
ANTECEDENTES DA RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

ANTECEDENTS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN RISK MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Vagner Horz

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau – (FURB)

*Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Itoupava Seca – Blumenau, Santa Catarina CEP 89030-903.
Telefone: (47) 3321-0200
E-mail: vagnerhorz@gmail.com*

Micheli Aparecida Lunardi

Doutora em Ciências Contábeis e Administração – Universidade Regional de Blumenau (FURB)

*Professora no Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis e Administração – Universidade Regional de Blumenau (FURB)
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Itoupava Seca – Blumenau, Santa Catarina CEP 89030-903.
Telefone: (47) 3321-0200
E-mail: malunardi@furb.br*

*Recebido: 07/03/2023 Aprovado: 01/08/2023
Publicado: 31/08/2023*

Marcia Zanievicz da Silva

*Doutora em Ciências Contábeis e Administração – Universidade Regional de Blumenau (FURB)
Professora no Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis e Administração*

*Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Itoupava Seca – Blumenau, Santa Catarina CEP 89030-903.
Telefone: (47) 3321-0200
E-mail: mzsilva@furb.br*

RESUMO

O estudo objetivou analisar o efeito do suporte organizacional e da gestão de conhecimento na relação das práticas de gestão de riscos no desempenho organizacional. Foi aplicada uma pesquisa survey com gestores das cervejarias artesanais brasileiras que resultou em 101 respondentes. Os dados foram analisados utilizando modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais e análise comparativa qualitativa de conjunto fuzzy (FsQCA). Os achados demonstram relação entre as práticas de gestão de riscos e desempenho organizacional. Os resultados também apontam que o controle de risco nas tomadas de decisão estratégica é influenciado pelas práticas de gestão de conhecimento e suporte organizacional. As práticas de gestão de risco demonstram-se relacionadas positivamente com o desempenho organizacional. Conclui-se que o conhecimento e o suporte adequado favorecem no gerenciamento de riscos e readequação de processos internos resultam no alto desempenho das organizações. A análise FsQCA demonstra que as organizações que apresentam alto desempenho devem conciliar o conhecimento, e o suporte organizacional favorecendo às práticas de gestão de riscos. E as organizações que possuem gestão de riscos e o suporte organizacional por maior tempo no mercado das cervejarias, possibilita o desenvolvimento da gestão de riscos e o alto desempenho. O estudo tem implicações que o conhecimento e o suporte organizacional

favorecem a maturidade da gestão de riscos, o que contribuem para o desempenho das organizações cervejeiras.

Palavras-chave: Suporte Organizacional. Gestão de Conhecimento. Gestão de Riscos. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

The study aimed to analyze the influence of organizational support and knowledge management practices on the relationship between risk management practices and organizational performance. A survey was carried out with managers of Brazilian craft breweries, resulting in 101 respondents. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling and fuzzy set qualitative comparative analysis (FsQCA). The findings demonstrate the relationship between risk management practices and organizational performance is significant, they point out the relevance of risk control information in strategic decision making, with the effects of knowledge management practices and organizational support, positively influencing the relationship between risk management practices with organizational performance demonstrate that knowledge and adequate support favor risk management and readjustment of internal processes result in high performance in organizations. With FsQCA analysis they demonstrate that for organizations to present high performance they must reconcile knowledge and organizational support favoring risk management practices. And organizations having risk management and organizational support, longer time in the brewery market enables the development of risk management and provides high performance. The study has implications that knowledge and organizational support favor the maturity of risk management, which contributes to the performance of organizations.

Keywords: Organizational Support. Knowledge Management. Risk Management. Organizational Performance.

1 INTRODUÇÃO

As organizações requerem um profundo entendimento dos procedimentos de gestão, notadamente das práticas de gerenciamento de riscos. Nesse contexto, a gestão do conhecimento emerge como elemento essencial para os gestores (HEINZE; HENSCHER, 2021; TAN; LEE, 2022). Em setores em expansão, como o das cervejarias, a habilidade de perceber riscos e oportunidades constitui um ponto vantajoso para os gestores durante o processo de tomada de decisões (DIAS; FALCONI, 2018).

As cervejarias necessitam incorporar práticas de gestão de conhecimento para obterem suporte e programas de treinamento para o desenvolvimento das práticas de gestão de riscos, conseguindo gerando aos gestores informações para as tomadas de decisões estratégicas (STOCKER; ABIB, 2019; ANTON; NUCU, 2020). A aplicação das práticas de gestão do conhecimento e o suporte organizacional acrescentam conhecimento aos gestores na evidência dos riscos, oferecendo o suporte para a percepção dos controles de forma eficiente e na geração de informações para as tomadas de decisões estratégicas e operacionais (FARREL; GALLAGHER, 2015; ALHAWARI et al., 2018).

A falta de gerenciamento de riscos e do suporte organizacional pertinentes podem ocasionar falha de produtos, resultando em danos irreversíveis aos consumidores e perdas financeiras e de reputação para a empresa (ARAUJO et al., 2020; SPANÒ; ZAGARIA, 2022). Nessa perspectiva, uma das principais cervejarias artesanais do Brasil apresentou uma falha de produto em uma de suas marcas de cerveja, causando uma adversidade grave de intoxicação alimentar em alguns consumidores e promovendo sérios transtornos para organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA CERVEJA ARTESANAL - ABRACERVA, 2020). Desse modo, o conhecimento dos gestores e suporte organizacional adequado pode favorecer a avaliação de risco, proporcionando ações desenvolvidas para mitigação dos riscos e a otimização

de oportunidades de negócios para criação de valor das organizações (DVORSKY et al., 2021; MITTER; POSTLMAYR; KUTTNER, 2022; TAN; LEE, 2022).

No entanto, faltam evidências sólidas da eficácia das práticas de gestão de riscos no desempenho organizacional (ESA et al., 2018; SPANÒ; ZAGARIA, 2022; MORGAN; ROATH; RICHEY, 2023), por isso muitos estudos colocam mediações como o suporte alta administração (HASSAN; YAZID, 2019), o conhecimento dos gestores (KIM, 2019) e fatores como vantagem competitiva (YANG; ISHTIAQ; ANWAR, 2018). Diante disso, destacamos as variáveis práticas de gestão de conhecimento e o suporte organizacional no fortalecimento das práticas de monitoramento de riscos e criação de valor das organizações (ALHAWARI et al., 2018; DVORSKY et al., 2021; TAN; LEE, 2022; MORGAN; ROATH; RICHEY, 2023). Diante disso, a pesquisa tem como objetivo analisar o efeito do suporte organizacional e da gestão de conhecimento na relação das práticas de gestão de riscos no desempenho organizacional.

A pesquisa mostra-se pertinente, pois levanta discussões e possíveis reflexões a respeito da influência da gestão de conhecimento e suporte organizacional nas práticas de gerenciamento de riscos. Com o intuito de promover uma percepção da pertinência em capacitar os gestores nos processos de gestão de riscos, bem como nos mecanismos de controle das organizações (ALHAWARI et al., 2018; TALET et al., 2021; HEINZE; HENSCHL, 2021; TAN; LEE, 2022).

A pesquisa aborda a percepção dos gestores quanto a adequação do monitoramento e medição da gestão de riscos podendo contribuir para o desempenho das organizações (TALET et al., 2021; DVORSKY et al., 2021; MORGAN; ROATH; RICHEY, 2023). As evidências em um cenário específico, sendo o setor de cervejarias artesanais, necessitam o desenvolvimento das práticas de gestão de riscos e mostra-se um mercado em crescimento no âmbito nacional e internacional (DIAS; FALCONI, 2018; STOCKER; ABIB, 2019).

Pelo contexto de contribuições para a prática nas organizações, o estudo pode proporcionar informações relevantes quanto aos reflexos da gestão de conhecimento e o suporte organizacional nas práticas de controle e avaliações de riscos na organização e pode contribuir para compartilhamento de informação para as tomadas de decisões dos gestores no ambiente organizacional e favorecer o desempenho das organizações. Evidenciar aos gestores do setor de cervejarias artesanais que utilização do gerenciamento de riscos oportuniza o fortalecimento das decisões estratégicas e a otimização das oportunidades de mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1 Práticas de Gestão de Riscos e Desempenho Organizacional

As práticas de gestão de risco propiciam as organizações mitigarem incidentes e perdas operacionais, devido a proporcionar procedimentos de identificação de eventos capazes gerar dispêndios a organização e instituir soluções aos eventos, restringindo custos ou perdas associadas aos riscos (*Comitee of Sponsoring Organizations - COSO*, 2017). Com isso, viabiliza identificação e o controle de diferentes riscos que acometam os diversos setores da organização, facilitando as respostas eficazes aos impactos relacionados aos riscos (YANG; ISHTIAQ; ANWAR, 2018; DVORSKY et al., 2021).

Os processos de identificação, mitigação dos riscos e o monitoramento dos controles nos diferentes níveis da organização são práticas de gestão de riscos, que contribuem para a tomada de decisão dos gestores (TAN; LEE, 2022). Dessa forma, promovem uma percepção de prudência e da premência pelos gestores nos processos de gestão de riscos, bem como nos mecanismos de controle das organizações (ESA et al., 2018; SAX; ANDERSEN, 2019; ANTON; NUCU, 2020).

A gestão de risco propicia aos gestores uma perspectiva holística nos incidentes que possam impactar ou até mesmo gerar oportunidades para melhorar os resultados da organização (ALHAWARI et al., 2018; TALET et al., 2021). Os procedimentos de gestão de riscos favorecem o controle e avaliações de riscos, a percepção das mudanças no mercado favorece a tomada de decisão dos gestores e a compreensão do

ambiente de negócios e favorece o desempenho das pequenas e médias empresas – PMEs (ARAÚJO et al., 2020; TAN; LEE, 2022; JABER; SHAH, 2023).

As práticas de gestão de riscos afetam positivamente o desempenho das organizações, e fornece informações para tomadas de decisão estratégica e operacional e na mitigação de risco potenciais (ESA et al., 2018; SAEIDI et al., 2023). Já Yang, Ishtiaq, Anwar (2018) indicam que as práticas de gerenciamento de riscos corporativos influenciam significativamente na vantagem competitiva e no desempenho, reforçam a posição competitiva das PMEs.

No estudo Hiebl et al. (2019) não encontraram associações significativas na relação entre as práticas de gerenciamento de riscos o desempenho das empresas familiares. Heinze e Henschel (2021) demonstram que capacitação na gestão de riscos na organização favorece o processo de gestão de riscos, afeta positivamente o desempenho e a formalização do planejamento financeiro nas PMEs. Já Dvorsky et al. (2021) ressaltam que as práticas de gerenciamento de riscos favorecem as decisões estratégicas e contribui para gestão das organizações no ambiente de negócios. Para Ricardianto et al. (2023) a incorporação dos aspectos da gestão de riscos à estratégia organizacional pode potencializar o desempenho empresarial por meio da obtenção de vantagens competitivas, resultantes da efetiva mitigação de riscos e da identificação de oportunidades de negócios. Com base no exposto, estipula-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1: As práticas de gestão de riscos influenciam positivamente o desempenho organizacional.

2.2 Suporte Organizacional e Práticas de Gestão de Riscos

O suporte organizacional contribui para as práticas de gestão de riscos sejam sustentáveis ao longo do tempo, com a implementação de sistemas e ferramentas de gestão de riscos, a criação de políticas e procedimentos claros para a gestão de riscos e a definição de indicadores de desempenho para monitorar a eficácia das práticas de gestão de riscos (TAN; LEE, 2022). Desse modo, o suporte organizacional demonstra um mecanismo que favorece as práticas de gestão de riscos sejam adequadamente integradas aos processos de negócios da organização (HASSAN; YAZID, 2019).

Desse modo, o suporte organizacional favorece os procedimentos de gestão de riscos provendo melhores controle e avaliações de riscos, contribuindo para as tomadas de decisões dos gestores e na compreensão do ambiente de negócios, aprimorando a gestão estratégica, proporciona aumento na competitividade e no desempenho das organizações (MITTER; POSTLMAYR; KUTTNER, 2020). O suporte organizacional propicia aos gestores uma perspectiva holística nos incidentes que possam impactar ou até mesmo gerar oportunidades para melhorar os resultados da organização (ALHAWARI et al., 2018; TALET et al., 2021).

No estudo, Banasadegh et al. (2014) evidenciam que o suporte e o comprometimento da alta administração são fatores cruciais para uma boa gestão de riscos no setor de petróleo e gás no Irã. Farrel e Gallagher (2015) apontam que nível de suporte alta administração para gestão de riscos e a cultura organizacional são fatores significativa e importante para implementação e para práticas de gestão do risco. O suporte organizacional tem efeitos direto na eficácia da gestão de riscos em empresas malaias (HASSAN; YAZID, 2019).

H2: O suporte organizacional influencia positivamente as práticas de gestão de riscos.

2.3 Práticas de Gestão de Conhecimento e Práticas de Gestão de Riscos

O mecanismo para aprimorar as práticas de gestão de risco reside na capacidade da organização de estimular a busca e o compartilhamento do conhecimento, bem como a experiência de seus colaboradores para identificar e mitigar riscos (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014). Dessa forma, torna-se necessário fornecer aos gestores informações oportunas e precisas sobre possíveis eventos que possam ter um impacto negativo na organização, a fim de que possam tomar medidas preventivas e mitigar riscos em tempo hábil (NEEF, 2005).

A gestão de conhecimento, é um instrumento fundamental para fortalecer a gestão de risco, uma vez que promove a busca e o compartilhamento de conhecimento para melhorar a implementação e a prática da gestão de risco (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014; TALET et al., 2021). Além disso, a gestão de conhecimento promove a aprendizagem organizacional, permitindo que a organização aprenda com suas experiências passadas e aprimore continuamente seus processos de gestão de riscos (ALHAWARI et al., 2018; SAEIDI et al., 2023).

Sobre evidências acerca da relação das práticas de gestão de conhecimento e gestão de riscos o estudo de Rodriguez e Edwards (2014) constataram que o compartilhamento de conhecimento na gestão de risco melhora a qualidade percebida do controle de risco. Alam et al. (2020) apontam que a busca e compartilhamento de conhecimento desempenham fatores primordiais na minimização de novos riscos e na promoção de uma melhor compreensão das práticas de gestão de risco na organização. Talet et al. (2021) demonstram que o compartilhamento de conhecimento colabora para capacitação dos gestores na identificação e na análise e mapeamento de riscos na organização. Com base no exposto, estipula-se a primeira hipótese da pesquisa:

H3: As Práticas de Gestão de Conhecimento influencia positivamente as práticas de gestão de riscos.

2.4 Suporte Organizacional, Práticas de Gestão de Riscos e Desempenho Organizacional

Com as mudanças no mercado, as organizações necessitam possuir procedimentos de gestão de riscos adequados e abrangentes para mitigar os riscos no ambiente corporativo (TAN; LEE, 2022; STOCKER; ABIB, 2019). Desse modo, a implementação de um sistema de gestão do risco contribui para as organizações aumentarem a sua percepção e relevância aos controles dos riscos e, assim, tomar decisões operacionais e estratégicas para mitigar os riscos (MITTER; POSTLMAYR; KUTTNER, 2022).

As práticas de gestão de riscos em PMEs depende da eficácia do suporte organizacional e do envolvimento dos gestores para estabelecer os controles e condutas em toda a organização (TAN; LEE, 2022). Anton e Nucu (2020) acrescentam a importância de as empresas obterem suporte e programas de treinamento em práticas de gestão do risco, para que a gestão de riscos apoie a tomada decisão dos gestores e considerem as incertezas e seus impactos no cumprimento dos objetivos das empresas (ESA et al., 2018). Como ressaltam Araujo et al. (2020) as práticas de gestão riscos devem ter envolvimento dos gestores e suporte organizacional adequado para favorecer a maturidade da gestão de riscos das empresas.

Kim (2019) evidencia que fator organizacional constituído pelo suporte organizacional no gerenciamento de riscos afeta positivamente o conhecimento na gestão de riscos dos gerentes, favorecendo na mitigação dos riscos nas organizações. Desse modo, o suporte organizacional favorece as práticas de gestão de riscos e facilita as respostas eficazes aos impactos relacionados aos riscos (YANG; ISHTIAQ; ANWAR, 2018; KIM, 2019; DVORSKY et al., 2021). A discussão apresentada sugere a segunda hipótese desta pesquisa:

H4 O suporte organizacional tem efeito na relação entre práticas de gestão de riscos e desempenho organizacional

2.5 Práticas de Gestão de Conhecimento, Práticas de Gestão de Riscos e Desempenho Organizacional

A gestão de conhecimento refere-se ao processo sistemático e contínuo que compreende a criação, coleta, armazenamento, disseminação e a utilização do conhecimento para criar valor e readequar processos internos da organização (PANDEY; DUTTA, 2013). Desse modo, o mecanismo para melhorar a gestão de risco está na capacidade da organização de mobilizar o conhecimento e a experiência de seus colaboradores, no que tange a identificação e mitigação de riscos para propiciar aos gestores informações precisas e oportunas para eventos que possam ser prejudiciais à organização (NEEF, 2005).

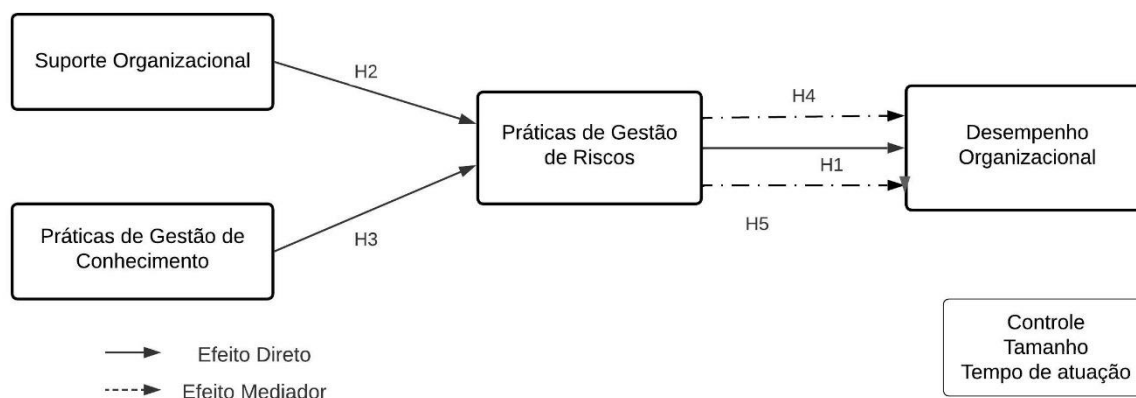
Com isso, a gestão de conhecimento procede como instrumento para fortalecer a gestão de risco com o compartilhamento de conhecimento com o intento de melhorar a implementação e a prática de gerenciamento de risco (NEEF, 2005; TALET et al., 2021). Como ressaltam Spanò e Zagaria (2022) que as organizações devem dar relevância ao conhecimento e aos procedimentos de gerenciamento de riscos para o fornecimento resposta estratégica as ameaças e otimização das oportunidades explicitas.

Para Alhawari et al. (2018) apontam que o conhecimento dos gestores na evidencição dos riscos procede como suporte à identificação e controle destes de maneira eficaz. Morgan, Roath, Richey (2023) apontam que a criação de conhecimento medeia a relação entre o gerenciamento de riscos e a capacidade de criação de valor das organizações. Saeidi et al. (2023) demonstram que a gestão do conhecimento propícia a facilitação nos procedimentos de transferência de conhecimento e informações em todos os níveis da organização, contribui para as práticas do gestão de riscos e impacta nos resultados organizacionais. Neste contexto, parte-se que a gestão de conhecimento medeia a relação da gestão de risco com desempenho organizacional. Diante disso desenvolve a terceira hipótese deste estudo:

H5: As práticas de gestão de conhecimento tem efeito na relação entre práticas de gestão de giscos e desempenho organizacional.

A Figura 1 ilustra o modelo conceitual da pesquisa. Adicionalmente, duas variáveis de controle são inseridas ao modelo: tamanho, tempo de atuação no mercado.

Figura 1 Modelo conceitual



Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

3 METODOLOGIA

3.1 Contexto da População e Coleta de Dados

A pesquisa tem como foco o mercado cervejeiro, que tem grande destaque no cenário econômico atual, especialmente no segmento de cervejas artesanais. O Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking mundial de produção de cervejas, ficando atrás apenas da China e dos Estados Unidos. A indústria cervejeira movimenta anualmente R\$ 160 bilhões, representando 1,7% do PIB nacional e empregando 2,7 milhões de pessoas no país, conforme dados do CervBrasil (2020).

Com a profissionalização do setor, as cervejarias artesanais brasileiras têm se dedicado cada vez mais a monitorar o desempenho, melhorar o controle e a gestão da produção, gerenciar riscos, identificar pontos de melhoria e buscar oportunidades de crescimento a longo prazo (DIAS; FALCONI, 2018). Para essa pesquisa, foram selecionadas 1.383 cervejarias artesanais registradas em um dataset público do site brejas.com.br, sendo que 1.219 delas foram contatadas e localizadas por meio da plataforma LinkedIn.

A coleta de dados ocorreu de janeiro de 2022 a maio de 2022 e resultou em 101 respondentes que representam a amostra final, correspondendo a uma taxa de resposta de 8,29% (amostra/população). Considerando o perfil da amostra final, as cervejarias artesanais constataram que o tempo de mercado variou de 6 meses a 76 anos, com média de 8 anos no mercado. Proporcionalmente ao tamanho das cervejarias, baseou-se no número de funcionários, uma média de 30 funcionários.

Algumas medidas foram tomadas na construção do questionário para minimizar possíveis falhas resultantes do viés de método comum (CMB) resultante da coleta de dados usando um único método (survey) direcionado pelo respondente e para preencher todos os itens relacionados ao seu caso no estudo são independentes ou viciados (PODSAKOFF; ORGAN, 1986). Assim, o questionário buscou oferecer critérios como orientações didáticas e enfatizar o anonimato (PODSAKOFF et al., 2003).

3.2 Mensuração das Variáveis

O instrumento de pesquisa foi segregado em três blocos, ambos em escala do tipo likert, com a opção de “1 discordo totalmente” e “5 para concordo totalmente”. O primeiro bloco referente a Gestão de Conhecimento adaptou-se quinze questões de Wang, Ahmed e Rafiq (2008) e de Raudeliuniene, Albats e Kordab (2021) um construto de segunda ordem composto por cinco construtos de primeira ordem que são: aquisição (três itens), criação (três itens), armazenamento (três itens), compartilhamento (três itens), e aplicação de conhecimento (três itens). Já o segundo bloco acerca da gestão de riscos adaptou-se seis questões de Sax e Andersen (2019), a variável desempenho organizacional percebido adaptou-se do estudo Wijethilake, Munir e Appuhami (2018) com cinco itens.

A variável suporte organizacional percebido com cinco itens adaptou-se do estudo de Kim (2019) e por último no terceiro bloco as questões relativas ao perfil do respondente e da organização. Para as variáveis de controle utilizou-se do tamanho baseou-se no número de funcionários e tempo de atuação no mercado das cervejarias artesanais. Essas variáveis são geralmente controladas nas pesquisas acerca de práticas de gestão de riscos, suporte organizacional e gestão de conhecimento a nível organizacional, pois eventualmente organizações com diferentes no tamanho e experiência de mercado podem apresentar distintas percepções (ESA et al., 2018; HEINZE; HENSCHHEL, 2021).

3.3 Técnicas Aplicadas na Análise dos Dados

Inicialmente, utilizou-se do PLS-SEM, visto sua aplicabilidade no contexto de pesquisas em gestão, robustez em relação à ausência de normalidade dos dados, além de permitir modelagens com certos graus de complexidade (HAIR JR. et al., 2019) e por permitir testar as relações entre construtos (HAIR JR. et al., 2017). A técnica adicional utilizada foi o fsQCA, que mostra as combinações de condições que levam a determinados resultados (Ragin, 2008), demonstrando-se relevante para complementar os resultados obtidos com o PLS-SEM (MUÑOZ-PASCUAL et al., 2019, MONTEIRO et al., 2022). De modo geral, o PLS-SEM permite o teste de hipóteses, enquanto o fsQCA é usado de forma complementar para entender as possíveis configurações organizacionais que permitem alcançar um alto nível do resultado investigado (CRUZ et al., 2022; MONTEIRO et al., 2022), neste caso, um alto nível do desempenho organizacional das cervejarias artesanais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Abordagem Quantitativa: PLS-SEM

A análise PLS-SEM inicia pelo modelo de mensuração (Tabela 1), no qual se constatou a confiabilidade e validade dos construtos, utilizou-se a modelagem do construto de segunda ordem (gestão de conhecimento) procedeu empregando uma estrutura de ordem superior do Tipo I, por meio da abordagem de repetição de indicadores (SARSTEDT et al., 2019). Conforme a Tabela 1, são demonstrados os resultados de mensuração da pesquisa.

Tabela 1 - Modelo de mensuração

Variáveis	Média	DP	α	CR	AVE	
1. Suporte Organizacional	2,97	1,38	0.944	0.957	0.817	
2. Práticas de Gestão de Riscos	3,14	1.28	0.953	0.962	0.811	
3. Desempenho Organizacional	3,59	1,02	0.807	0.865	0.563	
4. Práticas Gestão de Conhecimento	3,59	1,16	0.916	0.913	0.679	
Validade discriminante						
Variável	1	2	3	4	5	6
1.SO	0.904					
2.PGR	0.548	0.900				
3.DO	0.805	0.470	0.750			
4.PGC	0.780	0.795	0.527	0.688		
5.Tamanho	0.094	0.051	0.117	0.022	-	
6. Tempo	0.128	0.120	-0.006	0.049	0.511	-

Nota: Os valores em negrito na diagonal representam a raiz quadrada da average variance extracted (AVE), α = alfa de Cronbach; CR = composite reliability.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Com a utilização da análise fatorial confirmatória, todas as questões apresentaram uma carga fatorial adequada ($>0,6$) (HAIR JR et al., 2017). A consistência interna demonstra confiabilidade com alfa de Cronbach (α) dos construtos acima de 0,70, mas *composite reliability* (CR) apresentam valores satisfatórios ($> 0,7$) (HAIR JR et al., 2019). Confirma-se a validade convergente do modelo, pelo fato que a AVE foi superior ao limiar adequada ($> 0,5$) (HAIR JR et al., 2019).

Já a validade discriminante é evidenciada pelo critério de Fornell-Larcker, com os valores na diagonal em negrito (raiz quadrada da average variance extracted – AVE) superiores às correlações entre construtos (HAIR JR et al., 2017) Atestada a validade do modelo de mensuração, segue-se para o modelo estrutural conforme a Tabela 2, considerando um *bootstrapping* de 5.000 reamostragens, cálculo do intervalo de confiança de 90% pelo método de *bias-corrected and accelerated* (BCA) e teste bicaudal.

Tabela 2 - Modelo estrutural

Relação	Beta (β)	Valor <i>t</i>	<i>p</i> -valor	IC 90% (5,0%; 95%)	Decisão
PGR → DO	0,479	6.367	0,000***	(0,365; 0,613)	H1 suportada
SO → PGR	0,474	5.291	0,000***	(0,322; 0,618)	H2 suportada
PGC → PGR	0,425	4.905	0,000***	(0,283; 0,569)	H3 suportada
Tamanho → DO	0,169	1.381	0,167	(-0,022; 0,379)	
Tempo → DO	0,149	1.306	0,192	(-0,334; 0,047)	
SO → PGR → DO	0,227	3.825	0,000***	(0,140; 0,334)	H4 suportada
PGC → PGR → DO	0,204	3.837	0,000***	(0,127; 0,301)	H5 suportada

PGR = Práticas de Gestão de Riscos; GC = Práticas de Gestão de Conhecimento; SO = Suporte Organizacional e DO = Desempenho Organizacional. IC 90% = intervalo de confiança de 90%. * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Pelo âmbito da variância explicada (R_2) com a Práticas de Gestão de Riscos (71,90%) considera-se grande poder explicado pelas variáveis exógenas (COHEN, 1988). Desse modo, modelo não apresenta multicolinearidade, pois o maior valor de *variance inflation factor* (VIF) encontrados entre as variáveis independentes foi inferior a 3,5 (HAIR JR et al., 2019). No que concerne, as duas variáveis de controle inseridas do modelo (tamanho e tempo de atuação) não foram estatisticamente significantes, o que demonstra que não são determinantes do desempenho organizacional. A relevância preditiva indicada pelo Q_2 referente as práticas de gestão de riscos (57,40%) é aceitável por apresentar valor acima de zero, atestando a acurácia preditiva do modelo (HAIR JR et al., 2019).

4.2 Abordagem Qualitativa: fsQCA

O primeiro passo para empregar a técnica fsQCA é a calibração das variáveis. As condições (gestão de riscos, gestão de conhecimento e suporte organizacional) e variáveis de controle (tempo e tamanho) e o outcome (desempenho organizacional) foram calibradas por percentil nos pontos 0,95 (*full membership*), 0,50 (*crossover-point*) e 0,05 (*full non-membership*) (MUÑOZ-PASCUAL et al., 2019).

Após efetuou-se a análise de condições com consistência maior ou igual que 0,8 que representam as condições quase sempre necessárias, e consistência maior ou igual que 0,9 que denotam as condições sempre necessárias (RAGIN, 2008). Os resultados apontam que a variável suporte organizacional obteve a maior consistência necessária 0,738, desse modo demonstra que nenhuma das variáveis utilizadas são condições necessárias. O estudo utilizou a análise de condições suficientes para a ocorrência do outcome (alto desempenho). Uma tabela verdade 2^5 linhas foi desenvolvida, atendem à consistência de pelo menos 0,75 (RAGIN, 2009; CURADO et al., 2022; SANTOS et al., 2023). Conforme a Tabela 3 são evidenciadas as soluções suficientes para alto desempenho das cervejarias artesanais.

Tabela 3 - Soluções suficientes para alto desempenho

Variáveis	Configurações para alto Desempenho	
	S1	S2
Suporte Organizacional	●	●
Práticas Gestão de Conhecimento	●	
Práticas Gestão de Riscos	●	●
Tempo		●
Tamanho		
Cobertura Bruta	0,670	0,512
Cobertura Única	0,039	0,014
Consistência	0,853	0,904
Cobertura Geral da Solução	0,833	
Consistência Geral da Solução	0,782	

Nota : ● = presença da condição; cédulas sem círculos=condição indiferente. Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Conforme a Tabela 3, apresenta as soluções intermediárias, obtiveram-se duas soluções suficientes para alto desempenho das cervejarias artesanais. Na primeira solução (S1), há a presença suporte

organizacional, práticas de gestão de conhecimento e práticas de gestão de riscos para as organizações obterem alto desempenho. Na segunda solução (S2), há a presença de suporte organizacional e de práticas de gestão de riscos nas organizações mais maduras (com mais tempo) no mercado favorecem a obtenção de alto desempenho.

4.3 Discussão dos Achados

A H₁ sugere que as práticas de gestão de riscos têm relação com o desempenho organizacional. A hipótese foi suportada ($\beta=0,479$; $p<0,01$), foram encontradas evidências de que as práticas de gestão de riscos interferem no desempenho das organizações. Tal evidência corrobora com o estudo, Esa et al. (2018) que ressaltam que as práticas de gestão de riscos afetam positivamente o desempenho das organizações, proporcionam informações para as tomadas de decisões estratégicas e operacionais.

Heinze e Henschel (2021) ressaltam que capacitação e treinamento dirigidos a gestão de riscos nas organizações favorecem os processos de gestão de riscos e afetam positivamente o desempenho nas PMEs. Já Yang, Ishtiaq, Anwar (2018) apontam que as práticas de gerenciamento de riscos fornecem amparo para vantagem competitiva e o desempenho das organizações. Esa et al. (2018) ressaltam que as práticas de gestão de riscos afetam positivamente o desempenho das organizações, proporcionam informações para as tomadas de decisões estratégicas e operacionais das organizações. Hiebl et al. (2019) acrescentam que o conhecimento e suporte nas práticas de métodos formais de gestão, como a gestão de riscos são fatores que refletem no desempenho das empresas. Ricardiano et al. (2023) ressaltam que a incorporação dos aspectos da gestão de riscos à estratégia organizacional pode potencializar o desempenho empresarial, devido à mitigação de riscos e da identificação de oportunidades de negócios.

Desse modo, as práticas de gerenciamento de riscos colaboram para a percepção dos riscos e propiciam informações para tomada de decisões estratégicas dos gestores (DVORSKY et al., 2021; JABER; SHAH, 2023). Destarte, as organizações necessitam de suporte e programas de treinamento em práticas de gestão do risco que favoreçam as tomadas de decisões e adaptações às mudanças do mercado das cervejarias artesanais (STOCKER; ABIB, 2019; ANTON; NUCU, 2020; TAN; LEE, 2022). O crescimento de mercado das cervejarias artesanais proporciona a profissionalização da gestão como a utilização do gerenciamento de riscos, oportunizando o fortalecimento das decisões estratégicas e a otimização das oportunidades de mercado (DIAS; FALCONI, 2018).

A H₂ sugere que o suporte organizacional tem relação com as práticas de gestão de riscos. A hipótese foi suportada ($\beta=0,474$; $p<0,01$), demonstrando que o suporte organizacional favorece as práticas de gestão de riscos, que colaboram para mitigação de riscos e na otimização das oportunidades de mercado das cervejarias artesanais. Como ressaltam Tan e Lee (2022) que o suporte organizacional reforça a implementação de sistemas e ferramentas de gestão de riscos, a criação de políticas e procedimentos claros para monitoramento eficaz das práticas de gestão de riscos.

Os achados corroboram com o estudo Banasadeh *et al.* (2014), que demonstram que o suporte organizacional é fator primordial para uma boa gestão de riscos, proporciona às organizações monitoramento dos riscos, informações operacionais e de controle interno para as tomadas de decisões e estratégicas para otimização das oportunidades de mercado. Hassan e Yazid (2019) apontam que o suporte organizacional, quando adequado e integrado ao processo de negócio, tem efeitos diretos e influência significativamente a eficácia da gestão de riscos.

Desse modo, o suporte organizacional proporciona aos gestores uma perspectiva holística nos incidentes que possam impactar na empresa, o que favorece as decisões estratégicas adequações na gestão de riscos das organizações (ALHAWARI et al., 2018; TALET et al., 2021). O suporte da alta administração torna-se um determinante para execução de procedimentos da gestão de riscos e a definição de indicadores de desempenho para monitorar a eficácia da mitigação e controle de riscos (FARREL; GALLAGHER, 2015).

A H₃ sugere que as práticas de gestão de conhecimento influencia positivamente as práticas de gestão de riscos. A hipótese foi suportada ($\beta=0,425$; $p < 0,01$) apontando que a busca e compartilhamento de conhecimento proporciona uma mitigação nos riscos com práticas de gestão de riscos eficientes e eficazes nas organizações. Como acrescenta Alhawari et al. (2018) que a gestão de conhecimento permite que a organização aprenda com suas experiências passadas e aprimore continuamente seus processos de gestão de riscos com o compartilhamento de conhecimento.

Os achados corroboram com o estudo Rodriguez e Edwards (2014) constataram que o compartilhamento de conhecimento na gestão de risco melhora a qualidade percebida do controle de risco. Alam et al. (2020) apontam que a busca e compartilhamento de conhecimento desempenham fatores primordiais na minimização de novos riscos e na promoção de uma melhor compreensão das práticas de gestão de risco na organização. Desse forma, a prática de gestão de conhecimento instrumento que promove a busca e o compartilhamento de conhecimento para melhorar a implementação e a prática da gestão de risco (RODRIGUEZ; EDWARDS, 2014; TALET et al., 2021).

A H₄ sugere que o suporte organizacional influencia positivamente na relação das práticas de gestão de riscos e desempenho organizacional. A hipótese foi suportada ($\beta=0,227$; $p < 0,01$), demonstrando que o suporte organizacional influencia positivamente na relação das práticas de gestão de riscos com o desempenho organizacional. Os achados indicam que a adequação do suporte organizacional favorece o desenvolvimento das práticas de gestão de riscos e contribuem para o desempenho das organizações. Farrel e Gallagher (2015) demonstram que o suporte alta administração desempenha papel significativo nas práticas de gestão de riscos, consequentemente colabora na mitigação das ameaças e na otimização das oportunidades de mercado.

Como ressaltam Tan e Lee (2022) a eficiência do suporte organizacional fortalece as práticas de gestão de riscos e amplia o envolvimento dos gestores para estabelecer os controles e condutas em toda a organização. Anton e Nucu (2020) indicam o suporte organizacional e programas de treinamento em práticas de gestão do risco como fatores relevantes para as organizações adequarem e otimizarem oportunidades com mudanças no mercado.

Para Kim (2019) constata que o suporte organizacional nas práticas de gestão de riscos afetam positivamente o conhecimento e percepção dos riscos pelos gerentes, favorecendo na mitigação dos riscos nas organizações. Araujo *et al.* (2020) evidenciam que envolvimento dos gestores e suporte organizacional adequado favorecem a maturidade da gestão de riscos das organizações. O suporte organizacional contribui para as práticas de gestão de riscos que determinam o desenvolvimento da gestão estratégica de qualidade aumentam, competitividade e o desempenho das organizações (DVORSKY et al., 2021; MITTER; POSTLMAYR; KUTTNER, 2020).

A H₅ evidencia que as práticas de gestão de conhecimento influenciam na relação das práticas de gestão de riscos com o desempenho organizacional. A hipótese foi suportada ($\beta=0,204$; $p < 0,01$), constatando que as práticas de gestão de conhecimento influenciam na relação das práticas de gestão de riscos e o desempenho organizacional. Os resultados demonstram que a capacitação e a utilização do conhecimento favorecem no gerenciamento de riscos e readequação de processos internos resultam no melhor desempenho organizacional. Desse modo, o mecanismo para melhorar a gestão de risco está na capacidade da organização de mobilizar o conhecimento e a experiência de seus colaboradores, no que tange a identificação e mitigação de riscos para propiciar aos gestores informações oportunas para as tomadas de decisões (NEEF, 2005).

Os achados corroboram o estudo Spanò e Zagaria (2022) apontam que conhecimento e o treinamento favorecem as práticas de gerenciamento de riscos, fornecem informação para tomadas decisões estratégica e otimização das oportunidades de mercado da organização. Alhawari et al. (2018) acrescentam que o conhecimento dos gestores na evidencição dos riscos procede como suporte para percepção e controles de forma eficiente nas tomadas de decisões estratégicas e operacionais. MORGAN; ROATH; RICHEY (2023) ressaltam que a criação de conhecimento influencia na percepção e nas práticas de gestão de riscos e na capacidade de criação de valor das organizações.

Talet et al. (2021) apontam que o compartilhamento de conhecimento e informações entre os colaboradores/gestores afetam significativamente na mitigação e nas análises de risco nos processos operacionais e estratégicos das organizações. Saeidi et al. (2023) ressaltam que gestão do conhecimento propícia facilitação nos procedimentos de transferência de conhecimento e informações em todos os níveis da organização. Demonstram que as práticas de gestão de conhecimento procedem como instrumento para fortalecer a gestão de risco resultam na otimização dos resultados das organizações (NEEF, 2005; TALET et al.,2021; MORGAN; ROATH; RICHEY,2023). Com isso, o conhecimento dos gestores e suporte organizacional adequado colabora para a avaliação de riscos, assim como as ações desenvolvidas para mitigação dos riscos e a otimização de oportunidades de negócios das organizações (MITTER; POSTLMAYR; KUTTNER, 2022; DVORSKY et al.,2021; TAN; LEE, 2022).

Na análise adicional (fsQCA), demonstrou-se duas maneiras (soluções) igualmente eficazes para as organizações apresentarem alto desempenho. Por um lado, a S1 indica que para uma parcela da amostra, que suporte organizacional, práticas de gestão de conhecimento e práticas de gestão de riscos levam as organizações obterem alto desempenho. Demonstra-se que conhecimento e o suporte organizacional favorecem a identificação e o controle de diferentes riscos que acometam os diversos setores da organização, facilitando as respostas eficazes aos impactos relacionados aos riscos e contribuindo para desempenho organizacional (YANG; ISHTIAQ; ANWAR, 2018; TALET et al.,2021; DVORSKY et al., 2021).

Já na S2 presença suporte organizacional e de práticas de gestão de riscos e as organizações mais maduras (com mais tempo) no mercado favorece a obter alto desempenho. Com isso, evidencia que as cervejarias com mais tempo no mercado podem possuir gestão de riscos e o suporte organizacional mais capacitada pela experiência de mercado dos gestores. Como ressaltam Araujo et al. (2020) o envolvimento dos gestores e suporte organizacional adequado favorecem a maturidade da gestão de riscos das organizações. Dessa forma, o suporte organizacional contribui para as práticas de gestão de riscos que favorecem a obtenção alto desempenho das organizações (DVORSKY et al., 2021; MITTER; POSTLMAYR; KUTTNER, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a efeito do suporte organizacional e e da gestão de conhecimento na relação das práticas de gestão de riscos no desempenho organizacional. Os resultados da pesquisa mostraram que o suporte organizacional favorece o aperfeiçoamento das práticas de gestão de riscos e intensificam o envolvimento dos gestores para estabelecer os controles e condutas em toda a empresa. Demonstra que a capacitação e a utilização do conhecimento favorecem no gerenciamento de riscos e readequação de processos internos resultam no melhor desempenho organizacional.

A partir disso, conclui-se que conhecimento e o suporte organizacional favorecem a prática de gestão de riscos com a identificação e o controle de diferentes riscos que acometam os diversos setores da organização, facilitando as respostas eficazes e de forma diligentes aos impactos relacionados aos riscos, otimizando o alto desempenho das cervejarias. Em consideração ao tempo no mercado, refletem na gestão de riscos e auxilia o suporte organizacional a conciliar o conhecimento e a experiência de mercado dos gestores, favorecendo compartilhamento de informação para a tomada de decisão e o desempenho das organizações.

Implicações teóricas, o estudo contribui para o entendimento das consequências do suporte organizacional e das práticas de gestão de conhecimento nas práticas de gestão de riscos, e na capacitação dos gestores, nos processos de gestão de riscos e mecanismos de controle das organizações. Constatar que o conhecimento e suporte adequados aos gestores/colaboradores favorecem a maturidade da gestão de riscos e podem contribuir para o desempenho das organizações. Acrescenta que o tempo no mercado das organizações de forma concomitante com o suporte organizacional e a gestão de conhecimento levam maturidade da gestão de riscos e otimização do desempenho das cervejarias.

Por outro lado, os achados permitem o debate de implicações para a prática, evidencia que as práticas de gestão de conhecimento favorecem o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, podem contribuir para as práticas de controle e avaliações de riscos e o suporte organizacional propicia o aperfeiçoamento das práticas de gestão de riscos. Demonstra que a utilização do gerenciamento de riscos adequada oportuniza o fortalecimento das decisões estratégicas e a otimização das oportunidades de mercado ao setor de cervejarias artesanais.

Por fim, algumas limitações devem ser apontadas. A generalização dos resultados deve ser cautelosa, em função do desenho da pesquisa transversal, da abrangência de um setor cervejeiro no contexto brasileiro. Logo, futuras pesquisas podem considerar estudos longitudinais, no contexto cervejeiro e abordar as práticas de sistema de controle gerencial gerando melhores as práticas de gestão de riscos com variáveis organizacionais, como exemplo confiança organizacional e identificação organizacional.

REFERÊNCIAS

ALAM, M. N.; MASROOR, I.; NABI, M. N. U. Does entrepreneurs' risk perception influence firm's rapidity in foreign market entry through moderation of entrepreneurial decision-making approach?. **Review of International Business and Strategy**, v. 30, n. 2, p. 225-243, 2020.

ALHAWARI, S.; KARADSHEH, L.; TALET, A. N. N.; HUNAITI, H. Relationship between knowledge-based risk and risk identification. **South African Journal of Business Management**, v. 49, n.1, p. 1-12, 2018. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-14c01fdca2>

ANTON, S. G.; NUCU, A. E. A. Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. **Journal of Risk and Financial Management**, v.13, n.11, p. 2-22, 2020. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110281>.

ARAÚJO, P. L.; FERREIRA P. F.; CREMA, M.; VERBANO, C. Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. **European Management Journal**, v.38, n. 1, p. 78-94, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.005>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA CERVEJA ARTESANAL - ABRACERVA. **Nota Técnica aos associados e ao MAPA e Anvisa**, 2020. Disponível em : <https://abracerva.com.br/2020/01/13/nota-tecnica-aos-associados-e-ao-mapa-e-anvisa/>

BANASADEGH, Z.; RIAHI, F.; DAVARI, A. A. A structural framework to assess the influence of CSFS on risk management case study: oil and gas sector in Iran. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, v.7, n.9, p. 1787–1793, 2014.

CERVBRASIL. **Dados do Setor Cervejeiro Nacional**, 2020. Disponível em : http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/ Acesso em: 10 jan 2023.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. (2. ed.). New York: Psychology Press, 1988.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise risk management: integrating with strategy and performance**, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> Acesso em: 10 jan 2023.

CRUZ, A. P. C. da; FRARE, A. B.; ACCADROLI, M. C.; HORZ, V. Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.33, n.88, p. 29-45, 2022. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>

CURADO, C.; HENRIQUES, P. L.; JERÓNIMO, H. M.; AZEVEDO, J. The Contribution of Communication to Employee Satisfaction in Service Firms: A Causal Configurational Analysis. **Vision**, p. 1-14, 2022. <https://doi.org/09722629221101157>.

DIAS, M. O.; FALCONI, D. The evolution of craft beer industry in Brazil. **Journal of Economics and Business**, v.1, n.4, p. 618-626, 2018. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.01.04.55>

DVORSKY, J.; BELAS, J.; GAVUROVA, B.; BRABENEC, T. Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 34, n.1, p. 1690-1708, 2021. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844588>

ESA, M.; IBRAHIM, S.; SALWA, S.; ISHAK, S. S. M. Impact of enterprise risk management on organizational performance. **Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems**, v.10, n.6, p. 1-9, 2018.

FARRELL, M.; GALLAGHER, R. The valuation implications of enterprise risk management maturity. **Journal of Risk and Insurance**, v. 82, n. 3, p. 625-657, 2015. <https://doi.org/10.1111/jori.12035>

HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage, 2017.

HAIR JR, J. R.; RISHER, J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

HASSAN, M. F.; YAZID, A. S. The mediating effect of top management support on the relationship between organizational culture and enterprise risk management effectiveness among Malaysian public listed companies: a conceptual framework. **Research Journal of Finance and Accounting**, v.10, n. 2, p. 103-111, 2019. <https://doi.org/10.7176/RJFA>

HEINZE, I.; HENSCHER, T. Risk (ing) sophistication: Towards a structural equation model for risk management in small and medium-sized enterprises. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 44, n. 4, p. 386-412, 2021. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2021.119730>

HIEBL, M. R. W.; DULLER, C.; NEUBAUER, H. Enterprise risk management in family firms: evidence from Austria and Germany. **Journal of Risk Finance**, v. 20, n.1, p. 39-58, 2019. <https://doi.org/10.1108/JRF-01-2018-0003>

JABER, T. A.; SHAH, S. M. Enterprise risk management literature: emerging themes and future directions. **Journal of Accounting & Organizational Change**, (ahead-of-print), 2023.

KIM, S. S. The role of knowledge and organizational support in explaining managers' active risk management behavior. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 32, n. 2, p. 345-363, 2019. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2018-0159>

MITTER, C.; POSTLMAYR, M.; KUTTNER, M. Risk management in small family firms: insights into a paradox. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 2, p. 237-250, 2022. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0051>

MONTEIRO, J.; MALAGUEÑO, R.; LUNKES, R. J.; SANTOS, E. A. dos. The effectiveness of value-and calculation-based management controls in hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 102, p. 1-11, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103156>

MORGAN, T. R.; ROATH, A. S.; RICHEY, R. G. How risk, transparency, and knowledge influence the adaptability and flexibility dimensions of the responsiveness view. **Journal of Business Research**, v. 158, p. 113641, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113641>

MUÑOZ-PASCUAL, L.; CURADO, C.; GALENDE, J. The triple bottom line on sustainable product innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. **Sustainability**, v.11, n.6, p.1689, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11061689>

NEEF, D. Managing corporate risk through better knowledge management. **The Learning Organization**, v.12, n.2, p.112-124, 2005. <https://doi.org/10.1108/09696470510583502>

PANDEY, S. C.; DUTTA, A. Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. **Journal of knowledge management**, v. 17, n. 3, p. 435-453, 2013. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0365>

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>

PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v.88, n.5, p. 879-903, 2003. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

RAGIN, C. **Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond**. Chicago, EUA: University of Chicago Press, 2008.

RAGIN, C. **Qualitative Comparative Analysis using Fuzzy Sets (fsQCA)**. In **Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques**; Rihoux, B., Ragin, C.C., Eds.; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA, pp. 87–121, 2009.

RAUDELUNIENE, J. J.; ALBATS, E.; KORDAB, M. Impact of information technologies and social networks on knowledge management processes in Middle Eastern audit and consulting companies, **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 4, p. 871-898, 2021. doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0168

RICARDIANTO, P.; LEMBANG, A. T.; TATIANA, Y.; MARTHALEINA RUMINDA; Kholdun, A. I.; KUSUMA, G. N. A. G. E. T.; SEMBIRING, H. F. A.; SUDEWO, G. C.; SURYANI D.; ENDRI, E. Enterprise risk management and business strategy on firm performance: the role of mediating competitive Advantage. **Uncertain Supply Chain Management**, v.. 11 n.. 1, p. 249-260.

RODRIGUEZ, E.; EDWARDS, J. S. Knowledge Management in Support of Enterprise Risk Management. **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, v.10, n. 2, p. 43-61, 2014. <https://doi.org/10.4018/IJKM>

SAEIDI, P.; SAEIDI, S. P.; SAEIDI, S. P.; CARVAJAL, M. G.; ENDARA, H. V.; ARMIJOS, L. Effect of enterprise risk management on firms' outcomes with the moderating effect of knowledge management. **Foresight**, n. ahead-of-print n.. ahead-of-print. 2023. <https://doi.org/10.1108/FS-12-2022-0188>

SANTOS, R. F.; OLIVEIRA, M.; CURADO, C. The effects of the relational dimension of social capital on tacit and explicit knowledge sharing: A mixed-methods approach. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 53, n. 1, p. 43-63, 2023. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2020-0094>

SARSTEDT, M.; HAIR JR, J. F.; CHEAH, J. H.; BECKER, J. M.; RINGLE, C. M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian Marketing Journal**, n. 27, v.3, p. 197-211, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>

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

SPANÒ, R.; ZAGARIA, C. Enterprise Risk Management Systems: Emerging Issues and Future Trends. **Integrating Performance Management and Enterprise Risk Management Systems**, Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 35-68, 2022. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-151-920221003>

STOCKER, F.; ABIB, G. Gerenciamento de Riscos em Born globals: o caso das Cervejarias Artesanais Brasileiras. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, n. 4, p. 334-349, 2019. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.2>

TALET, A. N.; KARADSHEH, L.; ALHAWARI, S.; HUNAITI, H. The Importance of Knowledge-Based Risk Processes to Risk Analysis. **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, v. 17, n. 1, p. 33-51, 2021. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2021010103>

TAN, C.; LEE, S. Z. Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: evidence from Malaysia. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v.18, n.1, p. 100-131, 2022. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2020-0181>

WANG, C. L.; AHMED, P. K.; RAFIQ, M. Knowledge management orientation: construct development and empirical validation. **European Journal of Information Systems**, v. 17, n. 3, p. 219-235, 2008. doi.org/10.1057/ejis.2008.12

WIJETHILAKE, C.; MUNIR, R.; APPUHAMI, R. Environmental innovation strategy and organizational performance: Enabling and controlling uses of management control systems. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 4, p. 1139-1160, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3259-7>

YANG, S.; ISHTIAQ, M.; ANWAR, M. Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. **Journal of Risk and Financial Management**, v.11, n. 3, p. 35-51, 2018. <https://doi.org/10.3390/jrfm11030035>