

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LETÍCIA TRENTO GHISLERI**

**GERENCIAMENTO DE RISCOS: UMA PESQUISA DE LEVANTAMENTO EM  
MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES**

**CRICIÚMA**

**2021**

**LETÍCIA TRENTO GHISLERI**

**GERENCIAMENTO DE RISCOS: UMA PESQUISA DE LEVANTAMENTO EM  
MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharela no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo

**CRICIÚMA**

**2021**

**LETICIA TRENTO GHISLERI**

**GERENCIAMENTO DE RISCOS: UMA PESQUISA DE LEVANTAMENTO EM  
MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharela, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 24 de novembro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Sílvio Parodi Oliveira Camilo - Doutor - (UNESC) - Orientador

Prof. Anderson Corrêa Benfatto - Mestre - (UNESC)

Prof. Luciano da Rocha Ducioni - Especialista - (UNESC)

**Aos meus pais por todo carinho, amor e integridade, e aos meus familiares e amigos por todo apoio nesta caminhada.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por sempre traçar meu caminho em busca do bem, por me acompanhar e me guiar nessa jornada me concedendo sabedoria e discernimento para enfrentar todas e quaisquer situações.

Sou grata também à minha família, em especial aos meus pais Marlene Trento Ghisleri e Cesar Augusto Ghisleri, por nunca me deixarem desistir dos meus sonhos e me apoiarem em cada um deles. Meus pais, vocês são meus exemplos de amor sincero e de força íntegra. Muito obrigada por estarem ao meu lado em todos os momentos, por toda compreensão, e por me incentivarem a cada dia a ser uma pessoa melhor.

Aos meus colegas de faculdade, por todos esses anos compartilhados na universidade, em especial as minhas amigas Amanda Cardoso Teixeira e Thais Fernandes Vieira que fizeram com que esses anos fossem muito mais leves e divertidos. Vocês são meus presentes da faculdade que levarei para a vida, obrigada por toda confiança e companheirismo incondicional.

Aos professores e a coordenação do Curso de Ciências Contábeis, em especial ao meu orientador Professor Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo, a minha sincera e profunda gratidão, por todo suporte, prontidão, paciência e dedicação voltados a mim, e principalmente por aceitar participar da elaboração deste trabalho junto comigo.

Obrigada a todos que direta ou indiretamente me ajudaram a concluir essa etapa da minha vida, me apoiando e incentivando. Agradeço também, àqueles que de alguma forma contribuíram com a minha formação acadêmica.

A todos, muito obrigada!

**“Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr”**

**Peter Drucker**



## GERENCIAMENTO DE RISCOS: UMA PESQUISA DE LEVANTAMENTO EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES

Letícia Trento Ghisleri<sup>1</sup>

Silvio Parodi Oliveira Camilo<sup>2</sup>

**RESUMO:** A gestão de riscos possui definições abrangentes e pode ser determinada dependendo da realidade e situação em que está inserida. Há terminologias que distinguem os tipos de riscos existentes, sendo que podem estar ligados tanto a riscos no âmbito individual quanto a riscos empresariais. Para os riscos empresariais existem tipificações que englobam os setores existentes nas entidades, como o risco organizacional, por exemplo. Assim, o risco organizacional fica entendido como aquele cuja pretensão é controlar os fatores internos e externos por meio de atribuições da gestão. Diante do contexto, o presente estudo possui como objeto geral analisar os riscos organizacionais prioritários na gestão de empresas familiares. A metodologia utilizada possui abordagem quantitativa, com objetivos caracterizados como descritivos. Quanto aos procedimentos utilizados, deram-se por meio de levantamento de dados (*survey*) e a coleta de dados foi realizada a partir de enquete em 25 empresas familiares localizadas na região Sul do Estado de Santa Catarina. Como técnica estatística, empregou-se a análise fatorial através do software Stata®12. Com base na pesquisa realizada e nos dados obtidos, fica compreendido que para as empresas caracterizadas como familiares, dentre os distintos tipos de riscos, existem seis que são considerados prioritários, dos quais contribuem de forma significativa nos resultados da empresa. Ressalta-se ainda que, compreendê-los possibilitaria à essas empresas maiores controles sobre as operações realizadas. Portanto, é notória a relevância que os riscos possuem e a amplitude de benefícios que podem trazer quando aplicados na rotina diária das entidades.

**PALAVRAS – CHAVE:** Risco organizacional. Riscos empresariais. Gestão de riscos. Risco. Incerteza.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 - Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

Riscos são inerentes aos seres humanos e fazem parte integrantes das atividades organizacionais. No âmbito dos indivíduos podem ser citados riscos pessoais, no âmbito das entidades são recorrentes riscos empresariais. Dentre eles: riscos operacionais, estratégicos, corporativos e financeiros que estão presentes na maioria das organizações (IBGC, 2017). Portanto, qualquer ato, seja ele pessoal ou dentro de um negócio, está sendo sujeito a uma parcela de riscos. Nesse sentido, merecem certa atenção e precisam ser controlados e mitigados.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Doutor, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



No contexto operacional, tal qual as empresas operam, estabelecer objetivos e planejar as ações necessárias é um desafio relevante. Nesse processo, organizações buscam controlar fatores internos e externos, se apoiando em ferramentas de gestão. Considerando o conjunto de fatores que compõem o sistema de gestão, o gerenciamento de riscos, por evitar perdas financeiras, torna-se fundamental. A definição de risco está muitas vezes associada à perda e pode ser definida como tal, porém pode-se associar o termo risco também a eventos incertos que possam ocorrer no futuro (OLIVEIRA, 2018).

Os riscos empresariais são eventos incertos dentro de uma organização, eles são fatores que muitas vezes impossibilitam a entidade de ganhar dinheiro (BARALDI, 2018). O autor também aponta que os riscos empresariais, quando não gerenciados, podem impactar negativamente no resultado de uma entidade. Dessa maneira se torna fundamental praticar a gestão de risco, pois além de evitar tais impactos, quando os riscos são bem administrados eles podem acarretar oportunidades positivas dentro de empresa.

A economia é afetada por significativas mudanças ao longo dos anos. As empresas, por estarem diretamente ligadas a esse meio, estão sendo expostas a uma série de riscos empresariais, dentre eles os organizacionais, que correspondem a um conjunto de riscos ligados a gestão e governança de cada empresa (OLIVEIRA, 2018). Os riscos organizacionais estão ligados diretamente a administração geral e a tomada de decisões corretas dentro de cada entidade. Organizações empresariais pertencem a um ambiente extremamente complexo. Para se adaptar a este ambiente, observa-se que os fatores humanos estão mais capacitados, as operações de compra e venda mais difíceis de serem realizadas e as tecnologias cada vez mais avançadas, o que torna o processo de tomada de decisão mais difícil de ser previsto, e o planejamento estratégico mais difícil de ser seguido (OLIVA, 2016).

O conjunto de riscos operacionais está presente em todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas. De acordo com Ricca (2007), foram as empresas familiares que construíram a história da economia brasileira, pois antigamente as empresas nasciam de grupos familiares que reuniam seus talentos, conhecimentos e esforços para se tornarem empreendedores e assim possuírem uma condição de vida favorável. Por esse motivo, as empresas familiares são predominantes em todo o mundo, possuindo uma parcela significativa dentre as espécies de entidades existentes.

Segundo Ricca (2007), torna-se importante a mensuração e identificação dos riscos organizacionais em todas as entidades, mas nas empresas familiares esses eventos precisam de uma atenção especial. A gestão de empresas familiares quase sempre é composta por indivíduos da mesma família, o que torna o comportamento diferente das demais, possuindo reflexos tanto positivos como também negativos.

Empresas familiares e a gestão de riscos são campos temáticos abrangentes para serem estudados, porém se caracterizam por ser um campo de pesquisa pouco explorado quando tratados dos dois em conjunto. Acredita-se que as empresas familiares são um vasto campo de pesquisas e discussões, pois são responsáveis por números significativos na economia do Brasil. Desta forma possuem diversos meios de serem administradas e de elaborarem ou não a gestão de riscos em que estão expostas diariamente (SALIM; FREITAS; BARTH, 2012).

Diante desta contextualização, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Quais riscos organizacionais são prioritários na gestão de empresas familiares? Conseqüentemente se tem como objetivo geral de pesquisa analisar os riscos



organizacionais prioritários na gestão das empresas familiares. Para alcançar o objetivo geral, se estabelece os seguintes objetivos específicos: caracterizar as empresas da amostra; analisar os resultados quantitativos da pesquisa e discutir os resultados por tipologia de riscos.

O presente estudo se justifica no âmbito teórico por ser um campo de estudo de extrema relevância para empresas e também para estudantes, contribuindo para avanços em um campo de estudo, ainda, pouco explorado sobre o âmbito da empresa familiar. Quando abordamos gestão de riscos e governança familiar em concomitância, a junção da gestão de riscos e governança familiar contribui para avaliação e compreensão da atenção dirigida à vulnerabilidade, inerente a suas atividades. Além disso, poderá contribuir com teorias que poderão ser usadas para pesquisas futuras, visto que o presente tema não se esgotou, tendo muito ainda a ser pesquisado.

No campo prático a pesquisa contribuirá oferecendo para as entidades, principalmente familiares, informações sobre resultados positivos que são gerados quando se possui uma gestão de riscos, possibilitará analisar a implantação da gestão, caso não possuam. Do ponto de vista social a pesquisa visa contribuir com o conhecimento gerado com os resultados das investigações, pois uma grande parte da mesorregião sul é caracterizada por empresas familiares, o que pode contribuir melhorando o resultado destas e impactando positivamente nos municípios em que estão localizadas.

Este estudo se encontra dividido em cinco sessões. A primeira é esta introdução, em que se tem uma breve explicação do tema abordado. A sessão dois é a onde está presente a fundamentação teórica do tema e a sua estrutura, na qual se torna base para a pesquisa. Dando continuidade, na sessão três são relatados os procedimentos metodológicos utilizados para se atingir os objetivos propostos. Na sessão quatro, são apresentadas as análises e os dados alcançados os descrevendo. Por último encontram-se as considerações finais, onde estão alocadas na sessão cinco.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 RISCOS ORGANIZACIONAIS**

Diante do crescimento das organizações, do avanço e desenvolvimento da tecnologia, pode-se perceber os efeitos da globalização e das mudanças econômicas que impactam diretamente o âmbito político, econômico e social (PELEIAS et al, 2013). Devido a essas mudanças, as organizações passaram a se reinventar cada vez mais, pois se intensificou a concorrência e a disputa de mercado e poder, trazendo consigo vários riscos para as organizações (STOLKER, ABIB, 2018).

Os riscos organizacionais para as entidades são um dos desafios de permanência e enfrentamento nos negócios, que precisam ser identificados e controlados (DOI, 2017). De acordo com Padoveze e Bertolucci (2008) as empresas que adotam medidas e estratégias corretas garantem, de certa forma, um futuro promissor, porém aquelas empresas que gerenciam, mensuram e controlam os riscos garantem uma existência indeterminada.

Com intuito de cumprir com os seus objetivos e também efetuar o desenvolvimento das entidades, as organizações buscam cada vez mais controlar os fatores externos e internos que os impossibilitem de alcançar as metas traçadas



(ALBUQUERQUE; COUTO; OLIVA, 2019). Esses controles vêm se tornando cada vez mais complexos e desafiadores à medida que as incertezas nos negócios e na economia vêm aumentando, o que gera um determinado risco do almejado ser alcançado (ASSI, 2012).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), o termo risco possui várias definições, se tornando um assunto amplo a ser estudado, por conta da existência de vários pontos de vista. Os autores Raz e Hilson (2005) afirmam que na literatura não existe um consenso exato entre os autores para a definição de risco, mas que muitos dos autores definem como sendo a incerteza de eventos futuros e as consequências trazidas junto com estes. De acordo com essa afirmação se pode dizer que não existe uma definição concreta e absoluta para a palavra “risco”, a definição muda conforme o contexto em que ele está incorporado.

Normalmente se define risco como sendo um evento futuro que irá acarretar prejuízos para a entidade, ou como sinônimo de alerta e perigo. Segundo Bernstein (1997, p. 8) “a palavra risco deriva do italiano antigo *risicare*, que significa ‘ousar’. Nesse sentido, o risco é uma opção e não um destino.” Já para Oliveira (2018), o risco é definido como a exposição na qual as entidades se encontram sujeitas a mudanças incertas e repentinas, em que não saberão se os resultados acarretados serão positivos ou negativos. Em outro pensamento, Nunes (2009, p. 14) busca afirmar que “o conceito de risco pode ser entendido como aquele que indica um impacto negativo potencial sobre um ativo ou alguma característica de valor que possa surgir a partir de alguns processos ou eventos futuros”.

Respectivamente, no mercado financeiro o conceito de risco é caracterizado por ser um evento variável dos retornos trazidos e gerados a partir de um ativo (GITMAN, 2004). Ou mais previamente, é a oscilação dos resultados alcançados quando são atrelados a ativos e passivos de valor. Para Assi (2012, p. 19) “as instituições financeiras tratam a relação de riscos-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos”.

A tabela abaixo busca demonstrar definições de riscos encontradas na literatura vistas por percepções e pensamentos diferentes esplanadas na Tabela 1 denominada de definições de risco.

Tabela 1 – Definição de Risco

Definição de Risco	Autores
O risco é a dúvida que surge sobre um determinado acontecimento, que se realizado acarreta em prejuízos para empresa.	SANTOS (2002)
É a probabilidade ou a incerteza de algo não esperado acontecer	DE OLIVEIRA; ROCHA; MARINS, (2006)
“Risco é a possibilidade de algo não dar certo, tendo como seu conceito a quantificação e qualificação da incerteza.”	IBGC (2007)
“Os riscos empresariais são todos os eventos que impedem a empresa de ganhar dinheiro e respeito.”	BARALDI (2008, p.8)
“Pode-se definir risco como eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização”	PADOVEZE; BERTOLUCCI (2008, P.194)
Riscos são eventos indeterminados que acarretam em perdas ou ganhos nas receitas futuras das entidades.	MARSHALL (2002)

Fonte: Elaborado pela autora.



Para Padoveze (2010), a definição de risco está dividida em três pilares dentro de uma organização que são eles: o risco como uma circunstância oportuna, o risco como uma ameaça ou prejuízo, e o risco como uma imprecisão. Quando se fala na definição de risco como sendo uma oportunidade, se diz respeito aos ganhos e lucros não projetados com o evento inesperado. O risco como uma ameaça ou prejuízo retrata o ideal, que seria o risco como uma relutância negativa, e quando tratamos do risco com imprecisão, caracterizamos o evento ocorrido como a possibilidade de gerar resultados positivos ou negativos (DE OLIVEIRA, ROCHA, MARINS, 2005).

Pode-se definir a palavra “risco” como sendo uma incerteza ou, a probabilidade de algo esperado não acontecer, porém tanto os riscos como incertezas estão ligados à inexistência de um conhecimento completo, ou seja, do que poderá acontecer no futuro (DE OLIVEIRA; ROCHA; MARINS, 2006).

Há autores que diferenciam o risco e incerteza. Para Oliveira (2018), o risco é um acaso do dano, em que ele pode ocorrer ou não, referencia-se por risco quando a empresa consegue determinar certas variantes, como: possuir conhecimento sobre o que pode acontecer no futuro, qual é a sua dimensão e a probabilidade desses acontecimentos ocorrerem. Já a incerteza, é caracterizada por ser uma dúvida, em que a empresa também possui conhecimento e dimensão dos danos, mas não possui uma probabilidade de os eventos acontecerem.

Concordando com Oliveira e utilizando o pensamento de Frank Knighth, Damodaran (2009, p.23) defende a ideia de que risco e incerteza possuem significados distintos:

[...] A incerteza precisa ser considerada como um sentido radicalmente distinto da noção comumente aceita de risco, da qual nunca foi adequadamente separada... O aspecto essencial está no fato de “Risco” significar, em alguns casos, uma variável passível de ser medida, enquanto em outros o termo não aceita esse atributo; além disso a enormes e cruciais diferenças desses fenômenos, dependendo de qual dos dois esteja realmente presente e operante.

De acordo com Peres (2010), há diferenças significativas entre os termos risco e incerteza. Risco é um grupo de fatores conhecidos sobre determinada circunstância, onde os mesmos conseguem ser medidos e controlados de forma a saber se o risco acarreta benefícios os malefícios a empresa, permitindo a estas recuar se preciso. Já a incerteza, diz respeito a variáveis que não podem ser mensuradas, ou seja, não tem como prever o impacto da decisão tomada.

Para Adams (2009, p. 60), a diferença é fácil e objetiva de ser explicada: “se você não sabe ao certo o que acontecerá, mas conhece as probabilidades, isso é risco, e se você não conhece nem mesmo as probabilidades, é incerteza”.

Pode-se interligar a concepção de risco à três condições relacionadas: razão, acontecimento e efeito gerado. Diante disso, se pode trazer a seguinte definição: para o risco de fato ocorrer existe uma causa que o estimule, para ele se concretizar é necessário que tenha algum acontecimento em específico, trazendo por último o efeito gerado onde pode ser ganho ou perdas tanto financeiras como para a empresa como um todo. (PEREIRA, 2014).

Para Nunes (2009), são três as particularidades para um risco ser gerenciado, sendo elas: a dúvida, a consequência e o tempo. A dúvida é quando diz respeito a incidência do fato, que no primeiro momento é desconhecida, mas quando concretizado possuem noções dos seus impactos. A consequência, se dá quando se



mede os efeitos de lucro ou prejuízo em que o risco expõe a empresa, e por último o tempo, no qual significa que para ser controlado o risco possui um limite de tempo de existência dentro da organização.

A ideia comum entre autores é que a definição de risco está atrelada a impactos negativos que ocorrem nas organizações, porém de acordo com Bergamini (2005), os riscos englobam também circunstâncias positivas nas quais, segundo ele, as ameaças muitas vezes acabam gerando oportunidades que quando identificadas pela empresa, podem contribuir para o desenvolvimento e crescimento desta.

O que se torna fato é que os riscos organizacionais estão presentes em todas as organizações e operações, tornando-se um parceiro indispensável na gestão e governança interna das empresas. As decorrências podem ser positivas ou negativas, e para não acarretarem prejuízos se faz necessário compreender, categorizar e controlar, dando prioridade e evitando os riscos em que a empresa está mais exposta diariamente. (PEREIRA, 2014)

Tendo em vista as definições de riscos esplanadas por diversos autores, se define risco para este trabalho como sendo um acontecimento não previsto pela entidade, o que acaba acarretando incertezas e que pode vir acompanhado de ganhos e oportunidades, mas também de prejuízos e ameaças. Perante a esse conceito, podemos definir que risco é um evento incerto, no qual podemos mensurar e avaliar os seus benefícios e malefícios.

## 2.2 TIPOLOGIAS DE RISCOS ORGANIZACIONAIS

São diversos os tipos de riscos em que uma entidade está exposta, e eles aparecem desde que se instauram as atividades e operações da empresa, até o seu fechamento (BOOSTEL, 2018). De acordo com Assi (2012), muitos administradores associam os riscos com a probabilidade de eventos negativos que possam ocorrer, e que impactam diretamente, trazendo incertezas em alcançar as metas traçadas pelas organizações. O autor também aponta que o conjunto de riscos não é sempre o mesmo, mas que eles surgem conforme as características de determinada atividade empresarial e conforme suas interpretações de probabilidades de ocorrências.

Assim como não há um consenso entre os autores sobre a definição de risco, as tipologias também não seguem um padrão, mas para permanecerem no mercado e estarem cientes dos riscos existentes, as empresas precisam conhecer as diferentes categorias de riscos, para que saibam enquadrar o fato incerto corretamente quando ele ocorrer (PEREIRA, 2014). Tendo em vista essa afirmação “torna-se necessária, para fins didáticos, sua divisão em conjuntos que deem ensejo a um estudo mais detalhado e preciso” (NUNES, 2009, p. 15).

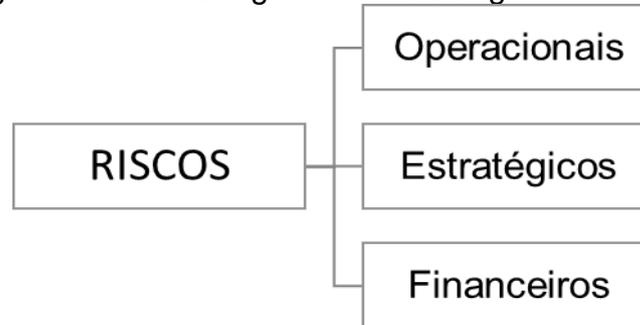
São várias as classificações de riscos e elas devem ser criadas seguindo as características e particulares de cada empresa, como o ramo de atuação, o mercado e o público alvo (BRASILIANO, 2003). Possui-se um modelo usual para tipificação dos riscos segundo Damodaran (2009), que se divide em três categorias: operacionais, estratégicos e financeiros.

Outros autores seguem esta mesma base de definição, porém complementam ou excluem alguma categoria de risco. Para Santos (2002) os riscos são divididos em quatro categorias, são elas: riscos de macroambiente quando estão ligadas a aspectos políticos e sociais, ou seja, tudo aquilo que acontece no ambiente externo da empresa; os riscos de ambiente setorial relacionado aos fornecedores, clientes e concorrentes, os riscos financeiros relativos ao mercado, à liquidez e ao crédito, e por



fim o risco operacional, em que se subdivide em dois tópicos: os operacionais gerais relacionados a possíveis greves, sucessões de cargos e os operacionais funcionais que são concernentes os setores da empresa como um todo, sendo eles o departamento de administração, produção, marketing, compras, vendas, entre outros.

Figura 1 – Categorias de riscos organizacionais segundo Damodaram (2009)



Fonte: Elaborado pela autora.

Brasiliiano (2003), também classifica os riscos em quatro categorias que são: o risco de mercado, de crédito, risco legal e operacional com as suas devidas fundamentações. Para a elaboração deste trabalho foram definidos diferentes tipos de riscos organizacionais, retirando da literatura e explanando um pouco de cada categoria. Foram definidas 7 classificações de riscos, denominadas de: Macroambiente, setoriais, financeiro, não-financeiro, operacionais, riscos puros, e estratégicos. Dentro dessas classificações foram definidas categorias de análise, conforme ilustra o Quadro 1 – Classificações de riscos e suas categorias.

Quadro 1 – Classificações de riscos e suas categorias.

Classificações	Categorias
Riscos de Macroambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos Políticos</li> <li>• Aspectos Social</li> <li>• Risco Legal</li> </ul>
Riscos Setoriais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Fornecedores</li> <li>• Concorrente</li> </ul>
Riscos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Crédito</li> <li>• Preço</li> </ul>
Riscos não-financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputação</li> <li>• Inovação</li> </ul>
Riscos Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão-de-obra</li> <li>• Tecnologia</li> </ul>
Riscos Puros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A propriedade</li> <li>• As pessoas e aos materiais</li> </ul>
Riscos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Competitividade</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora.

Os riscos de macroambiente são caracterizados por eventos que se originam no externo da entidade, mas que podem impactar os resultados e a organização de maneira direta (SANTOS, 2002). Já o risco legal está atrelado aos



impactos que as empresas podem sofrer com mudanças repentinas da legislação (PERES, 2010). Como o nome já diz, os riscos setoriais correspondem a qualquer problema que possa ocorrer com os clientes ou fornecedores, e até mesmo com o destaque dos concorrentes que sejam capazes de atingir a empresa negativamente (BRASILIANO, 2003).

Independentemente do tipo de negócio, ramo de atividade, do público alvo, do porte da empresa ou da sua administração, cotidianamente as empresas irão executar transações monetárias, pois a maior parte das movimentações que ocorrem no seu dia-a-dia são referentes a pagamentos ou recebimentos de contas realizando movimentações no disponível seja na conta caixa ou em eventuais bancos (SÁ, 2017). Em virtude dessas diárias movimentações monetárias, torna-se importante para a empresa administrarem suas finanças, para que não acarretem prejuízos decorrentes dos riscos financeiros.

Os riscos financeiros são os que mais aparecem em todas as atividades empresariais, pois são responsáveis por possíveis reflexos negativos que são encontrados nos fluxos de caixa das entidades (LIMA, 2018). Dentro dos riscos financeiros estão o risco de crédito e o de liquidez. Pode-se definir o risco de crédito como sendo aquelas possíveis perdas, decorrentes de quando uma das partes de um contrato, acordo, venda ou empréstimo não consegue cumprir com as suas obrigações financeiras, não realizando o pagamento dos títulos (SANCHEZ, 2005). Já o de liquidez é a insuficiência de recursos provenientes do caixa para o cumprimento e pagamento das obrigações financeiras da entidade (DE FREITAS; AMARAL; BRAGA; 2008).

Consequentemente existem os riscos não-financeiros, que estão voltados para a reputação e imagem da empresa, caracterizados por serem como a sociedade no contexto que a empresa está inserida a enxerga, se é positivamente ou negativamente (PAMPLONA, *et al.*, 2020). Essa classificação abrange a inovação e como a empresa lida com esse processo.

O risco operacional está associado a falhas de controles, sistemas, atos humanos ou até mesmo de acidentes, relacionados internamente como externamente, que acarretam impactos negativos e às vezes até em interrupções das atividades operacionais. Os elementos mais comuns para ocorrência desse risco são: erros, fraudes ou roubos, sistemas e equipamentos antigos, falha em processos internos como também acidentes externos não previstos (OLIVEIRA, 2015).

Perdas acidentais que afetam a propriedade, as pessoas e os bens, são tratados como riscos puros. Quando sofrido esse risco, ele somente irá gerar prejuízos, não trazendo com a situação nenhuma oportunidade de lucros (DE CICCO; FANTAZZINI, 2003).

Os riscos estratégicos estão ligados diretamente às metas e objetivos traçados da empresa, que buscam aprimorar e garantir resultados positivos advindos de lucros, onde muitas vezes esses riscos estão relacionados com as tomadas de decisões arriscadas bem como a competitividade em que a empresa está inserida (PEREIRA, 2014). Pode-se definir também como sendo o “risco de implementar uma estratégia malsucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos” (MARSHALL, 2002, p. 436).

De um modo geral pode-se dizer que toda organização está sujeita a sofrer e a ultrapassar por riscos, dessa maneira para que ele não acarrete prejuízos os mesmos devem ser administrados, controlados e mensurados por meio de uma



gestão de riscos que deve ser pensada e fundamentada pelos gestores responsáveis por cada segmento dentro de uma entidade.

### 2.3 GESTÃO DE RISCOS NAS EMPRESAS

Concluído que o risco é inevitável em qualquer relação humana, empresarial ou profissional, diz respeito às empresas se preocuparem e de certo modo criarem estratégias de gestão para que esses eventos inesperados não provoquem grandes prejuízos. Essas estratégias em conjunto com a gestão permitem que a empresa mensure, provisione e também enfrente essas situações extremas em que se encontram (IBGC, 2017). É de suma importância que os riscos sejam controlados com muita prudência, isso não só está correlacionado a ter cautela com eventos internos, como também com eventos externos que impactam diretamente no funcionamento saudável das atividades e do desenvolvimento da empresa (DE SOUZA, 2017).

Muitos são os fatores que influenciam o ambiente corporativo interno e externo de uma empresa, e eles vêm aumentando e se tornando cada vez mais complexos (DOI, 2017). A quantidade de fatores tem evoluído, as tecnologias estão ficando cada vez mais avançadas, as operações mais complexas e os fatores humanos mais qualificados (DE SOUZA, 2017). Desse modo, todos esses fatores contribuem e tornam a tomada de decisão, e de ação mais difíceis de serem previstos.

Segundo Baraldi (2018), para circundar todas essas situações as empresas buscam aprimorar e desenvolver procedimentos e técnicas de controles internos que proporcionem uma melhor gestão quando o assunto envolve as atividades organizacionais. Esses procedimentos e técnicas se caracterizam por controlar os riscos, incertezas e fraudes presentes dentro das entidades, como também proporcionar informações precisas, verificar possíveis melhorias internas e garantir segurança nos procedimentos realizados.

Em 1992 os controles internos ganharam ênfase com um material publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Comision* (COSO), referente ao gerenciamento dos controles internos. Esse documento trouxe para as entidades um modelo de estrutura teórica que visa oferecer informações para que as entidades sigam e aprimorem seus conhecimentos concernentes a gestão de controles internos (RIBEIRO, 2018). Com a publicação do COSO, houve uma visão mais ampla e também uma conscientização por parte dos setores de administração das empresas, em que puderam perceber a importância da gestão do ambiente e também das auditorias internas como meios fundamentais dentro das organizações.

Lançando o documento sobre os controles internos, e buscando facilitar e também oferecer informações e direcionamentos para as entidades, o COSO lançou uma atualização que buscou englobar os riscos empresariais, a gestão desses riscos juntamente com os controles internos onde ficou conhecido como COSO – ERM (*Enterprise Risk Management*), denominado de gerenciamento de riscos corporativos (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

A gestão de riscos é uma atividade cotidiana das empresas, que se intensificou a partir do século XX com o aumento progressivo da globalização (IBGC, 2017). Procurando concluir os objetivos traçados, trazendo prosperidade para a empresa, e conseqüentemente diminuindo os prejuízos, as empresas investem e optam cada vez mais para que se ponha em prática ações e controles que minimizam o impacto das incertezas que os riscos causam, possuindo como ferramenta a gestão de riscos (BARALDI, 2018).



Para Rieche (2005), a gestão de riscos pode ser definida como sendo um procedimento meticuloso que serve para mensurar, identificar e avaliar os possíveis riscos que as empresas possam vir a sofrer e que as impeçam, de certo modo, de alcançar êxito nos seus planejamentos estratégicos. A gestão de riscos não se trata somente de reconhecê-los, mas sim controlá-los e aperfeiçoá-los.

O COSO (2013, p.10) define o gerenciamento de riscos como sendo:

O processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.

A gestão de riscos empresariais é um procedimento que consegue captar várias exposições aos diferentes tipos de risco, e quando captados são identificados, calculados, monitorados e analisados fazendo com que a entidade esteja ciente do que está sendo exposta diariamente (LIMA, 2018).

Pode-se caracterizar a gestão de riscos como sendo uma operação, ou uma atividade essencial para se estabilizar uma vida saudável dentro das organizações, ela foi criada com o intuito de diminuir os riscos e as consequências geradas por eles, como também para compreendê-los, identificá-los e controlá-los. (OLIVEIRA, *et al.*, 2008). Assumir riscos pode levar a empresa ao extremo fracasso, como também pode fazer com que ela se torne líder no seu ramo de atuação, e reconhecer isso dentro da entidade tendo a aceitação de que os riscos quando bem administrados ajudam com informações para tomada de decisão, faz com que a empresa intensifique os seus lucros e diminua o prejuízo. É essa operação se torna capaz com a instalação de uma gestão de riscos (DOI, 2017).

Faz-se importante entender que a gestão de riscos não serve para eliminar a presença de riscos na entidade, pois como visto, eles podem acarretar retornos positivos para a empresa. Ela serve para identificar e controlar esses eventos imprevisíveis que as entidades estão expostas, a fim de proteger dos eventos extremos que possam vir a ocorrer (BARALDI, 2018).

A gestão de riscos deve abordar tanto o conhecido, como aquilo que se desconhece, não mantendo o foco somente no que pode ser compreendido, mas também analisando e buscando oportunidades no que está a sua volta e não se possui conhecimento. É de suma importância para as empresas identificar e mensurar os riscos a que estão evidenciados, mas se torna ainda mais importante e necessário saber qual abordagem e procedimento adotar quando o evento ocorrer (ASSI, 2019).

Não existe um modelo consensual e correto referente à gestão de riscos. Segundo o IBGC (2007), a empresa deverá juntamente com a sua administração definir o “passo a passo”, e como será feita a aplicação dessa gestão dentro da empresa, levando em consideração as suas próprias características, ramo de atuação e as particularidades aplicadas a cada setor e segmento. Atualmente possuem várias metodologias para se realizar a gestão de riscos, e os dois modelos conhecidos mundialmente são: Gestão de Riscos Empresarial: ERM – *Risk Management Standard* elaborada em 2007 pela COSO; e a ISO 31000 elaborada em 2009 pela *International Organization for Standardization* (DOI, 2017). De acordo com Santos, Vasconcelos e Tribolet (2007), o modelo apresentado pela COSO é aceito pela



maioria dos auditores, pois age diretamente nos comandos internos das empresas, e busca estar em constante contato com as estratégias e objetivos organizacionais. Já a ISO 31000 tem como objetivo desenvolver um grupo de processos que possam se enquadrar dentro de qualquer empresa sem muitas dificuldades.

O gerenciamento de riscos organizacionais segundo a COSO (2013) acontece por meio de um conjunto de oito componentes que se correlacionam e devem ser analisados, denominados de: Ambiente interno, Fixação dos objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta ao Risco, Atividades de Controle, Informações e Comunicações, e Monitoramento.

A análise do ambiente interno compreende o caráter da organização, como também a identificação e abordagem dos riscos pelas pessoas que estão inseridas naquele ambiente. A fixação dos objetivos traz o conceito de que a empresa já deve estar com as metas traçadas antes mesmo que ocorra algum imprevisto, para que quando os riscos apareçam, elas sirvam de suporte para controlar os mesmos e que as ações tomadas estejam de acordo com a missão da empresa. Os acontecimentos internos e externos devem ser identificados e classificados dentro das empresas como sendo riscos ou oportunidades. Isto está destacado no componente de identificação de eventos. Logo após identificar os eventos a empresa faz a avaliação dos riscos levando em consideração o efeito do seu impacto, bem como se deve administrá-los. (COSO, 2013).

O quinto componente está relacionado à resposta ao risco, que significa que após identificá-lo a governança da entidade institui ações de enfrentamento ao risco, seja o aceitando, o ignorando ou buscando reduzi-lo. Com essa resposta surgem as atividades de controle, que são uma série de mecanismos determinados para estabelecer que os impactos causados pelos riscos organizacionais não tomem maiores proporções. Após distinguir os mecanismos e ações de controle se tem as informações coletadas em particular de cada risco, e conseqüentemente as comunicações a serem realizadas. Por último, acontece o monitoramento dos riscos em que as empresas estão expostas diariamente, realizado por processos gerenciais, procurando mitigar ou realizar as modificações necessárias no planejamento (COSO, 2013).

As ações básicas que devem ser seguidas em toda gestão de riscos conforme Baraldi (2018) são: identificar quais riscos a entidade está exposta e estar preparada para reagir aos mesmos, quantificar e qualificar por níveis de maior e menor impacto, acompanhar e conhecer o ambiente em que o evento ocorre.

Outro modelo de gestão é a ISO 31000, elaborada por diversos especialistas quando o assunto diz respeito a gestão de riscos, que tem como objetivo apresentar normas, orientações e definições comuns, que possuem fácil entendimento, a fim de aprimorar os procedimentos já existentes (DOI, 2007). Para Brasiliano (2009, p. 19) a ISO 31000 “[...] veio integrar as metodologias e terminologias existentes afirmando não existir, ainda, consenso em relação aos conceitos utilizados na gestão de riscos”. Diante dessa afirmação pode-se dizer que essa metodologia de gerenciamento se adequa a qualquer empresa independente do ramo de atuação ou porte, e que administra os riscos de forma organizada e eficaz.

O processo de gestão de riscos conforme a ISO 31000 (2009), está dividido em cinco etapas sendo eles: comunicação, estabelecimento do contexto, avaliação dos riscos onde é dividido entre a identificação, análise e avaliação, tratamento dos riscos e monitoramento. As definições de cada etapa estão descritas no Quadro 2 conforme a ISO 31000 (2009) apresentadas a seguir.



Quadro 2 – Procedimentos de gestão de riscos conforme a ISO 31000

<b>Comunicação</b>	As partes da organização devem estar e realizar uma boa comunicação em todo o processo de gestão de riscos, possuindo o ambiente interno e externo interrelacionados.
<b>Estabelecimento do Contexto</b>	Estabelecer os objetivos e procedimentos organizacionais que devem ser seguidos e considerados na execução da gestão de riscos.
<b>Avaliação dos Riscos</b>	Dividido em três pilares: Reconhecimento, Observação e a Mensuração
<b>Tratamento do Riscos</b>	Corresponde à realização de mecanismos para mitigar, modificar e controlar um risco
<b>Monitoramento</b>	Processo de acompanhamento e observação com intuito de verificar a presença de riscos desconhecidos dentro das entidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Assi (2019), as empresas podem seguir uma forma de análise simples que consiste em compreender e definir as etapas que precisam ser mapeadas dentro da empresa seguindo um ciclo, no qual o primeiro passo consiste em identificar os riscos tanto internos como externos. Buscar sempre estar preparado para novos riscos desconhecidos mesmo os identificando, é um processo que precisa ser monitorado constantemente (IBGC, 2007). O segundo passo é avaliar, ou seja, mensurar os impactos negativos ou positivos gerados por consequência. Em seguida vem a parte de priorização daqueles riscos mais perigosos, a criação de estratégias e também um plano para se colocar em prática, e por último a apresentação dos riscos e seu processo de monitoramento (ASSI, 2019).

Figura 2 – Ciclo de gerenciamento de riscos conforme Assi (2019).



Fonte: Elaborado pela autora.



Já Rodrigues (2008), traz um ciclo parecido com o do autor anterior, porém com um número menor de procedimentos e com uma análise mais aprimorada. Primeiramente, deve-se executar a identificação dos riscos. Identificando-os surgem quatro intervenções que já podem ser tomadas que são: rejeitar o risco por achar que não irá trazer danos para a entidade, reter o risco assumindo e tendo consciência de seus impactos, transferir o risco para terceiros que possuem uma melhor estrutura para controlá-los ou diminuir as consequências causadas mediante ferramentas de gestão (RODRIGUES, 2008; DE CICCIO; FANTAZZINI 2003).

Definidas as intervenções e aceitado o risco, o segundo passo é fazer a análise conforme o seu grau de agressividade, em seguida vem a elaboração do planejamento criando ações para controlar a probabilidade de ocorrência dos fatos, e juntamente a mitigação dos impactos causados, pôr fim a empresa deve monitorar os acontecimentos conforme as particularidades de administração (RODRIGUES, 2008).

Conforme os autores, o primeiro passo para se criar uma análise e gestão de risco é identificá-los e avaliá-los. A avaliação acontece por intermédio da mensuração da probabilidade em que ele aconteça e o impacto que irá gerar (BRITO, 2007). A avaliação, identificação, mensuração e monitoramento dos riscos por meio de uma gestão permite que a entidade observe de uma forma mais ampla, detalhada e específica os eventos que podem afetar diretamente na concretização dos objetivos traçados (COSO, 2013).

Contudo, pode-se afirmar que uma gestão de riscos de qualidade pode evitar que a entidade enfrente os eventos inesperados, sabendo qual decisão tomar, e que procedimentos seguir, o que acarreta uma proteção do patrimônio, e traz consigo certa segurança para atingir as metas quando o empecilho se trata de riscos organizacionais.

## 2.4 ESTUDOS ANTERIORES ACERCA DE RISCOS

Observa-se em um aspecto mundial que as administrações das empresas vêm aplicando e buscando cada vez mais a implantação da gestão de riscos, para minimizar tanto os eventos inesperados como os seus impactos e também para aprender de certa forma a interpretá-los, mensurá-los e gerenciá-los a fim de trocar os prejuízos por oportunidades. Apesar de ser um tema muito abrangente e com um campo amplo para ser explorado, ainda são poucos os estudos que relacionam a gestão de riscos com a governança de empresas familiares. (DE OLIVEIRA, ROCHA, MARINS, 2005).

Carvalho (2003), afirma que é difícil encontrar estudos que englobem a gestão de riscos organizacionais como sendo uma ferramenta que acarrete resultados positivos dentro das organizações, as protegendo e sendo o braço direito na administração e nas tomadas de decisões constantes.

Buscando identificar os objetivos e resultados de estudos anteriores acerca de riscos, se tem a seguir a Tabela 2 onde estão explanados estudos que abrangem o campo de pesquisa sendo os riscos organizacionais como também a gestão de riscos.



Tabela 2 – Estudos acerca de riscos

(continua)

Referências	Objetivos	Conclusões
COIMBRA, 2006.	Buscou-se por meio de uma pesquisa exploratória e de um estudo de caso, identificar qual é a estrutura da gestão de riscos operacionais voltas a bancos.	A conclusão desse estudo foi que a estrutura depende muito da gestão particular de cada banco, mas que ficam limitadas a: estratégia, ambiente externo, tecnologia, fatores externos e humanos.
GUIMARÃES; CUNHA; OSTI, 2015.	Mediante uma pesquisa de levantamento bibliográfico buscou observar o que a literatura apresenta sobre gestão de riscos e cadeia de suprimentos, onde possuem como objetivo proporcionar um maior entendimento sobre a gestão de riscos nessa cadeia.	Apresentou uma nova opinião em relação à avaliação dos riscos dentro da cadeia, podendo conforme a pesquisa ser avaliados e tipificados por riscos estratégicos, operacionais, financeiros, e pelas conformidades.
CARMONA, 2016.	Sendo a pesquisa de caráter qualitativo e descritivo se tem como objeto de estudo analisar e avaliar os riscos em que as empresas de energia estão expostas diariamente.	A pesquisa contou com a conclusão de que os riscos financeiros são os que mais impactam nesse segmento de indústria, sejam eles o risco de mercado, operacionais, de liquidez, crédito ou o risco legal.
LOPES, 2016.	Por uma pesquisa quantitativa realizada mediante entrevistas e de campo exploratório, o estudo buscou entender se as empresas estão preparadas para as vulnerabilidades bem como realizam a gestão de riscos.	Os resultados da pesquisa foram que entre as empresas estudadas duas possuem a ferramenta de gestão de riscos, mas que a maior parte realiza informalmente tendo como base acontecimentos passados.
DOI, 2017.	Com o caráter de pesquisa sendo exploratório e descritivo o objetivo principal da pesquisa foi entender como o processo de gestão de riscos pode contribuir em uma empresa do setor de tecnologia da informação.	A pesquisa constatou que é fundamental que empresas desse setor realizem a gestão de riscos, pois elas estão em constantes mudanças, onde possuem mais probabilidade de enfrentamento e controle de riscos.
RIBEIRO, 2017.	Por meio de uma pesquisa, foi proposto à implantação de uma matriz de riscos para o gerenciamento dos mesmos dentro da contabilidade gerencial.	A conclusão se deu que a gestão de riscos somente agrega na contabilidade gerencial, pois com ela se possui um campo de visão mais amplo sobre as ameaças que possam vir a enfrentar como também fortalece a tomada de decisão para traçar novos objetivos.



Tabela 2 – Estudos acerca de riscos

Referências	Objetivos	Conclusões
PAMPLONA, et al. 2020	O estudo objetivou determinar qual o nível de comprovação dos riscos em empresas brasileiras do setor de energia listadas na B3, utilizando análises descritivas e documentais.	Os riscos que mais estão evidenciados nesse setor de empresa são os estratégicos, operacionais e os riscos legais, de acordo com os resultados alcançados.
LOPES; BEUREN; VICENTE 2021	O objetivo deste estudo foi analisar a evidência da governança corporativa e a gestão de riscos em empresas com <i>American Depositary Receipts</i> (ADRs).	O índice de comprovação da gestão de riscos dentro dessas entidades se mostrou relacionado ao grau de 5% com o ativo total.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante destes artigos, podemos concluir que o tema referente à gestão de riscos empresariais, são abordados e explanados em diferentes situações e com diversas metodologias, mas que sempre geram resultados positivos quando implementada a ferramenta de gerenciamento dentro das organizações.

Sendo assim, analisando os estudos relacionados a esse tema, é possível afirmar que se faz necessário para a empresa o uso da gestão de riscos, pois reduzem os eventos incertos e por vezes geram oportunidades.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para Sampiere, Collado e Lúcio (2013, p.22) “a pesquisa científica é entendida como um conjunto de processos sistemáticos e empíricos utilizado para o estudo de um fenômeno.” Os processos sistemáticos são compreendidos como a parte da pesquisa em que observamos e descrevemos elementos que fazem parte da mesma, e o lado empírico está relacionado às experiências e resultados que encontramos com a coleta de dados. Com o intuito de alcançar os objetivos propostos se define os procedimentos metodológicos a seguir.

Quanto a abordagem, se definiu por ser quantitativa, pois mediante aplicação de questionário aplicados em gestores de empresas familiares, a pesquisa possui como objetivo analisar o campo de pesquisa acerca de riscos organizacionais em cada gestão, buscando compreender quais são os riscos que são prioridade e que de certo modo, conseguem ser administrados e aqueles que a empresa não prioriza, ou desconhece. Essa análise foi realizada utilizando aspectos matemáticos e estatísticos relativos à quantidade. Para Beuren (2006, p.92) a abordagem quantitativa “caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”.

Os objetivos da pesquisa possuem caráter descritivo, que de acordo com Beuren (2006, p. 139) “A análise descritiva se preocupava fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno”. As peculiaridades desse tipo de pesquisa são as técnicas abordadas para sua aplicação que envolve formulários, questionários e entrevistas, a fim de compreender o objeto



de estudo, bem como suas oportunidades, características e problemas (DIAS; RODRIGUES; WATANABE, 2015.).

Para realização da pesquisa foi utilizada a estratégia de levantamento de dados (*survey*), que busca de forma estatística coletar informações, características e dados de um determinado grupo possuindo como auxílio instrumentos de pesquisa, que neste caso utilizou-se o questionário. Segundo Gil (2002, p. 50) “esse procedimento envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” Sendo assim aplica-se a forma de pesquisa escolhida a um grupo de pessoas ou empresas que são o objeto de estudo, em seguida analisa-se os dados, realizando as conclusões.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com o emprego de questionários previamente estruturados com empresas familiares enquadradas como microempresas, ou empresas de pequeno e médio porte caracterizadas pelo seu faturamento anual, sendo empresas com ramos de atividades distintos, desde que fossem indústrias. As empresas foram selecionadas por meio de indicações, baseadas no relacionamento da pesquisadora, e mediante isso, buscou-se contatar um responsável dentro de cada empresa que tivesse disponibilidade para responder o questionário e também que possuísse conhecimento e propriedade sobre as diversas áreas dentro da empresa.

Esse primeiro contato com os responsáveis ocorreu pelo *WhatsApp*, lhes fazendo um convite para participar do questionário e os explicando a didática da pesquisa. A partir do aceite para participar, combinamos datas e horários em que ambos estariam disponíveis. A maioria dos questionários foram aplicados por meio do *Google Meet*, devido a pandemia que estamos enfrentando, porém, aquelas realizadas de forma presencial, foram efetuadas seguindo todas as normas de distanciamento estabelecidas pelo Ministério da Saúde contra o Corona Vírus.

A aplicação dos questionários iniciou no mês de setembro e teve final em outubro, contou com a participação de 25 empresas de 40 empresas convidadas, sendo elas localizadas nos municípios de: Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Jacinto Machado, Maracajá, Nova Veneza, Siderópolis, Sombrio, Treviso e Turvo. O diálogo contava com duração de cerca de 20 minutos, e a maioria das empresas não aceitou a realização de gravações, o que dificultou o processo de transcrição das informações.

O questionário contou com 5 perguntas iniciais nas quais se referem as características da empresa, e posteriormente com 19 perguntas que possuíam o objetivo de analisar quais riscos seriam prioritários na gestão particular de cada entidade. Dessas 19 perguntas, 15 delas eram realizadas por grau de intensidade, sendo o número 1 menos intenso e o 5 mais intenso. Para cada pergunta principal, pedia-se para informar a intensidade do fato.

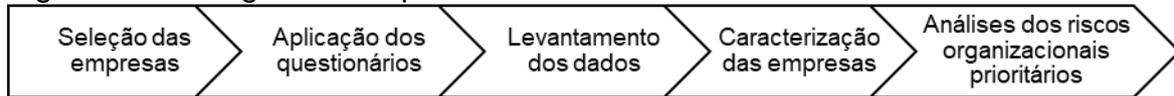
Utilizou-se a técnica de análise fatorial, que segundo Hair Jr. *et.al* (2009), possui como objetivo simplificar a coleta de dados em que se define a estrutura analisada e as suas variáveis. Caracteriza-se, também, por ser um processo estatístico e multivariado, no qual para os autores, quando a pesquisa apresenta diversas variáveis estas certamente estão interligadas, precisando achar meios de gerenciá-las e interpretá-las.

A escolha por empresas do ramo familiar se deu pelo fato de possuírem poucas pesquisas relacionadas a esses dois assuntos em conjunto, que são os riscos



e as empresas familiares, como também de saber quais os riscos que essa tipificação de empresa prioriza, controla e monitora. Considerando também a acessibilidade de contato com empresas familiares, uma vez que elas são responsáveis por números significativos nas cidades pesquisadas.

Figura 3 – Fluxograma dos procedimentos e análises das coletas de dados



Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

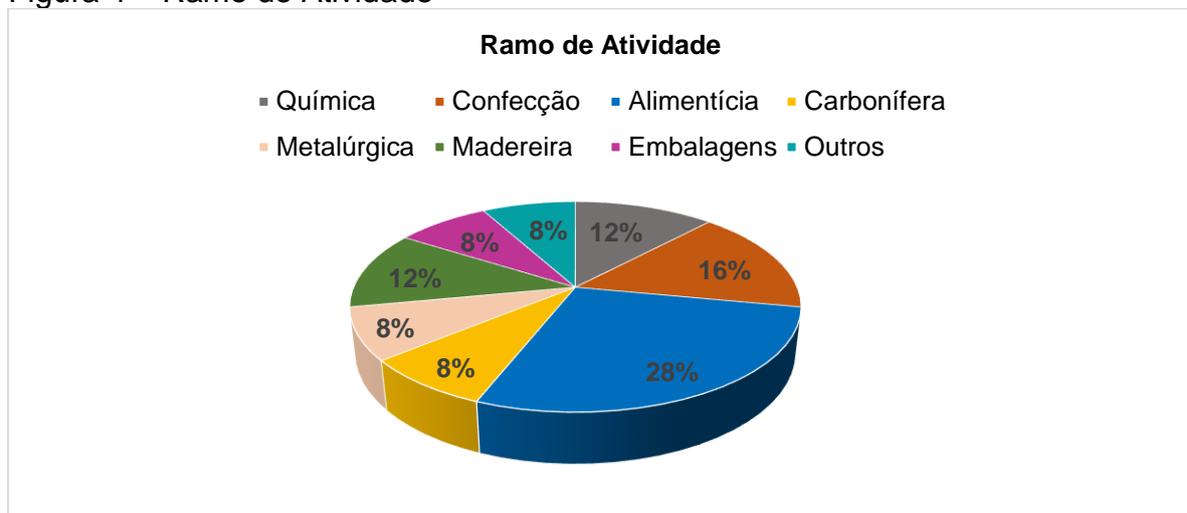
Nesta sessão serão apresentados os dados, bem como as análises encontrados na pesquisa, que possui como objetivos específicos: caracterizar as empresas da amostra, analisar os resultados quantitativos da pesquisa, e discutir os resultados por tipologia de risco.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Com intuito de caracterizar a amostra que compõe a pesquisa, foram realizadas 5 perguntas iniciais acerca de tais aspectos: cargo dentro da organização; ramo de atividade; tempo de fundação; porte da empresa, de acordo com o faturamento anual estabelecido com base no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS); e por fim, número de empregados diretos.

Mediante aos 25 questionários aplicados, constatou-se que um total de 32% foram respondidos por Diretores, 52% por Gerentes, 12% por Assistentes e 4% por Encarregados. A maior parte das empresas objeto de análise são do ramo alimentício, correspondendo a 28%. Em seguida, foram empresas do ramo de confecção de roupas com 16%. Seguindo as madeireiras e o ramo químico com 12%, e por fim empresas com o ramo de atividade sendo as carboníferas, embalagens, metalúrgicas e outros com o percentual de 8% cada, como consta na Figura 4.

Figura 4 – Ramo de Atividade

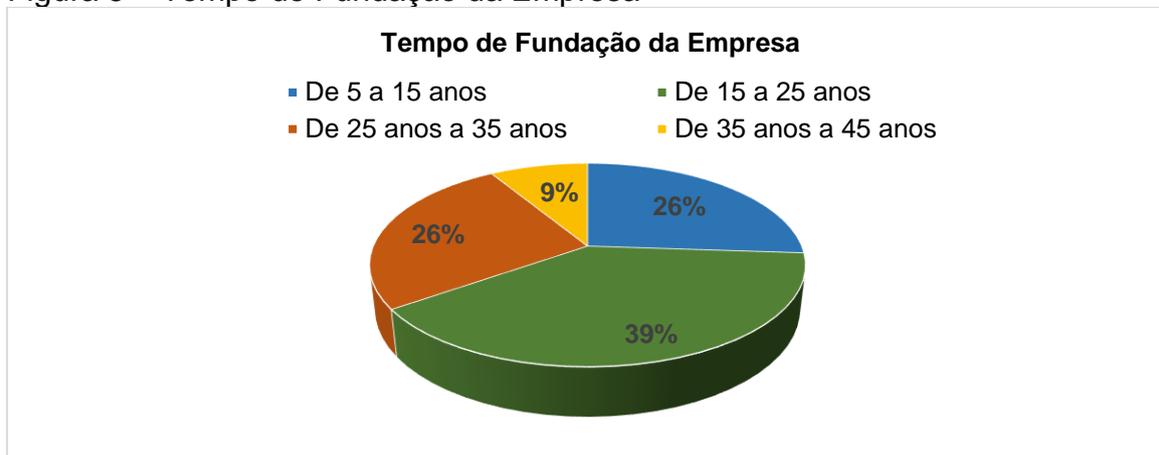


Fonte: Dados da pesquisa.



Em relação ao tempo de fundação das 25 empresas, 6 delas estão em atividade de 5 a 10 anos, 9 empresas estão de 15 a 25 anos, 8 empresas possuem de 25 a 35 anos de fundação, e 2 empresas possuem de 35 a 45 anos, conforme os dados apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Tempo de Fundação da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o levantamento, 4 empresas se caracterizam por serem microempresas que segundo o BNDES contam com faturamento anual de até R\$360.000,00, 7 empresas correspondem a pequeno porte com o faturamento correspondendo de R\$360.000,00 até R\$4.800.000,00 por ano, e a maioria das empresas respondentes se enquadram em empresas de médio porte, faturando de R\$4.800.000,00 até R\$300.000.000,00 por ano, não possuindo nenhuma empresa de grande porte.

Quanto ao número de funcionários diretos, 15 empresas responderam possuir de 1 a 50 funcionários, 3 empresas de 50 a 100 funcionários, de 100 a 300 funcionários foram respondidos por 3 empresas, e 4 empresas afirmaram dispor de 300 a 600 colaboradores.

Dessa maneira, nota-se que a maior parte dos respondentes tem cargo gerencial com maior ênfase para os gerentes administrativos e contábil, tendo em vista que, para responder as perguntas devia-se conhecer um pouco sobre cada setor dentro da organização. O ramo predominante foi o alimentício, correspondendo a 28% do total, seguido das confecções de roupas com 16%. Observa-se também que a maior parte da pesquisa é composta por empresas que estão a mais de 15 anos no mercado, e que são caracterizadas principalmente por serem empresas de médio porte e que maioria conta com até 50 funcionários diretos.

A Tabela 3 demonstra, de forma descritiva, os dados coletados da pesquisa. Para facilitar a compreensão, a média (*mean*) é a soma de todas as respostas da série divididas pelo número de dados, o desvio padrão (*Std. Dev*) é uma medida que busca informar o quanto os dados da pesquisa são uniformes, ou seja, ele mede o grau de dispersão de um grupo de dados, por fim o Mínimo (*Min*) e o Máximo (*Max*) que representam o menor e maior valor respondidos para aquela série.



Tabela 3 – Dados Descritivos

Variable	Dados Descritivos				
	Obs	Mean	Std Dev	Min	Max
RM_Político	25	3.16	1.312758	1	5
RM_Econômico	25	4.12	.8326664	2	5
RM_Social	25	3.04	1.240967	1	5
RS_Clientes Diversificados	25	2.56	1.445683	1	5
RS_Clientes Específicos	25	2.28	1.768238	1	5
RS_Matéria-prima dominante	25	4.52	.9626353	1	5
RS_Insumos Substitutos	25	3.56	1.325393	1	5
RF_Concessão de Crédito	25	4	.9128709	2	5
RF_Variação Câmbial	25	3.76	.969536	2	5
RF_Inadimplência x Política	25	1.28	.678233	1	3
RNF_Apoio Projetos Sociais	25	3.08	1.22202	1	5
RNF_Inovação	25	2.84	1.675311	1	5
RO_Treinamentos Pessoal	25	2.16	1.374773	1	4
RO_Tecnologias Importantes	25	4.4	.7071068	2	5
RP_Materiais de Proteção	25	4.8	.7071068	2	5
RE_Concorrentes	25	1.68	.9451631	1	4
RE_Tomada de Decisão	25	1.6	.7071068	1	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o desvio padrão, percebe-se que eles estão afastados da média, caracterizando uma dispersão dos dados. Nesse sentido, quanto maior o desvio-padrão maior a variabilidade nas respostas. Pode-se analisar também, as colunas de mínimo e máximo, em que cada uma está no extremo da escala, possuindo distâncias entre cada resposta. Esses resultados comprovam o que o Lima (2018) afirma: as prioridades dos riscos, bem como a sua intensidade, dependem do ramo e das características particulares de cada empresa. Desta maneira, um risco prioritário para uma empresa, não necessariamente será para outra.

A tabela está dividida em 17 variáveis de riscos, conforme o Quadro 1 que demonstra os riscos selecionados para análise neste trabalho. Sendo assim as abreviações definidas foram, Riscos de Macroambiente (RM), Riscos Setoriais (RS), Riscos Financeiros (RF), Riscos Não-Financeiros (RNF), Riscos Operacionais (RO), Riscos Puros (RP) e Riscos Estratégicos (RE), em que cada uma dessas variáveis, ou seja, em cada classificação de risco, é analisado a sua categoria correspondente.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para compreender e analisar quais são os riscos organizacionais em que as empresas familiares dão prioridade na sua gestão, foi utilizado o *software* Stata®12 e também a análise fatorial que visa reduzir e sintetizar os dados coletados no *survey*. A Tabela 4 apresenta os dados da análise fatorial utilizando os fatores de 1 a 3. Pois, representam aproximadamente 65% da variação dos dados. Os dados abrangem cargas fatoriais de todas as variáveis e de todos os fatores extraídos, que indicam a particularidade de cada variável (*Uniqueness*), que devem ser mais próximos de 1,



quando isso acontece significa que ela varia mais em relação as outras variáveis, sendo assim possui maior singularidade.

Tabela 4 – Matriz dos fatores

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Uniqueness
RM_Político	0.2202	-0.0749	0.5744	0.6160
RM_Econômico	0.1939	0.0745	0.3154	0.8574
RS_Matéria-prima dominante	0.0517	-0.4196	-0.3634	0.6891
RS_Insumos Substitutos	-0.4849	-0.3032	-0.1115	0.6605
RF_Concessão de Crédito	-0.0820	-0.0602	0.2071	0.9467
RF_Variação Câmbial	0.3087	-0.0411	-0.0210	0.9026
RF_Inadimplência x Política	-0.3252	0.0872	0.4858	0.6506
RNF_Apoio Projetos Sociais	0.0287	0.3751	0.5382	0.5688
RNF_Inovação	1.0000	-0.0048	-0.0000	0.0000
RO_Treinamento Pessoal	0.6797	-0.2686	0.1204	0.4514
RO_Tecnologias Importantes	0.2297	-0.5132	0.1222	0.6690
RP_Equipamento de Proteção	0.1117	-0.1730	0.5033	0.7043
RE_Concorrentes	-0.6107	0.3952	-0.2355	0.4154
RE_Tomada de Decisão	0.0541	0.9985	-0.0000	0.0000

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que, nesta tabela, contamos somente com 14 variáveis. pois quando se realiza análises fatoriais nem todos os fatores são aproveitáveis, realizando o procedimento de extração de fatores para otimizar os dados da pesquisa. Essa extração de variáveis foi realizada após o teste de adequacidade da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que avalia se os dados fatoriais estão sendo utilizados de maneira correta. Uma das variáveis retiradas fazia parte do risco macroeconômico, em que a categoria do risco estava relacionada aos impactos que a empresa sofria quando havia mudanças no âmbito social, e as outras duas variáveis eram pertinentes aos riscos setoriais, em que na classificação se procurava compreender se as vendas realizadas eram concentradas a clientes de ramos específicos ou diversificados.

Na análise fatorial, devem ser observados aqueles valores acima de 0,5, eles são relevantes para pesquisa pois apontam que há preocupação mais acentuada naquele tipo de risco. Esse é um ponto principal da análise, pois quanto maior e mais próximo de 1 a carga fatorial, maior será a relação com determinado fator. (FRIEL, 2009). Considerando que os fatores significativos são aqueles acima de 0,50 a Tabela 5 apresenta todos os fatores relevantes destacados.

Tabela 5 – Variáveis Relevantes

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Uniqueness
RM_Político	0.2202	-0.0749	<b>0.5744</b>	0.6160
RM_Econômico	0.1939	0.0745	0.3154	0.8574
RS_Matéria-prima dominante	0.0517	-0.4196	-0.3634	0.6891
RS_Insumos Substitutos	-0.4849	-0.3032	-0.1115	0.6605
RF_Concessão de Crédito	-0.0820	-0.0602	0.2071	0.9467

(continua)



Tabela 5 – Variáveis Relevantes

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Uniqueness
RF_Varição Câmbial	0.3087	-0.0411	-0.0210	0.9026
RF_Inadimplência x Política	-0.3252	0.0872	0.4858	0.6506
RNF_Apoio Projetos Sociais	0.0287	0.3751	<b>0.5382</b>	0.5688
RNF_Inovação	<b>1.0000</b>	-0.0048	-0.0000	0.0000
RO_Treinamento Pessoal	<b>0.6797</b>	-0.2686	0.1204	0.4514
RO_Tecnologias Importantes	0.2297	-0.5132	0.1222	0.6690
RP_Equipamento de Proteção	0.1117	-0.1730	<b>0.5033</b>	0.7043
RE_Concorrentes	-0.6107	0.3952	-0.2355	0.4154
RE_Tomada de Decisão	0.0541	<b>0.9985</b>	-0.0000	0.0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Realizada a análise fatorial com 14 variáveis de riscos retiradas da literatura, se obteve um conjunto composto por 6 variáveis de maior destaque, ou seja, aquelas que apresentaram valores acima de 0,05. No *factor1* estão destacadas duas categorias de riscos: a primeira sendo o risco não financeiro, e a segunda o risco operacional.

Na classificação de risco não financeiro, está destacada a categoria de inovação, em que nessa variável consta o valor de 1.0, o que significa que esse é um dos riscos de maior relevância nas empresas pesquisadas. Segundo De Cicco e Fantazzini (2003), o risco de inovação está relacionado, na maioria das vezes, ao produto final em que a empresa comercializa, desde a inserção de novas variedades de produtos no mercado, até na demanda que eles irão gerar. Nessas mudanças não se pode prever como o mercado irá reagir, mas isso pode trazer para empresa oportunidades de crescimento e também prejuízos. Toda inovação vem trazida de possíveis riscos, porém não inovar também. A tomada de decisão e a gestão se tornam fundamentais nesse processo.

Já na visão de Doi (2017), os riscos de inovação são pertinentes às tecnologias utilizadas pelas empresas, seja no processo produtivo, no desenvolvimento de novos produtos, bem como nas suas divulgações. Nas empresas analisadas esses dois pontos foram abordados a inovação de produtos e de processos.

As empresas da amostra, enxergam a inovação como sendo um ponto crucial para o sucesso da organização, quando os riscos que podem vir a ocorrer com este processo são identificados e mitigados, seja na criação de produtos novos ou até mesmo no aprimoramento dos processos e qualidades de um produto já existente. Sendo assim, caracteriza-se por ser um risco de maior prioridade e que possui maior enfoque e medidas de prevenção, pois as entidades enxergam oportunidades provenientes da inovação, mas também estão cientes dos riscos acarretados com ela quando as ações são mal executadas ou quando a inovação vem mediante impulsos. Pode-se dizer que essa categoria de risco é uma das prioritárias para as empresas familiares pois quando bem administrada ela promove oportunidades positivas e grandiosas.

De acordo com o levantamento as empresas familiares possuem uma alta necessidade de investimentos em inovação, pois segundo os respondentes o primeiro passo para se destacar um produto ou serviço é inovando. Para eles a inovação se



trata de um conjunto que abrange: o produto ofertado, as tecnologias utilizadas para a produção, os procedimentos, a criação e desenvolvimento, a venda de forma estratégica, e o marketing. O aprimoramento de produtos também é tratado como uma inovação, que segundo as empresas não acarreta muitos riscos, pois, se o produto já possui uma alta demanda, a tendência é somente melhorar.

O processo de aperfeiçoamento e inovação torna-se fundamental para adentrar em um mercado mais competitivo, e com essa variável podemos observar que a necessidade de inovação é alta, mas que as empresas buscam a todo momento se modernizar e oferecer os seus produtos de forma criativa e utilitária. Sendo assim, esse processo é feito de forma planejada e detalhada dentro das empresas.

Em seguida vem o risco operacional ligado ao treinamento de pessoal, esse risco está ligado diretamente aos trabalhadores da empresa, e a necessidade de treinamentos constantes. O risco operacional está ligado a perdas ou falhas que ocorrem em processos internos realizados nas empresas, seja por sistemas inadequados, ou por funcionários não capacitados. São duas as categorias presentes nesse risco: Pessoal e Operacional.

A categoria pessoal foi escolhida como um risco operacional prioritário na gestão de empresas familiares, onde os treinamentos e capacitações dos funcionários tornam-se essenciais para o bom progresso da entidade, sendo assim investem regularmente nisso. Esse risco está ligado diretamente com a atuação indevida dos colaboradores dentro da empresa, seja por erros cometidos em processos ou por não estar capacitado para exercer determinada função. Com base nos dados se pode perceber que as empresas familiares dão muita atenção para o desenvolvimento dos seus funcionários, de certa forma que contribuíra para a empresa na execução da função corretamente, como também gera conhecimento na carreira profissional dos funcionários. Acredita-se que esse risco está entre os prioritários visto que ele acarreta mudanças imprevistas no curso normal dos negócios, por isso ele é tão importante de ser evitado e controlado. O que vai ao encontro com o Coimbra (2006) pois o mesmo afirma que para uma organização progredir e não enfrentar eventos inesperados, os funcionários devem estar cientes das suas funções dentro da organização, e também das regras em que precisam ser seguidas.

No fator 2 o risco prioritário destacado é o estratégico, com a classificação sendo a tomada de decisão. Esse risco está associado a imprevistos que possam ocorrer fazendo a empresa não seguir o seu planejamento estratégico, como também aos reflexos que as tomadas de decisões diárias executadas pelas administrações originam. As respostas não eram as esperadas por essa categoria, pois como se tratam de empresas familiares a gestão quase sempre é marcada por conflitos não se atentando ao risco que isso ocasiona, mas as empresas dão ênfase para o planejamento antes das tomadas de decisões, de certo modo que se elas não são bem sucedidas acarretam em grandes perdas para as empresas.

Com a aplicação do *survey*, se pode perceber que as entidades associam esse risco também com a tomada de decisão de entrar em novos mercados e lançar outros produtos, visto que essas decisões são estratégias para crescimento das vendas, mas não se sabe ao certo as consequências geradas. Essa associação está de acordo com o autor Raff (2001), pois explana que os riscos estratégicos provêm das numerosas decisões efetuadas diariamente no mundo dos negócios para alavancar as vendas, nas quais se forem mal realizadas geram perdas, impactando no valor econômico da entidade. Sendo assim, as empresas revelam precaução para esse tipo de risco, a fim de buscar tomar as decisões mais corretas possíveis, mas



antes analisando os impactos negativos e positivos que a ação irá promover para a entidade.

No *fator 3* estão destacadas três categorias de riscos, que de acordo com a pesquisa são prioritários para as empresas: o risco de macroambiente, novamente se tem a evidência ao risco não-financeiro, e por fim os riscos puros.

O primeiro risco está relacionado ao macroambiente, em que essa categoria abrange três classificações: político, social e econômico. Conforme os dados mudanças que se originam no âmbito político, são as mais preocupantes e conseqüentemente as que requerem maior atenção e gerenciamento para as entidades. A existência das organizações, bem como o seu crescimento e evolução, baseiam-se excepcionalmente das decisões tomadas no âmbito político (SANTOS, 2002). Essa afirmação vai ao encontro com os dados coletados na pesquisa, pois as empresas afirmaram que as mudanças advindas desse campo impactam diretamente nos resultados e na lucratividade da empresa. Esse risco ocorre com as instabilidades e mudanças realizadas no âmbito político do país.

São várias as medidas que os governos adotam que impactam diretamente nos negócios, como o gerenciamento e leis relativas aos impostos, as leis trabalhistas, políticas fiscais, monetárias e ambientais, e principalmente quando as leis são realizadas de certa forma que impacta ou na matéria-prima ou no produto final das empresas, sendo esse tópico o mais citado no levantamento. As empresas não dispõem de certezas quanto a essas mudanças, não sabem como e quando vão ocorrer, mas buscam sempre estarem realizando esse gerenciamento seja verificando o planejamento tributário, as políticas aplicadas ao ramo e ao porte de cada empresa em especial, como também aquelas normas aplicadas aos produtos. Esse foi um dos riscos de enfoque para as empresas pois elas afirmam que conhecem os impactos gerados e buscam estar com a gestão preparada, para quando vir a ocorrer elas se adequarem rapidamente as mudanças não sofrendo conseqüências negativas.

O segundo risco e novamente um risco não-financeiro, mas dessa vez voltado para a reputação da empresa, quando falamos de apoio a projetos sociais e ambientais na cidade em que está localizada. O risco de reputação está relacionado à imagem da empresa, bem como da sua marca. Para Da Silva (2014), esse é um dos ativos mais delicados e valiosos que uma empresa possui. Essa afirmação se concretiza com a pesquisa, pois as empresas familiares analisadas demonstraram se preocupar muito com a imagem transparecida, no sentido de como a sociedade enxerga os seus princípios e valores. Segundo as empresas, é fundamental apoiar os projetos realizados nas localidades em que se encontram, pois é uma forma de melhorar a imagem e ter proximidade com a comunidade, o que acaba acarretando um diferencial competitivo. Dessa forma, acredita-se no destaque desse risco como prioritário, pois quando bem administrado este só traz oportunidades positivas para as empresas.

O último risco identificado é o risco puro, que segundo Ruppenthal (2013) não gera nenhuma possibilidade de ganhos, somente de perdas e prejuízos. Tais riscos se subdividem em três grupos: riscos a propriedade, ao pessoal e aos materiais.

As empresas deram ênfase ao risco puro referente ao pessoal. Esse risco está atrelado aos acidentes de trabalho que podem vir a ocorrer dentro das empresas, afastando os funcionários temporariamente, e gerando riscos de a empresa efetuar o pagamento de indenizações como de honorários advocatícios. Para Areosa (2012), os riscos puros pessoais geralmente estão ligados aos equipamentos de proteção não ofertados para os funcionários. Todas as empresas analisadas distribuem os



equipamentos de proteção individual, conforme a função exercida por cada colaborador, pois acredita-se que essa ação é fundamental para boa execução das atividades, e também assegura a proteção e o bem-estar dos funcionários. Desta maneira, esse é um risco prioritário para as empresas, em que as mesmas realizam o seu monitoramento constante, pois se ocorrido ele só acarreta prejuízos.

Definido os seis riscos prioritários na gestão de empresas familiares, se tem a Figura 6 que demonstra a ordem de prioridade das classificações de riscos, ressaltando que o risco não-financeiro foi selecionado duas vezes.

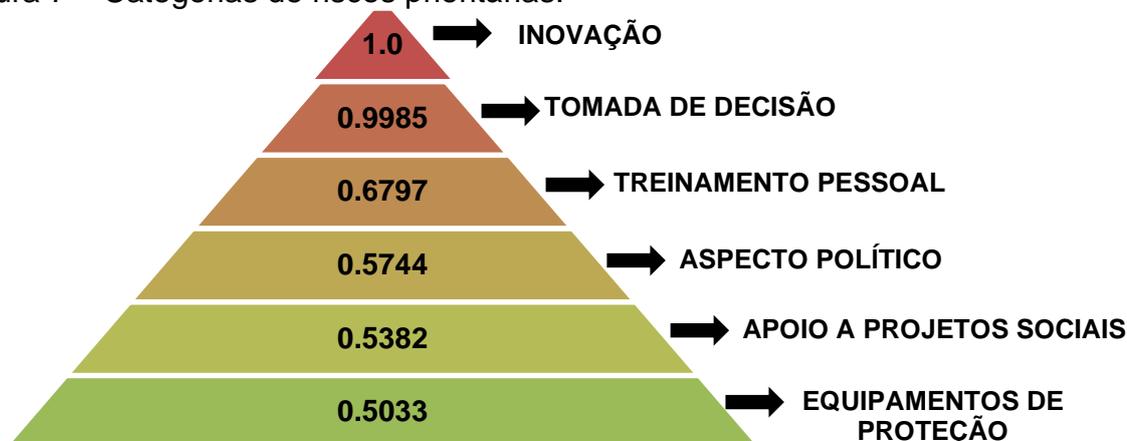
Figura 6 – Classificações de riscos prioritários.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, a Figura 7 apresenta as categorias de riscos mais prioritários estabelecida pela análise fatorial, onde quanto mais próximo de 1,0, mais importância esse risco tem para as empresas.

Figura 7 – Categorias de riscos prioritárias.



Fonte: Dados da Pesquisa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar os riscos organizacionais prioritários na gestão de empresas familiares. Para atingir o objetivo foi realizado um *survey*, por meio de levantamento de dados com profissionais que atuam diretamente na administração de empresas familiares. Entre as classificações e categorias de riscos escolhidas para a pesquisa, 6 delas foram classificadas como riscos prioritários.

Considerando por ordem de prioridade, a classificação de risco não-financeiro com a categoria sendo a inovação, é o risco que as empresas questionadas mais evidenciam. O risco de inovação, basicamente, é voltado para o aprimoramento e inovação dos produtos, em que quando realizadas essas ações não se sabe ao certo os resultados. As empresas familiares revelaram ter receio de inovações muito fora do que estão acostumadas, e ainda se caracterizam como pioneiras neste quesito, mas afirmaram que a gestão analisa as oportunidades de inovação, para que não acarrete prejuízo. Esse risco foi o elencado como mais importante, pois ele está relacionado diretamente com a fonte de renda das empresas que são os seus produtos. Sendo assim, eles elencam vários fatores a serem observados antes da realização da inovação, como a situação da economia, a utilidade do produto e como ele irá ser recepcionado pelo mercado, mas não descartam ações de inovar, seja aprimorando os produtos já existentes, mudando a embalagem e também investindo em marketing forte para os produtos se evidenciarem no comércio.

Logo após, vem o risco estratégico referente a categoria de tomada de decisão. As empresas familiares possuem uma gestão diferenciada das demais, por possuírem membros da mesma família na administração, o que pode gerar conflitos de agência e de interesse. Os problemas familiares as vezes podem interferir na gestão da empresa e vice-versa, mas muitas vezes não estão atentas a isso, fazendo com que esse risco acabasse se tornando uma surpresa para a pesquisa. De acordo com os questionários, as empresas priorizam a tomada de decisões, pois ela move todo o curso do negócio e quando não são bem administrados, acarretam prejuízos. Desta forma, procuram deixar as relações familiares de lado e priorizar na análise, para que se tome a decisão correta.

O terceiro risco evidenciado foi o risco operacional, referente ao treinamento de pessoal. Esse risco envolve os funcionários, considerados por serem uma parte muito importante das empresas, pois são eles que constroem o sucesso e a progressão da entidade dia a dia. As empresas dão enfoque para treinamentos e aperfeiçoamentos voltados aos seus colaboradores, pois acreditam que com aprendizado adquirido eles contribuem com a empresa e em contrapartida com a carreira de cada profissional, e com essas ações não estão sujeitas a enfrentarem danos acarretados pelo risco operacional.

Em seguida, vem a categoria de risco de macroambiente referente às mudanças oriundas dos aspectos políticos. Os resultados do questionário revelam que mudanças executadas por autoridades, principalmente legislações, impactam diretamente nos resultados das empresas, e com destaque para as legislações quando são específicas e criadas diretamente para determinado setor de atuação ou de produtos. Diante dos impactos causados, as empresas buscam com que a gestão esteja preparada e apta para mudar quando for preciso, sem que se sofra muitos impactos. O que se pode perceber é que as empresas estão sempre atentas às mudanças, sempre buscando estar a par das legislações vigentes e das suas possíveis alterações.



Evidenciada outra categoria de risco não-financeiro voltado ao apoio a projetos sociais e ambientais. Observou-se que as empresas interligam isso a reputação da empresa, e em como ela é vista pelos olhos da sociedade em que está localizada. Esse risco é prioritário para as empresas, pois envolve sua marca e sua imagem, dois quesitos que são fundamentais para o sucesso, além do mais aproxima a empresa da comunidade, fazendo que com o apoio eles conheçam a marca e o produto. Por fim, o risco puro referente aos equipamentos de proteção foi evidenciado, as empresas mostraram se preocupar muito com os seus funcionários e inclusive com a propriedade. Esse é um tipo de risco onde não há possibilidade de lucros, somente de perdas fazendo com que as empresas o priorizem.

Este trabalho se limita a dificuldade de achar empresas dispostas a participar da pesquisa, pois a amostra deveria abranger um número maior de empresas, mas foi adotada para intermediar futuros estudos. Outra limitação está relacionada a dificuldade de encontrar publicações que envolvam prioridade de riscos em empresas, principalmente quando se trata de empresas familiares. Para sugestão de novas pesquisas se poderia adotar somente um ramo de atividade ou uma classificação de risco e identificar quais são as categorias prioritárias somente para aquela classificação, e também adotar outras tipologias de empresas como as prestadoras de serviços, bem como o comércio.

## REFERÊNCIAS

ABNT. (2009a). ISO 31000 - **Gestão de riscos: Princípios e diretrizes**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 24.

Adams, J. (2009). **Risco** (1o ed). São Paulo: Editora Senac. Disponível em: <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>. Acesso em: 22 set. 2021.

AREOSA, João. **A importância das percepções de riscos dos trabalhadores**. 2012. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/20167>. Acesso em: 02 nov. 2021.

ALBUQUERQUE, M.; COUTO, M. H. G.; OLIVA, F. L. Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p.156-172, dez, 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395172203>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52643/identificacao-e-analise-dos-riscos-corporativos-associados-ao-ambiente-de-valor-do-negocio-de-cacau-da-cargill>. Acesso em: 16 mai. 2021.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos** ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo Saint Paul 2012. Acesso em: 28 mar. 2021.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos empresariais**. Cia do Ebook. São Paulo. 2018. Acesso em: 28 mar. 2021.



BERGAMINI JÚNIOR, S. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 12, n.24, p.149, dez. 2005. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13474>. Acesso em: 24 set. 2021.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/427861797/Desafio-Aos-Deuses-Petre-Bernstein-pdf>. Acesso em: 08 ago. 2021.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2006.

BOOSTEL, Isis. **Gestão de custos, riscos e perdas**. Porto Alegre SAGAH 2018. Acesso em: 27 mar. 2021.

BRASILIANO, A. C. R. **Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2003. Acesso em: 17 mai. 2021.

BRASILINO, A. C. R. **Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasileiro avançado**. São Paulo: Ed. Sicurezza, 2009.

BRITO, Osias Santana de. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARMONA, Olivia Kracik et al. **O risco financeiro das distribuidoras de energia elétrica**. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/171236>. Acesso em: 01 out. 2021.

CARVALHO, Eduardo Jorge Lins de. **Gerenciamento de risco: risco operacional em organizações financeiras: metodologias, técnicas e ferramentas para implantação e gerenciamento**. Rio de Janeiro. 2003. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13954>. Acesso em: 19 set. 2021.

COIMBRA, Fabio Claro. **Estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais em bancos: um estudo de caso**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23042007-164724/pt-br.php>. Acesso em: 08 out. 2021.

COSO *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* **Controle Interno: Estrutura Integrada/ Sumário Executivo - Estrutura**; tradução de PricewaterhouseCoopers LLP, Federação Latino-americana de Auditores Internos (FLAI) e Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA) – São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2013. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.



DA SILVA, Msc Luiz Carlos Lança. **Os riscos organizacionais e os seus reflexos nas organizações**. Minas Gerais. 2014. Disponível em: [http://facefaculdade.com.br/arquivos/revistas/Riscos\\_Empresariais.pdf](http://facefaculdade.com.br/arquivos/revistas/Riscos_Empresariais.pdf). Acesso em: 25 out. 2021.

DAMODARAN, A. **Gestão Estratégica do Risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DE CICCIO, Francesco M. G. A. F.; FANTAZZINI, Mário Luiz. **Tecnologias consagradas de gestão de risco**. 2. ed. [São Paulo]: Risk Tecnologia, 2003.

DE FREITAS, Alan Ferreira; AMARAL, ISIS DE CASTRO; BRAGA, Marcelo José. A influência dos riscos de liquidez e de crédito no processo de conversão das cooperativas de crédito rural em cooperativas de crédito de livre admissão: um estudo de caso. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 126-147, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34725>. Acesso em: 05 out. 2021.

DE OLIVEIRA, Ualison Rébula; MARINS, Fernando Augusto Silva; ROCHA, Henrique Martins. **Riscos empresariais operacionais: percepção no ambiente fabril**. 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ualison-Oliveira/publication/325477567\\_Riscos\\_empresariais\\_operacionais\\_percepcao\\_no\\_ambiente\\_fabril/links/5b103e90aca2723d9978c063/Riscos-empresariais-operacionais-percepcao-no-ambiente-fabril.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ualison-Oliveira/publication/325477567_Riscos_empresariais_operacionais_percepcao_no_ambiente_fabril/links/5b103e90aca2723d9978c063/Riscos-empresariais-operacionais-percepcao-no-ambiente-fabril.pdf). Acesso em: 26 set. 2021.

DE SOUZA, Iram Alves. **Gestão de Risco de Mercado - Mensuração do Value-at-Risk(VaR) comparando a exigência de capital em diferentes abordagens**. Brasília, 2017. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/31108/1/2017\\_IramAlvesdeSouza.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/31108/1/2017_IramAlvesdeSouza.pdf). Acesso em: 16 mai. 2021.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; RODRIGUES, Andriago; WATANABE, Melissa. **Pesquisa de mercado**. Criciúma. UNESC, 2015.

DOI, Anderson. **Gerenciamento de riscos corporativos em pequenas e médias empresas: Análise de uma empresa nacional do setor de TI**. São Paulo. 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-07122017-113323/pt-br.php>. Acesso em: 06 set. 2021.

FRANCA LOPES, Iago; MARIA BEUREN, Ilse; RODRIGUES VICENTE, Ernesto Fernando. Associação da evidenciação do gerenciamento de riscos com governança corporativa e desempenho em empresas com ADRs. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 9, n. 1, 2021. Disponível em: <https://contabilidade.no.abc.br/media/kunena/attachments/372/52215-Textodoartigo-156708-1-10-20210211.pdf>. Acesso em: 29 set. 2021.

FRIEL, Charles M. **Notes on Factor Analysis**. Criminal Justice Centre, Sam Houston State University, 2009. 45 p.



GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 16 set. 2021.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2004. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/357843181/Principios-de-Administracao-Financeira-Lawrence-J-Gitman-pdf>. Acesso em: 15 out. 2021.

GUIMARÃES, Ana Paula et al. **A gestão dos riscos empresariais na cadeia de suprimentos: Uma investigação teórica**. Paraná. 2015. Disponível em: <http://rdu.unicesumar.edu.br/handle/123456789/2564>. Acesso em: 23 mai. 2021.

HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 672 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de riscos corporativos: Evolução em governança e estratégia**; coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>. Acesso em: 24 mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**; coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22121>. Acesso em: 26 mar. 2021.

LIMA, Guasti, F. **Análise de Riscos**. 2 ed. Atlas. São Paulo, 2018.

LOPES, Artur Cesar Sartori Lopes. **Gestão de risco: a importância da resiliência em eventos indesejáveis**. São Paulo. 2016. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16669/Lopes%2C%20A.C.S%20%282016%29%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20risco\\_a%20import%C3%A2ncia%20da%20resili%C3%A2ncia%20em%20eventos%20indesej%C3%A1veis.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16669/Lopes%2C%20A.C.S%20%282016%29%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20risco_a%20import%C3%A2ncia%20da%20resili%C3%A2ncia%20em%20eventos%20indesej%C3%A1veis.pdf). Acesso em: 04 out. 2021.

MARSHALL, Christopher Lee. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. São Paulo: Qualitymark Editora, 2002.

NUNES, Ricardo Pereira. **Análise do Fluxo de Caixa em Risco para uma Empresa Produtora de Derivados de Petróleo**. Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/PUC\\_RIO-1\\_563f69ec1126023b5bddf315759c20e4](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/PUC_RIO-1_563f69ec1126023b5bddf315759c20e4). Acesso em: 12 out. 2021.

OLIVA, F. L. A Maturity Model for Enterprise Risk Management. **International Journal Production Economics**, v. 173, p. 66-79, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527315005320>. Acesso em: 08 set. 2021.



OLIVEIRA, Alexandre M. S.; FARIA, Anderson O.; OLIVEIRA, Luis M.; ALVES, Paulo Sávio L.G. **Contabilidade Internacional: Gestão de riscos, governança corporativa e contabilização de derivativos**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Governança Corporativa na Prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, V. I. de. **Gestão de riscos no mercado financeiro**. Saraiva. São Paulo, 2018. Acesso em: 26 mar. 2021.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/842882-Contabilidade-gerencial.html>. Acesso em: 28 out. 2021.

PADOVEZE, C; BERTOLUCCI, R. **Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria**. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PAMPLONA, Edgar et al. Nível e determinantes de evidenciação de riscos em empresas brasileiras do setor de energia elétrica listadas na BM&FBovespa. **ConTexto**, v. 20, n. 45, 2020. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/79167>. Acesso em: 22 out. 2021.

PELEIAS, I. R. et al. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no ENANPAD e congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 9, n. 4, p.29-49, dez. 2013. *Revista Universo Contabil*. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2013429>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20052/producao-cientifica-sobre-controle-interno-e-gestao-de-riscos-no-enanpad-e-congresso-usp--analise-bibliometrica-no-periodo-2001-20111>. Acesso em: 04 mai. 2021.

PEREIRA, Adalmiro Álvaro Malheiro C. Andrade et al. **Metodologias de quantificação de risco de crédito**. 2015. Disponível em: <http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/1575>. Acesso em: 27 set. 2021.

PEREIRA, Matheus Rodrigues. **O gerenciamento de riscos empresariais como forma de agregar valor às organizações**. Rio de Janeiro. 2014. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1666/1/MRPereira.pdf>. Acesso em: 23 out. 2021.

PERES, Dulcideo Lavoisier de Oliveira. **A importância da gestão de riscos e controles internos como respostas a riscos empresariais**. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/8062>. Acesso em: 12 out. 2021.

RAFF, D. M. G.; *Risk Management in an Age of Change*. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, 2001.



RAZ, T.; HILLSON, D. A comparative review of risk management standards. **Risk Management: An International Journal**, v.7, n,4 p. 53-66, 2005. Disponível em: <https://publons.com/journal/11167/risk-management-an-international-journal/>. Acesso em: 19 set. 2021.

RIBEIRO, Viviane Silva. A Gestão de Riscos como Ferramenta para a contabilidade gerencial. **Anais do Seminário Científico do UNIFACIG**, n. 3, 2018. Disponível em: <http://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/507>. Acesso em: 11 mai. 2021

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. Cla editora. São Paulo. 2007. Acesso em: 22 mar.2021.

RIECHE, Fernando Ceschin. **Gestão de riscos em fundos de pensão no Brasil: situação atual da legislação e perspectivas**. 2005. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8194/2/RB%2023%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20em%20Fundos%20de%20Pens%C3%A3o%20no%20Brasil\\_Situa%C3%A7%C3%A3o%20Atual%20da%20Legisla%C3%A7%C3%A3o%20e%20Perspectivas\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8194/2/RB%2023%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20em%20Fundos%20de%20Pens%C3%A3o%20no%20Brasil_Situa%C3%A7%C3%A3o%20Atual%20da%20Legisla%C3%A7%C3%A3o%20e%20Perspectivas_P_BD.pdf). Acesso em: 18 mai. 2021.

RODRIGUES, José Angelo. **Gestão de risco atuarial**. São Paulo: Saraiva, 2008.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. Gerenciamento de riscos. **Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria**, 2013. Disponível em: [http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_seguranca/sexta\\_etapa/gerenciamento\\_risco.s.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_seguranca/sexta_etapa/gerenciamento_risco.s.pdf). Acesso em: 02 nov. 2021.

SÁ, A. L. de. **Tecnologia Contábil Contemporânea: a contabilidade pós-moderna**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2017.

SALIM, Germano; BARTH, Mauricio; DE FREITAS, Ernani Cesar. A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 359-389, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647550013.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/489757466/metodologia-pesquisa-Roberto-Sampieri-Carlos-Collado-Maria-Lucio-2013>. Acesso em: 09 out. 2021.

SANCHEZ, João Francisco. Gestão de riscos em cooperativas de crédito-caso SICREDI. **Revista Fae Business**. 2005. Disponível em: <https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16560671122000246.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.

SANTOS, P. S. M. Gestão de Riscos Empresariais: **Um Guia Prático e Estratégico para Gerenciar os Riscos de sua Empresa**. São Paulo: Novo Século, 2002.



STOLKER, Fabrício; ABIB, Gustavo. **Gerenciamento de Riscos em Born globals: o caso das Cervejarias Artesanais Brasileiras**. BRAZILIAN BUSINESS REVIEW, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/bbr/a/sdBhMFpwRbYsWQNyB9PtByj/?lang=pt&format=pdf>.  
Acesso em: 13 mai. 2021.

VAASSEN, E.; MEUWISSEN, R.; SCHELLEMAN, C. **Controle Interno e sistemas de informação contábil**: sob a ótica de empresas privadas e públicas. São Paulo: Saraiva, 2013. Tradução de: Antonio Benedito Silva Oliveira.



## APÊNDICES



APÊNDICE 1 – CLASSIFICAÇÕES DE RISCO E PERGUNTAS RELACIONADAS

Classificações de Riscos	Questões da Pesquisa Survey
<b>Riscos de Macroambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos ou as mudanças advindas dos âmbitos político, econômico ou social impactam diretamente nos resultados e desenvolvimento da empresa? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade de cada um?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua atividade, mudanças regulatórias por meio da legislação afetam seus resultados de que maneira? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> </ul>
<b>Riscos Setoriais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As vendas de sua empresa são concentradas em clientes pertencentes a setores específicos ou a diversificados? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos processos produtivos, a empresa possui alguma matéria-prima dominante na elaboração de produtos? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso afirmativo, há insumos facilmente substitutos no mercado (interno ou externo)? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> </ul>
<b>Risco Financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numa escala de 1 a 5, qual o grau de importância da situação econômico-financeira na concessão de crédito de seus clientes?</li> <li>• A situação econômico-financeira é mais importante do que o tempo de relacionamento comercial?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa costuma trabalhar com a utilização de fluxo de caixa (projetado <i>versus</i> realizado) para o cumprimento das suas obrigações financeiras? Quanto meses de projeção: ( ) até 60d ( ) Mais de 60d até 120d ( ) Mais de 120d até 180d ( ) Mais de 180d até 365d ( ) Mais de 365d</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O prazo médio de recebimentos é maior ou menor que o prazo médio de pagamentos?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os preços dos insumos e dos produtos são sensíveis a variação cambial? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível de inadimplência dos clientes aumenta com a instabilidade política? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> </ul>
<b>Riscos não financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sua empresa participa e incentiva projetos sociais e ambientais da cidade em que está localizada? Numa escala de 1 a 5, como a empresa é vista perante a comunidade a qual participa?</li> <li>• Como a inovação tem afetado o seu negócio?</li> <li>• A necessidade de investimento em inovação é alta? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> </ul>



<b>Riscos Operacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa investe em desenvolvimento de pessoal regulamente?</li> <li>• A necessidade de treinamento constante é inerente ao seu negócio? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a tecnologia utilizada em sua empresa, seja em sistemas ou em maquinários mais desenvolvidos, é importante? Indique a importância numa escala de 1 a 5.</li> </ul>
<b>Riscos Puros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui apólice de seguro caso ocorra incidentes?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os equipamentos de proteção são distribuídos conforme a área de atuação de cada trabalhador? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> </ul>
<b>Riscos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças no setor de atuação impactam de modo intensivo em seu negócio?</li> <li>• As características do segmento de atuação, ou a entrada de novos competidores, torna seu negócio vulnerável? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?</li> <li>• O processo de tomada de decisões ocorre mediante muitas discussões? Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade (da menor a maior intensidade)?</li> </ul>



APÊNDICE 2 – TERMO PARA REALIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

Curso de Ciências Contábeis

Questionário para o trabalho de conclusão de curso – TCC

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE**

Prezado(a)

Cumprimentando-o cordialmente, você está sendo convidado para participar do levantamento de dados, por meio do emprego de questionário, do artigo de conclusão de curso realizada pela acadêmica LETÍCIA TRENTO GHISLERI da faculdade de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, sendo orientado pelo Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo, que tem por objetivo apresentar quais os riscos organizacionais são prioritários na gestão de empresas familiares.

A pesquisa ocorrerá por meio de questionário aplicado a contribuintes da empresa. Os respondentes e os dados coletados serão tratados com **sigilo e confidencialidade**, pois são próprios para a realização de uma pesquisa científica, apenas o pesquisador e o seu orientador terão acesso aos dados coletados. Outrossim, a acadêmica se compromete a manter os conteúdos em absoluta reserva, bem como não identificar o nome da empresa e dos participantes, respeitando, pois, igualmente, as condições impostas pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), sob nº 13.709/2018.

Desde já, agradecemos a dedicação do seu tempo para realização do questionário, uma vez que você e a sua empresa estão contribuindo para o avanço da mesma. Asseveramos, o nome da empresa e dos respondentes não serão divulgados. Finalmente, registramos, os resultados da pesquisa, a seu critério, poderão ser enviados por e-mail.

Para eventuais dúvidas, estamos à disposição.

**Pesquisadora:** Letícia Trento Ghisleri

Telefone: (48) 99630-1628

**Orientador:** Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo

**Respondente:**

\_\_\_\_\_ De Acordo: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2021

Nome:



### APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

#### EMPRESA:

1. Qual o seu cargo ou função na organização?

( ) Sócio Administrador (diretor)    ( ) Gerente    ( ) Assistente

( ) Encarregado    ( ) Outro

2. Qual o ramo de atividade da empresa?

3. Qual o tempo de fundação da empresa?

\_\_\_\_\_anos

4. Quanto ao porte a empresa (faturamento anual) é de:

( ) Microempresa – até R\$ 360.000,00 por ano

( ) Pequeno porte – acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00 por ano

( ) Médio porte – acima de R\$ 4.800.000,00 a R\$ 300.000.000,00 por ano

( ) Grande porte – acima de R\$ 300.000.000,00 por ano

5. Qual o número total de empregados diretos?

\_\_\_\_empregados

6. Aspectos ou as mudanças advindas dos âmbitos político, econômico ou social impactam diretamente nos resultados e desenvolvimento da empresa?

Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade de cada um?

#### Âmbito político

MENOS INTENSO

MAIS INTENSO

--	--	--	--	--

1

2

3

4

5

#### Âmbito econômico

MENOS INTENSO

MAIS INTENSO

--	--	--	--	--

1

2

3

4

5

#### Âmbito social

MENOS INTENSO

MAIS INTENSO

--	--	--	--	--

1

2

3

4

5



6.1 Na sua atividade, mudanças regulatórias por meio da legislação afetam seus resultados de que maneira?

Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?

MENOS INTENSO		MAIS INTENSO		
<input type="text"/>				
1	2	3	4	5

7. As vendas de sua empresa são concentradas em clientes pertencentes a setores específicos ou a diversificados?

Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?

MENOS INTENSO		MAIS INTENSO		
<input type="text"/>				
1	2	3	4	5

7.1 Nos processos produtivos, a empresa possui alguma matéria-prima dominante na elaboração de produtos?

Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?

MENOS INTENSO		MAIS INTENSO		
<input type="text"/>				
1	2	3	4	5

7.2 Caso afirmativo há insumos facilmente substitutos no mercado (interno ou externo)?

Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?

MENOS INTENSO		MAIS INTENSO		
<input type="text"/>				
1	2	3	4	5

8. Numa escala de 1 a 5, qual o grau de importância da situação econômico-financeira na concessão de crédito de seus clientes?

MENOS INTENSO		MAIS INTENSO		
<input type="text"/>				
1	2	3	4	5

8.1 A situação econômico-financeira é mais importante do que o tempo de relacionamento comercial?

8.2 A empresa costuma trabalhar com a utilização de fluxo de caixa (projetado versus realizado) para o cumprimento das suas obrigações financeiras?

Quantos meses de projeção:



- ( ) até 60d
- ( ) Mais de 60d até 120d
- ( ) Mais de 120d até 180d
- ( ) Mais de 180d até 365d
- ( ) Mais de 365d

8.3 O prazo médio de recebimentos é maior ou menor que o prazo médio de pagamentos?

8.4 Os preços dos insumos e dos produtos são sensíveis à variação cambial?

Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?

MENOS INTENSO		MAIS INTENSO		
1	2	3	4	5

8.5 O nível de inadimplência dos clientes aumenta com a instabilidade política?

Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?

MENOS INTENSO		MAIS INTENSO		
1	2	3	4	5

9. Sua empresa participa e incentiva projetos sociais e ambientais da cidade em que está localizada?

9.1 Numa escala de 1 a 5, como a empresa é vista perante a comunidade a qual participa?

MENOS INTENSO		MAIS INTENSO		
1	2	3	4	5

9.2 Como a inovação tem afetado o seu negócio?

9.3 A necessidade de investimento em inovação é alta?

Numa escala de 1 a 5 qual a intensidade?

MENOS INTENSO		MAIS INTENSO		
1	2	3	4	5

10. A empresa investe em desenvolvimento de pessoal regularmente?

