

Determinantes do Gerenciamento de Riscos Corporativos em Empresas Familiares

Determinants of Enterprise Risk Management in Family Business

Elisane Teresinha Brandt¹

Universidade Federal do Paraná – UFPR
elisane_brandt@hotmail.com

Marcia Zanievicz da Silva²

Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB
marciaza@gmail.com

Daniel Magalhães Mucci³

Universidade de São Paulo – USP
danielmmucci@usp.br

Resumo: Este estudo objetivou avaliar a relação entre fatores contingenciais, inclusive aqueles específicos da empresa familiar (poder, experiência e cultura) e o Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC), em empresas familiares brasileiras. Desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, realizada por meio de survey. A população foi formada por empresas familiares brasileiras e a amostra consiste em 142 empresas. As relações investigadas foram testadas por meio de teste de diferença de médias, análise de correlação e Equações Estruturais. Conclui-se que no contexto analisado, as práticas de GRC são fragmentadas e estão em diferentes estágios de utilização, sendo a incerteza ambiental e o porte das organizações variáveis contextuais que propulsionam as práticas de gestão de riscos. Sobre a relação entre características das empresas familiares e o GRC, o estudo evidencia que a Cultura exerce alguma influência no processo de avaliação dos riscos. A pesquisa corrobora com evidências sobre os efeitos de contingências, inclusive aquelas decorrentes da gestão familiar, nas práticas gerenciais, e oferece se distingue por evidenciá-las no contexto da gestão de riscos.

¹ Universidade Federal do Paraná – Jardim Botânico – CEP 80050-520 – Curitiba (PR) – Brasil

² Fundação Universidade Regional de Blumenau – Itoupava Seca – CEP 89030-903 – Blumenau (SC) – Brasil

³ Universidade de São Paulo – Butantã – CEP 05508-010 – São Paulo (SP) – Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

Palavras-chave – Gerenciamento de Riscos Corporativos; Empresa Familiar; Modelo F-PEC; Teoria Contingencial.

Abstract: This study aimed to evaluate the relationship between contingency factors, including those specific to the family business (power, experience and culture) and Enterprise Risk Management (ERM), in Brazilian family businesses. A quantitative research was carried out, conducted through a survey. The population consisted of Brazilian family businesses and the sample consists of 142 companies. The relationships investigated were tested by means of mean difference test, correlation analysis and Structural Equations. It is concluded that in the context analyzed, ERM practices are fragmented and are in different stages of use, being environmental uncertainty and the size of contextual variable organizations that propel risk management practices. Regarding the relationship between family business characteristics and ERM, the study shows that culture exerts some influence on the risk assessment process. The research corroborates with evidence on the effects of contingencies, including those resulting from family management, on management practices, and offers distinguished by highlighting them in the context of risk management.

Keywords – Enterprise Risk Management; Family Business; F-PEC Model; Contingency Theory.

Introdução

Em uma pesquisa divulgada pelo *Audit Committee Institute* (KPMG, 2017) é possível constatar que um dos maiores desafios percebidos pelas organizações é o processo de gestão de riscos. Segundo dados da pesquisa, cerca de 41% dos respondentes em nível global e 54% em nível Brasil consideram a temática relevante. Autores como McConaughy, Matthews e Fialko (2001) e Weitzner e Darroch (2010) asseveram que para assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos, reduzir os impactos negativos e mapear oportunidades é necessário implementar ações para a gestão de riscos.

As organizações estão sujeitas a diferentes tipos de riscos, como riscos financeiro, operacional, ambiental e moral. O GRC, apoiado em ferramentas quantitativas e qualitativas, ao gerenciar de maneira integrada os diversos tipos de riscos, inibe ou minimiza seu impacto favorecendo a consecução dos objetivos estratégicos em consonância ao apetite ao risco estabelecido pela organização (Weitzner & Darroch, 2010). Adicionalmente, o GRC é um processo multidirecional e interativo que ao assegurar

uma comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, evita danos à reputação organizacional e suas consequências (COSO, 2004).

O GRC, ao propor uma gestão integrada dos riscos promove uma visão holística dos riscos aos quais uma organização está exposta, cria um portfólio abrangente dos riscos e possibilita a interação com a governança e as estratégias corporativas (COSO, 2004; Schiller & Prpich, 2014; Arena, Arnaboldi, & Palermo, 2017). Segundo Hayne e Free (2014), a ascensão do GRC decorre do aumento da dinamicidade, complexidade e competitividade do ambiente de negócios.

Neste contexto, a teoria contingencial tem oferecido evidências para a compreensão dos fatores internos e externos que explicam a adoção e uso de ferramentas e práticas dentro do Sistema de Controle Gerencial (SCG), assim como desempenho organizacional (Chenhall, 2003; Otley, 2016), discussão que também pode ser fomentada em relação ao GRC. Argumenta-se que variáveis contingenciais tendem a estarem associadas à adoção e uso de práticas de GRC. Por uso e práticas de GRC, considera-se aquelas necessárias à identificação, avaliação, resposta e comunicação de riscos (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009; Briguenti & Silva, 2016).

Dentre as variáveis contingenciais, recorrentemente utilizadas nas pesquisas da área de contabilidade gerencial, cita-se a incerteza ambiental, o ciclo de vida, a estratégia, a estrutura e o tamanho (Chenhall, 2003; Otley, 2016), variáveis frequentemente adotadas, também por estudos que abordam antecedentes do GRC (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009; Silva & Fernandes, 2019). Além das variáveis contingenciais supracitadas, tradicionalmente investigadas, estudos indicam que as empresas familiares dispõem de características internas particulares (poder, experiência e cultura) as quais tendem a influenciar a adoção e uso de práticas gerenciais (Corbetta & Salvato, 2004; Hiebl, Duller, & Feldbauer-Durstmüller, 2015) como o GRC (Hiebl, Duller, & Neubauer, 2019; Brandt, Silva, & Beck, 2021). Logo, pressupõe-se que as práticas de GRC, no contexto das empresas familiares, decorrem do ambiente interno e externo (Hiebl, Duller, & Neubauer, 2019; Brandt, Silva, & Beck, 2021), seja na perspectiva de minimizar as incertezas que os gestores possuem em relação ao ambiente (Van Gils, Voordeckers, & Van Den Heuvel, 2004); no alinhamento com as estratégias estabelecidas (Debicki, Kellermans, Pearson, & Spencer, 2016); em relação ao estágio do ciclo de vida que se encontram (Frezatti, Bido, Mucci, & Beck, 2017), ou ainda seu porte.

Embora a teoria contingencial tenha apoiado um corpo significativo de pesquisas na área de contabilidade gerencial, estudos que contemplam a variável ‘empresa familiar’ e o GRC, apesar de relevantes, são incipientes. Assim, com intuito de ampliar a compreensão sobre a adoção e uso de práticas de GRC e o contexto ao qual a organização está inserida, formula-se a seguinte questão de pesquisa: *Qual a influência das variáveis contingenciais sobre o Gerenciamento de Riscos Corporativos em empresas familiares?* Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre variáveis contingenciais (incerteza, estratégia, estágio de ciclo de vida, setor e porte), incluindo as específicas da empresa familiar (poder, experiência e cultura, segundo o modelo F-PEC), com o Gerenciamento de Riscos Corporativos em empresas familiares brasileiras. O modelo proposto por Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), denominado F-PEC, permite avaliar a extensão da influência da família através de três dimensões: poder, experiência e cultura.

O presente estudo justifica-se pela temática de Gerenciamento de Riscos Corporativos que tem sido debatida com maior frequência nos últimos anos, pela sua relevância para a sustentabilidade das organizações (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009; KPMG, 2020). Além disso, esse estudo contribui para as evidências escassas sobre a gestão de riscos em empresas familiares (Hiebl, Duller, & Neubauer, 2019; Brandt, Silva, & Beck, 2021) e empresas de pequeno e médio porte (Falkner & Hiebl, 2015; Mitter, Postlmayr, & Kuttner, 2020) ao trazer indícios de variáveis externas e internas que estão associadas com a maior adoção de práticas de GRC nessas empresas.

Segundo Zahra e Sharma (2004), as empresas familiares são uma forma predominante de negócios, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento e, de acordo com dados do *Family Firm Institute* (2015), no Brasil as empresas familiares compõem cerca de 90% das empresas privadas, respondem em torno de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) e participam na geração de 85% das vagas de emprego. Sendo assim, espera-se com o estudo contribuir para evidenciar novas percepções relativas ao GRC, bem como ampliar as evidências empíricas, sobre um contexto de economia emergente, no qual empresas familiares são parte importante no desenvolvimento econômico. O estudo destaca-se também por utilizar, além de variáveis contingenciais usualmente adotadas (ciclo de vida, estratégia, incerteza, setor e porte), o construto da escala F-PEC.

O artigo está organizado em outras quatro seções. Na seção dois conceitua-se o GRC, descreve-se sobre as variáveis contingenciais utilizadas no modelo, para na sequência apresentar o desenho teórico da pesquisa. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos, as variáveis independentes e dependentes e a técnica de análise dos dados. Por sua vez, na quarta subseção apresenta-se a caracterização dos respondentes e análise dos dados para, na quinta e última seção apresentar as conclusões do estudo.

Revisão da Literatura

Gerenciamento de Riscos Corporativos

No ambiente organizacional não há nada que seja imutável ou absoluto. Isso pois, é constituído por diversos fatores, tanto físicos quanto sociais, que interferem nos procedimentos decisórios. Diversas são as possibilidades de alteração da realidade das organizações, bem como uma série de fatores podem influenciar suas decisões estratégicas (Donaldson, 2001; Kleffner, Lee, & McGannon, 2003). De acordo com Donaldson (2001), a eficácia organizacional resulta do equilíbrio entre as características da organização, como estratégia e o tamanho, com as características do ambiente em que a organização está inserida.

Logo, os riscos não se comportam de maneira isolada, portanto, podem ser identificados, agrupados e categorizados, de modo flexível e conveniente em forma de *clusters* (Ching, 2003). Esse processo é denominado de Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC), ou *Enterprise Risk Management* (ERM), e se destina de modo sistemático a identificar, medir, analisar, controlar, comunicar e gerir eventos incertos que podem afetar a organização (Renn, 1992; Brighenti & Silva, 2016). Para operacionalizar esse processo são necessárias ferramentas ou técnicas qualitativas, quantitativas e mistas, cujo grau de detalhamento pode variar conforme a disponibilidade de dados e necessidades de tomada de decisão.

O GRC requer que os riscos sejam identificados. A identificação dos riscos consiste no reconhecimento e descrição dos riscos, suas fontes geradoras, bem como suas consequências (Falkner & Hiebl, 2015). Falkner e Hiebl (2015) salientam que a identificação deve ser realizada de forma contínua

e sistemática, a fim de uma identificação eficiente de riscos que podem prejudicar a organização, ou ainda, eventos que podem trazer novas oportunidades. Por sua vez a análise dos riscos é o processo que envolve medir ou estimar a frequência potencial de perdas e o impacto potencial de um risco nas operações da empresa (Falkner & Hiebl, 2015). Processo no qual os diferentes tipos de riscos são diagnosticados, calculados e averiguados, proporcionando o desenvolvimento da compreensão dos riscos.

Outra etapa presente no GRC é a avaliação dos riscos realizada por meio de uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, dependendo do tamanho e complexidade da empresa (Arena, Arnaboldi, & Azzone, 2011). A avaliação de riscos está especificamente relacionada com a tomada de decisões. A partir da avaliação dos riscos que são determinados a importância e o impacto dos riscos enfrentados pela organização e, conseqüentemente uma resposta aos riscos é formulada (COSO, 2004; Collier, Berry, & Burk, 2007).

O processo de resposta consiste em selecionar ações pertinentes para modificar os riscos, seus efeitos, ou ambos (COSO, 2017). Essa etapa envolve a seleção de controles para implementar as estratégias e considera alguns aspectos decisórios como: (i) evitar atividade que envolva riscos; (ii) aceitar riscos na expectativa de aumento da oportunidade; (iii) remoção da fonte de riscos; (iv) alteração na probabilidade; (v) alteração nas conseqüências; (vi) compartilhamento dos riscos com outras partes; e (vii) retenção dos riscos por meio de decisão consciente, fundamentada na avaliação de riscos (ABNT, 2009).

A comunicação consiste em uma etapa importante no processo contínuo de identificação, avaliação e resposta dos riscos, tornando-se fundamental para o GRC. A comunicação divulga os processos e procedimentos que precisam ser tomados em consonância com os objetivos estratégicos, o que reforça a cultura organizacional. De acordo com o COSO (2007), as informações pertinentes são comunicadas de forma coerente e tempestivamente a fim de permitir o cumprimento das responsabilidades, em todos os níveis da organização. Por meio de mensagens claras, cada membro entende sua função no GRC, bem como a divulgação de informações significativas às partes interessadas (COSO, 2007).

Variáveis Contingenciais e Gerenciamento de Riscos Corporativos

Com base nos fundamentos da teoria contingencial, a adoção e o uso de práticas e ferramentas de gestão são determinados, ou deveriam ser, por aspectos específicos identificados no ambiente ao qual a organização está inserida e nas características da organização (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Em outras palavras, a teoria contingencial consiste em uma abordagem centrada em explicar e compreender a maneira como as organizações operam, perante as diversas situações e condições que lhes são inerentes. Portanto, a teoria contingencial amplia a compreensão sobre a escolha e uso de práticas de gestão, como àquelas de Gerenciamento de Riscos Corporativos.

Dentre as diferentes variáveis que afetam a adoção e uso de práticas de gestão (Chenhall, 2003; Otley, 2016) o estudo incorpora ao modelo de investigação o ciclo de vida organizacional, a estratégia, ambiente, setor econômico, porte (tamanho) e também variáveis relacionadas ao nível de influência da família, sendo elas Poder, Experiência e Cultura (Hiebl, Duller, & Feldbauer-Durstmüller, 2015; Brandt, Silva, & Beck, 2021).

Na busca pela compreensão de como os fatores contingenciais estão associados ao sistema de GRC de uma organização, Silva e Fernandes (2019) evidenciam que estratégia, estrutura, tecnologia e ambiente influenciam e são influenciados pelos processos e controles de gestão de risco. Conforme o estudo a estratégia mostrou ser norteadora do modo como a organização se posiciona quanto ao GRC. Sobre o ambiente, um alto nível de incerteza demandante maior uso de GRC. No contexto analisado, os resultados destacados evidenciam um alinhamento de opinião entre os diferentes grupos de poder existentes na organização (Silva & Fernandes, 2019).

Diante das evidências descritas quanto às variáveis contingenciais, em consonância com a existência de diferenciações nas práticas gerenciais, em especial na estrutura de GRC, percebe-se a necessidade de entender o uso do GRC, sob a influência de fatores contingenciais, explorados pela literatura tradicional da teoria contingencial (Chenhall, 2003; Otley, 2016) e pelos fatores contingenciais relacionados às características de influência familiar. Com base na literatura, a Figura 1 representa a estrutura do estudo, cujas discussões para cada variável são apresentadas a seguir.

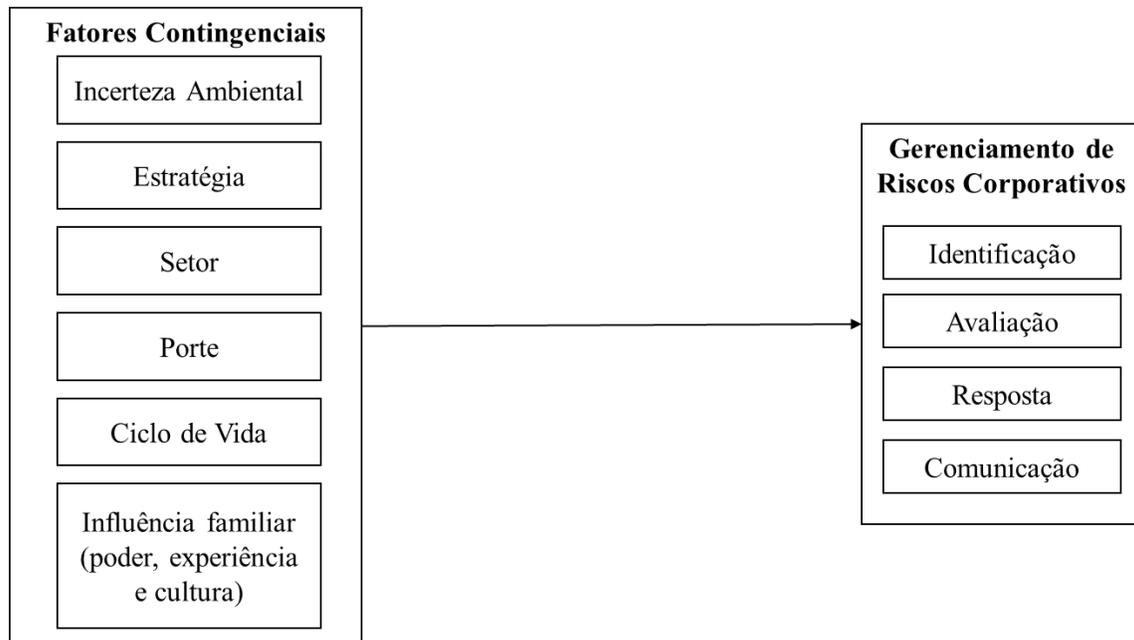


Figura 1. Desenho teórico da pesquisa.
Fonte: Elaborada pelos autores.

O **ambiente organizacional** é comumente estudado dentro da lógica do nível de incerteza percebido pelos gestores. A incerteza ambiental é definida como a falta ou a má interpretação de informações sobre o ambiente e que pode influenciar a tomada de decisão (Duncan, 1972). A incerteza cria dificuldades para as organizações, isso porque há uma crescente imprevisibilidade e dinamicidade dos eventos futuros que as afetam (Gordon, Loeb, & TSeng, 2009). Altos níveis de incerteza motiva os gestores a projetarem, estabelecerem e sofisticarem controles gerenciais para gerir as intempéries (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009; Abdel-Kadera & Luther, 2008).

A **estratégia** é uma variável interna à organização, ocupa-se com os aspectos que tornam a organização singular no modo de organizar e fazer negócios (Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira, & Bido, 2010). A escolha da estratégia influencia significativamente os riscos aos quais as empresas se expõem (Bromiley, Mahlendorf, Nair, & Rustambekov, 2015). A preocupação dos gestores recai sobre como desenvolver estratégias que considerem as condições às quais as organizações estão expostas e optar por ações assertivas que tragam maiores benefícios (Porter, 2004). Neste sentido, Porter (2004) destaca que os gestores podem optar por três diferentes posicionamentos estratégicos: estratégia de

custo, diferenciação ou enfoque. A estratégia de custo focaliza a eficiência e a maximização da produção e tem o preço como o principal diferencial para o consumidor (Porter, 2004). A estratégia de diferenciação está relacionada com a imagem, há ênfase em investimentos com pesquisas de mercado, assistências técnicas, canais de distribuição, pesquisa e desenvolvimento e a capacitação técnica de funcionários (Porter, 2004). Por fim, Porter (2004) aborda como forma de aprimorar e fortalecer as estratégias de custo e diferenciação, a estratégia de enfoque. Esta estratégia concentra-se em ações determinadas para um alvo específico, considera o setor econômico, segmento de mercado, para fornecer um produto ou serviço exclusivo a um, determinado público seletivo (Porter, 2004).

O **setor econômico** em que a organização opera apresenta implicações sobre diferentes percepções do ambiente competitivo, dinamicidade, incerteza e tem sido um fator importante para explicar o nível de sofisticação do SCG e das práticas de gestão (Subramaniam et al., 2011; Falkner & Hiebl, 2015; Lechner & Gatzert, 2017). Sua relevância na pesquisa sobre GRC decorre do fato de alguns setores serem mais predispostos à riscos que outros (Subramaniam, Collier, Phang, & Burke, 2011), além das pressões regulatórias e normas específicas presentes em setores altamente regulados (Bromiley et al., 2015).

Já o **porte** (tamanho) é tido como um fator importante na concepção e utilização de práticas gerenciais (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009; Lechner & Gatzert, 2017). Segundo Beasley, Clune e Hermanson (2005) e Hoyt e Liebenberg (2011), o porte é relacionado com a maior adoção de práticas de gestão (dentro da perspectiva do SCG). Ao se tornarem maiores, as organizações demandam de informações com melhor qualidade, eficiência e tempestividade. Surge a necessidade de formalização e a sofisticação das práticas aumenta na proporcionalidade que aumenta o tamanho da organização (Beasley, Clune, & Hermanson, 2005; Lechner & Gatzert, 2017). Neste sentido, Kleffner, Lee e McGannon (2003), Beasley, Clune e Hermanson (2005), Arena, Arnaboldi e Azzone (2010), Hoyt e Liebenberg (2011) e Lechner e Gatzert (2017) encontram uma relação positiva entre o porte da organização e a adoção do GRC. Falkner e Hiebl (2015) argumentam que em comparação com empresas maiores, as pequenas empresas estão relativamente vulneráveis a eventos externos, haja visto que são sujeitas a maiores níveis de endividamento. Assim, pequenas e médias empresas (PME) podem facilmente ser ameaçadas por possuírem menor conjunto de recursos financeiros e não-financeiros

(Falkner & Hiebl, 2015). De acordo com os autores, ainda que expostas a riscos, PME não podem se dar ao luxo de dedicar recursos ao GRC devido às suas restrições financeiras.

O **ciclo de vida** das organizações centra atenção nas transformações que a empresa sofre durante o seu processo de crescimento. Essa evolução segundo o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) se divide em cinco estágios de ciclo de vida: (i) nascimento; (ii) crescimento; (iii) maturidade; (iv) renascimento; e (v) declínio. Considera-se que o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) incorpora relevantes características dos diversos ciclos de vida organizacionais disponíveis na literatura, possui um construto validado e pode ser utilizado em organizações de diferentes portes e segmentos econômicos.

Por fim, alinhado com estudos anteriores, investiga-se a influência da família como um fator contingencial, tendo em vista seu potencial para influenciar o desenho e uso de práticas gerenciais como o GRC (Hiebl, Duller & Neubauer, 2019; Brandt, Silva, & Beck, 2021). De acordo com Hiebl, Duller e Neubauer (2019), empresas familiares possuem características específicas, como baixos níveis de conflito de agência, ao considerar que os membros da família são ao mesmo tempo proprietários e gestores. Os autores sugerem ainda que empresas familiares são mais avessas ao risco, atuam com níveis mais baixos de dívida, envolvem-se com menos frequência em empreendimentos arriscados e gastam menos recursos em projetos com resultados desconhecidos. Esses motivos podem fazer com que empresas com influência familiar empreguem controles gerenciais menos formais e práticas contábeis menos sofisticadas ao compará-las com empresas não familiares, Hiebl, Duller e Neubauer (2019) concluem que empresas administradas pelos proprietários têm menos probabilidade de adotar ou investir em GRC.

O envolvimento da família cria metas específicas, as quais englobam os interesses e valores da família, alinhando objetivos da empresa aos objetivos pessoais dos membros da família (Brandt, Silva, & Beck, 2021). Em síntese, as evidências encontradas pelas autoras sugerem que o envolvimento da família – em particular por meio do controle acionário (poder) – e a disseminação dos valores e crenças familiares (cultura) na organização levam, em alguns aspectos, a uma maior preocupação com o processo de GRC. No entanto, as empresas familiares analisadas embora reconheçam a importância das práticas de gestão de riscos, não gerenciam os riscos de forma integrativa. Tendo como base o desenho da pesquisa, o qual incorpora as variáveis de Poder,

Experiência e Cultura, segundo o proposto pela escala F-PEC, na sequência são descritos os procedimentos adotados para seleção, coleta e análise dos dados.

Procedimentos Metodológicos

Amostra

Alinhado ao objetivo de pesquisa, adotou-se uma abordagem quantitativa, com recorte transversal, cujos dados são coletados por meio de uma *survey*. Dada a dificuldade de a priori, selecionar empresas familiares, a população inicial foi composta por profissionais responsáveis pela gestão de empresas brasileiras. Para tal, identificou-se junto a rede de negócios LinkedIn, profissionais com cargos como: *Chief Executive Officer* (CEO) e Diretor. Assim, um dos autores enviou solicitação de contato. Nesse processo foram encaminhados 4.326 convites de conexão, resultando em 2.600 aceites. Os dados foram coletados entre março e junho de 2018, por meio do Formulário Google. Aceitou-se respondentes familiares e não familiares, sendo que a escolha dessa população se deu pelo fato do CEO ou diretor assumirem postura influenciadora no ambiente organizacional, o que possibilita conhecer suas percepções a respeito da gestão de riscos (Klein, Astrachan, & Smyrniotis, 2005).

Decorrente da população, a amostra analisada é caracterizada como não probabilística intencional e alcançada por acessibilidade. Dos 2.600 aceites, obteve-se 204 respondentes que representam uma taxa de resposta de 7,85%. Porém, para determinar a amostra foi necessário excluir respostas as quais, segundo o modelo F-PEC, estavam vinculados a empresas não familiares. Adotou-se procedimento similar a Hauck, Suess-Reyes, Beck, Prügl e Frank (2016), o qual excluiu os questionários cuja família não possuía 50% ou mais ações. O procedimento resultou em uma amostra final de 142 questionários válidos, caracterizando a definição operacional da empresa familiar *ex post*.

Variáveis do Estudo

As variáveis dependentes vinculam-se aos aspectos relacionados com o GRC. Utilizou-se um questionário adaptado dos estudos de Silva (2013) e Brighenti e Silva (2016) que engloba 49 questões em escala do tipo *Likert* de cinco pontos. Esse instrumento captura as ferramentas de identificação e

avaliação de riscos, detecta como é dada a resposta aos riscos, bem como quantifica os aspectos de comunicação. A análise fatorial exploratória foi aplicada para identificar e agrupar os itens em quatro grupos de variáveis (Identificação, Avaliação, Resposta, Comunicação de riscos).

Para as variáveis independentes, a incerteza ambiental foi mensurada por quatro questões extraídas do estudo de Becker, Mahlendorf, Schäffer & Thaten (2016), em escala Likert de cinco pontos, compondo uma variável latente. A estratégia foi tipificada de acordo com Porter (1980) com base no questionário de Becker et al. (2016), sendo a estratégia de liderança de custo e a estratégia de diferenciação, tratada como *dummy* do Modelo de Equações Estruturais (MEE), tendo como base a estratégia de diferenciação. O ciclo de vida foi mensurado a partir de cinco estágios, sendo tratado os estágios de nascimento e crescimento (concebidos como iniciais) em comparação aos estágios seguintes, de maturidade, declínio e renascimento. Já quanto ao porte, similar ao estudo de McConaughy, Matthews e Fialko (2001), coletou-se dados sobre número de funcionários, considerando as classes no MEE de até 49 funcionários e acima de 50 funcionários, sendo a base a classificação da MEE as empresas de médio e grande porte (acima de 50 funcionários). Por sua vez, os dados sobre o setor econômico foram coletados, similar ao estudo de McConaughy, Matthews e Fialko (2001), porém, com estratificação segundo o Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE), em que o respondente indicou o setor de atuação da empresa, considerando indústria, serviço e comércio (atributo base).

A influência familiar foi capturada com base no modelo F-PEC, estabelecido a partir Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), Klein, Astrachan e Smyrnios (2005) e Holt, Rutherford e Kuratko (2010), a partir de três subcategorias de análise. Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) propõem uma escala que avalia a extensão da influência da família por meio das dimensões: poder, experiência e cultura, a F-PEC (*Family – Power, Experience, and Culture*). Holt et al. (2010) alegam que o envolvimento da família pode se manifestar de maneiras diversas incluindo propriedade, governança ou gestão. Para determinar a dimensão Poder utilizou-se a proporção de ações mantidas pela família, que garantem poder de controle e as que garantem o poder de gestão. Excluiu-se do cálculo a proporção de membros familiares que fazem parte do conselho de governança, uma vez que apenas 34% das empresas pertencentes a amostra, segundo os respondentes, possuem conselho de governança formalmente constituído.

A dimensão experiência traduz-se nas memórias relevantes adquiridas por meio do compartilhamento de informações, julgamento e intuição advindo das sucessivas gerações (Klein, Astrachan, & Smyrnios, 2005). Neste artigo a experiência foi adaptada do estudo original e reflete a geração que gerencia o negócio (sendo 0,00 para primeira geração; 0,50 para segunda geração; 0,75 para terceira geração e 0,875 para quarta geração adiante).

Por fim, a terceira parte focaliza a dimensão cultura cujas informações foram coletadas por treze questões em escala *Likert* de cinco pontos, elaboradas conforme o questionário de Astrachan, Klein e Smyrnios (2002). A dimensão cultura refere-se a valores e compromissos (Klein, Astrachan, & Smyrnios, 2005) e o alinhamento dos objetivos da família com o da empresa (Holt, Rutherford, & Kuratko, 2010) e foi tratada como uma variável latente no MEE.

Procedimento de Análise dos Dados

Foram aplicados diferentes procedimentos de análise de dados. Primeiramente, os dados foram analisados a partir de estatísticas descritivas das variáveis do estudo. Na sequência, a análise fatorial exploratória foi aplicada especificamente para os itens das dimensões GRC, para verificar o agrupamento dos indicadores em suas dimensões. A análise fatorial exploratória abrangeu a análise dos parâmetros do Alfa de Cronbach, a avaliação do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste Bartlett, especificamente para o construto de GRC, os quais foram subdivididos em identificação, avaliação, resposta e comunicação de riscos (Hair Jr. et al., 2009).

Por conseguinte, realizou-se a análise de equações estruturais, segregada na análise do modelo de mensuração e análise do modelo estrutural. A análise do modelo de mensuração procedeu-se com a análise da validade convergente (Variância Média Extraída e Cargas Fatoriais), a análise de confiabilidade (Coeficiente de Confiabilidade) e a análise discriminante, a partir do Fornell e Larcker (1981) e das cargas cruzadas. Conforme os procedimentos indicados por Hair Jr. et al. (2013), foram eliminados alguns itens por falta de validade convergente sendo o RR04, CO01 e IA02 e por falta de validade discriminante como as variáveis ID11, ID12, ID01, ID05, ID06, AV01 e AV05.

Após a análise fatorial confirmatória optou-se por realizar-se um teste de médias para identificar diferenças entre grupos de variáveis. Realizou-se, por meio do *software* SPSS®, Teste-t e ANOVA para

as variáveis qualitativas (estratégia, ciclo de vida, setor e porte) e análise de correlação para as variáveis quantitativas (PD ações, PD gestão, experiência, cultura e incerteza). Ao utilizar os quatro grupos (identificação, avaliação, resposta e comunicação dos riscos) é possível perceber diferenças entre as médias ao nível de 5% de significância, a partir do teste t de student e ANOVA.

Uma vez validado o modelo de mensuração segue-se para a análise das relações teóricas discutidas, por meio do modelo estrutural que envolve as seguintes etapas (Hair Jr. et al., 2013): (i) análise da presença de multicolinearidade a partir do VIF (Variance Inflation Factor); (ii) análise dos coeficientes e da significância estatísticas dos caminhos estruturais, por meio do procedimento denominado *bootstrapping* (5.000 sub-amostras); (iii) análise do coeficiente de determinação (R²); e (iv) análise do tamanho do efeito (f²). Para estas análises utilizou-se o *software* SmartPLS 3.

Análise dos Resultados

Análise Descritiva da Amostra

A partir da análise da amostra verifica-se predominância de respondentes do sexo masculino (89%) e a faixa etária entre 41 a 50 anos. Em relação à formação acadêmica dos respondentes, 25% declaram ser pós-graduados em nível de mestrado/doutorado, 50% são pós-graduados em nível de especialização, 23 possuem graduação e apenas 2% possuem ensino médio. Cabe destacar que a formação em administração prevaleceu para 44% dos participantes, seguida das áreas da engenharia (22%), tecnologia da informação (10%), ciências contábeis (5%), os demais possuem formações acadêmicas diversas. Destes respondentes, 91% declararam ocupar o cargo de CEO, Diretor(a) ou Presidente; os demais, outras funções as quais também possuem poder decisório. Quanto ao tempo de atuação na empresa, em média foi de nove anos, com cinco anos de experiência na função atual no momento da pesquisa.

Em relação às empresas, o perfil da amostra retrata a predominância de pequeno e médio porte, pertencentes ao setor de serviços. Ao considerar a idade destas empresas, do total de 142 empresas, 50% possuem menos de dez anos de existência. Destaca-se na amostra uma empresa com 100 anos de fundação. Realizada a caracterização inicial das empresas e dos participantes da pesquisa, em sequência

Determinantes do Gerenciamento de Riscos Corporativos em Empresas Familiares

apresenta-se a análise estatística descritiva dos resultados evidenciados para cada um dos construtos selecionados para o estudo.

Análise do Modelo de Mensuração

Primeiramente é realizada a análise do modelo de mensuração, com base nos parâmetros apresentados na Tabela 1, destacando-se os resultados alcançados para os indicadores de confiabilidade (Alpha de Cronbach), Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída.

Na primeira rodada da análise fatorial confirmatória, observou-se a necessidade de excluir alguns itens dos construtos, por não apresentarem validade convergente e/ou discriminante. Conforme evidenciado na Tabela 1, o Alpha de Cronbach (AF) dos construtos finais de mensuração apresentam-se superiores a 0,71. A confiabilidade composta (CC) também alcançou os valores mínimos desejados, sendo 0,83 o menor valor encontrado. Quanto à Variância Média Extraída (AVE), todos os construtos apresentam valores superiores a 0,50. Os resultados demonstraram confiabilidade das escalas de mensuração, o que permite a validação e utilização adequada ao modelo de equações estruturais. Referente à análise discriminante, também se procedeu à análise da Matriz de Fornell e Larcker (1981), apresentada na Tabela 1.

Tabela 1.

Resultados dos testes de validade discriminante dos construtos.

	1	2	3	4	5	6
1. ID_identificação	0,774					
2. AV_avaliação	0,707	0,766				
3. RR_resposta	0,467	0,407	0,857			
4. CR_comunicação	0,554	0,436	0,582	0,859		
5. CO_cultura	0,264	0,161	0,494	0,368	0,854	
6. IA_incerteza	0,183	0,166	0,281	0,366	0,282	0,730
Alfa de Cronbach	0,889	0,955	0,821	0,882	0,966	0,545
Confiabilidade Composta	0,912	0,960	0,892	0,919	0,970	0,766
Variância Média Extraída (AVE)	0,599	0,587	0,734	0,739	0,730	0,533

Legenda: ID – Identificação dos Riscos; AV – Avaliação dos Riscos; CR – Comunicação dos Riscos; RR – Respostas aos Riscos; CO – Cultura Organizacional; IA – Incerteza Ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa.

Determinantes do Gerenciamento de Riscos Corporativos em Empresas Familiares

Evidencia-se, por meio da análise discriminante, que a raiz das variâncias médias extraídas são superiores à correlação entre as variáveis latentes. Isto demonstra não haver redundância dos construtos. A interpretação da tabela de cargas fatoriais e de cargas cruzadas está alinhada com os parâmetros de validade convergente e discriminante comentados acima.

Teste de Diferença entre Médias e Correlação entre as Variáveis

Para identificar, preliminarmente, possíveis associações entre as variáveis contingenciais e as práticas de GRC, apresenta-se na Tabela 2 os resultados dos testes de diferença de médias realizados. Pretende-se identificar possíveis diferenças quanto às características contingenciais da amostra, considerando quatro aspectos da GRC: Identificação, Avaliação, Resposta e Comunicação.

Tabela 2.
Variáveis contingenciais e etapas do GRC.

	n	Identificação	Avaliação	Resposta	Comunicação
Estratégia					
Liderança de custos	115	0,061	0,007	-0,045	0,057
Diferenciação	27	-0,259	-0,031	0,192	-0,244
Estatística <i>t</i>		2,247	0,032	1,225	1,978
p-valor		0,136	0,859	0,270	0,162
Ciclo de Vida					
Nascimento	54	-0,059	0,104	0,095	0,130
Crescimento	40	0,161	0,225	0,020	0,114
Maturidade	14	0,372	0,188	0,176	0,019
Renascimento	8	0,326	0,203	0,268	-0,186
Declínio	26	-0,426	-0,726	-0,405	-0,398
Estatística F		2,243	4,696	1,453	1,469
p-valor		0,068	0,001	0,220	0,215
Setor					
Indústria	36	0,280	0,315	0,224	0,136
Comércio	18	-0,266	-0,331	-0,101	-0,181
Serviço	88	-0,060	-0,061	-0,071	-0,018
Estatística F		2,232	2,992	1,211	0,635
p-valor		0,111	0,053	0,301	0,531
Porte					
Até 9	56	-0,232	-0,206	-0,106	0,074
Entre 10 e 49	30	-0,025	-0,126	0,089	-0,221
Entre 50 a 99	13	-0,225	-0,550	-0,769	-0,516
Acima de 100	43	0,388	0,522	0,308	0,214
Estatística F		3,551	6,899	4,494	2,458
p-valor		0,016	0,000	0,005	0,066
Correlação					

Determinantes do Gerenciamento de Riscos Corporativos em Empresas Familiares

	Identificação	Avaliação	Resposta	Comunicação
PD ações	-0,061	0,009	-0,037	-0,043
PD gestão	0,135	0,224**	0,155	0,112
Experiência	-0,029	0,075	0,04	0,049
Cultura	0,264**	0,161*	0,494**	0,368**
Incerteza	0,183*	0,166*	0,281**	0,366**

Legenda: n – número de empresas.

Nota 1: Foi realizado o teste t de diferença de médias e teste ANOVA utilizando-se os escores padronizados das variáveis latentes (identificação, avaliação, resposta e comunicação), isto é, tem média 0 e desvio padrão 1 para identificar diferenças de médias.

Nota 2: (**) Correlações maiores ou iguais a 0,215 são significativas em 1% e (*) correlações maiores ou iguais a 0,164 são significativas em 5%.

Fonte: dados da pesquisa.

No que tange o ciclo de vida das organizações este, centra atenção nas transformações que a empresa sofre ao longo do tempo. Essas transformações ocorrem em padrões previsíveis, aos quais se podem caracterizar pelo estágio de desenvolvimento (Lester, Parnell, & Carraher, 2003; Frezatti et al., 2017). Assim, à medida que as organizações evoluem, passam de simples e jovens à totalmente complexas e velhas (Necyk & Frezatti, 2010). Isto posto, evidencia-se na Tabela 2 que a variável Ciclo de Vida apresenta significância no teste ANOVA com relação as variáveis de Identificação e Avaliação de riscos (p-valor de 0,06 e 0,00, respectivamente). Ao analisar as diferenças entre as fases do ciclo de vida observa-se diferentes níveis de conhecimento e uso de ferramentas de identificação e avaliação de riscos nas fases de crescimento, maturidade e renascimento. Cabe destacar as fases nascimento (-0,05) e declínio (-0,42), as quais, de acordo com Frezatti et al. (2017) há ausência de sistemas de controle decorrente do abandono de antigos sistemas de controles implementados. Nas fases de nascimento (-0,05), a informalidade sobrepõe à formalidade (Lester, Parnell, & Carraher, 2003; Frezatti et al., 2017) e declínio (-0,42), onde, de acordo com Frezatti et al., (2017), há ausência de sistemas de controle decorrente do abandono de antigos sistemas implementados, percebe-se um menor uso de tais ferramentas.

O setor econômico implica em diferentes percepções sobre o ambiente e a estrutura organizacional e, conseqüentemente, impacta o nível de sofisticação das práticas de gestão (Subramaniam et al., 2011; Lechner & Gatzert, 2017), isto porque alguns setores são mais predispostos à riscos que outros (Subramaniam et al., 2011). Ao que diz respeito ao GRC, para o teste ANOVA,

somente a avaliação de riscos apresentou-se significativamente diferente para o setor. Pode-se inferir que há diferenças entre a avaliação de riscos realizada em empresas industriais, nas comerciais e de serviço.

Com relação ao porte, determinado pelo número de funcionários, percebe-se significância para todas as variáveis de GRC, sendo o p-valor, respectivamente: (i) ID = 0,01; (ii) AV = 0,00; (iii) RR = 0,00; e (iv) CR = 0,06. Portanto, o porte da empresa pode ser um fator importante para a concepção e utilização de SCG (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009). Subentende-se que a necessidade de formalização e a sofisticação das práticas gerenciais e de gestão de riscos tende a aumentar de acordo com o tamanho da organização (Beasley, Clune, & Hermanson, 2005; Subramaniam et al., 2011; Lechner & Gatzert, 2017).

Segundo Subramaniam, Collier, Phang e Burke (2011), a amplitude da incerteza ambiental percebida possui relação com o nível de formalização sistemas de gestão de riscos. Esta afirmação é corroborada pelos resultados apresentados na Tabela 3, todas as variáveis de GRC estão correlacionadas com o nível de incerteza ambiente, considerando os níveis de significância de 5% ou 1%.

Percebe-se ainda, por meio da análise de correlação, a relação entre a cultura familiar e o uso de ferramentas de GRC, com coeficiente de correlação de 0,264 para Identificação; 0,161 para Avaliação; 0,494 para Resposta; 0,368 para Comunicação. Também apresentou correlação significativa a variável PD gestão com as variáveis de avaliação de riscos. Diante dessas evidências infere-se que as organizações familiares investigadas, percebem o ambiente ao qual estão inseridas como desafiador, dinâmico, complexo e competitivo. Em busca da sobrevivência do negócio ao longo do tempo, reconhecem a necessidade de se adaptar a esse ambiente, que requer constante implementação de ações com potencial para criar valor à empresa. Com isso, dada a especificidade das empresas participante deste estudo, cabe destacar algumas das preocupações eminentes referem-se ao GRC.

Análise do Modelo Estrutural

Após a análise da diferença de médias procedeu-se com a análise multivariada de Equações Estruturais, considerando as variáveis contingenciais simultaneamente como antecedentes das ferramentas de GRC. Como resultado do ajuste na equação, tem-se o R^2 das relações investigadas. Segundo Cohen (1977), um R^2 próximo de 2% indica uma explicação baixa, um R^2 próximo de 13% indica uma explicação média e um R^2 acima de 26% sugere uma explicação alta. Percebe-se que o

Determinantes do Gerenciamento de Riscos Corporativos em Empresas Familiares

construto de Resposta ao Risco explica em 28% as questões investigadas, o construto de Comunicação dos Riscos em 20%, de Identificação do Risco em 13% e por fim o construto de Avaliação dos Riscos em 16%. A Tabela 3 ilustra as relações investigadas, sendo aqueles com significância estatística ao nível significância de 10% sinalizadas em negrito.

Tabela 3.
Resultados do Modelo Estrutural.

	β	Desvio Padrão	Teste T	P-value	f ²
Incerteza Amb. → Identificação	0,13	0,09	1,45	0,15	0,02
Estratégia → Identificação	0,06	0,09	0,68	0,49	0,00
Ciclo de Vida → Identificação	0,05	0,10	0,46	0,65	0,00
Setor → Identificação	0,12	0,08	1,47	0,14	0,02
Tam. - func. → Identificação	-0,23	0,08	2,71	0,01	0,05
PD ações → Identificação	-0,12	0,09	1,42	0,16	0,02
PD gestão → Identificação	0,07	0,07	1,09	0,28	0,01
Experiência → Identificação	-0,07	0,08	0,81	0,42	0,01
Cultura → Identificação	0,23	0,11	2,17	0,03	0,06
Incerteza Amb. → Avaliação	0,13	0,09	1,49	0,14	0,02
Estratégia → Avaliação	-0,08	0,08	1,02	0,31	0,01
Ciclo de Vida → Avaliação	0,25	0,09	2,89	0,00	0,07
Tam. - func. → Avaliação	-0,25	0,09	2,90	0,00	0,06
Setor → Avaliação	0,14	0,08	1,62	0,11	0,02
PD ações → Avaliação	-0,09	0,12	0,78	0,44	0,01
PD gestão → Avaliação	0,18	0,10	1,88	0,06	0,04
Experiência → Avaliação	0,02	0,10	0,22	0,83	0,00
Cultura → Avaliação	0,09	0,08	1,03	0,31	0,01
Incerteza Amb. → Comunicação	0,28	0,08	3,69	0,00	0,09
Estratégia → Comunicação	0,04	0,09	0,50	0,62	0,00
Setor → Comunicação	0,06	0,08	0,76	0,45	0,01
Ciclo de Vida → Comunicação	0,10	0,09	1,14	0,26	0,01
Tam - func. → Comunicação	-0,10	0,09	1,20	0,23	0,01
PD ações → Comunicação	-0,11	0,07	1,64	0,10	0,01
PD gestão → Comunicação	0,04	0,06	0,65	0,52	0,00
Experiência → Comunicação	0,04	0,09	0,40	0,69	0,00
Cultura → Comunicação	0,27	0,09	3,02	0,00	0,09
Incerteza Amb. → Resposta	0,18	0,08	2,16	0,03	0,04
Estratégia → Resposta	-0,17	0,07	2,38	0,02	0,04
Ciclo de Vida → Resposta	0,06	0,08	0,69	0,49	0,00
Tam. - func. → Resposta	-0,09	0,08	1,22	0,22	0,01
Setor → Resposta	0,11	0,08	1,44	0,15	0,02
PD ações → Resposta	-0,09	0,09	1,03	0,31	0,01
PD gestão → Resposta	0,08	0,06	1,37	0,17	0,01
Experiência → Resposta	-0,05	0,10	0,51	0,61	0,00
Cultura → Resposta	0,44	0,08	5,55	0,00	0,25

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no modelo, na sequência, apresenta-se a discussão dos resultados.

Incerteza Ambiental e Gerenciamento de Riscos Corporativos

Ao verificar individualmente a relação entre as variáveis contingenciais e GRC, percebe-se inicialmente que a Incerteza Ambiental é positiva e significativamente relacionada aos processos de Comunicação dos riscos ($\beta= 0,28$, p-valor= 0,00) e Resposta ao Risco ($\beta= 0,18$, p-valor=0,03). Segundo Gordon, Loeb e Tseng (2009) a incerteza ambiental cria dificuldades para as organizações, decorrente da dinamicidade e imprevisibilidade de eventos futuros. Para inibir essas dificuldades, a comunicação interna torna-se relevante, pois possui a capacidade de transmitir com transparência as informações acerca dos riscos, bem como divulgar os deveres e obrigações de cada membro, sendo esta uma das principais atribuições dadas à comunicação dos riscos nas empresas investigadas.

Assim, quanto maior o nível de incerteza percebida pelos gestores, em relação ao ambiente, maior tenderá a ser o uso de processos de comunicação dos riscos entre gestores e funcionários. Esse achado está, em certos aspectos, alinhado ao estabelecido pela literatura que relaciona a incerteza ambiental e o uso e sofisticação do SCG, a exemplo de Abdel-Kadera e Luther (2008), Gordon, Loeb e Tseng (2009) e Subramaniam et al. (2011). Esses autores afirmam que a amplitude da incerteza ambiental percebida possui relação com o nível de formalização do GRC. O alinhamento da relação encontrada entre incerteza ambiental e o componente de comunicação de riscos, pode revelar aspectos importantes.

Estratégia e Gerenciamento de Riscos Corporativos

Ao observar a estratégia, tem-se uma relação negativa e significativa em relação à Resposta ao risco ($\beta=-0,17$, p-valor=0,02), o que sugere que empresas que adotam a estratégia de liderança de custo possuem menor nível de práticas relacionadas à resposta a riscos. Foi evidente somente a relação entre a estratégia e o GRC, com a Resposta ao risco. Contrariando o esperado, pois segundo Bromiley et al. (2015), a escolha da estratégia influencia diretamente os riscos da empresa.

Diante da estratégia de diferenciação verificada nesta pesquisa, pode-se inferir que essa relação não foi significativa, uma vez que, de acordo com Porter (2004), a estratégia de custos está mais voltada aos controles gerenciais de modo que a organização requeira SCG, como a GRC, para manter o

equilíbrio entre custo/benefício e foco na eficiência e na maximização da produção. Outro motivo, que também pode estar relacionado com a estratégia de diferenciação ser associada ao investimento na imagem (Porter, 2004). Esta inferência justifica-se ao ressaltar que um dos motivos pelo qual as empresas inqueridas percebem a relevância de uma gestão de riscos foi decorrente da preocupação com o risco de imagem ou reputação.

Setor Econômico e Gerenciamento de Riscos Corporativos

Já o setor apresentou relação estatisticamente positiva e significativa com avaliação dos riscos ($\beta=0,14$, $p\text{-valor}=0,11$), indicando que organizações do setor de serviço e de indústria adotam em maior grau práticas de avaliação de riscos. O setor econômico implica em diferentes percepções sobre o ambiente e a estrutura organizacional e, conseqüentemente, impacta o nível de sofisticação das ferramentas de controle (Subramaniam et al., 2011; Lechner & Gatzert, 2017), isto porque alguns setores são mais predispostos à riscos que outros (Subramaniam et al., 2011). Há de se levar em consideração que alguns setores econômicos sofrem pressão regulatória e precisam cumprir normas específicas (Bromiley et al., 2015).

Porte e Gerenciamento de Riscos Corporativos

O porte, mensurado pelo número de funcionários é negativamente relacionado com variável de avaliação dos riscos ($\beta=-0,25$, $p\text{-valor}=0,00$) e identificação dos riscos ($\beta=-0,23$, $p\text{-valor}=0,01$), sugerindo que empresas de pequeno porte (até 49 funcionários) adotam em menor grau práticas relacionadas à avaliação e identificação de riscos.

De acordo com Beasley, Clune e Hermanson (2005) e Hoyt e Liebenberg (2011) o porte da empresa está positivamente relacionado com a adoção de um SCG, representado nesta pesquisa pelo GRC. No mesmo sentido, Arena, Arnaboldi e Azzone (2011) indicam que a avaliação dos riscos de uma organização envolve uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas e é dependente do porte e complexidade da empresa. No contexto analisado, um maior número de funcionários, remete à necessidade de ampliar as técnicas de identificação e avaliação dos riscos. Nesse sentido, quanto maior a empresa, maior também a disponibilidade de recursos para implementar o GRC (Lechner & Gatzert,

2017). Isto favorece, inclusive, a contratação de um gestor de riscos (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009), o qual possui expertise e possibilita uma maior sofisticação do GRC.

Ciclo de Vida e Gerenciamento de Riscos Corporativos

Quanto ao ciclo de vida, observa-se uma relação positiva e significativa com o processo de Avaliação de riscos ($\beta=0,25$, $p\text{-valor}=0,00$). Empresas no estágio de nascimento e crescimento fazem maior uso de práticas de avaliação de riscos. Evidenciou-se somente relação com a Avaliação de riscos, o que não foi possível concordar totalmente com a afirmativa de Lester, Parnell e Carraher (2003) a qual destaca que em consequência da fase do ciclo de vida organizacional, a empresa tende a diferentes características e, portanto, diferentes níveis de formalização dos controles.

No que tange o ciclo de vida das organizações este, centra atenção nas transformações que a empresa sofre ao longo do tempo. Essas transformações ocorrem em padrões previsíveis, os quais se podem caracterizar pelo estágio de desenvolvimento (Frezatti et al., 2017). Assim, à medida que as organizações vão evoluindo, passam de simples e jovens à totalmente complexas e velhas (Necyk & Frezatti, 2010). Essa evolução pode acarretar diferentes níveis de conhecimento e uso de ferramentas de gestão de riscos, variando nos diferentes portes e segmentos econômicos.

Influência Familiar e Gerenciamento de Riscos Corporativos

No modelo apresentado visualiza-se a segregação do construto de poder em dois, diferente do modelo original desenvolvido por Astrachan, Klein e Smyrnios (2002). A fim de garantir a confiabilidade dos resultados, adaptou-se o modelo F-PEC para a realidade brasileira. Esperava-se uma relação negativa entre as variáveis poder acionário e de gestão com o GRC, o que não pode ser confirmado totalmente. Obteve-se uma relação negativa e significativa para a relação entre PD ações e o processo de comunicação de riscos ($\beta=-0,11$, $p\text{-valor}=0,10$) e uma relação positiva e significativa entre PD gestão e avaliação de riscos ($\beta=0,18$, $p\text{-valor}=0,06$). Outra relação esperada foi a relação positiva entre experiência e o GRC, mas esta não apresentou significância estatística. Por outro lado, as relações esperadas entre a variável cultura familiar e o GRC, as quais havia perspectivas de serem positivas, puderam ser parcialmente observadas, dado que os processos de identificação ($\beta=0,23$, $p\text{-valor}=0,03$),

resposta ($\beta=0,44$, $p\text{-valor}=0,00$) e comunicação ($\beta=0,27$, $p\text{-valor}=0,00$) se apresentaram positivos e significantes.

Em relação ao poder por detenção da proporção de ações (PD ações) obteve um coeficiente de caminho positivo (Beta) com influência de 0,10 sobre a variável comunicação dos riscos. Esse resultado assemelha-se aos achados de Brandt, Silva e Beck (2021), os quais alegam que membros da família não precisam comprovar sua eficiência, devido à manutenção de maior número de ações pelo proprietário, o que tendência a menor utilização de SCG. Esta afirmação, de estudos anteriores não se comprovou, pois não ocorreu relação significativa entre PD ações e a resposta aos riscos.

A relação entre as variáveis Poder detido pela proporção familiar na gestão (PD gestão) e avaliação de riscos apresentou coeficiente positivo, com influência de 0,18 e $p\text{-valor}$ de 0,06. Não houve relações significantes entre as variáveis PD gestão e identificação, avaliação e resposta aos riscos. Esse resultado salienta ainda a discussão levantada por Ussman (1996) e confirmada por Brandt, Silva e Beck (2021), de que uma das características das empresas familiares é a centralização do poder em torno do sócio fundador. Portanto, tal resultado faz sentido uma vez que o gestor membro da família, por possuir conhecimento do negócio, tenderia a não utilizar ferramentas para identificar riscos pertinentes ao negócio. Este contexto é aplicado às empresas da amostra, as quais 52,2% pertencem a primeira geração da família. A comunicação dos riscos, também não apresentou relevância estatística, segundo o modelo proposto, isso pode decorrer do fato das decisões serem centralizadas e as respostas não necessariamente advirem de soluções do GRC e sim da tomada de decisão do membro familiar, o fundador, por exemplo.

A relação entre as variáveis experiência e identificação, avaliação, resposta e comunicação dos riscos não foram significantes. De acordo com Brandt, Silva e Beck (2021), empresas familiares comandadas por mais de uma geração possuem uma espécie de acúmulo de conhecimento, o que resultaria em uma facilidade de reconhecimento dos riscos da organização, portanto, resultaria em um menor uso de GRC. Por sua vez, a relação entre as variáveis de cultura e a variável de identificação dos riscos apresentou um coeficiente de caminho positivo com influência de 0,23 e $p\text{-valor}$ de 0,03. A mesma relação positiva foi encontrada para as relações entre variável cultura e resposta aos riscos, com coeficiente positivo 0,44 ($p\text{-valor}=0,00$) e a variável cultura e comunicação dos riscos, com coeficiente positivo 0,27 ($p\text{-valor}=0,00$). Diante destes resultados, percebe-se a importância quanto ao alinhamento

dos objetivos estratégicos da organização com o objetivo dos membros familiares, possivelmente com intuito de motivar e inspirar os funcionários não familiares e demais partes interessadas e despertar lealdade e comprometimento ao negócio. O engajamento da equipe de trabalho permite a detecção de riscos na organização, bem como pode modificar a percepção dos riscos eminentes.

Conclusões

Este estudo teve como objetivo avaliar a relação entre variáveis contingenciais, incluindo as específicas da empresa familiar (poder, experiência e cultura) com o Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) em empresas familiares brasileiras. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, por meio de levantamento, com abordagem quantitativa. No tocante as variáveis contingenciais de incerteza ambiental, estratégia, ciclo de vida, porte e setor, somente a incerteza ambiental e o porte (número de funcionários) apresentaram relação estatisticamente significativa com pelo menos um dos componentes da GRC contidos no construto. Estes achados corroboram com Gordon, Loeb e Tseng (2009) e Arena, Arnaboldi e Palermo (2017), os quais afirmam que o GRC é uma temática recente e necessita ser melhor compreendida. A literatura sobre as variáveis contingenciais, em especial as aqui investigadas, possui evidências relevantes sobre a interação entre tais variáveis e o uso e sofisticação do SCG.

Sob a ótica prática, infere-se que as empresas percebem a importância das práticas de gerenciamento de riscos, no entanto, não as utilizam de forma integrativa, como proposto pelo COSO (2004). Isso é evidenciado ao se deparar com achados do presente estudo, por exemplo: a influência dos fatores contingenciais ciclo de vida e setor influenciam apenas na variável avaliação de riscos; ou ainda a estratégia que influencia a resposta ao risco; a incerteza ambiental somente com as variáveis comunicação e resposta ao risco e, por fim, o porte, o qual influencia somente na identificação dos riscos.

Este resultado surpreende e possui algumas implicações. Segundo a literatura revisitada, a influência familiar por meio do poder conduz à centralização do processo decisório e reduz a formalização dos SCG. No entanto, no contexto analisado, quanto maior a proporção de ações em poder da família e quanto maior a centralização da gestão na família, melhores são as práticas formais para avaliar os riscos passíveis de afetarem a perenidade da organização. Neste sentido, o GRC pode

apresentar uma finalidade diferente daquela percebida pelos gestores de empresas familiares, no que tange o uso de SCG, uma vez que estudos tem indicado baixa aderência dessas empresas à formalização de ferramentas de gestão.

Por fim, conclui-se que para a amostra, os componentes de GRC investigados ainda são incipientes e estão em diferentes estágios de utilização. Na expectativa de que, as características específicas das empresas familiares se relacionariam com as práticas de GRC, conclui-se que tal perspectiva é fragmentada, sendo assim, somente a dimensão do modelo F-PEC destinada à Cultura pode ser, ainda com ressalva, quanto à avaliação dos riscos, relacionada com tais práticas. Os achados contribuem para ampliar o conhecimento existente sobre os temas relacionados a este problema de pesquisa. Corroboram com evidências sobre os efeitos da gestão familiar na organização e sobre as práticas gerenciais, especialmente, de gestão de riscos funcionam. Estas evidências estimulam o desenvolvimento de novos estudos, ao fornecer indícios de variáveis que se relacionam com GRC, ou não.

A partir da realização deste estudo, verificou-se oportunidades para o desenvolvimento de futuras pesquisas sob a abordagem de GRC, bem como de empresas familiares. Sugere-se para novos estudos a investigação de setores específicos e a segmentação por região geográfica. Pesquisas futuras podem utilizar outras variáveis contingenciais, como tecnologia e estrutura organizacional, com vistas à auxiliar a identificação do uso do GRC. O processo sucessório em empresas familiares é outro aspecto a ser avaliado quando da decisão e necessidade de um GRC, bem como a segregação dos grupos de empresas investigados pelo seu porte, dividindo-as em pequenas, médias e grandes empresas. Há também a possibilidade de se estabelecer estudos comparativos entre empresas cujo controle está em poder de família e aquelas com controle pulverizado, com intuito de confrontar os resultados aqui evidenciados.

Referências

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: a UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2009). *ISO Guia 73: gestão de riscos, vocabulário*. Rio de Janeiro: ABNT.

- Arena, M., Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2017). The dynamics of (dis)integrated risk management: a comparative field study, *Accounting, Organizations and Society*, 62, 65-81. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.006>
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2011). Is enterprise risk management real? *Journal of Risk Research*, 14(7), 779-797. <https://doi.org/10.1080/13669877.2011.571775>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Brandt, E., Silva, M. Z. D., & Beck, F. (2021). Influence of family culture on enterprise risk management in Brazilian companies. *Revista de Administração Contemporânea*, 25. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190082.en>
- Brighenti, J., & Silva, M. Z. (2016). Percepção da incerteza do ambiente e gestão de risco: um estudo em organizações prestadoras de serviços de transportes rodoviários de cargas. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 13(3), 200-215. <http://www.revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2016.133.02>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Ching, A. R. (2003). Enterprise risk management: laying a broader framework for health care risk management. In: Carroll, R. (ed.). *Health care risk management*. San Francisco: Jossey-Bass, 159-168.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Collier, P. M., Berry, A. J., & Burke, G. T. (2007). Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures. *CIMA*, 2(11), 1-8.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise risk management – Integrated framework: executive summary*.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Integrating with strategy and performance – integrated framework*. Retrieved from: <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>

- Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 17(2), 119-134. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x>
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313-327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122-144. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- FFE – Family Firm Institute. (2018). *Global education network*. Recovered on may, 27, 2018: <http://www.ffi.br>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170607>
- Frezatti, F.; Relvas, T. R. S.; Nascimento, A. R.; Junqueira, E. R.; & Bido, D. S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 46(4), 383-399. [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30469-1](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30469-1)
- Gordon, L. A., Loeb, M. P. & Tseng, C. (2009). Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>
- Hair Jr., J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and-managed firms: a validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133-148. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Hayne, C., & Free, C. (2014). Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 39(5), 309-330. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.05.002>
- Hiebl, M. R., Duller, C., & Neubauer, H. (2019). Enterprise risk management in family firms: evidence from Austria and Germany. *The Journal of Risk Finance*, 20(1), 39-58. <https://doi.org/10.1108/JRF-01-2018-0003>

- Hiebl, M. R. W., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2015). Family influence and management accounting usage – findings from Germany and Austria. *Schmalenbach Business Review*, 67(3), 368-404. <https://doi.org/10.1007/BF03396880>
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D.F. (2010). Advancing the field of family business research: further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88. <https://doi.org/10.1177/0894486509349943>
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- ISO – International Organization for Standardization. (2009). *ISO 31000: risk management: principles and Guidelines*. ISO.
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/1098-1616.00020>
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 321-339. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>
- KPMG Auditores Independentes. *Pesquisa global 2007: desafios e prioridades do comitê de auditoria*. 2017. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/04/br-desafios-e-prioridades-do-comite-de-auditoria.pdf>
- KPMG Auditores Independentes. *Gerenciamento de riscos, fundamental para a perenidade do negócio*. 2020. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/12/gerenciamento-de-riscos-ACI.pdf>
- Lechner, P. & Gatzert, N. (2017). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24(10), 867-887. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2017.1347100>
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
- McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A.S. (2001). Founding family controlled firms: performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00004>
- Mitter, C., Postlmayr, M., & Kuttner, M. (2020). Risk management in small family firms: insights into a paradox. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0051>
- Necyk, G. A., & Frezatti, F.A. (2010). Contabilidade gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações. *Organizações & Sociedade*, 17(55), 725-744. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000400008>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Porter, M. E. (2004). *Estrategia competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.

- Renn, O. (1992). Concepts of risk: a classification. In: Krinsky, S. & Golding, D. (eds.). *Social theories of risk*. Westport: Praeger, 53-79.
- Schiller, F. & Prpich, G. (2014). Learning to organize risk management in organizations: what future for enterprise risk management? *Journal of Risk Research*, 17(8), 999-1017. <https://doi.org/10.1080/13669877.2013.841725>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Silva, M. Z. (2013). Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: estudo de caso em uma organização hospitalar. *Furb*, 285.
- Silva, M. Z., & Fernandes, F. C. (2019). The influence of contingencies factors strategy and structure in the enterprise risk management in a hospital. *Gestão & Produção*, 26(1), 1-16. <https://doi.org/10.1590/0104-530x2315-19>
- Subramaniam, N., Collier, P., Phang, M., & Burke, G. (2011). The effects of perceived business uncertainty, external consultants and risk management on organisational outcomes. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(2), 132-157. <https://doi.org/10.1108/18325911111139671>
- Ussman, A. M. (1996). As empresas familiares – características e problemática. *Estudos de Gestão*, 3(1), 19-26.
- Van Gils, A., Voordeckers, W., & van den Heuvel, J. (2004). Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*, 22(5), 588-595. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.015>
- Weitzner, D. & Darroch, J. (2010). The limits of strategic rationality: ethics, enterprise risk management, and governance. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 361-375. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0159-0>
- Zahra, S. A. & Sharma, P. (2004). Family business research: a strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x>

Submetido: 30/11/2019

Aceito: 18/09/2021