de gestão de riscos corporativos (TCU, 2022). O COSO-ERM deve ser entendido como um desenvolvimento do COSO-IC, ou seja, abrange todo o escopo do modelo anterior e incorpora ferramentas complementares. O modelo COSO-ERM não pretende substituir o modelo do controle interno, mas sim incorporá-lo" (COSO, 2004).

Figura 10: *COSO Enterprise Risk Management*



Fonte: COSO (2004)

Na faceta do cubo do COSO-ERM que compreende os componentes do modelo, pode-se constatar que a atividade de análise de riscos foi desmembrada pelas atividades de identificação de eventos, avaliação de riscos e resposta a riscos (TCU, 2022). Ainda segundo o COSO (2004), essas atividades ponderam o apetite ao risco da organização: a empresa seleciona as respostas ao risco – evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar o risco – desenvolvendo um conjunto de ações para alinhar os riscos com as tolerâncias ao risco e o apetite ao risco da entidade (COSO 2004).

Em 2017, o comitê lançou uma nova versão, chamada de *COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance*, destacando a importância de considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na melhoria da performance (TCU, 2022).

A versão do COSO (2017), destaca, principalmente, a possibilidade de desalinhamento entre a estratégia e a missão, a visão e os valores fundamentais da organização.

Portanto, indo exatamente ao encontro do objetivo proposto por esse trabalho, o gerenciamento dos riscos corporativos envolve tanto entender as implicações da estratégia e a possibilidade de seu eventual desalinhamento, como gerenciar os riscos associados aos objetivos do negócio (COSO, 2017).

Figura 11: COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance



Fonte: COSO (2017)

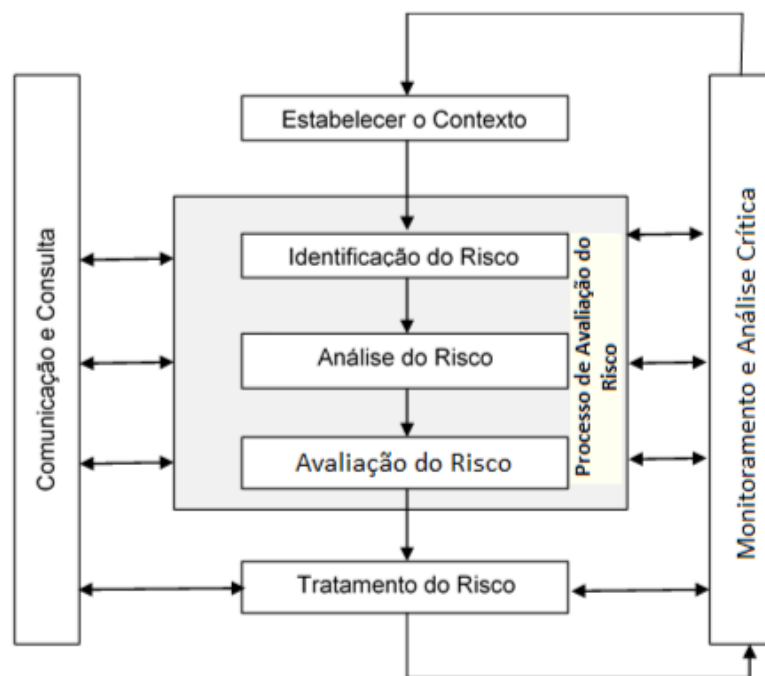
Ao aplicar o conceito de gerenciamento de risco, as empresas geralmente enfrentam um problema em que o conceito de risco não é bem interpretado ou aceito pelos membros em toda a organização. Eles tendem a se concentrar apenas nos riscos individuais (MOELLER, 2011). Em resposta a esses problemas, reguladores, auditores, instituições de avaliação de risco e várias partes interessadas incentivam uma gestão de risco mais estruturada e integrada como uma forma de melhorar o controle do sistema de gestão de risco (CHAIRANI e SIREGAR, 2021).

2.2.2 ISO 31000 - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION

A publicação da norma internacional ISO 31000 também destaca-se na elaboração e manutenção de propostas para padronizar as práticas de gestão de riscos corporativos. A ISO 31000 compreende a apresentação de uma concepção de gestão de riscos composta por princípios, estrutura e processo, de forma que a norma forneça um modelo conceitual e uma metodologia a ser aplicada nas corporações (OLIVA, 2016).

Embora não seja um consenso geral em todos os modelos de Gestão de Riscos, há certa concordância a respeito das etapas básicas do processo. Desta forma, as organizações precisam medrar processos que permitam identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos inerentes aos seus processos (BROMILEY et al., 2015). A figura 12 ilustra o processo da Gestão de Riscos Corporativos

Figura 12: Processo da Gestão de Riscos Corporativos



Fonte: ISO 31000 (2009)

A fase de identificação dos riscos envolve o processo de busca, compreensão e descrição de qualquer risco que a organização esteja sujeita (IBGC, 2007; ISO, 2009). A etapa de análise ocorre de modo que a organização possa interpretar e compreender as causas dos riscos, bem como, suas consequências (BAIRD e THOMAS, 1985; ISO, 2009). A fase de avaliação dos riscos abrange o momento em que a organização determina os riscos que estará disposta a assumir ou não (BAIRD e THOMAS, 1985). Na etapa de tratamento, são identificados quais riscos serão tratados e a prioridade de tratamento (ISO, 2009). Por fim, segue-se o monitoramento dos riscos, envolvendo as atividades de acompanhamento das alterações no desempenho esperado (ISO, 2009).

2.2.3 O AMBIENTE DE VALOR DE OLIVA (2016)

Devido às diversas interações que ocorrem entre a organização e os demais agentes de seu ambiente de negócios (OLIVA, 2016), os riscos corporativos estão sujeitos à ocorrerem em qualquer ponto da cadeia de valor (GREY; SHI, 2005). Oliva (2016) vai além: isso ocorre seja em decorrência das relações internas da empresa ou das relações que ela mantém com seu ambiente de valor.

Portanto, é imperativo que as organizações identifiquem e gerenciem os riscos externos, consequência das relações com os demais participantes da sua cadeia de valor (LEE, 2004; NORMANN e JANSSON, 2004; HULT, CRAIGHEAD e KETCHEN JUNIOR, 2010; DELOITTE, 2013). Isto é, para que esse gerenciamento seja eficiente, deve considerar o ambiente de negócios como um todo (OLIVA, 2016).

Segundo o modelo de Oliva (2016), a análise do modelo conceitual considera o macroambiente, onde os atores são as forças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e ambientais; e o microambiente, clientes, fornecedores, distribuidores, sociedade, governo e concorrentes.

Figura 13: Riscos Corporativos no Ambiente de Valor



Fonte: Oliva (2016)

Oliva (2016) explica que o Ambiente de Valor é formado pelos principais agentes geradores de valor para a Organização. Os agentes do Ambiente de Valor são os mesmos do Ambiente de Negócio. Entretanto, para serem assim considerados, devem manter ou criar valor para a organização (MEIRELLES, 2018).

A partir da perspectiva de análise de risco, os riscos corporativos advêm das relações internas da organização e das relações da organização com o Ambiente de Negócio. A gestão dos riscos corporativos que não compute essa relação será equivocada (MEIRELLES, 2018).

Albuquerque et al (2019) explicam que a prática de observar o ambiente holisticamente ainda não é preponderante e, em boa parte dos casos, a gestão dos riscos corporativos prioriza apenas o nível organizacional, debilitando a avaliação e gerenciamento dos riscos por meio das fronteiras do negócio em face da desconsideração das interações potenciais entre os fatores de risco. Isso faz com que

os gestores tenham uma compreensão e gestão limitadas dos riscos aos quais as organizações estão expostas (GREY e SHI, 2005).

Oliva (2016) coloca como exemplo situacional: uma organização que seja muito cautelosa com riscos referentes à ética de mercado em seu ambiente interno, porém um fornecedor estratégico pode estar utilizando-se de práticas trabalhistas ilegais. Destarte, é imperativo que a avaliação de risco deva ser sistêmica, abrangendo a organização e suas relações de valor contra um ambiente de negócio de ameaças e oportunidades.

O modelo de Oliva (2016) ainda avança sobre níveis de maturidade das organizações. O autor realiza uma compilação de dados, obtidos através de questionários, com 243 gestores designados dentre as mil maiores empresas do Brasil, de acordo com o ranking da revista Exame (2011).

Oliva (2016) destaca que foram realizadas análises de fatoriais, cujo objetivo era identificar os fatores relevantes para a análise e explicação da questão da avaliação a respeito do nível de maturidade das organizações na gestão dos riscos corporativos. Foi realizado, então, um agrupamento de dados por *clusters*, cujo objetivo era identificar os procedimentos de gestão de riscos corporativos de cada agrupamento. Meirelles (2018) complementa que com essa caracterização, foi possível avançar nas análises que permitiram identificar quais variáveis eram relevantes para que se classifique em quais dos *clusters* de maturidade a companhia avaliada se encaixa. A lista dos riscos mais importantes no ambiente de valor foi: Organização, Clientes, Fornecedores, Competidores, Distribuidores, Governo e Sociedade. Na consecução do estudo, foi possível que gestores classificassem os riscos em quatro tipos: 1) Organização, 2) Tecnicidade, 3) Transparência e 4) Envolvimento (MEIRELLES, 2018).

Ainda segundo Oliva (2016), o modelo criado de avaliação do nível de maturidade identifica qual o nível abarcado pela organização em cada um dos quatro tipos, dividindo os resultados possíveis em 5 níveis de maturidade: C1 – Insuficiente; C2 – Contingencial; C3 – Estruturado; C4 – Participativo; C5 – Sistêmico, conforme a figura 14:

Figura 14: Nível de Maturidade no Gerenciamento dos Riscos Corporativos

C5	GERENCIAMENTO DE RISCO SISTÊMICO
	a) A empresa possui gerenciamento de risco consciente, organizado e transparente. b) A empresa utiliza suporte externo de consultorias, parceiros e institutos de pesquisa para incrementar seu gerenciamento de risco. c) O gerenciamento de risco da organização inclui, de modo crescente, a avaliação do risco de seu ambiente de valor, considerando que o risco não respeita os limites da companhia.
C4	GERENCIAMENTO DE RISCO PARTICIPATIVO
	a) A empresa possui alto grau de consciência e organização relativa aos processos de gerenciamento de riscos. b) O gerenciamento de risco é mais descentralizado. c) Comunicação é parte integral e importante do gerenciamento de risco. d) O gerenciamento de risco é orientado para a participação da maior parte dos empregados.
C3	GERENCIAMENTO DE RISCO ESTRUTURADO
	a) A empresa possui um alto grau de organização dos processos relacionados a gerenciamento de risco. b) Existe um uso mais intenso de técnicas, ferramentas e métodos de gerenciamento de risco.
C2	GERENCIAMENTO DE RISCO CONTINGENCIAL
	a) A organização é consciente dos riscos aos quais está sujeita. b) Técnicas, ferramentas e métodos de gerenciamento de risco são utilizados grosseiramente. c) O gerenciamento de risco é centralizado e caracterizado pelo baixo envolvimento dos colaboradores em geral.
C1	GERENCIAMENTO DE RISCO INSUFICIENTE
	a) A organização tem pouca consciência em gerenciamento de risco. b) Não possui estrutura física ou conceitual dedicada ao gerenciamento de risco. c) A adoção do gerenciamento de risco ocorre de maneira não estruturada.

Fonte: Adaptado de Oliva (2016), elaborado pelo autor

Oliva (2016) afirma que a empresa deve ser avaliada no tocante à estrutura estabelecida para gerenciamento de risco corporativo. Quando a organização tem baixa consciência da importância da atividade, não possui estrutura física nem conceitual dedicada à gestão dos riscos, e gerencia seu risco de forma pouco estruturada, deve ser encaixada no *cluster* C1 – Gerenciamento de Risco Insuficiente.

Nos casos em que a organização introduziu a utilização de técnicas, instrumentos e metodologia para apoiar a atividade de gestão, e centralizou o gerenciamento de risco corporativo, mas ainda conta com baixo envolvimento dos colaboradores, deve ser avaliada como C2 – Gerenciamento de Risco Contingencial.

Ainda segundo Oliva (2016), quando a empresa já organizou seus processos de risco em alto grau, e utiliza técnicas, instrumentos e metodologia para apoiar a atividade de gestão de maneira pujante, deve ser avaliada como C3 – Gerenciamento de Risco Estruturado.

“Nos casos em que a organização já possui um alto grau de estruturação da atividade, assim como está altamente ciente de sua importância; já teve condições de descentralizar o gerenciamento de risco corporativo, permitindo sua permeabilidade pela estrutura; já incorporou a comunicação como parte integrante do processo e consegue abranger a maior parte dos colaboradores na atividade, pode ser posicionada no *cluster* de maturidade C4 – Gerenciamento de Risco Participativo” (MEIRELLES, 2018).

Por fim, Oliva (2016) explica que as organizações com *expertise* em gerenciar seus riscos corporativos, preponderando pela consciência, organização e transparência, incorporando suporte externo como impulso de desenvolvimento e sobrepujando as fronteiras da organização quando avalia seus riscos deve ser avaliada como C5 – Gerenciamento de Risco Sistêmico.

2.3 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Após organizar e dissertar sobre os conceitos relativos aos campos da Avaliação de Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos, passa-se, agora, à etapa de revisão sistemática da literatura (RSL) desses conceitos. Optou-se por realizar a RSL posterior à pesquisa geral da literatura para garantir que as referências teóricas relevantes que conectam esses dois conceitos gerais fossem atendidas e estruturadas, sem o embargo de seu campo específico.

Vale ressaltar, também, a respeito da importância da utilização da RSL, uma vez que ela sistematiza a coleta e facilita a organização das evidências sobre um tema específico (Denyer et al., 2008; Tranfield et al., 2003). A Revisão Sistemática da Literatura deve ser conduzida de forma que o trabalho de levantamento bibliográfico possa ser controlado, rigoroso, sistemático, válido e verificável (KUMAR, 2005; SILVA, 2009; MEDEIROS et al., 2015).

Segundo Petticrew e Roberts (2008), existem sete passos que devem ser seguidos para a realização de uma RSL em ciências sociais, que são, a saber, 1) definir de maneira clara a questão que a revisão se propõe responder; 2) determinar os tipos de estudos que deverão ser localizados; 3) realizar uma pesquisa

bibliográfica de maneira extensiva;; 4) rastreie os resultados dessa pesquisa; 5) avaliar criticamente os estudos incluídos; 6) sintetizar os estudos e avaliar a heterogeneidade entre os achados do estudo; e 7) divulgar as conclusões da revisão. A tabela 1 sintetiza o método utilizado neste estudo de acordo com as etapas propostas por Petticrew e Roberts (2008).

Tabela 1: Metodologia utilizada para a elaboração da Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	
Etapas	Atividades
1. Pergunta que a RSL objetiva responder	Identificar os conceitos que fazem a conexão entre Avaliação de Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos.
2. Tipos de estudos a serem localizados	Artigos científicos que abordam teorias de Avaliação de Desempenho Organizacional na Gestão de Riscos Corporativos.
3. Base de dados utilizadas (motores de busca)	Web of Science (WoS) e Scopus. Tópicos de pesquisa: “ <i>organization performance</i> ” e “ <i>risk management</i> ”. 3.1 Critérios de pesquisa para a base Web of Science: documentos; intervalo temporal: 2010 a 2022; base de dados: coleção principal da WoS; SCI-expanded, SSCI, A&HCI 3.2 Critérios de pesquisa para a base Scopus: título, resumo ou palavras-chave do documento (<i>TITLE-ABS-KEY</i>); intervalo temporal: 2010 a 2022; base de dados: base completa.
4. Critérios para filtragem	Critérios bibliométricos para inclusão: apenas artigos em periódicos com <i>peer review (journals)</i> , entre 2010 e

	<p>2022; com linhas de editorial relacionadas à Administração.</p> <p>4.1 WoS: área de pesquisa: <i>business economics</i> e <i>public administration</i>; categorias: management, business, business finance, public administration.</p> <p>4.2 Scopus: área de pesquisa: <i>Business, Management and Accounting</i> e <i>Economics, Econometrics and Finance</i>;</p> <p>4.3 Critérios bibliométricos de exclusão: anais de congressos, livros, material jornalístico ou publicações sem <i>peer review</i>.</p> <p>4.4 Critérios bibliométricos para coleta e eliminação de duplicação: Através do campo chave do identificador direto de objeto (DOI).</p> <p>4.5 Critérios de exclusão de conteúdo: tema que não envolva as duas áreas pesquisadas (desempenho organizacional e riscos corporativos) na mesma publicação</p> <p>4.6 Critérios de inclusão de conteúdo: artigos que abordam desempenho organizacional e riscos corporativos concomitantemente.</p>
<p>5. Analisar as publicações incluídas</p>	<p>Critérios bibliométricos: Contextualizar o problema de pesquisa. Analisar o corpo de conhecimento com base em palavras-chave (co-ocorrência) e bibliografia (citações compartilhadas);</p> <p>Critérios de conteúdo: Analisar o corpo de conhecimento com base na metodologia aplicada, a âncora teórica e os resultados apresentados</p>
<p>6. Sintetizar e destacar heterogeneidades</p>	<p>Compilar conhecimento acadêmico sobre avaliação de desempenho organizacional na gestão dos riscos corporativos</p>

7. Conclusões da revisão	Por meio de compilações de tabelas e resumo das conclusões
--------------------------	--

Fonte: Adaptado de Petticrew e Roberts (2008), elaborado pelo autor

Com base nos critérios utilizados para a seleção dos estudos, detalhados a seguir, foram escolhidos 26 artigos para compor o corpo principal de conhecimento de nossa pesquisa. Foram usadas combinações de técnicas bibliométricas e de análise de conteúdo com os seguintes resultados.

Analisar e gerenciar o risco tornou-se cada vez mais importante ao longo do tempo, à medida que os mercados globais se tornaram cada vez mais conectados (MERTON et al, 2013). A crise financeira global iniciada no ano de 2007 revelou uma enorme lacuna nos sistemas de gerenciamento das empresas (KAPLAN, 2009): a gestão dos riscos corporativos. Merton et al (2013) corrobora com essa análise ao afirmar que a crise asiática de 1997, a crise financeira de 2008-2009 e a mais recente crise bancária europeia e da dívida soberana, é sabido que o foco dessas crises estava realmente no crédito e nos mercados monetários, não nos riscos.

Isto ocorreu, principalmente, devido à pouca incorporação do risco aos fatores de análise em detrimento de um foco mais expressivo em termos de acionistas, receitas, produtividade, controle de custo, qualidade (KAPLAN, 2009). Aureli e Salvatori (2012) vão ao encontro, propondo que gestão de risco e sistema de controle ainda são considerados instrumentos distintos, cuja formulação e funcionamento são definidos por diferentes representantes e administrados por diferentes gestores. Durante o processo de planejamento estratégico e análise de desempenho, de acordo com (Lam, 2015), as ferramentas mais difundidas nem mesmo consideram o risco como fator a ser analisado. Ainda segundo Kaplan (2009), diversos fatores inter-relacionados contribuíram para os problemas de *performance*; contudo, dois se destacam: 1) a falha das empresas em explicitamente considerar riscos durante a formulação da estratégia; e 2) a falha em monitorar e gerenciar os riscos assumidos.

Friço e Anderson (2011) definem a gestão de riscos estratégicos como um processo para identificar, avaliar e gerenciar riscos e incertezas, afetados por eventos

ou cenários internos e externos, que podem inibir a capacidade de uma organização de atingir sua estratégia e objetivos estratégicos.

Questiona-se pouco, atualmente, o quanto as empresas assimilam a gestão de risco à gestão de desempenho - Kaplan (2009) já ressaltava a baixa adesão à incorporação da gestão de risco na estratégia; embora haja diversas proficiências oriundas dessa integração. A geração de uma maior responsabilidade da alta e média gerência em suas tomadas de decisão e garantir um melhor alinhamento de seu comportamento com os objetivos de risco da empresa (AURELI E SALVATORI, 2012) e a contribuição para a criação, ou reforço, de uma cultura de consciência de risco na organização, cuja existência pode assegurar que a gestão de risco apoiará efetivamente a tomada de decisões mais inteligente e, por conseguinte, trazer melhores resultados (AON, 2010). Baird e Thomas (1985) fazem outro apontamento pertinente: o gerenciamento de riscos lida explicitamente com os aspectos incertos da tomada de decisão, a natureza dessa incerteza e como ela pode ser tratada. Portanto, a gestão de risco necessariamente lida com a maioria das decisões de longo prazo e, destarte, com a estratégia e os objetivos estratégicos.

Frigo (2008) vai ao encontro desse conceito ao propor a importância de alinhar a Gestão de Riscos Corporativos com a Avaliação de Desempenho Organizacional para criar e proteger valor para os acionistas. Essa abordagem pode ser constatada como uma tentativa de criar um processo contínuo que emprega *key risk indicators* (KRIs), ou indicadores-chave de risco, para criar um vínculo entre a estratégia de negócios e o risco. Assim como Mestchian e Coins (2006), que apontam que a Gestão de Desempenho baseada em Risco permite que as empresas identifiquem negócios e oportunidades que geram valor para o acionista - bem como aqueles que destroem ou destruirão valor aos acionistas.

Killackey (2008) sustenta que, para assimilar a essência da conexão entre risco e estratégia, a empresa precisa começar com componentes bem definidos do alinhamento de ERM e estratégia por meio do *Balanced Scorecard* (BSC) - visto no item 2.1.2. Kaplan (2009), pai do BSC, também vai nesta direção ao presumir como a gestão de risco pode ser mais bem integrada à execução da estratégia propondo realinhamento de *scorecards* de desempenho e risco para obter a otimização dessa integração.

Corroborando com a ideia de integração entre Desempenho Organizacional e Gerenciamento de Riscos Corporativos, Fabozzi e Drake (2009) acordam que gerenciar os diferentes tipos de risco separadamente cria ineficiências devido à falta de coordenação entre os vários departamentos de gerenciamento de risco, que, invariavelmente, afeta o desempenho das organizações.

Smithson e Simkins (2005) questionam se o uso da gestão de risco agrega valor às empresas. Dos dez estudos revisados, nove usaram o Q de Tobin – que é a razão entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição de seu ativo – como representação para o valor da organização

Observa-se, também, outros estudos que mostraram que a implementação da Gestão de Riscos Corporativos ajuda as empresas a reduzirem os riscos operacionais (Al-amri e Davydov, 2016) e, como consequência, melhora o desempenho da empresa (Callahan e Soileau, 2017).

Callahan e Soileau (2017) ainda sugerem que o gerenciamento de risco eficaz deve levar a um melhor desempenho operacional. Portanto, as empresas com processos maduros de Gestão de Riscos terão, logicamente, um desempenho operacional mais alto (por exemplo, ROA – *Return on Asset* – retorno sobre o ativo) do que as empresas que não implementaram o ERM. Além disso, as empresas com atividades mais maduras ou avançadas de Gestão de Riscos também devem ter um ROA mais alto do que aquelas em estágios anteriores ou que não adotaram práticas de Gestão de Riscos Corporativos.

Ao reduzir a probabilidade e o impacto de eventos financeiros extremos e/ou negativos, as empresas evitam custos diretos, como perdas e falência, e custos indiretos, como efeitos de reputação com clientes e fornecedores (PAGACH e WARR 2011). Em contraste, programas de Gestão de Riscos Corporativos de alta qualidade não devem apenas reduzir o impacto de eventos negativos, mas também ajudar a identificar oportunidades inexploradas em toda a empresa (COSO, 2013). Por ambas as razões, a Gestão de Riscos Corporativos deve melhorar o desempenho das organizações (BAXTER et al, 2013).

Liebenberg and Hoyt (2003) argumentam que a Gestão de Riscos é uma ação de aumento de valor para as empresas por causa de seus impactos, custos de

contratação e obrigações fiscais da empresa. Os efeitos de valor da gestão de risco ao nível da empresa são, em grande medida, indiretos por natureza e reduzem potencialmente os custos associados a conflitos de interesse.

Oyewo (2021) vai ao encontro da intersecção do gerenciamento de riscos com o desempenho organizacional: é importante que as organizações gerenciem efetivamente os riscos para alcançar a estabilidade econômica, pois isso garante a disponibilidade de recursos financeiros para implementar iniciativas econômicas, sociais e de governança.

Para Saeidi et al. (2021), ao utilizar um método (ou processo) tático e constante para gerenciar todos os riscos de uma empresa, acredita-se que a Gestão de Riscos Corporativos reduz o risco de falha total de uma organização e aumenta a eficiência e o valor da empresa e dos acionistas.

Farrel e Gallagher (2015) também apontam para o fato de que é esperado que a Gestão de Riscos Corporativos aumenta a capacidade de tomada de decisão das empresas.

Ainda segundo Saeidi (2021), a integração entre Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos tem sido objeto de estudo nos últimos anos: (Chen et al., 2019; Florio & Leoni, 2017; Hanggraeni et al., 2019; Ojeka et al., 2019; Teoh et al., 2017; Zungu et al., 2018), especialmente no tocante à conexão entre Gestão de Riscos e Desempenho Financeiro das organizações.

Vale expor, analogamente, os estudos de Malik et al. (2020), Saeidi et al. (2019), entre outros estudos da década de 2010, que indicaram uma relação positiva e significativa entre o Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos.

Manab et al. (2010) e Gates et al. (2012) indicaram que a Gestão de Riscos Corporativos pode afetar indiretamente o desempenho das organizações através do aumento da capacidade e habilidade dos gestores das organizações. Da mesma forma, Silva De Souza et al. (2012) especificaram que o efeito da Gestão de Riscos no desempenho da empresa é influenciado pelo grau de envolvimento dos *stakeholders* na gestão de risco e o nível de maturidade na gestão de risco.

Beasley et al. (2008) constatam que a nomeação de um *Chief Risk Officer* – CRO – determina reações positivas do mercado de ações para empresas não financeiras, mas não para empresas financeiras.

Para McShane et al. (2011), eles encontraram uma relação positiva entre o avanço da Gestão de Risco de uma abordagem baseada em silo para uma abordagem de Gestão de Risco Corporativos e o valor da empresa. Porém, não foi detectado nenhum aumento adicional em valor para as empresas que se deslocam para uma sofisticação ainda maior da Gestão de Risco Corporativos.

Farrell e Gallagher (2014) demonstram que empresas com uma Gestão de Risco mais madura demonstram maior Desempenho Organizacional, devido à cultura de risco incorporada, integração de Gestão de Risco dentro da organização e a visão de Gestão de Risco como um componente de estratégia e atividades de planejamento.

Tahir e Razali (2011), McShane et al. (2011), Quon et al. (2012), não demonstraram aumento adicional no Desempenho Organizacional para empresas que implementam Gestão de Riscos Corporativos.

Todavia, os resultados de estudos anteriores a esta pesquisa são, de certa medida, inconclusivos. Há uma predominância nos estudos cujo resultados foram no sentido da correlação entre o Desempenho Organizacional e a Gestão dos Riscos Corporativos, porém esses não os únicos.

Kaplan (2009), criador do possivelmente mais famoso modelo de avaliação de Desempenho Organizacional, o *Balanced Scorecard*, já chamava a atenção para o fato que empresas, muitas vezes, falhavam em contar com os riscos quando formulavam suas estratégias, além de falhar, também, em monitorar e gerir os riscos assumidos.

Ainda segundo Kaplan (2009), empresas selecionam estratégias que esperam que criem e sustentem uma vantagem competitiva que leve a retornos financeiros superiores. Mas obter retornos superiores exige que as empresas aceitem algum risco. No intuito de integrar seu Desempenho Organizacional com uma Gestão de Riscos eficiente, uma empresa deve identificar os principais riscos plausíveis

inerentes à estratégia, tentar mitigar e gerenciar esses riscos e, em seguida, monitorar continuamente a exposição ao risco que aceitou para obter retornos superiores (KAPLAN, 2009).

Indo de encontro aos estudos anteriores, Quon et al (2012) realizaram um estudo entre a relação entre o gerenciamento de riscos corporativos e desempenho organizacional de 156 empresas não-financeiras entre 2007 e 2008. Foi escolhido esse período propositalmente, uma vez que o mundo passava por uma grave crise financeira que ocorreu em 2008 e da recessão econômica que se estendeu nos meses seguintes. Durante a pesquisa, Quon et al (2012) desenvolveram quatorze tipos de risco – subcategorias dos riscos financeiro, empresarial e operacional – que posteriormente foram analisados. O estudo concluiu que o nível estimado de risco econômico ou de mercado não está ligado ao desempenho organizacional.

A relação entre de Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos não pode ser dada como certa (FLORIO e LEONI, 2017), especialmente considerando que “Gestão de Riscos Corporativos pode ser coisas diferentes em organizações diferentes, ou mesmo dentro da mesma organização em momentos diferentes” (ARENA, 2010, p. 659).

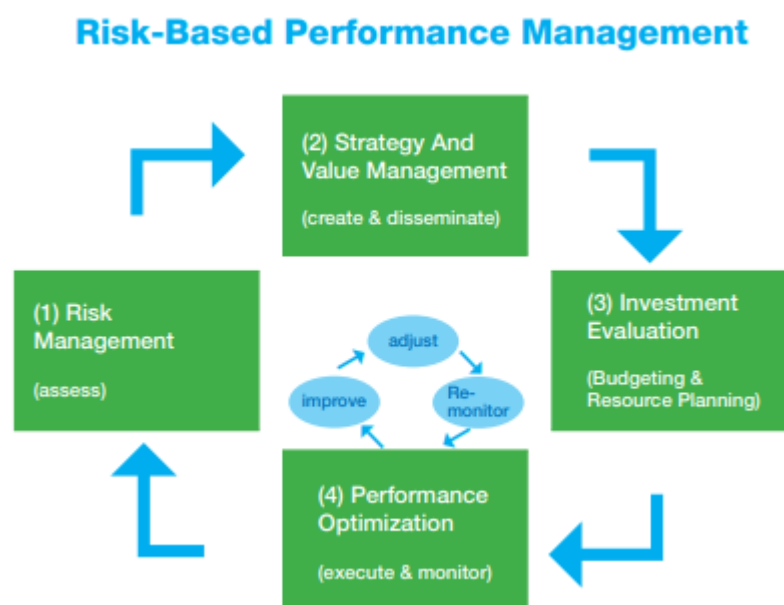
Saeidi (2021) analisa a integração do Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos sob a luz da observação que a maior parte da investigação no campo de Gestão de Riscos e Desempenho Organizacional foram realizados em países desenvolvidos (Farrell & Gallagher, 2015; Florio & Leoni, 2017; Pagach & Warr, 2011; Quon et al., 2012). Poucos foram os estudos conduzidos em países em desenvolvimento (Hanggraeni et al., 2019; Ojeka et al., 2019; Silva et al., 2019; Teoh et al., 2017). O nível de crescimento da implementação da Gestão de Risco é maior entre os países desenvolvidos em comparação com os países em desenvolvimento (Silva et al., 2019).

Portanto, segundo a literatura existente, as pesquisas empíricas sobre a integração entre os conceitos e práticas Gestão de Riscos Corporativos e Desempenho Organizacional oferecem resultados mistos.

Mestchian e Coins (2006) sustentam a gestão de risco por meio da gestão de valor estratégico e gestão de desempenho (KEITH, 2014), utilizando um sistema

elaborado por eles intitulado Modelo de Gestão de Desempenho baseado em Risco. Ainda segundo Mestchian e Coins (2006), o modelo, em quatro etapas, aclara como o gerenciamento de risco e o gerenciamento de desempenho se combinam para cumprir a missão final de qualquer organização: maximizar o valor para os *stakeholders*. A figura 10 abaixo ilustra como a representação do modelo é estruturado:

Figura 10: Modelo de Gestão de Desempenho baseado em Risco



Fonte: Mestchian e Coins (2006)

A primeira etapa do modelo é o Gerenciamento de Risco. Neste momento, as empresas identificam e avaliam o mercado e o meio ambiente, processo que inclui a identificação de KRIs. É importante que os KRIs possuam uma capacidade preditiva, de modo que a organização possa reagir antes da ocorrência de um evento futuro.

No segundo momento, Gestão da Estratégia e do Valor, é desenvolvido um dos principais componentes da gestão de desempenho: a formulação do mapa estratégico. Nele, a organização identifica os projetos mais importantes e seleciona

os principais processos para se destacar, que a ajudarão a atingir os múltiplos objetivos estratégicos definidos no mapa estratégico.

A terceira etapa do modelo é a Avaliação do Investimento. Sabendo da escassez de todos os recursos e insumos utilizados pelas empresas para geração de valor, cada despesa ou investimento incremental deve ser visto como uma contribuição para um projeto que exige um retorno sobre o investimento (ROI) aceitável, incluindo a recuperação do custo de capital. É por isso que o orçamento anual e as previsões de gastos rotativos inevitáveis, normalmente desconectados da estratégia da equipe executiva, devem estar vinculados à estratégia.

A quarta e última etapa é a Otimização de *Performance*. Nesse momento, o BSC com seus indicadores-chave de desempenho (KPIs) predefinidos (e KRIs como um subconjunto do universo total de KPIs), se torna o mecanismo para guiar a organização. O BSC inclui KPIs “alvo vs. real”, com análise detalhada e sinais de alerta codificados por cores. Os *scorecards* fornecem *feedback* de desempenho operacional e financeiro para que cada funcionário possa responder diariamente à pergunta fundamental: "Como estou indo no que é importante?".

Por fim, as etapas internas - “Melhorar, ajustar, remonitorar” - são como os funcionários colaboram para realinhar continuamente seus esforços de trabalho, prioridades e recursos para atingir os objetivos estratégicos definidos na etapa 2. Mestchian e Coins (2006) ainda complementam que essas quatro etapas são um ciclo contínuo, no qual o risco é sempre reavaliado e a estratégia, subsequentemente, ajustada.

2.3.1 ANÁLISE DE PALAVRAS-CHAVE

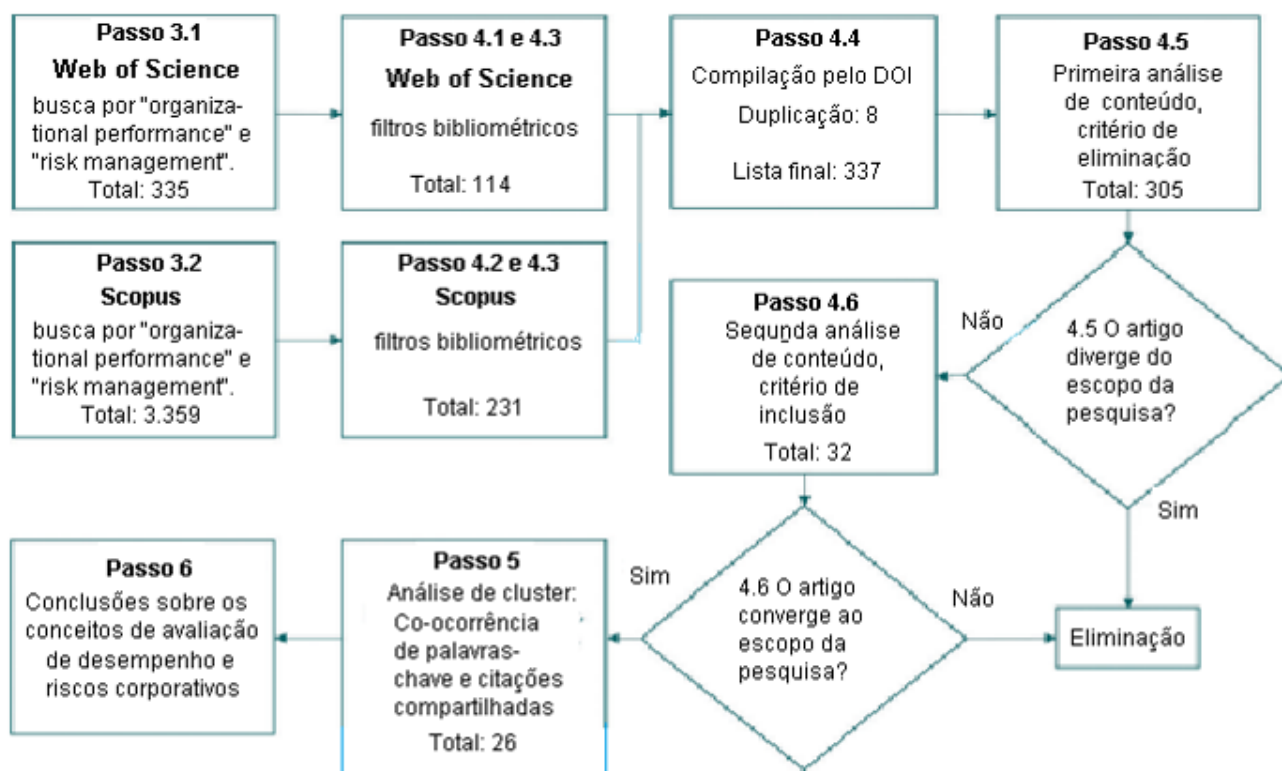
Os 26 artigos selecionados contêm 131 palavras-chave designadas pelos autores dos artigos. Porém, após a remoção das palavras duplicadas, obtemos um total de 99 palavras-chave.

2.3.2 MÉTODOS PARA APLICAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Conforme exposto por Denyer et al. (2008) e Tranfield et al. (2003), a RSL organiza a coleta e favorece a estruturação das evidências sobre os temas tratados neste estudo. Foram aplicadas, concomitantemente, métodos bibliométricos e métodos qualitativos de revisão dessa literatura.

A seguir, apresentamos o esquema do caminho metodológico da realização da revisão sistemática da literatura, cujo objetivo é encontrar convergências na gestão dos riscos corporativos e na análise do desempenho organizacional.

Figura 16: Modelo de Gestão de Desempenho baseado em Risco



3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados e descritos os procedimentos metodológicos adotados, de modo que possibilitaram analisar a integração da gestão dos riscos corporativos com o desempenho organizacional da empresa NAPP Solutions. Para o cumprimento deste objetivo, quatro objetivos específicos foram propostos: (i)

Entender como os riscos impactam o desempenho da empresa; (ii) Conhecer as ferramentas utilizadas para gerir os riscos e seus impactos no desempenho da empresa; (iii) Verificar a adesão dos riscos no planejamento estratégico; e (iv) Entender como a comunicação sobre os conceitos de risco e desempenho permeiam a organização

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo foi adotada uma abordagem de caráter qualitativo, que segundo Crowe et al. (2011), é a metodologia indicada quando há necessidade da compreensão de uma situação ou evento em seu contexto real. O que já havia sido defendido por Godoy (1995a), ao orientar que a pesquisa qualitativa é a metodologia mais indicada para pesquisas exploratórias e descritivas, ou seja, naquelas em que se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade.

Quanto ao método, o estudo terá caráter exploratório, que é o enfoque recomendado para estudos em que se está lidando com problemas pouco conhecidos (GODOY, 1995b), e descritivo dado o objetivo de descrever as principais características de um fenômeno (GIL, 2002). Triviños (1987) complementa as colocações, afirmando que este tipo de pesquisa permite descrever as percepções do grupo de respondentes da pesquisa, empresas de diferentes portes, acerca da gestão de risco, avaliação de desempenho e de como esses fatores estão interligados.

De acordo com Vergara (1998, p. 45)

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

Foram utilizados dados secundários para a construção do embasamento teórico-empírico do estudo, provenientes de publicações científicas, tais como livros e artigos, e não científicas, tais como regulações relacionadas ao ensino da Administração e outros.

Se faz muito importante ressaltar que este estudo será baseado em um estudo de caso, que segundo Yin (2015) ainda é uma das atividades desafiadoras das Ciências Sociais. O estudo de caso apresenta-se como um delineamento metodológico voltado a compreender a natureza de um fenômeno contemporâneo e social em seu contexto no mundo real, sobre o qual não se tem controle e que se anseia esclarecê-lo. Abrange pesquisas empíricas na área das Ciências Sociais em que o desejo do pesquisador se encontra nos fenômenos sociais complexos, sendo eles representados por um “caso” (Yin, 2015).

O EC utiliza estratégias da investigação qualitativa para mapear, descrever e analisar o caso em seu contexto e as relações e as percepções sobre o fenômeno em questão, contribuindo para o conhecimento sobre características importantes de eventos vivenciados (Yin, 2015). O EC permite ao pesquisador focar em um "caso" e reter uma perspectiva holística do mundo real, preocupando-se com a apresentação rigorosa e justa dos dados empíricos (Yin, 2015). No EC, as fronteiras entre o "caso" e o contexto não são claramente evidentes. Portanto, torna-se importante delimitar os sujeitos, os cenários e ter claramente desenhado os limites específicos para o propósito do estudo (Yin, 2015). Isso se reflete de maneira evidente nos objetivos propostos por este estudo.

Por fim, Yin (2015) questiona como saber se deve-se usar o método de estudo de caso. Ele afirma que não existe fórmula, mas a escolha depende, em grande parte, de suas questões de pesquisa. Quanto mais suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante. Ainda segundo Yin (2015), o método também é relevante quando suas questões exigirem uma descrição ampla e “profunda” de algum fenômeno social.

A seguir, apresentamos a estrutura da base conceitual, onde serão apresentados os principais conceitos da revisão de literatura e da revisão sistemática da literatura, os quais foram utilizados para a elaboração do instrumento de coleta dos dados, bem como as perguntas utilizadas e as análises provenientes destas. Faz-se importante frisar que a tabela da base conceitual visa analisar de maneira mais clara os objetivos específicos, identificando as bases conceituais utilizadas para

cumprir esses objetivos, contribuindo com a elaboração das questões do instrumento de pesquisa e na análise dos resultados.

Tabela 02: Base Conceitual do Estudo

OBJETIVO ESPECÍFICO	BASE CONCEITUAL	ANÁLISE DE RESULTADOS	PERGUNTAS
Entender como os riscos impactam o desempenho da empresa	Assim como Mestchian e Coins (2006), que apontam que a Gestão de Desempenho baseada em Risco permite que as empresas identifiquem negócios e oportunidades que geram valor para o acionista - bem como aqueles que destroem ou destruirão valor aos acionistas.	A resposta a esta pergunta permitirá analisar como, na prática, os riscos inerentes à atividade da empresa impactam o desempenho dela (econômico-financeiro, tecnológico, etc)	Na visão da empresa, como a gestão dos riscos impacta o desempenho da empresa?
Conhecer as ferramentas utilizadas para gerir os riscos e seus impactos no	O COSO-ERM deve ser entendido como um desenvolvimento do COSO-IC, ou seja, abrange	A resposta a esta pergunta permitirá analisar se, na prática, a empresa faz uso das	Quais as principais ferramentas, práticas, processos e metodologias de gestão de riscos que a empresa faz uso e quais impactos eles trazem à empresa?

desempenho da empresa	<p>todo o escopo do modelo anterior e incorpora ferramentas complementares. O modelo COSO-ERM não pretende substituir o modelo do controle interno, mas sim incorporá-lo" (COSO, 2004).</p> <p>As ferramentas mais difundidas nem mesmo consideram o risco como fator a ser analisado (KAPLAN, 2009).</p>	ferramentas para gerir os seus riscos corporativos.	
Verificar a adesão dos riscos no planejamento estratégico	<p>Ainda segundo Kaplan (2009), diversos fatores inter-relacionados contribuíram para os problemas de <i>performance</i>; contudo, dois se destacam: 1) a falha das</p>	<p>A resposta a esta pergunta esclarecerá se a empresa, durante a formulação do planejamento estratégico, considera os riscos inerentes às atividades.</p>	<p>A associação dos conceitos de risco e desempenho estão alinhados ao planejamento estratégico da empresa?</p>

	empresas em explicitamente considerar riscos durante a formulação da estratégia; e 2) a falha em monitorar e gerenciar os riscos assumidos.		
Conhecer as ferramentas utilizadas para gerir os riscos e seus impactos no desempenho da empresa	Frigo (2008) vai ao encontro desse conceito ao propor a importância de alinhar a Gestão de Riscos Corporativos com a Avaliação de Desempenho Organizacional para criar e proteger valor para os acionistas. Essa abordagem pode ser constatada como uma tentativa de criar um processo contínuo que emprega <i>key risk</i>	A resposta a esta pergunta permitirá analisar quais são os indicadores de risco analisados para aferir o desempenho da empresa.	Quais os <i>key risk indicators</i> mais importantes analisados pela empresa durante o processo de avaliação do desempenho organizacional?

	<i>indicators</i> (KRIs), ou indicadores-chave de risco, para criar um vínculo entre a estratégia de negócios e o risco		
Entender como os riscos impactam o desempenho da empresa	Assim como Mestchian e Coins (2006), que apontam que a Gestão de Desempenho baseada em Risco permite que as empresas identifiquem negócios e oportunidades que geram valor para o acionista - bem como aqueles que destroem ou destruirão valor aos acionistas.	A resposta a esta pergunta permitirá analisar como, na prática, os riscos inerentes à atividade da empresa impactam o desempenho dela (econômico-financeiro, tecnológico, etc)	Quais exemplos de impactos positivos no desempenho da empresa (econômico-financeiro, tecnológico, legal, entre outros) a gestão de risco pôde trazer?
Entender como os riscos impactam o desempenho da empresa	Assim como Mestchian e Coins (2006), que apontam que a Gestão de Desempenho	A resposta a esta pergunta permitirá analisar como, na prática, os riscos inerentes	Quais exemplos de impactos negativos no desempenho da empresa (econômico-financeiro, tecnológico, legal, entre

	<p>baseada em Risco permite que as empresas identifiquem negócios e oportunidades que geram valor para o acionista - bem como aqueles que destroem ou destruirão valor aos acionistas.</p>	<p>à atividade da empresa impactam o desempenho dela (econômico-financeiro, tecnológico, etc)</p>	<p>outros) a gestão de risco pôde mitigar?</p>
<p>Entender como a comunicação sobre os conceitos de risco e desempenho permeiam a organização</p>	<p>Nos casos em que a organização já possui um alto grau de estruturação da atividade, assim como está altamente ciente de sua importância; já teve condições de descentralizar o gerenciamento de risco corporativo, permitindo sua permeabilidade pela estrutura; já</p>	<p>A resposta a esta pergunta possibilitará analisar se a empresa cumpre um dos importantes requisitos para ser entendida com um nível elevado de maturidade de gestão dos riscos corporativos.</p>	<p>A visão de análises de riscos e desempenho permeia outros setores da organização ou o foco está exclusivamente no board da empresa?</p>

	incorporou a comunicação como parte integrante do processo e consegue abranger a maior parte dos colaboradores na atividade, pode ser posicionada no <i>cluster</i> de maturidade C4 – Gerenciamento de Risco Participativo (OLIVA, 2016).		
--	---	--	--

3.2 BASE CONCEITUAL

O estudo iniciou-se através da revisão da literatura, dividida neste estudo em três partes: revisão teórica sobre Avaliação de Desempenho Organizacional e os seus principais modelos; revisão teórica sobre Gestão de Riscos Corporativos e os seus principais modelos; e revisão sistemática da literatura sobre a integração da Gestão de Riscos Corporativo e Desempenho Organizacional.

Nesta etapa, foram coletados dados secundários através de pesquisa bibliográfica, isto é, referências teóricas analisadas e publicadas previamente em meios escritos e eletrônicos, como livros e artigos de jornais e revistas especializadas de alto impacto, teses de doutorado e dissertações de mestrado (Matos & Vieira, 2001).

A revisão teórica sobre ADO buscou mapear os principais conceitos neste campo. Foram identificados os principais modelos de ADO, como o MADE-O, BSC, Skandia, MEG-PNQ, Performance Prism, SIGMA Sustentabilidade e KPMG Value Explorer, perpetuando por um processo de comparação entre os modelos, analisando os aspectos abordados por cada um dos modelos: gestão financeira, gestão de processos, gestão de clientes, gestão de pessoas, gestão da inovação, gestão do capital intelectual, gestão de stakeholders e gestão ambiental.

A revisão teórica sobre GRC buscou mapear os principais conceitos neste campo. Identificou-se algumas das principais ferramentas e modelos de gestão de riscos corporativos. Foram caracterizadas, também, as principais classificações de riscos, como tecnológicos, políticos, econômicos, ambientais, sociais, imagem, financeiro, operacionais, éticos e estratégicos.

A revisão sistemática da literatura sobre a integração da gestão de riscos corporativos e o desempenho organizacional teve o intuito analisar os principais estudos que abordam fundamentalmente esses conceitos integralizados de maneira primordial. A partir desta revisão sistemática, constatou-se a escassez de estudos que interpelem esses conceitos integralizados. Dentre os modelos encontrados, os que mais se aproximaram deste constructo foram o COSO ERM e o Modelo de Gestão de Desempenho baseado em Risco.

3.3 OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados primários foram coletados durante o mês de fevereiro de 2023, quando foram realizadas entrevistas com representantes (um diretor e dois gerentes) da NAPP Solutions, startup de tecnologia.

A entrevista possuía 24 questões ao todo, sendo 5 questões fechadas e 19 questões abertas, que posteriormente foram analisadas qualitativamente (JOHNSON; ONWUEGBUZIE, 2007). As questões fechadas tinham a finalidade de traçar o perfil da empresa e dos colaboradores que compuseram a etapa da coleta dos dados durante a entrevista. Já as abertas objetivavam investigar sua compreensão acerca do significado e importância da gestão de risco, avaliação de desempenho e da

interligação entre esses fatores. Para tanto, foi empregada análise de conteúdo (BARDIN, 2010).

3.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA

De acordo com Bardin (2010) a análise de conteúdo pode ser caracterizada como um conjunto de técnicas que faz uso de procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo de mensagens, permitindo fazer a identificação dos principais conteúdos sob análise (ALBUQUERQUE et al., 2019), de modo que os resultados dessa análise, bem como os demais dados que forem coletados por outras fontes, serão todos analisados à luz do referencial teórico reunido para a pesquisa.

Ainda quanto ao método de Bardin (2010), o autor preceitua que a análise de conteúdo siga três etapas de análise: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. De modo que, após a realização das entrevistas, elas serão transcritas e submetidas a estas fases.

Primeiramente, se procede a pré-análise, que é uma fase de organização propriamente dita. Para tanto se faz uma leitura flutuante dos textos para verificar se as mensagens atenderam ao escopo dos objetivos de pesquisa, sendo excluídos os conteúdos fora do escopo. Esta fase vem a ser um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais (BARDIN, 2010).

O segundo momento é a fase de análise para a exploração do conteúdo remanescente e sua codificação por categoria de análise. Trata-se de uma fase mais lenta e trabalhosa, essencialmente para o trabalho de codificação de acordo com as categorias previamente formuladas (BARDIN, 2010).

Por último, se faz o tratamento dos resultados. Nesta etapa os dados brutos são tratados para que se convertam em resultados significativos e válidos. Por meio de operações estatísticas simples ou complexas os dados são compilados em quadros- síntese, diagramas, figuras e modelos, que condensam e destacam as informações (BARDIN, 2010).

Após estas etapas, o pesquisador pode, com base em resultados significativos e fiéis, realizar inferências e propor interpretações a respeito dos

objetivos previstos, ou mesmo, identificar descobertas inesperadas surgidas durante a análise (BARDIN, 2010).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa escolhida para o desenvolvimento da pesquisa é a NAPP Solutions, startup brasileira do setor de tecnologia que, desde 2014, integra negócios digitais. Atualmente, a NAPP já digitalizou mais de 75 mil negócios, atingindo mais de 10 milhões de produtos.

A NAPP integra, desde 2022, a lista “100 startups to watch”, projeto desenvolvido pelas revistas Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Época NEGÓCIOS, EloGroup e Innovc, que busca avaliar em grau de inovação, potencial de mercado, negócio, equipe e maturidade da solução dos seus negócios.

Faz-se necessário ressaltar que os dados apresentados foram coletados por meio de entrevistas com a NAPP Solutions, sendo estes os dados primários da pesquisa, assim como por meio da análise de documentos públicos da empresa, sendo estes os dados secundários da pesquisa.

A coleta dos dados foi realizada em formato de entrevista com três colaboradores diretamente envolvidos nas atividades da NAPP: Erick Santos, diretor operacional; Fernando Nogueira, gerente de processos; e Thais Helena Bortolotto, gerente operacional. Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos junto à NAPP Solutions.

Buscou-se durante o processo de realização das entrevistas coletar as mais diversas informações pertinentes às quais a NAPP está sujeita, no tocante aos principais métodos e modelos utilizados por eles para aferir seu desempenho, bem como as principais políticas e metodologias de gestão de riscos que a NAPP faz uso para crescer ainda mais, explorando novas oportunidades e mitigando eventuais impactos negativos aos quais ela está sujeita.

4.1 Avaliação de Desempenho Organizacional

A entrevista teve como ponto inicial uma discussão a respeito dos métodos de avaliação utilizados pela empresa para aferir o seu desempenho organizacional. A NAPP conta, atualmente, com um quadro extensivo de funcionários, com mais de 200 colaboradores.

A primeira questão abordada foi sobre as metodologias utilizadas pela empresa para o acompanhamento e medição do desempenho. Houve, neste momento, uma discussão a respeito das diferentes frentes analisadas pela empresa, uma vez que o desempenho não pode ser medido apenas pela dimensão econômico-financeira, como exposto por Corrêa (1986).

A NAPP possui algumas frentes específicas pelas quais o desempenho é verificado. No tocante às operações da empresa, elas envolvem as questões operacionais ligadas às entregas dos serviços aos clientes, como dois dos principais serviços ofertados pela empresa: 1) a integração dos dados que os clientes já possuem para melhorar o processo de tomada de decisão e 2) a coleta e tratamento de informação no ambiente externo. Atualmente, a NAPP possui sistemas internos, que funcionam como sistemas de *workflow*, verificando todas as etapas do fluxo de processos, desde o atendimento do cliente até a entrega do serviço.

A empresa utiliza métricas de desempenho, tanto das entregas desses serviços para os clientes, quanto da usabilidade desses produtos, além do desempenho e performance dos colaboradores em relação à entrega dos atendimentos e tarefas que estão dentro desse fluxo de processos operacionais.

Conforme proposto por Corrêa (1986), se faz necessário, também, a utilização de ferramentas de gestão que, tomando como base as informações colhidas pelas avaliações de desempenho, lhes permita responder adequadamente ao cenário de mudanças. A principal, mas não única, ferramenta utilizada é o Power BI para criação de indicadores.

No contexto corporativo, existem inúmeras ferramentas de Tecnologia da Informação voltadas para otimizar as atividades da gestão (SILVA, 2021). Dentre essas, uma que merece destaque é o sistema Business Intelligence: “O Business Intelligence, conhecido pela sigla BI, refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à

gestão de negócios” (TDF, 2021). Podemos, então, entender que o Power BI cumpre, atualmente, um importantíssimo papel nas atividades da NAPP, trazendo em números, em tempo real, como o desempenho da empresa tem sido afetado diante das atividades realizadas no dia-a-dia. Reginato e Nascimento (2007) expõem que as ferramentas de BI agrupam e armazenam dados de forma segura e os transformam em informações úteis as quais são disponibilizadas em tempo hábil aos seus usuários. Ainda conforme Reginato e Nascimento (2007), as ferramentas de *Business Intelligence* podem proporcionar uma visão sistêmica e holística do negócio, e as informações disponibilizadas oferecem suporte para a tomada de decisões. O fato da NAPP ser uma empresa do setor de tecnologia da informação, essas ferramentas capazes de compilar um grande volume de dados e informações geram um impacto absolutamente positivo para a empresa.

Em relação aos riscos aos quais a NAPP Solutions está exposta, o BI também cumpre uma função de extrema importância. Essa ferramenta possibilita a NAPP antecipar os principais riscos que atingem diretamente a empresa: desde as atividades operacionais, a exemplo, como descrito anteriormente, a integração dos dados que os clientes já possuem para melhorar o processo de tomada de decisão e a coleta e tratamento de informação no ambiente externo; questões financeiras como entradas e saídas; e tecnologia.

Outra usabilidade que a ferramenta Power BI traz à NAPP diz respeito ao uso de processos da usabilidade do cliente, a fim de verificar a utilização dos serviços prestados, quantos *tickets* o cliente abre, se ele usa mais um determinado produto ou outro. Há também o processo de controle, que está ligado às atividades de operações e financeiro. O setor financeiro da empresa conta com indicadores da performance financeira dos clientes em relação aos serviços oferecidos pela NAPP.

Um exemplo levantado durante a entrevista foi um cliente de varejo que está integrado à uma das ferramentas da NAPP para levá-lo ao serviço de investimentos de ADs no Google, além de um *market place* de mar aberto, na Shoppee. A NAPP, então, além de acompanhar a performance da utilização dele em relação aos serviços da NAPP para estar disponível nesses canais, a performance dele nesses canais são acompanhadas a fim de verificar em quais canais o cliente obteve melhor performance, tudo através do Power BI, baseado em diferentes critérios. Assim,

montada a operação, os mecanismos de controle de performance estão relacionados em três dimensões principais: colaboradores, resultados financeiros e tecnologia.

Uma segunda ferramenta apontada como uma das principais utilizadas pela NAPP é o Google Data Studio. O Google Data Studio faz parte da Google Marketing Platform, sendo disponibilizado gratuitamente e podendo ser acessado via Web. Oliveira e Lichtnow (2022) explicam que já o Microsoft Power BI oferece as licenças *Pro*, *Premium* e *Free*. A licença gratuita dá acesso às ferramentas de criação de painéis, mas oferece algumas restrições. Nela, não é possível compartilhar relatórios para edição com outros usuários, nem é permitido editar relatórios criados por uma licença *Pro* ou *Premium*. Na versão *Free* os relatórios podem ser compartilhados somente para visualização na Web, mas não há controle de acesso, o que significa que qualquer pessoa pode visualizar os dados. Ainda segundo Oliveira e Lichtnow (2022), o Microsoft Power BI oferece mais recursos e opções de personalização do que o Google Data Studio, o que dá mais liberdade e possibilidades para o usuário, especialmente, como dito anteriormente, empresas de tecnologia com grandiosos números de volume de dados.

Abaixo, vê-se alguns exemplos dos dashboards do Power BI e Data Studio:

Figura 17: Exemplo do Dashboard do Power BI



Figura 18: Exemplo do Dashboard do Google Data Studio



Devido a natureza do negócio, o principal ponto focal da análise de desempenho da NAPP atualmente está localizado no desenvolvimento de soluções tecnológicas. A Diretoria de Tecnologia desempenha um papel de suma importância no acompanhamento de performance, disponibilidade e melhorias dos serviços. Assim, todos os controles são realizados utilizando critérios específicos, em Power BI e Data Studio.

Diferentemente dos aspectos encontrados na literatura, em que há a atribuição de pesos para cada uma das dimensões analisadas (CORRÊA, 1986), a NAPP, atualmente, não utiliza desse método para analisar a performance do negócio.

Uma questão importante abordada durante a entrevista foi a comunicação da performance da NAPP, e como esta é abordada e transmitida a todos os setores da empresa.

Para tanto, existe esse processo formal mensal de comunicação, através dos gestores para todos os colaboradores, no qual são feitos todos os comunicados sobre o desempenho da empresa, comparações do resultado em relação ao período anterior, destaques que eventualmente aconteceram, entre outros comunicados. O processo de comunicação, para a NAPP, é de suma importância. Atualmente, todos os mais de 200 colaboradores participam do processo formal de comunicação. Cada

um dos gestores das diferentes áreas da NAPP - operações, tecnologia, financeiro, marketing e RH, se reúne com as respectivas equipes para realizar, formalmente, as comunicações em relação às atividades da empresa, números de desempenho (como vendas, receitas, inserções de sistemas, problemas identificados, *turnover*, entre outros comunicados).

Cumpra-se informar que os processos de comunicação também são utilizados para promoção de colaboradores. Todos os colaboradores que garantam algum destaque, como metas de vendas ou atendimentos, são celebrados com todos os colaboradores durante essas reuniões. A NAPP entende que o processo de comunicação do desempenho dos organizadores e da empresa como um todo deve ser publicizado, visando dois objetivos específicos: 1) trazer luz aos méritos obtidos durante o período, seja para algum colaborador ou algum setor; 2) trazer luz aos riscos percebidos.

4.2 Gestão de Riscos Corporativos

O segundo bloco das perguntas realizadas na entrevista tocava nos conceitos dos riscos aos quais a NAPP está sujeita, bem como a empresa gere esses riscos.

A primeira questão discutida nesse bloco foi a respeito dos principais riscos pela qual a empresa poderia ser, de alguma forma, afetada. A NAPP está há mais de um ano em um processo de aprimoramento das políticas de risco da empresa.

Faz-se importante elucidar um fato bastante relevante em relação à política de riscos da NAPP. Esse processo de aprimoramento da gestão de riscos da empresa se deu devido ao interesse do *co-founder* e *co-CEO* da NAPP, Rui Arle, em implementar essa corrente na empresa. A partir disso, Rui procurou o mestrado profissional em Administração da Universidade de São Paulo para se especializar mais profundamente na área. Uma das disciplinas cursadas por ele foi a de Gestão de Riscos Corporativos, com o professor Fábio Lotti Oliva.

Foi com o Professor Fábio Lotti Oliva que Rui pôde trazer os conceitos do Modelo de Maturidade para Gestão dos Riscos Corporativos à NAPP, no qual foram analisados todos os agentes pelos quais a NAPP é afetada, e afeta; as relações com esses agentes: oportunismo, barganha, compartilhamento de valores e coopetição; riscos: tecnológicos, políticos-legais, econômicos, ambientais, sociais, de imagem, financeiros, operacionais, éticos, de inovação, estratégicos, digitais, entre outros.

A partir desse contexto, o processo de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos aos quais ela é exposta passou a ter uma atenção diferenciada. Diversos riscos foram levantados nesse momento, primordialmente riscos políticos, legais, financeiros e tecnológicos.

Nesse período de implementação das políticas de gestão de riscos na estrutura da NAPP, adotou-se uma política de mapeamento sobre quais são os riscos associados às estratégias operacionais e táticas para atingir as metas da NAPP. Essa política proporcionou um maior entendimento sobre os riscos associados aos serviços prestados pela empresa, que fez com que a tomada de decisão, ações e identificação desses riscos acontecesse de maneira mais clara.

A NAPP acredita que os principais riscos que a empresa está sujeita são os riscos tecnológicos. Isso se deve, fundamentalmente, ao fato de que eles envolvem todos os softwares e ferramentas que são essenciais para a entrega dos serviços. Verifica-se, de maneira clara, que a priorização de avaliação e tratamento dos riscos, de maneira recorrente, se dá nos riscos tecnológicos. Alguns exemplos de riscos tecnológicos percebidos pela NAPP são ataques cibernéticos aos sistemas da empresa, violações de segurança e roubo de senhas.

Na sequência, os riscos operacionais inerentes às atividades da NAPP foram citados como o segundo mais relevante, pois envolvem fornecedores e outros agentes que estejam envolvidos nas entregas de todos os serviços ofertados pela NAPP.

Outros riscos, como de imagem perante ao mercado, e ações governamentais (novas regulações), também estão dentro do escopo do mapeamento de riscos aos quais a NAPP está sujeita.

Tendo como base todo o contexto apresentado acima, a NAPP, neste período de atuação da gestão de riscos por parte da empresa, criou um comitê interno de gestão de riscos. Mesmo enquanto uma empresa relativamente jovem, com menos de dez anos de atuação no mercado, a NAPP se destaca dos seus principais concorrentes devido a essa distinção: o comitê de gestão de riscos corporativos.

De Melo e Rodrigues (2022) apresentaram a existência de uma relação positiva entre a evidenciação do gerenciamento de riscos corporativos, conforme o framework ERM COSO 2017, com o desempenho organizacional. Destarte, podemos observar de maneira evidente que a NAPP caminha nesse sentido.

Esse comitê atua em algumas frentes das atividades da empresa, fazendo o monitoramento dos principais riscos para, caso estes aconteçam, a dimensão do impacto e do plano de ação já sejam tratados imediatamente. Este comitê, atualmente, é composto por oito integrantes, de diferentes áreas da empresa: jurídico, financeiro, operações, marketing e infraestrutura.

Foram levantados alguns exemplos da atuação desse comitê.

O departamento jurídico da NAPP ajuda no mapeamento dos riscos legais e tecnológicos, juntamente com o departamento financeiro, sobre patentes. O departamento operacional atua na gestão das obrigações que alguma ferramenta não esteja atendendo. Nesse sentido, a NAPP atua na integração dos ERPs das empresas que contratam os serviços dela, buscando informações nos banco de dados desses ERPs e tratando esses dados. Devido à Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD, que impede a NAPP de identificar dados específicos de consumidores das empresas que contratam os serviços da NAPP. Um dos riscos identificados pelo comitê interno de gestão de riscos da NAPP é uma possível ampliação da jurisdição da Lei Geral de Proteção de Dados que envolva, por exemplo, pessoas jurídicas de alguma forma, e que essa conjuntura impacte nos serviços ofertados pela NAPP. Mesmo que essa questão, por ora, seja improvável, o impacto que ela teria seria bastante significativo. Portanto, o mapeamento desses riscos em específico, voltados à dimensão jurídica, estão sendo fortemente observados pela NAPP.

O comitê, logicamente, não se limita à dimensão jurídica. Quando são observados movimentos em alguns desses riscos ou em algum desses agentes pertencentes à cadeia das atividades da NAPP que possam impactar a empresa de alguma forma, o comitê é sinalizado.

A NAPP, neste momento, identifica que são poucos os riscos mapeados que desencadeiam algum plano de ação. A maioria dos riscos que são identificados não demandam nenhum plano de ação imediato, uma vez que são riscos que não impactam fortemente no desempenho da empresa.

Por fim, mas também com uma importância de extrema relevância, o monitoramento dos riscos tecnológicos, sobre o armazenamento das informações, checagem de segurança para que não haja vazamento de informações, como por exemplo roubo de dados. O setor de tecnologia e infraestrutura cumpre um papel importante nessa dimensão.

Como exposto acima, Melo e Rodrigues (2022) também apontam uma relação positiva entre a evidenciação do gerenciamento de riscos corporativos, conforme o framework ERM COSO 2017, com a sua valorização.

Faz sentido, portanto, entender que todas essas ações das políticas de gestão de riscos tomadas pela NAPP trouxeram benefícios diversos a ela: a identificação e tratamento dos riscos que trariam algum impacto negativo importante a ela, bem como uma maior valoração nos seus ganhos.

Houve também um questionamento sobre a atuação de agentes externos na gestão dos riscos da empresa. A NAPP conta com um conselho externo devido à relação de investidores, porém eles não estão ligados diretamente na atuação da gestão dos riscos da empresa. Contudo, é importante ressaltar que um dos motivos pela adoção das políticas de mapeamento de riscos voltados às estratégias táticas para atingir metas ocorreu devido a esses investidores, uma vez que eles estão relacionados ao cumprimento das metas e crescimento das evoluções da NAPP. Portanto, há um acompanhamento indireto.

A seguir, apresentamos um quadro síntese com os principais riscos mapeados e analisados pela NAPP Solutions.

Tabela 03: Quadro Síntese dos Riscos mapeados pela NAPP

Riscos Tecnológicos	Softwares e ferramentas das operações da NAPP
	Ataques cibernéticos
	Violação de segurança
	Roubo de senhas
Riscos Operacionais	Fornecedores da NAPP
	Técnicos de serviços
Riscos de Imagem	Falhas de serviço
	Vazamentos de dados
Riscos Legais	Lei Geral de Proteção de Dados

	Patentes
Riscos Financeiros	Investidores

4.3 Integração do Desempenho Organizacional e os Riscos Corporativos

Após o encerramento dos blocos anteriores, cujo objetivo era entender melhor como a NAPP realizava a aferição do desempenho da organização, bem como eram realizados os processos de gestão dos riscos corporativos aos quais ela está sujeita, passou-se a etapa de integração desses conceitos.

É importante salientar novamente que dispõe do objetivo geral analisar a integração entre a Gestão dos Riscos Corporativos e a Avaliação do Desempenho Organizacional. Para tanto, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

i) Analisar como os riscos impactam o desempenho da empresa; ii) Conhecer as ferramentas utilizadas para gerir os riscos e seus impactos no desempenho da empresa; iii) Verificar a adesão dos riscos no planejamento estratégico; e iv) Compreender como a comunicação sobre os conceitos de risco e desempenho permeiam a organização.

O primeiro questionamento deste bloco de integração dos conceitos de gestão de riscos corporativos e a avaliação do desempenho da organização foi a respeito de como a gestão dos riscos mapeados e tratados pela NAPP impactavam diretamente no desempenho da empresa.

Podemos pressupor que, também muito devido às recentes pesquisas de Melo e Rodrigues (2022), que relação de causa e efeito entre as políticas de gestão de riscos corporativas e o desempenho organizacional estão conectadas de maneira positiva. Portanto, é evidente que a NAPP também entende dessa forma: desde o início do projeto de gestão de riscos, fundamentados na empresa através de um dos sócio fundadores, o desempenho da NAPP similarmente melhorou.

Isso se deve, também, muito especialmente ao fato de que a gestão dos riscos permitiu à NAPP uma antecipação das ocorrências de impacto negativo. Pode-se

observar que essa relação de antecipação dirimiu quase integralmente problemas relacionados à imagem da empresa. A NAPP entende que esse monitoramento e tratamento dos riscos impactam diretamente no desempenho de imagem da empresa perante o mercado e, inegavelmente, no desempenho financeiro da empresa.

Atualmente, quase todos os riscos mapeados pela NAPP possuem uma baixa probabilidade de ocorrência. Entretanto, a extensa maioria deles, em contrapartida, possui um grau de impacto bastante elevado, que poderiam causar sérios prejuízos à empresa.

Eventualmente, se algum desses riscos se tornarem realidade, como vazamento de informações, por exemplo, a empresa estará colocada como vulnerável perante o mercado. Dessa forma, um grande esforço para que esses riscos sejam mapeados se faz necessário. Em um cenário em que uma empresa de tecnologia tenha dados vazados, perde-se muito em credibilidade. Portanto, mesmo que os riscos desse cenário sejam muito improváveis, o impacto seria extremamente maléfico.

Certamente, também, seriam percebidos impactos na performance financeira da empresa, uma vez que multas e taxas seriam aplicadas à empresa, bem como interpelações jurídicas aconteceriam por parte dos clientes que adotam os serviços da NAPP. Considerando uma cadeia de eventos, a NAPP entende que os riscos de imagem teriam um impacto muito negativo no seu desempenho como um todo: financeiro, marketing, jurídico, entre outros fatores.

Sobre outros riscos aos quais a NAPP está sujeita estão os de cunho operacional e tecnológicos, pois eles impactam na disponibilidade das ferramentas oferecidas.

Pensando na performance operacional, por exemplo, a NAPP utiliza métodos remotos de serviço, como o TeamViewer e Any Desk para o atendimento dos clientes. Contudo, caso haja uma mudança que impeça esse tipo de conexão, que é uma probabilidade baixa, haverá a necessidade de mudar a estratégia operacional da empresa, passando a fazer esses atendimentos presencialmente, o que afetaria diretamente a performance operacional da NAPP, uma vez que não seria mais possível fazer todos os atendimentos como são feitos atualmente. Esse tipo de

atuação permite atendimentos em escala. O time operacional é capaz de assistir uma grande quantidade de atendimentos da base de clientes que atualmente estão na carteira da NAPP, sem a necessidade de deslocamento físico. Isso permite escalonar o suporte imensamente, uma vez que a quantidade de atendimentos realizados pelo time operacional é consideravelmente maior comparada à atendimentos presenciais.

Outro ponto abordado durante a entrevista foi sobre quais eram as principais ferramentas, práticas, processos e metodologias utilizadas pela NAPP e como estas impactavam o desempenho da empresa, no tocante ao desempenho de desenvolvimento de novas tecnologias, dos clientes, entre outros.

A NAPP, como mencionado nos itens anteriores, utiliza softwares em Power BI e Data Studio para a criação de critérios para acompanhamento do desempenho organizacional, mas também utiliza uma planilha em Excel para o gerenciamento dos riscos. Nesta planilha, estão contemplados alguns itens bastante relevantes ao gerenciamento da empresa:

1. todos os agentes que têm envolvimento com a NAPP;
2. a relação de oportunismo, barganha, compartilhamento de valores e coopetição da empresa com o agente que fornece esse risco.
3. a probabilidade do acontecimento do risco mapeado;
4. grau de impacto que esse risco traria à empresa caso ele ocorra;
5. qual o tempo de percepção que a empresa teria em relação ao risco;
6. a vulnerabilidade que empresa tem em relação a esse risco;
7. o nível de apetite da empresa em relação ao risco;

Novamente, cumpre-se ressaltar que todos esses itens fazem parte dos estudos da Gestão de Riscos Corporativos dispostos na disciplina do professor Fábio Lotti Oliva, no qual esta fora baseada no Modelo de Maturidade para Gestão dos Riscos Corporativos.

Dessa forma, a NAPP acredita que a prática de mapeamento dos riscos quando comparadas às estratégias táticas e operacionais traz efeitos bastante positivos, uma vez que ela tem a possibilidade de antecipar essas situações negativas que poderiam afetar a empresa.

Entretanto, questiona-se pouco, atualmente, o quanto as empresas assimilam a gestão de risco à gestão de desempenho. Kaplan (2009) já ressaltava a baixa adesão à incorporação da gestão de risco na estratégia; embora haja diversas proficuidades oriundas dessa integração. Esse questionamento é muito importante para o entendimento das políticas de gestão de riscos das empresas. Na grande maioria das vezes, são poucas as empresas que possuem uma gestão dos riscos corporativos estruturada. Mais difícil ainda de encontrar são empresas menos conhecidas, com pouco apelo midiático, que se preocupam em identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os seus riscos. De certa forma, essas empresas estão mais preocupadas com a solução aos problemas após a ocorrência destes, não havendo nenhum tipo de planejamento estratégico nesse sentido.

Partindo dessa premissa, abordou-se também durante a entrevista o quanto a associação dos conceitos de risco e desempenho estão alinhados ao planejamento estratégico da NAPP.

A NAPP propõe fortemente que a gestão dos riscos esteja explicitada no planejamento estratégico da empresa. A NAPP utiliza desse planejamento para a estipulação dos objetivos estratégicos, bem como para o mapeamento dos riscos inerentes a estes objetivos. De forma conservadora, a gestão dos riscos, nesse sentido, objetiva a prevenção dos riscos observados. Contudo, até este momento da empresa, o mapeamento e monitoramento ainda acontecem sem ter um investimento específico para esses cargos. Isso ocorre devido à baixa probabilidade de riscos de impacto negativo elevado ocorrerem. Portanto, ainda existe uma visão de que essa estruturação ainda precisa ser trabalhada de maneira mais efetiva por parte da NAPP. Porém, com os planos de expansão da área de riscos, o planejamento é que haja a estruturação e institucionalização da área de riscos até o fim do primeiro semestre de 2024. Essa expansão proporcionará, na prática, a demarcação da política de riscos na estrutura organizacional da NAPP Solutions, ampliando fortemente o comitê de gestão de riscos corporativos, que, conforme mencionado anteriormente, já conta com oito membros, de diferentes áreas e setores da NAPP.

A estruturação da política de gestão de riscos corporativos da NAPP foi iniciada há mais de um ano. Desde então, foram percebidas oportunidades de mercado e expansão do negócio que antes não era possível.

Uma situação trazida pela direção durante a entrevista foi uma grande oportunidade que a gestão de riscos trouxe à NAPP. Em uma sessão de mapeamento dos riscos realizada durante uma reunião do comitê de gestão de riscos da NAPP, foram mapeados todos os integrantes dos agentes denominados concorrentes, diretos e indiretos. A partir dessa sessão, identificou-se uma oportunidade até então inédita para a NAPP. Foram constatadas empresas que fornecem serviços para o mercado semelhantes aos da NAPP, de digitalização de negócios. A priori, como esperado, essas empresas ditas concorrentes foram reconhecidas como um risco à NAPP, uma vez que uma fatia do mercado estava nas mãos dessas empresas. Contudo, o comitê de riscos identificou a oportunidade de parceria com essas empresas, rentabilizando através dos dados fornecidos por essas empresas, o que ocorreu futuramente.

Este com certeza virou uma grande oportunidade para a NAPP. Essa parceria se transformou em novos clientes, gerando novos volumes de receitas. Segundo a empresa, esse foi o momento definitivo que eles encararam e os fizeram perceber a importância da gestão de riscos, tanto para dirimir e mitigar eventuais problemas, bem como para capitalizar em novas oportunidades.

Pôde-se observar, também, um outro exemplo de como a integração da gestão dos riscos proporcionou uma melhora no desempenho da NAPP. Um dos riscos de imagem que fora identificado e que poderia causar danos à empresa estava no desalinhamento da expectativa de um dos clientes da NAPP, que causou um problema financeiro que fora tratado após essa análise.

Por fim, uma análise realizada por este estudo em relação a percepção da NAPP em como a gestão de riscos poderia ser profícua à empresa surgiu do seguinte *insight*:

- a) *A gestão dos riscos corporativos gera um impacto positivo no desempenho da empresa.*

- b) *O desempenho observado da empresa desencadeou um processo de gestão dos riscos.*

A NAPP entende que, de forma concreta, no início, as atividades de gestão de riscos eram necessárias, uma vez que em uma empresa com mais de 200 colaboradores, centenas de clientes, e um grande potencial no setor tecnológico, demandava uma gestão dos riscos de maneira formal e estruturada.

Contudo, após a maturação e internalização dos conceitos de riscos por parte da empresa após esse período de mais de doze meses de implementação da política de gestão de riscos na NAPP, a empresa observa que não é mais o desempenho da organização que demanda a gestão dos riscos, mas sim que a gestão dos riscos proporciona um desempenho organizacional mais elevado, corroborando, assim, com a tese formulada por Kaplan (2009) e Melo e Rodrigues (2022).

A seguir, apresentamos um quadro síntese com os principais focos de integração da Gestão dos Riscos Corporativos com o Desempenho da NAPP Solutions:

Tabela 04: Quadro Síntese da Integração Risco-Desempenho da NAPP

Entendimento sobre como os riscos impactam a empresa	A antecipação das ocorrências dirimiu fortemente os problemas relacionados à a NAPP
Utilização de ferramentas de análise	A NAPP passou a utilizar ferramentas de análise para gerir os riscos, as quais destacam-se: TeamViewer, Any Desk, Power BI, Data Studio e Excel.
Análise das relações com os agentes	A partir do de Oliva (2016), a NAPP passou a analisar todos os agentes com os quais ela, de alguma forma, a partir de quatro primas: oportunismo, barganha, compartilhamento de valores e coopetição da empresa.
Integração da Gestão de Riscos com o Planejamento Estratégico	A NAPP busca integrar os conceitos tratados na política de Gestão de Riscos com o Planejamento Estratégico da Empresa. Essa integração permite que a NAPP possa estabelecer metas,

	medidas através de KRIs, dentro do seu planejamento anual, considerando todos os aspectos de riscos aos quais ela está exposta.
Comitê de Gestão de Riscos	A NAPP promoveu a criação de um comitê interno de Gestão de Riscos. Esse comitê atua em algumas frentes das atividades da empresa, fazendo o monitoramento dos principais riscos. Atualmente, é composto por oito integrantes, de diferentes áreas da empresa: jurídico, financeiro, operações, marketing e infraestrutura.
Demarcação da política de Riscos	Com os planos de expansão da área de riscos, o planejamento é que haja a estruturação e institucionalização da área de riscos até o fim do primeiro semestre de 2024.
Parcerias	A NAPP, através do seu comitê de Gestão de Riscos, mapeou todos os concorrentes da empresa. A partir disso, identificou-se uma oportunidade de parcerias, até então inédita para a NAPP, com outras empresas do ramo de tecnologia, rentabilizando através dos dados fornecidos por essas empresas.
Comunicação	Existe um processo formal de comunicação mensalmente, através dos gestores para todos os colaboradores, no qual são feitos todos os comunicados sobre a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo iniciam-se com a apresentação do (i) atendimento ao objetivo da pesquisa e aos aspectos metodológicos das (ii) contribuições teóricas e das (iii) implicações gerenciais deste estudo. Por afim são apresentadas as (iv) limitações da pesquisa e as sugestões para futuros estudos.

5.1 ATENDIMENTO AO OBJETIVO DA PESQUISA E AOS ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo teve como objetivo geral identificar os conceitos e ferramentas que fazem a integração entre Avaliação de Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos. Para o cumprimento deste objetivo, quatro objetivos específicos foram propostos: (i) Entender como os riscos impactam o desempenho da empresa; (ii) Conhecer as ferramentas utilizadas para gerir os riscos e seus impactos no desempenho da empresa; (iii) Verificar a adesão dos riscos no planejamento estratégico; e (iv) Entender como a comunicação sobre os conceitos de risco e desempenho permeiam a organização.

Indo ao encontro do problema de pesquisa e objetivos da pesquisa, a metodologia foi dividida em cinco etapas: (i) revisão da literatura; (ii) aspectos metodológicos; (iii) obtenção de dados; (iv) base conceitual da pesquisa; e (v) análise de conteúdo da entrevista.

A primeira etapa compreendeu uma revisão teórica sobre os conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos, e uma revisão sistemática da literatura sobre a integração dos conceitos de ADO e GRC. Os resultados desta etapa permitiram que o estudo identificasse a escassez de estudos que interpelem esses conceitos integralizados, embora alguns dos modelos encontrados se aproximem deste constructo, como o COSO ERM e o Modelo de Gestão de Desempenho baseado em Risco.

Na sequência, abordou-se os aspectos metodológicos que caracterizam o estudo, sendo uma pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória, baseada em um estudo de caso único.

Sucessivamente, tratou-se da coleta dos dados primários, que ocorreram em no início de 2023, objetivando identificar como a NAPP Solutions, startup de tecnologia, enxerga a interligação entre os conceitos da Avaliação de Desempenho Organizacional e Gestão de Riscos Corporativos, bem como as principais ferramentas utilizadas para fazer essa integração.

Em seguida, a matriz de base conceitual permitiu que houvesse uma amarração de toda a pesquisa, conectando os objetivos da pesquisa às bases conceituais, à entrevista e às análises posteriores.

Por fim, a última etapa diz respeito à análise de conteúdo da entrevista, realizada utilizando Bardin (2010). Nesta etapa, analisou-se como a NAPP Solutions integra a gestão dos riscos corporativos ao seu desempenho organizacional, bem como as ferramentas que ela utiliza para promover essa integração, conseqüentemente, atendendo ao objetivo da pesquisa.

5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo apresenta algumas contribuições teóricas para o avanço da literatura da integração dos conceitos de Gestão de Riscos Corporativos com o Desempenho das Organizações.

Primeiramente, ao realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a integração dos conceitos de Gestão de Riscos Corporativos com o Desempenho das Organizações, foi possível identificar, considerando os aspectos metodológicos da revisão, a baixa produção acadêmica sobre esse constructo. Esta pesquisa fortalece grandemente a literatura nesse sentido, já que se debruça de maneira profunda especificamente nesta questão.

As demais revisões realizadas também contribuem para o avanço das pesquisas nestas áreas. A revisão teórica sobre Avaliação de Desempenho Organizacional permitiu analisar as principais ferramentas e modelos sobre esse tema, alimentando o já vasto conhecimento a respeito dessa temática.

A revisão teórica sobre GRC buscou mapear os principais conceitos neste campo. Identificou-se algumas das principais ferramentas e modelos de gestão de riscos corporativos. Foram caracterizadas, também, as principais classificações de riscos, como tecnológicos, políticos, econômicos, ambientais, sociais, imagem, financeiro, operacionais, éticos e estratégicos.

Os resultados encontrados por meio destas revisões, somados ao estudo de caso aplicado em uma startup de tecnologia, contribuem para o avanço da literatura

de GRC, ADO e especialmente na integração desses conceitos, isto é, como a empresa objeto de estudo desta pesquisa utiliza das políticas de gestão de risco através do seu comitê de gestão de risco para potencializar seu desempenho organizacional.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este estudo se propôs a analisar a integração da Gestão de Riscos Corporativos com a Análise de Desempenho Organizacional da NAPP Solutions. A partir dessa análise, foi possível constatar que, conforme identificado por Kaplan (2009), a gestão de riscos cumpre um papel muito importante no desempenho das empresas, promovendo uma análise prática de como os riscos impactam nas organizações de diferentes maneiras.

Este estudo poderá auxiliar gestores, consultores, empreendedores e empresas consolidadas no processo de gerenciamento dos seus riscos corporativos, bem como na integração dessas políticas de gestão de riscos com o desempenho organizacional. A exemplificação do uso de ferramentas como o Power BI, Data Studio, assim como a criação do Comitê de Gestão de Riscos, poderá proporcionar às empresas *insights* que contribuam para o desenvolvimento das suas próprias políticas de riscos e, conseqüentemente, um aumento no seu desempenho organizacional.

5.4 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Pode-se considerar que as principais limitações deste estudo relacionam-se aos métodos usados na pesquisa. As revisões sistemáticas da literatura necessitam de diferentes critérios e interpretações do autor, principalmente relacionadas a critérios qualitativos de seleção e análise. Não obstante, esta limitação não impediu que os resultados encontrados fossem suficientes para o desenvolvimento do trabalho e contribuíram substancialmente para o alcance dos objetivos propostos.

Outra limitação importante de destacar diz respeito ao estado da arte dessa temática de integração dos conceitos de políticas de gestão de riscos corporativos com a avaliação do desempenho organizacional. Atualmente, poucos modelos que

contemplem esses conceitos de maneira integrada foram desenvolvidos de maneira clara e plena. O Modelo de Gestão de Desempenho baseado em Risco propõe essa abordagem, mas não contempla a análise da organização de maneira holística, focando apenas na maximização de valor para os stakeholders, deixando de lado questões estratégicas, como fora proposto por Kaplan (2009).

Futuros estudos nessa temática deveriam concentrar seus esforços e outros recursos para desenvolver um modelo operacional de análise de desempenho organizacional, considerando a gestão de risco, seus processos, suas ferramentas e metodologias, acomodando-os sob o guarda-chuva do planejamento estratégico. Esse tipo de abordagem, sendo desenvolvida de maneira holística, considerando a organização como um ente global, cercado de agentes aos quais há o processo de inter-relacionamento, com certeza trará grande benefícios, tanto para a academia como para as organizações.

REFERÊNCIAS

ABNT ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – **Princípios e diretrizes**.

ADAMS, John; KHAN, Hafiz TA; RAESIDE, Robert. **Research methods for business and social science students**. SAGE Publications India, 2014.

AL-AMRI, Khalid; DAVYDOV, Yevgeniy. Testing the effectiveness of ERM: Evidence from operational losses. **Journal of Economics and Business**, v. 87, p. 70-82, 2016.

ALBUQUERQUE, Marcelo; COUTO, Marcelo H. G.; OLIVA, Fábio L. **Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill**. Rio de Janeiro. Cadernos Ebape.BR, v.17, n.1, Jan/Mar 2019.

ANDRIESSON, Daniel. Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. **Journal of Intellectual Capital**, 2005.

AON, **Global Enterprise Risk Management Survey '10**, 2010. Disponível em: <http://img.en25.com/Web/AON/2010_Global_ERM_Survey_F.pdf>. Acesso em mar/2021.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2009.

ARENA, Marika; ARNABOLDI, Michela; AZZONE, Giovanni. The organizational dynamics of enterprise risk management. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 7, p. 659-675, 2010.

AURELI, Selena; SALVATORI, Federica. An investigation on possible links between risk management, performance measurement and reward schemes. **Accounting and Management Information Systems**, v. 11, n. 3, p. 306, 2012.

AYRES, Paulo; DIEHL, Carlos; VARGAS, Sandra; MONTEIRO, Alexandre. Utilização do Performance Measurement Questionnaire (PMQ): Estudo de Caso em um Departamento de Controladoria. **XV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 2015.

BAIRD, Inga Skromme; THOMAS, Howard. Toward a contingency model of strategic risk taking. **Academy of management Review**, v. 10, n. 2, p. 230-243, 1985.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa. Edições 70. 2010.

BAXTER, Ryan et al. Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis. **Contemporary Accounting Research**, v. 30, n. 4, p. 1264-1295, 2013.

BEASLEY, Mark; PAGACH, Don; WARR, Richard. Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, v. 23, n. 3, p. 311-332, 2008.

BERTINETTI, Giorgio Stefano; CAVEZZALI, Elisa; GARDENAL, Gloria. The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies. **Department of Management, Università Ca'Foscari Venezia Working Paper**, n. 10, 2013.

BITITCI, U.; GARENGO P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: Challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BOHNERT, Alexander et al. The drivers and value of enterprise risk management: evidence from ERM ratings. **The European Journal of Finance**, v. 25, n. 3, p. 234-255, 2019.

BORTOLUZZI, S. C.; VICENTE, E. F. R.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. **Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: Investigação em uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro**. In: IV Encontro de Estudos de Estratégia da Anpad. Recife, 2009.

BROMILEY, Philip. et al. Enterprise risk management: review, critique, and research directions. **Long Range Planning**, v. 48, p. 265-276, 2015.

CHEN, Yu-Lun et al. The value of implementing enterprise risk management: Evidence from Taiwan's financial industry. **The North American Journal of Economics and Finance**, v. 54, p. 100926, 2020.

CALLAHAN, Carolyn; SOILEAU, Jared. Does enterprise risk management enhance operating performance?. **Advances in accounting**, v. 37, p. 122-139, 2017.

CASTRO, Paulo H.; SANTOS, ALEXANDRE B.; CHIARETO, Joice; CORRÊA, Hamilton L. **Avaliação de desempenho organizacional: uma proposta de modelo focado no desenvolvimento sustentável para o setor de mineração**. XX ENGEMA, 2018.

CERVO, Amado L.; Bervian, Pedro A. **Metodologia Científica** (5th ed.). Prentice Hall, 2002.

CHAIRANI, Chairani; SIREGAR, Sylvia Veronica. The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: the role of environmental, social and governance performance. **Meditari Accountancy Research**, 2021.

CORRÊA, H. L. **O “Estado da arte” da avaliação de empresas estatais**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Enterprise risk management-integrated framework. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, v. 2, 2004.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Controle interno: estrutura integrada. **Sumário executivo**. [s.l]: COSO, 2013.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Integrating with Strategy and Performance. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, v. 2, 2017.

CROWE, Sarah et al. The case study approach. **BMC medical research methodology**, v. 11, n. 1, p. 100, 2011.

CUNHA, Paulo Roberto Da et al. Riscos empresariais divulgados nas ofertas públicas de ações no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 13(41), 454-471, 2011.

DA SILVA, Sady Darcy; LUCIANO, Edimara Mezzomo; TESTA, Mauricio Gregianin. Contribuições do modelo de medição de desempenho organizacional da performance prism ao balanced scorecard: um estudo sob a perspectiva dos stakeholders. **Revista de Ciências da Administração**, 2013.

DANTAS, José Alves et al. Custo-benefício do controle: proposta de um método para avaliação com base no COSO. 2010.

DARLINGTON, Angela; SIMON, Grout; WITHWORTH, John. How safe is enough. **An introduction to risk management**. London: **The Staple Inn Actuarial Society**, 2001.

DELOITTE. **The ripple effect**: how manufacturing and retail executives view the growing challenge of supply chain risk. 2013. Disponível em: <<http://deloitte.com>>. Acesso em: janeiro/2022.

DE MELO, Ralph Fonseca Muniz; RODRIGUES-UNIFOR, Rubens Carlos. **EFEITO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E NA VALORIZAÇÃO DAS AÇÕES EM EMPRESAS BRASILEIRAS COM ADRS**.

DENYER, D., TRANFIELD, D., VAN AKEN, J. E. Developing design propositions through research synthesis, **Organization Studies**, Vol. 29 No. 3, pp. 393-413, 2008.

DE SOUZA, Rodrigo Silva et al. Enterprise risk management and performance improvement: A study with brazilian nonfinancial firms. In: **Performance**

Measurement and Management Control: Global Issues. Emerald Group Publishing Limited, 2012.

DE OLIVEIRA, Rodrigo Balest Pinto; LICHTNOW, Daniel. Uma Análise Comparativa das Ferramentas Microsoft Power BI e Google Data Studio. In: **Anais do XVII Escola Regional de Banco de Dados.** SBC, 2022. p. 127-130.

EDVINSSON, Leif. Developing intellectual capital at Skandia. **Long range planning**, v. 30, n. 3, p. 366-373, 1997.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** 1998.

FARRELL, Mark; GALLAGHER, Ronan. The valuation implications of enterprise risk management maturity. **Journal of Risk and Insurance**, v. 82, n. 3, p. 625-657, 2015.

FABOZZI, Frank J.; DRAKE, Pamela Peterson. **Finance: capital markets, financial management, and investment management.** John Wiley & Sons, 2009.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATION - FERMA. **Normas de gestão de riscos**, Disponível em: <<http://www.ferma.eu>>. Acesso em abr/2021.

FERREIRA, Débora C.; MENEGUIN, Fernando B.; BUGARIN, Maurício S. Atuação do Poder Legislativo Estadual: Análise dos incentivos dos Deputados Estaduais na atividade legislativa. **Revista Estudos Institucionais**, v. 4, n. 2, p. 700-724, 2018.

FLORIO, Cristina; LEONI, Giulia. Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. **The British Accounting Review**, v. 49, n. 1, p. 56-74, 2017.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade - **Modelo de Excelência da Gestão para o Prêmio Nacional da Qualidade**, 2020. Disponível em: <<https://fnq.org.br>>. Acesso em: maio/2021.

FRIGO, Mark. When Strategy and ERM . **Strategic Finance**, January (1), p. 45-49, 2008.

FRIGO, Mark L.; ANDERSON, Richard J. What is strategic risk management?. **Strategic Finance**, v. 92, n. 10, p. 21, 2011.

GARENCO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, 2005. p.25-47.

GATES, Stephen; NICOLAS, Jean-Louis; WALKER, Paul L. Enterprise risk management: A process for enhanced management and improved performance. **Management accounting quarterly**, v. 13, n. 3, p. 28-38, 2012.

GAULTIER-GAILLARD, Sophie; LOUISOT, Jean-Paul; RAYNER, Jenny. Managing reputational risk—A cindynic approach. In: **Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2009. p. 115-141.

GHALAYINI, A. M., & NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, 63-80, 1996.

GHOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. **Strategic Management Review**, v. 8, p. 425-440, 1987.

GIÃO, Paulo R.; GOMIDES, Andréa; PICCHIONI, Carla N.; CORRÊA, Hamilton L.; OLIVEIRA JÚNIOR; Moacir M. **Modelo Sigma Sustentabilidade Flexível: uma contribuição rumo a organizações sustentáveis**. São Paulo. FACEF Pesquisa, v.13, n. 2, 2010.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - revista de administração de empresas**, p. 20-29, 1995b.

GREY; W.; SHI, D. Enterprise risk management: a value chain perspective. In: LABBI, A. (Ed.). **Handbook of integrated risk management for e-business**. [s.l]: J. Ross, 2005. p. 1-32.

GUIMARÃES, Iolanda Couto et al. A Importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Não-Financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 11, n. 32, p. 260-275, 2009.

HAIR, J. F. **Essentials of business research method**. ME Sharpe. 2015.

HAMSON, Ned. Triple Bottom Line: Beyond Financial Reporting. **Retrieved June**, v. 11, p. 2009, 2001.

HANGGRAENI, Dewi et al. The impact of internal, external and enterprise risk management on the performance of micro, small and medium enterprises. **Sustainability**, v. 11, n. 7, p. 2172, 2019.

HEONG, Y. K., & TENG, Y. S. **Coso Enterprise Risk Management: Small-Medium Enterprises Evidence**. 13(2), 83–111, 2018.

HOJI, M. **Administração Financeira**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HOYT, Robert E.; LIEBENBERG, Andre P. The value of enterprise risk management. **Journal of risk and insurance**, v. 78, n. 4, p. 795-822, 2011.

HULT, G. T.; CRAIGHEAD, C. W.; KETCHEN JUNIOR, D. J. R. Risk uncertainty and supply chain decisions: a real options perspective. **Decision Sciences**, v. 41, n. 3, p. 435-458, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Caderno de Governança Corporativa. Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. 2007. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em abril/2021

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org>>. Acesso em abril/2021.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO. **ISO 31000: risk management - principles and guidelines on implementation**. Geneva: ISO, 2009.

JOHNSON, R. Burke; ONWUEGBUZIE, Anthony J.; TURNER, Lisa A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of mixed methods research**, v. 1, n. 2, p. 112-133, 2007.

JORION, Phippe. **Value at Risk**: a nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review, January. 1992.

KAPLAN, Robert S. Risk management and the strategy execution system. **Balanced scorecard report**, v. 11, n. 6, p. 1-6, 2009.

KEITH, Joanna Lucyna. **Enterprise risk management: developing a strategic ERM alignment framework-Finance sector**. 2014. Tese de Doutorado. Brunel University London.

KILLACKEY, H. **The Balanced Approach to Managing Risk**, 2008.

KUMAR, R. **Research Methodology: A Step-by-Step Guide For Beginners**. 3rd ed. Londres: Sage Publications, 2011.

LAM, J. **Strategic Risk Management: The Next Frontier for ERM**, 2015.

LEE, H. L. The triple-A (Agility: Adaptability: Alignment) supply chain. **Harvard Business Review**, v. 83, p. 102-112, 2004.

LIEBENBERG, Andre P.; HOYT, Robert 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.

LUGOBONI, Leonardo F. **Modelos de avaliação de desempenho organizacional em instituições de ensino superior na grande São Paulo**. 2010.

MALIK, Muhammad Farhan; ZAMAN, Mahbub; BUCKBY, Sherrena. Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, v. 16, n. 1, p. 100178, 2020.

MANAB, Norlida Abdul; KASSIM, Isahak; HUSSIN, Mohd Rasid. Enterprise-wide risk management (EWRM) practices: Between corporate governance compliance and value. **International Review of Business Research Papers**, v. 6, n. 2, p. 239-252, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo, SP: Atlas. **GEN**, 2017.

MARQUES, M. Performance Prism - Gerenciando o Desempenho de Sua Organização. **Pequenas e Grandes Empresas**. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/pequenase-medias-empresas/performance-prism-gerenciando-desempenho-de-sua-organizacao/>>. Acesso em /2021.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de; VIEIRA, Sofia Lerche. Pesquisa educacional: o prazer de conhecer. **Fortaleza: Demócrito Rocha**, 2001.

MCSHANE, Michael K.; NAIR, Anil; RUSTAMBEKOV, Elzotbek. Does enterprise risk management increase firm value?. **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, v. 26, n. 4, p. 641-658, 2011.

MEDEIROS, I. L.; VIEIRA, A.; BRAVIANO, G. GONÇALVES, B. S. Revisão Sistemática e Bibliométrica facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **Revista Brasileira de Design da Informação**. São Paulo, v. 12, n. 1, p. 1 - 18. 2015.

MEIRELLES, Rogério. **Gerenciamento de risco corporativo e avaliação da maturidade empresarial em gerenciamento de risco corporativo: um estudo de caso na Akzonobel**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MERTON, Robert C. et al. On a new approach for analyzing and managing macrofinancial risks (corrected). **Financial Analysts Journal**, v. 69, n. 2, p. 22-33, 2013.

MESTCHIAN, P. AND COKINS, G., 2006. Risk-based performance management - making it work. **Business Credit**, 108 (5), pp. 28-30.

MOELLER, Robert R. **COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes**. John Wiley & Sons, 2011.

NEELY, A., GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116, 1995.

NEELY, A., & ADAMS, C. Perspectives on Performance: The Performance Prism. **Journal of Cost Management**, 2001.

NOCCO, Brian W.; STULZ, René M. Enterprise risk management: Theory and practice. **Journal of applied corporate finance**, v. 18, n. 4, p. 8-20, 2006.

NORMANN, A.; JANSSON, U. Ericson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v. 34, n. 5, p. 434-456, 2004.

OJEKA, Stephen A. et al. Chief financial officer roles and enterprise risk management: An empirical based study. **Heliyon**, v. 5, n. 6, p. e01934, 2019.

OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management: a research for Brazilian companies. **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66-79, 2016.

OLSON, D. D.; WU, D. D. **Enterprise risk management models**. 2. ed. Berlin: Springer, 2017.

OYEWO, Babajide. Enterprise risk management and sustainability of banks performance. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, 2021.

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

PAULO, Wanderlei de Lima et al. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 43, n. 49, p. 49-60, 2007.

PAZA, Andrei Carlos Torresani. Identificação e análise de riscos corporativos em grandes empresas: uma proposta de um modelo operacional. 2021. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.

PENHA, Jose Carlos; PARISI, Claudio. Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005.

Petticrew, M. and Roberts, H., Systematic Reviews in the Social Sciences. Systematic Reviews in the Social Sciences, Oxford, **Blackwell Publishing**. 20008.

Pereira, S. Controlo de Gestão: Principais Modelos. **Lisboa: Escolar Editora**, 2013.

QUON, Tony K.; ZÉGHAL, Daniel; MAINGOT, Michael. Enterprise risk management and business performance during the financial and economic crises. **Problems and Perspectives in Management**, n. 10, Iss. 3, p. 95-103, 2012.

SAEIDI, Parvaneh et al. The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. **Computer Standards & Interfaces**, v. 63, p. 67-82, 2019.

SAEIDI, Parvaneh et al. The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 34, n. 1, p. 122-151, 2021.

SANTOS, Gilberto M.; STECCA, Jaime P.; MUNARETTO, Lorimar F.; FALLER, Lisiane P.; CORRÊA, Hamilton L. **Avaliação de Desempenho Organizacional**: uma proposta de modelo para empresas do setor de móveis planejados. ANPAD, V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre, 2011.

SARUBBI, Fabíola M.; DIAS, João L. P. da C.; CORRÊA, Hamilton L. **Sistemas De Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional**: Estudo de casos no setor de revistas segmentadas. 2010.

SILVA, E. R. P. **Métodos para Revisão e Mapeamento Sistemático da Literatura**. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, Jessica Carla da Costa et al. **O Power BI como Ferramenta na Contabilidade Gerencial**: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Prestação de Serviços de Máquinas Agrícolas. 2021.

SILVA, Juliano Rodrigues; SILVA, Aldy Fernandes da; CHAN, Betty Lilian. Enterprise risk management and firm value: Evidence from Brazil. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 55, n. 3, p. 687-703, 2019.

SMITHSON, Charles; SIMKINS, Betty J. Does risk management add value? A survey of the evidence. **Journal of applied corporate finance**, v. 17, n. 3, p. 8-17, 2005.

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de et al. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020.

TAHIR, Izah Mohd; RAZALI, Ahmad Rizal. The Relationship between enterprise risk management (ERM) and firm value: Evidence from Malaysian public listed companies. **International journal of economics and management sciences**, v. 1, n. 2, p. 32-41, 2011.

TEOH, Ai Ping; LEE, Kaih Yeang; MUTHUVELOO, Rajendran. The impact of enterprise risk management, strategic agility, and quality of internal audit function on firm performance. **International Review of Management and Marketing**, v. 7, n. 1, p. 222-229, 2017.

TDF GESTÃO, CONTABILIDADE E RESULTADOS. **Business Intelligence**: TDF investe em ferramenta de BI para a gestão estratégica de empresas com ERP Protheus. Disponível em: <<https://www.tdfcont.com.br/ferramenta-de-bi-para-gestao-de-empresas-com-protheus/>>. Acesso em fevereiro/2022.

THE SIGMA PROJECT. **The Sigma guidelines: putting sustainable development into practice** - a guide for organizations. London: BSI, 2003.

TRANFIELD, D., DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidenceInformed management knowledge by means of systematic review, **British Journal of Management**, Vol. 14 No. 3, pp. 207-222, 2003

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Modelos de referência de gestão corporativa de riscos**, Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>>. Acesso em fevereiro/2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, Isabella Christina Dantas; DA SILVA, Luciana Oliveira; PASSOS, Jean Gama. Controle interno e gestão de risco: uma revisão baseada em estudos brasileiros. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506**, v. 13, n. 1, 2016.

VAUGHAN, E. J. **Risk Management**. New Baskerville: John Wiley & Sons, 1997.

VERBANO, Chiara; VENTURINI, Karen. Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. **Journal of technology management & innovation**, v. 8, n. 3, p. 186-197, 2013.

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

WU, D. D. et al. Modeling technological innovation risks of an entrepreneurial team using system dynamics: an agent-based perspective. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 77, n. 6, p. 857-869, 2010.

YADAV, Neetu; SAGAR, Sushil; SAGAR, Mahim. Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories. **Int. J. Business Performance Management**, v. 15, n. 2, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZONATTO, Vinícius Costa; BEUREN, Ilse Maria. Evidenciação das Características Básicas Recomendadas Pelo Coso Para a Gestão de Riscos em Ambientes de Controle no Relatório da Administração de Empresas Brasileiras com ADRs. **Contextus**, v. 10, n. 1, 2012.

ZONATTO, V. C. S.; BEUREN, I. M. Categorias de risco evidenciadas nos relatórios da administração de empresas brasileiras com ADRs. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 35, p. 141-155, 2010.

ZUNGU, Siphwe; SIBANDA, Mabutho; RAJARAM, Rajendra. The effect of the enterprise risk management quality on firm risks: A case of the South African mining sector. **African Journal of Business and Economic Research**, v. 13, n. 1, p. 115-133, 2018.

APÊNDICE

Instrumento de coleta de pesquisa

Qual o nome da empresa?

Qual o setor de atuação da empresa?

Qual o número de funcionários atual da empresa?

Quem são e quais são os cargos dos participantes da entrevista?

Primeiro Bloco de Questões - Avaliação de Desempenho Organizacional

A empresa possui metodologias de medição de desempenho?

A empresa possui ferramentas específicas para medir o desempenho?

Quais fatores são considerados para auferir o desempenho econômico-financeiro, tecnológicos, operações, inovações, entre outros?

A empresa atribui pesos aos fatores analisados?

Como é o processo de comunicação com os outros setores da empresa a respeito do desempenho?

Segundo Bloco de Questões - Gestão de Riscos Corporativos

Sendo uma startup, quais os principais riscos pelos quais a empresa pode ser afetada? (político, econômico-financeiro, social/cultural, tecnológico-inovação, ambiental, legal)

A empresa utiliza de metodologias ou ferramentas para gerir os riscos aos quais está sujeita?

Internamente, quantas pessoas estão envolvidas no processo de gestão de riscos? Existe um processo formal e estruturado dessa gestão, como um Chief Risk Officer? Quais as atividades compõem o processo interno de gestão de riscos?

Externamente, existem agentes responsáveis pelas análises sobre a empresa? Quais as atividades compõem o processo externo de gestão de riscos?

Como é o processo de comunicação com os outros setores da empresa a respeito dos riscos?

Terceiro Bloco de Questões - Integração da Gestão de Riscos com o Desempenho Organizacional

Na visão da empresa, como a gestão dos riscos impactam o desempenho da empresa?

Qual as principais ferramentas, práticas, processos e metodologias para gestão dos riscos que a empresa faz uso e quais impactos eles trazem à empresa?

A associação dos conceitos de risco e desempenho estão alinhados ao planejamento estratégico da empresa?

Quais os *key risk indicators* mais importantes analisados pela empresa durante o processo de avaliação do desempenho organizacional?

Quais exemplos de impactos positivos no desempenho da empresa (econômico-financeiro, tecnológico, legal, entre outros) a gestão de risco pôde trazer?

Quais exemplos de impactos negativos no desempenho da empresa (econômico-financeiro, tecnológico, legal, entre outros) a gestão de risco pôde mitigar?

Na visão da empresa, quais das assertivas abaixo está mais alinhada à realidade atual da empresa?

- A gestão dos riscos corporativos gera um impacto positivo no desempenho na empresa.
- O desempenho observado da empresa desencadeou um processo de gestão dos riscos.

A visão de análises de riscos e desempenho permeia outros setores da organização ou o foco está exclusivamente no board da empresa?