

## **RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS**

### **Autoria**

David Rodrigo Petry

Doutorado em Administração/Unoesc

Tailine Inês Wagner

Ciências Contábeis/Unoesc

Vanessa Pandolfo

Ciências Contábeis/Unoesc

### **Resumo**

Este estudo objetivou analisar como as práticas de gestão de riscos corporativos influenciam no desempenho organizacional de uma indústria de eletrodomésticos do oeste catarinense. Desse modo desenvolveu-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa efetuada através da aplicação de um questionário, sendo aplicado a cargos de nível táticos e estratégicos. Já a entrevista foi realizada com a gerente administrativa, para definir o grau de relevância dos ativos organizacionais e identificar os riscos estratégicos, operacionais, financeiros e desempenho organizacional. Foi possível evidenciar, que em relação ao desempenho organizacional, os gestores reconhecem, que a organização necessita de estratégias capazes de suprir e prevenir os riscos que possam afetar no desenvolvimento, operacional, estratégico e financeiro, da organização, visto que os gestores afirmam, não possuir uma postura estratégica bem definida. A empresa busca inovações e investe em equipamentos eficazes capazes de inteirar no faturamento da organização, constatou-se que os riscos mais impactantes na incorporação, estão ligados ao desempenho organizacional e estratégico, onde identificou-se falhas como, ausência de comprometimento do colaborador, escassez de ferramentas, desacordo do estoque físico com o sistema, mal planejamento dos produtos, inexistência de organogramas e falha na análise de lançamento dos novos produtos no mercado. De maneira geral, conclui-se que a organização investigada, não utiliza-se de práticas de gestões que possam impedir a formação de riscos, embora os gestores possuem percepção de que a necessidade da criação de estratégias capazes de evitar a formação de riscos, que possam atingir o objetivo principal da empresa, que é a obtenção de lucros.

**Área: Estudos Organizacionais**

**RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS**

## RESUMO

Este estudo objetivou analisar como as práticas de gestão de riscos corporativos influenciam no desempenho organizacional de uma indústria de eletrodomésticos do oeste de Santa Catarina. Desse modo desenvolveu-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa efetuada através da aplicação de um questionário, sendo aplicado a cargos de nível táticos e estratégicos. Já a entrevista foi realizada com a gerente administrativa, para definir o grau de relevância dos ativos organizacionais e identificar os riscos estratégicos, operacionais, financeiros e desempenho organizacional. Foi possível evidenciar, que em relação ao desempenho organizacional, os gestores reconhecem, que a organização necessita de estratégias capazes de suprir e prevenir os riscos que possam afetar no desenvolvimento, operacional, estratégico e financeiro, da organização, visto que os gestores afirmam, não possuir uma postura estratégica bem definida. A empresa busca inovações e investe em equipamentos eficazes capazes de inteirar no faturamento da organização, constatou-se que os riscos mais impactantes na incorporação, estão ligados ao desempenho organizacional e estratégico, onde identificou-se falhas como, ausência de comprometimento do colaborador, escassez de ferramentas, desacordo do estoque físico com o sistema, mal planejamento dos produtos, inexistência de organogramas e falha na análise de lançamento dos novos produtos no mercado. De maneira geral, conclui-se que a organização investigada, não utiliza-se de práticas de gestões que possam impedir a formação de riscos, embora os gestores possuem percepção de que a necessidade da criação de estratégias capazes de evitar a formação de riscos, que possam atingir o objetivo principal da empresa, que é a obtenção de lucros.

**Palavras chave:** Gestão de Risco. Desempenho. Controle.

## ABSTRACT

*This study aimed to analyze how corporate risk management practices influence the organizational performance of an appliance industry in western Santa Catarina. In this way a descriptive research with a qualitative approach was developed through the application of a questionnaire, being applied to tactical and strategic level positions. The interview was conducted with the administrative manager to define the degree of relevance of the organizational assets and to identify the strategic, operational, financial and organizational performance risks. It was possible to show that, in relation to organizational performance, managers recognize that the organization needs strategies capable of supplying and preventing the risks that may affect the organization's operational, strategic and financial development, since managers have a well-defined strategic stance. The company seeks innovations and invests in effective equipment capable of understanding the organization's turnover. It was verified that the most impacting risks in the incorporation are related to the organizational and strategic performance, where it was identified failures such as absence of employee commitment, shortage of tools, disagreement of physical inventory with the system, poor product planning, inexistence of organizational charts and failure to analyze the launch of new products in the market. In general, it is concluded that the investigated organization does not use management practices that may prevent the formation of risks, although managers are aware that the need to create strategies that avoid risk formation, which can achieve the company's main goal, which is to make a profit.*

**Keywords:** Risk Management. Performance. Control.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de risco sugere conhecer todos os problemas apresentados na organização, para dessa maneira utilizar os mesmos a favor da empresa, encontrando soluções que possam ser aplicadas em benefício ao empreendimento, auxiliando na tomada de decisões, evitando perda e garantindo resultados positivos (SILVA, 2013).

O gerenciamento de riscos aumentou gradativamente sua importância no contexto empresarial nas últimas décadas. Os fatores de riscos podem afetar os resultados das empresas, tornando-as mais vulneráveis aos fatores econômicos e financeiros a cada vez que o mercado se altera. Ao identificar os riscos, os gestores ganham mais argumentos para tomarem uma decisão mais certa (SCOFANO et al. 2011).

Conforme a necessidade de expandir os negócios e ampliar seu capital, as empresas demandam estruturas internas mais organizadas e normas com novos procedimentos internos para poder equiparar-se, as práticas empresariais (LÉLIS; MARIO, 2009). Com isso, a todo momento os gestores se vem a frente de diversas situações que colocam a empresa a um certo grau de risco. Cada vez mais situações complexas e desafiadoras precisam ser contornadas e resolvidas com o máximo de cautela possível. É necessário que a empresa trace um mapeamento dos eventuais riscos que está submetida. (PENHA; PARISI, 2005).

Neste contexto, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2004) foi criado para dar base a fim de mitigar esses riscos. O COSO (2004) destaca que o gerenciamento de riscos serve para atingir as metas e objetivos da instituição, bem como para se atentar os perigos que acabam diminuindo a lucratividade e o crescimento da empresa. No decorrer dos anos, as empresas passaram a utilizar a gestão de riscos para dar mais segurança aos gestores, entretanto, atualmente é possível observar uma tendência para a utilização da gestão de riscos.

O risco não pode ser totalmente evitado, porém saber avaliar e analisar é uma das formas de se ter vantagem em relação ao mercado, revertendo a uma oportunidade de gerar valor. A empresa deve analisar o risco de forma ampla, envolvendo-o como um todo, buscando torná-lo uma estratégia à empresa (CHING; COLOMBO, 2013).

A gestão de riscos é um importante elemento que deve ser considerado nas estratégias organizacionais. Em consequência disso surgiu a necessidade de aprofundar o assunto dentro da organização, para assim poder gerenciá-los de maneira mais assertiva na finalidade de maximização de lucros.

O gerenciamento de riscos garante aos administradores abordar de forma segura as incertezas, aproveitando de maneira oportuna todas as possibilidades que surgem com as dificuldades (COSO, 2004). Com a concepção que a gestão de riscos possibilita a melhoria nas atividades desenvolvidas na empresa, elaborou-se o seguinte problema: *Como ocorre a relação da gestão de riscos corporativos com o desempenho organizacional em uma indústria de eletrodomésticos?*

Diante desse problema de pesquisa o objetivo geral deste estudo é analisar como as práticas de gestão de riscos corporativos influenciam o desempenho organizacional de uma indústria de eletrodomésticos do oeste de Santa Catarina.

Para suportar o objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar uma indústria de eletrodomésticos de Santa Catarina objeto de estudo; b) verificar as práticas de gestão de riscos presente na empresa; c) avaliar o desempenho organizacional a partir da percepção dos gestores.

Esta pesquisa irá contribuir no aprofundamento dos estudos apresentados na academia com enfoque na gestão de riscos e desempenho. Proporcionando ao meio acadêmico o desenvolvimento científico de um estudo de caso em uma empresa do ramo de eletrodoméstico. Por fim, destaca-se que este estudo se insere na linha de pesquisa de Contabilidade Gerencial e Controladoria do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

O presente estudo encontra-se estruturado da seguinte maneira. Esta seção aborda a introdução, o problema de pesquisa, objetivos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, na qual aborda sobre preceitos de riscos corporativos e desempenho organizacional. Na terceira seção, é apresentada a metodologia da pesquisa, enfatizando o delineamento, definição do estudo, instrumento de coleta de dados e também as técnicas utilizadas na análise e interpretação dos dados. Na sequência, são apresentadas as análises dos dados. Por fim, apresentam-se as conclusões e sugestões para novas pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 RISCOS CORPORATIVOS

Os riscos podem ser compreendidos de forma negativa em relação à realização dos objetivos traçados pelas organizações. É a principal causa de transtornos no processo gerencial, e pode ocasionar sérios danos a organização (COSO, 2004; PEREIRA, 2006).

Diversos são os fatores que estimulam o surgimento de riscos na organização, porém, pode-se ressaltar que a boa ou má gestão do negócio são elementos cruciais que exercem influência no crescimento das organizações (PRADO; MARTINS, 2009)

Para Guimarães et al. (2009) o risco pode ter aspectos negativos ou positivos, dependendo da maneira que o gestor irá contornar a situação a que a empresa está sujeita. Os riscos podem ainda ser caracterizados como o grau de incerteza sobre a possibilidade de ocorrer perdas financeiras, entretanto a gestão de riscos é a maneira como as organizações podem mitigá-los (MOREIRA; BARREIROS; PROTIL, 2011).

Os riscos podem ser identificados entre os acionistas e os credores, onde os acionistas buscam projetos de maior lucratividade, porém muitas vezes de alto índice de riscos. Já os credores impõem uma série de condições aumentando os custos e reduzindo os recursos dos novos investimentos (LOPES; CARVALHO; TEIXEIRA, 2003). A gestão de riscos permite à empresa diversos benefícios como aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos, melhorar a identificação das oportunidades e ameaças, melhorar a confiança dos gestores para a tomada de decisões, melhorar o desempenho, além de incentivar uma gestão proativa (AS/NZS, 2009).

Diversos são as categorias de risco existentes, dentre os quais pode-se destacar os riscos estratégicos, operacionais, financeiros (SANTOS, 2002; COSO, 2004; DUARTE JR, 2005; DDT, 2009; PEREIRA, 2009; PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2009; ASSI, 2012), setoriais (SANTOS, 2002; PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2009), reputação, país, juros, legal, liquidez (DUARTE, 2005; PEREIRA, 2009; ASSI, 2012), conformidade, contábil, controle, *hedge*, produtos, políticos, câmbio, terceirização e tributários (ASSI, 2012).

Nesta investigação, utilizar-se-á o preceito proposto pelo COSO em relação aos tipos de riscos, conforme descrição apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de riscos

Riscos	Conceito	Autores
Risco Operacional	Os riscos operacionais são os que resultam de falhas internas, ressaltando que a boa ou má gestão do negócio implica no resultado do processo, ocorrência de imprevistos são consideradas falhas externas ligados de forma direta com os riscos operacionais. Entre eles pose-se citar, fraudes, erro em sistemas operacionais, falta de desempenho por parte de autoridades e colaboradores, crises econômicas e sociais.	COSO (2004); Prado e Martins (2009); Toma, Alexa (2012); Fernandes et al (2010); Weber e Diehl (2014).
Risco Financeiro	Os riscos financeiros são as variações dos preços, taxas de juros abusivas e de variação da taxa de câmbio a gestão de riscos financeiros também envolvem os risco de liquidez e de crédito e as incertezas dos investidores.	Ching (2002); IBGC (2007); Silva Junior, Araújo, Cabral (2013); Jorion (1990);

Riscos	Conceito	Autores
Risco Estratégico	É o risco resultante da tomada de decisões que interferem nas perdas ou ganhos dentro da organização, em vista disso os gestores necessitam de um visão externa e interna analisando a situação do mercado para assim ter um percepção estratégica dos negócios.	Custódio (2009); Toma e Alexa (2012).

Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

Os riscos operacionais são resultado de perdas no processo, tanto por meio de pessoas do meio interno e do meio externo (PRADO; MARTINS, 2009; TOMA; ALEXA, 2012; FERNANDES et al, 2010). Como afirma Pereira (2006), o risco operacional está diretamente ligado as perdas e falhas internas dentro da organização geralmente ocasionados pela falta de empenho de seus gestores, afetando o resultado dos processos, paralisando o crescimento organizacional e influenciando o fluxo de caixa.

São derivados das práticas centrais da empresa, envolvem sistemas, pessoas e processos, podem acontecer em diversas áreas da empresa principalmente onde possui maior deficiência (CHING, 2002). Weber e Diehl (2014) atestam que é significativo para uma gestão de riscos operacionais nas empresas, buscar proporções estratégicas que buscam reduzir os efeitos gerados pelos riscos de pessoal, organizacional e de operações internas e externas, dessa maneira aumentando os lucros da organização.

Os riscos financeiros estão associados à exposição financeira da empresa. Onde está ligado aos fluxos de caixa da empresa, se a mesma tiver uma administração incorreta pode levar ao endividamento e a grandes prejuízos. Dentro do mesmo pode-se destacar os três tipos de riscos: crédito, liquidez e mercado. Além disso, a confiabilidade dos relatórios financeiro também pode se torna um risco quando feito de forma inadequada, assim não havendo uma base para a toma de decisão (IBGC, 2007).

Segundo Berg (2010), os riscos financeiros são incertezas que a empresa tem em relação aos fornecedores. São riscos associados a capacidade da empresa em obter capital de giro (CHING, 2002). O risco financeiro é difícil de ser compreendido e monitorado, pois está sempre se modificando por conta da inadimplência e das perdas dos títulos que estão bruscamente se alterando todos os dias (BIGNOTTO, BAROSSO FILHO, SAMPAIO, 2015).

Já os riscos estratégicos são os eventos externos que afetam o desenvolvimento da empresa, entretanto não pode ser visto apenas deste modo. Para muitos administradores fazem parte das táticas de levar o negócio para frente. O segredo é ter um olhar de fora para dentro da organização, analisando a situação do mercado para focar nas estratégias do negócio (CUSTÓDIO, 2009).

Para Toma e Alex (2012) os riscos estratégicos são aqueles que resultam das decisões que são fundamentais para a empresa, aqueles que estão associados ao funcionamento da mesma. É o impacto no ganho e no capital da empresa, por isso os administradores precisam de informações minuciosa da empresa para traçar um bom planejamento de gestão.

A administração da empresa deve estar cada vez mais preparada a prever os riscos estratégicos como forma de diminuir as perdas. Em meio a isto para sobreviver ao mesmo é necessário saber como avaliar e responder ao mesmo (GATES,2006). O autor cita sete classes principais de riscos estratégicos, são eles: aperto na margem da indústria, mudanças tecnológicas, erosão da marca, concorrência, mudança de prioridade do cliente, falha do novo projeto, estagnação do mercado.

## 2.2 DESEMPENHO

Segundo Woods (2009), os responsáveis legais pela empresa devem estar cientes sobre a importância do gerenciamento de riscos. O autor cita que gerenciamento é uma forma eficiente nos planos de desempenho, ajudando na produção e no monitoramento dos mesmos. Neste

sentido, O *Institute of Interdisciplinary Business Research* (2013) menciona que a grande falha no plano de desempenho da empresa está na falta de informações contábeis, pois o gestor não tem total conhecimento sobre os dados contábeis e assim necessitam dos contadores para compreender os resultados dos dados.

As informações de desempenho de uma empresa norteiam os gestores a tomada de decisão levando sempre em conta a posição competitiva do mercado. Para alcançar os objetivos propostos para desenvolver o desempenho de uma empresa é preciso ter metas a médio e longo prazo. A ferramenta de desempenho é ótima para indicar os resultados da empresa (CALLADO, et al. 2012).

O desempenho pode ser visto como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados. Deste modo a definição para o desempenho parte da atuação de um objeto, como por exemplo um projeto, uma tarefa, um processo dentro da organização. Já a gestão de desempenho é um conjunto de ações que buscam os resultados definidos pela administração (PALVARINI, 2009). O autor enfatiza que a mensuração é parte fundamental no modelo de desempenho, onde é analisado os indicadores, valores e medidas dos resultados. O sistema deve ir muito além dos indicadores e avaliar o valor apurado com o valor proposto na meta. Portanto, desempenho é composto por aspectos relativos aos esforços e resultados.

O desempenho se baseia nos indicadores que são fundamentais para o planejamento e controle dos processos organizacionais, pois estabelece metas para o controle pois através dele os resultados são analisados. Segundo o autor, o desempenho é mensurado por meio dos indicadores, ainda ressalta que para a sobrevivência das empresas é necessário um sistema de gestão baseando nas estratégias e capacidades da entidade (FALQUETO, 2001).

De acordo com Souza (2011), a mensuração do desempenho deve fornecer informações para planejar o desempenho futuro, e demonstrar à empresa a sua totalidade, não havendo conflitos entre as avaliações.

Uma ferramenta útil e reconhecida no mundo é o *Balanced Scorecard* (BSC), método que mensura o desempenho, onde busca o engajamento entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais da empresa. Possui quatro perspectivas a serem analisadas, são elas, clientes onde são analisados o mercado e os ramos que a empresa deseja competir, definindo indicadores sobre a satisfação. Processos internos é verificado os processos que prejudicam a realização dos objetivos, é analisado o processo no seu todo, facilitando aos gestores identificar estratégias para melhorar o trabalho na empresa. A perspectiva de aprendizado e crescimento, está vinculada ao desenvolvimento de objetivos para estimular o crescimento da empresa a longo prazo. E por último a perspectiva financeira na qual se avalia as receitas, analisando os resultados das demonstrações financeiras e suas consequências (BEZERRA, 2014).

### 2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Nesta seção apresentam-se os estudos correlatos que realizaram análises de fatores de riscos, operacionais, estratégicos e financeiros, com destaque para Napolitano e Rabechini (2012), Ferreira et al (2013), Silva (2014), Gonçalves (2016). Gonçalves (2016) por meio de uma pesquisa qualitativa produziu um estudo de caso múltiplo, a partir de dados coletados de observações e entrevistas. O estudo objetivou verificar como os fatores contingências ambiente, estratégia, estrutura e tecnologia influenciam as práticas de gestão de risco adotadas por empresas do segmento de Construção Civil. Os autores constataram que a organização mantém riscos mais impactantes que são os riscos de imagem e operacionais, ligados diretamente com a atuação estratégica das empresas, afirmando que as mesmas não possuem equilíbrio em práticas de identificação de riscos.

Napolitano e Rabechini (2012) usaram de um estudo de caso estratégico, aprofundando uma pesquisa qualitativa, os dados foram coletados com documentos disponibilizados pela própria organização, foi realizado um questionário que serviu de base para a entrevista com os

gestores. Os resultados do trabalho identificaram que a habilidade de como a gestão de riscos interfere nos resultados de maneira.

Para Silva (2013) propôs um método para identificar os mecanismos de proteção no ambiente organizacional em convergência com conceitos relacionados à contra inteligência e utilizar uma sistemática de Gestão de Riscos para a identificação e avaliação dos riscos, como sugestão para delimitar o que precisa ser protegido no ambiente organizacional. A pesquisa é classificada como descritiva, documental com aspectos qualitativos, com aplicação de um questionário para aos gestores, para definir o grau de relevância dos ativos organizacionais e identificar riscos e delimitar escopo organizacional que deverá ser protegido. O resultado da pesquisa recomenda que a organização avalie e identifique os riscos organizacionais e definir medidas proteger as informações.

O estudo de Ferreira et al. (2013) objetivou aprofundar o estudo de como o gerenciamento de projetos podem ser bem-sucedidos pelo uso da metodologia de gestão de riscos previstas nos dois modelos abordados, são eles a norma ISO 31000 e o guia PMBOK/PMI®, para determinar se o regulamento indicado no estudo pode ter relação com emprego na gestão de riscos.

A metodologia da pesquisa é descritiva e qualitativa, interpretando as informações coletadas de maneira abstrata, e o resultado do estudo aponta que os dois modelos apresentados podem ser adequados para emprego na gestão de riscos em qualquer projeto proposto.

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos e as estratégias realizadas no decorrer da realização do presente estudo. Sendo assim, contempla o delineamento da pesquisa, o objeto de estudo, os procedimentos de coleta de dados e, por fim, as características da análise dos dados coletados.

A abordagem dos dados é tratada de forma qualitativa, tem sua pesquisa focada em um estudo de caso. Para Richardson (2008), o método qualitativo não se baseia em dados estatísticos, nem pretender numerar ou medir unidade, mas se preocupa em entender e analisar um fenômeno.

Além de ser um estudo qualitativo, o mesmo é tratado como uma pesquisa descritiva, que segundo Richardson (2008) propõe investigar as características de um fato, podendo ser um único ser, ou uma sociedade. O estudo descritivo analisa os fatos para busca uma explicação dos fenômenos que surgem no contexto do ambiente onde se é estudado.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é utilizado normalmente em temas contemporâneos, onde pode-se utilizar inúmeras técnicas de pesquisas. Seu diferencial é a capacidade de abranger variedades de documentos. Segundo o autor, um estudo de caso é a investigação de um fato da vida real onde fatos não estão claramente definidos.

Este método de pesquisa é abrangente, porém cada estudo de caso é considerado único, não pode ser generalizado. Tenta esclarecer sobre o assunto a ser trabalhado e buscar respostas sobre as questões a serem abordadas fazem parte do estudo de caso (YIN, 2001).

A pesquisa será aplicada em uma empresa de Eletrodomésticos situada no município de Pinhalzinho/SC, tendo 58 anos de fundação e abrangendo o mercado nacional e internacional.

A presente investigação tem como base um estudo de caso de forma descritiva, onde utilizou-se por instrumento a aplicação de questionários buscando atingir o objetivo geral do trabalho, sendo aplicados a cargos de nível tático e estratégicos, conforme demonstrado no Quadro 2.



## Quadro 2 – Respondentes

Dimensão	Cargo de aplicação do Questionário
Risco Operacional	Coordenadora PCP Coordenador da Controladoria Contador Analista de custos Gerente Administrativa
Risco Financeiro	Coordenadora Financeira Analista de Crédito Coordenador da Controladoria Contador Analista de custos Gerente Administrativa
Risco Estratégico	Gestores Coordenador da Controladoria Contador Analista de custos Gerente Administrativa

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

No risco operacional são relacionados os processos críticos da produção e nos setores internos da empresa, visando entender as falhas mais evidentes decorrentes a perdas ou falhas, equívocos na tomada de decisões e nos processos tecnológicos. Nos riscos financeiros são averiguados os riscos de crédito existentes nas contas a receber, verificando a quantidade de inadimplência. Os riscos estratégicos estão ligados diretamente a questões econômicas que possam interferir no valor do ativo, a busca de novos negócios e a competitividade no mercado.

O presente estudo foi elaborado no formato de estudo de caso, onde os dados serão analisados por meio de categorias de maneira comparativa e análise do discurso. Os dados coletados serão ponderados com base nos resultados encontrados por meio da entrevista e questionários aplicados. Já em relação ao desempenho, o mesmo será avaliado com base na entrevista aplicada à superintendente do setor financeiro e operacional da indústria.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada em uma indústria de eletrodomésticos, que encontra-se no mercado há 58 anos, possui aproximadamente 240 colaboradores e é caracterizada como uma empresa familiar. A empresa conta com a aptidão de três diretores, dentre eles, diretor superintendente, comercial e industrial, além da cooperação de dois sócios, que não atuam de forma ativa no funcionamento operacional da companhia. A subdivisão do setor administrativo conta com o auxílio das seguintes ramificações: contabilidade/controladoria, recursos humanos, financeiros, compras, faturamento, comércio exterior e transportes.

Assim, inicialmente apresenta-se a caracterização dos respondentes, no qual foi relacionado o tempo de atuação dos entrevistados na empresa, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Tempo de atuação na Empresa

Tempo de Atuação	Qtde.	Freq.	Idade	Qtde.	Freq.
Até 5 anos	2	22,2%	Até 20 anos	0	0,0%
De 6 a 10 anos;	4	44,4%	De 21 a 25 anos;	1	11,1%
De 11 a 20 anos	0	0,0%	De 26 a 30 anos	4	44,4%
De 21 a 30 anos	1	11,1%	De 31 a 35 anos	1	11,1%
De 31 a 40 anos	1	11,1%	De 36 a 40 anos	1	11,1%
De 41 a 50 anos	0	0,0%	De 41 a 46 anos	0	0,0%
Acima de 50 anos	1	11,1%	Acima de 47 anos	2	22,2%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Fizeram parte da coleta de dados pessoas diretamente relacionadas ao objeto de investigação do presente estudo. Em relação ao tempo de atuação na empresa, as duas pessoas com maior período de atividade são os sócios diretores, que iniciaram seus ofícios quando ainda eram jovens. Já a pessoa que trabalha a 21 anos é a coordenadora do financeiro, que já atuou na empresa como secretária e no departamento de assistência técnica. A analista de crédito, o analista de custos, o coordenador da controladoria e a gerente administrativa trabalham na empresa em um período de 6 a 10 anos. O contador e a coordenadora do PCP, em período menor, atuando há menos de 5 anos.

Na sequência, o Quadro 3, descreve a formação acadêmica dos entrevistados.

Quadro 3 - Formação acadêmica dos entrevistados da empresa

Respondente	Função	Formação Acadêmica	
		Graduação	Pós-Graduação
E1	Diretor Comercial	Ciências Contábeis	Sem especialização
E2	Diretor superintendente	Sem especialização	Sem especialização
F1	Coordenadora Financeiro	Ciências Contábeis	Sem especialização
F2	Analista de Crédito	Ciências Contábeis	Sem especialização
C1	Coordenador Controladoria	Ciências Contábeis	Controladoria e Finanças
C2	Analista de Custos	Ciências Contábeis	Sem especialização
C3	Contador	Ciências Contábeis	Controladoria e Finanças
O1	Coordenadora PCP	Gestão Comercial	Administração e Marketing
Entrevista	Gerente Administrativa	Administração	Gestão Empresarial

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Percebe-se que grande parte dos respondentes possui curso superior, porém essa afirmação não se repete em nível de especialização. O Diretor superintendente, denominado E2, não possui nenhum tipo de especialização, já o diretor comercial, identificado como E1, possui graduação em ciências contábeis.

A coordenadora do financeiro, a analista de crédito e o analista de custos, denominados respectivamente como F1, F2 e C2, possuem somente graduação em Ciências Contábeis. O contador e o coordenador da controladoria são formados em Ciências Contábeis, nomeados como C3 e C1, ambos possuem aperfeiçoamento em controladoria e finanças, a coordenadora do PCP dispõem sua graduação em Gestão Comercial com especialização em Administração e Marketing. A gerente administrativa possui graduação em administração e especialização em Gestão Empresarial.

Tabela 2 - Resumos de caso

Setor		MEDEST	MEDDEST	MEDFIN	MEDDFI	MEDOPE	MEDDOPE
<b>Estratégico</b>	Média	4,417	4,577				
	Mediana	4,417	4,577				
	Desvio Padrão	0,474	0,380				
<b>Controladoria</b>	Média	4,389	4,436	4,444	3,750	4,896	3,58
	Mediana	4,500	4,462	4,889	4,000	4,938	3,750
	Desvio Padrão	0,427	0,117	0,769	1,887	0,439	1,010
<b>Financeiro</b>	Média			5,500	5,125		
	Mediana			5,500	5,125		
	Desvio Padrão			0,078	0,530		
<b>Operacional</b>	Média					3,875	3,500
	Mediana					3,875	3,500
<b>Total</b>	Média	4,400	4,492	4,867	4,300	4,641	3,562
	Mediana	4,500	4,462	4,889	4,750	4,688	3,625
	Desvio Padrão	0,383	0,221	0,795	1,555	0,623	0,826

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Verifica-se na Tabela 2, nas questões relacionadas à estratégia, que as variáveis apresentaram média de 4,417, sendo que a mediana ficou com a mesma variável, para os respondentes da controladoria a média foi de 4,389 e a mediana 4,500.

No que se refere aos aspectos estratégicos, os respondentes afirmam que a estratégia influencia no desempenho da organização, pois por meio dela, definem-se as metas e objetivos para nortear a empresa. De outro norte, apesar de não possuir uma gestão de riscos, a entrevistada cita que quando se tem tudo calculado, tendo uma análise do cenário o problema pode ser evitado antes mesmo de ocorrer e assim identificando também as oportunidades.

A entrevistada relata que no atual período de crise que o país se encontra, a empresa acreditava que o produto mais barato teria maior adesão do consumidor, mas no decorrer do período o que vem sendo sentido é uma queda nas vendas. Inicialmente, para alavancar o faturamento e abrir novos horizontes a empresa passou a usar de *showroom* em veículos que circulam pelos estados do país, esta estratégia é notável no aumento nas vendas. Além disso são feitos eventos nos próprios clientes e distribuído brindes da própria empresa para divulgação.

No entanto, em decorrência da empresa ser familiar, o planejamento do produto é um aspecto que está defasado. A entrevistada relata um exemplo de um produto que ficou com uma qualidade de alto nível, mas que ao ser lançado ao cliente não supriu suas expectativas em virtude do preço. Por sua vez, a preocupação quanto a satisfação dos clientes é monitorada por meio de pesquisas onde são levados em conta o *feedback* dos clientes para melhorar a qualidade dos produtos.

Quanto ao faturamento, a entrevistada descreve que no último ano a receita foi maior do que o planejado do período, porém no ano de 2017 o percentual está muito abaixo do esperado, sendo esse o pior dos 58 anos de fundação da empresa.

Em relação ao financeiro, é possível identificar que a empresa está muito segura nesse aspecto, com várias pessoas envolvidas em processos diferentes para evitar distorções e manter o equilíbrio no fluxo de caixa. Durante a entrevista pode-se ter uma visão mais ampla no processo de faturamento da organização, o prazo de recebimentos é mais extenso do que o pagamento ao fornecedor.

No que diz respeito a parte de vendas e novas carteiras de clientes a análise de crédito é muito restrita, os três primeiros pagamentos devem ser efetuados de forma antecipada, para clientes mais antigos é feita uma atualização cadastral. Em casos de compras de valores mais relevantes é solicitado o balanço e uma parte do valor antecipado, a organização efetua um recrutamento interno a respeito de seus cliente analisando o histórico. Efetuando consultas no SERASA (CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DOS BANCOS) e Boa Vista Serviços, e se necessário são coletados informações com os demais fornecedores de seus clientes, sendo esse um dos fatores que influenciam na baixa inadimplência encontrada pela empresa.

Em relação ao pagamento dos fornecedores, o mesmo é feito de acordo com a negociação efetuada pelo departamento de compras, ao receber a mercadoria juntamente com a nota fiscal o material passa por conferência. Sendo assim, lança a nota no sistema, onde antes do pagamento passa por duas pessoas, além da responsável pelo pagamento e nestes processos são feitos conferências diariamente. Segundo a entrevistada, não se lembra de ter ocorrido algum problema quanto ao eventual procedimento pois tudo é extremamente analisado, isso explica o excelente fluxo de caixa que a empresa possui.

Um dos fatores que atinge diretamente o índice operacional é que ele influencia de forma ativa no desempenho, pois afeta a produtividade, qualidade, elevação das despesas, e no seu objetivo principal que é a obtenção de lucro. Impacta ainda no desempenho da gestão de riscos, pois a empresa não possui uma postura estratégica bem definida, e investe em recursos tecnológicos, com intuito de agilizar todos os processos operacionais, investindo em equipamentos novos para auxiliar no processo, porém afirma que são melhorias necessárias.

Um dos problemas destacados pela entrevistada é a questão da adversidade do estoque ponto que está difícil de resolver. Segundo ela, falta um plano de ação para melhorar a entrada e saída de materiais. Já o controle do custo do material é bem controlado possuindo uma equipe para monitor esse processo. Ao ser questionada sobre a influência, que o risco causa na empresa, a mesma cita que é como se fosse um prejuízo, causado um retrabalho, deixando a empresa vulnerável e exposta a tais situações.

Quanto a produção, o ano de 2016 foi muito atípico pois, enquanto as grandes empresas como Electrolux, Atlas e Müller, estavam demitindo funcionário, a empresa estava faturando além do planejado, mas já para este ano a situação se inverteu por conta da crise em que o país se encontra.

Em relação a contratação e demissão de funcionários, a empresa até então não possuía um foco na estrutura organizacional, mas no atual momento houve a contratação de uma equipe para dar suporte ao RH (recursos humanos). Onde será desenvolvido o plano de funções e salários, descrevendo a ocupação e perfil que cada pessoa precisa dispor, além do recrutamento interno. O contato dos funcionários com a diretoria é de forma aberta, possibilitando uma proximidade entre as partes, a formação de líderes qualificados para um bom relacionamento também são requisitos para a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho, fato que ocorre na empresa.

Verificou-se que os respondentes têm conhecimento sobre as formas de identificação de riscos, porém percebe-se que essas ferramentas nem sempre são utilizadas, o método mais conhecido e aplicado pelos respondentes é o *check list*.

Conforme apresentado, o desempenho operacional encontra-se muito abaixo do esperado, os respondentes da empresa investigada, acreditam que há necessidade de utilizar ações ou medidas preventivas para execução de suas atividades operacionais. A organização está ciente que deveria valorizar mais os aspectos operacionais, utilizando de ferramentas capazes de suprir as necessidades encontradas, uma vez que esses controles serão capazes de prevenir imperfeições nos demais setores que incorporam essa esfera.

Em relação aos índices do departamento financeiro é possível verificar divergências entre o financeiro e controladoria, a empresa trabalha com capital próprio, não usando limites de bancos, evitando pagar juros, comprando somente o necessário.

As conferências diárias na questão dos procedimentos é uma das práticas utilizadas pela empresa, sendo considerada um ponto forte para evitar os riscos. Conforme citado anteriormente, os métodos utilizados no contas a pagar influenciam diretamente no desempenho. Pois desta forma, a margem de erros que a empresa está exposta e o risco de haver um pagamento equivocado possuindo tal método de análise é extremamente baixa.

Objetivando alcançar novos mercados e elevar o faturamento, a tática de possuir veículos *showroom* circulando pelo país, tornou-se favorável na atual crise brasileira, onde além de alcançar o objetivo proposto, restabeleceu o relacionamento com o cliente. Assim, influenciando no próprio produto, o qual tornou-se com ainda mais qualidade. Outro ponto que afeta diretamente no desempenho estratégico é o trabalho feito com os representantes, por meio dos mesmos que esse relacionamento se fortalece, ganhando ainda mais mercado. Perante isso a empresa busca possuir o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e retorno de investimentos e os riscos a elas associados.

No aspecto estratégico a empresa se sente muito segura, mesmo não possuindo uma gestão de risco, sua convicção é que a estratégia influencia e impacta em toda companhia, mantendo a percepção que é ela quem determina as ações para sobrevivência neste atual quadro econômico mundial. A empresa necessita de uma efetivação maior no planejamento estratégico, evitando precipitações, elaborando projetos capazes de suprir as necessidades encontradas nos *feedback* retratados por seus clientes.

No Quadro 4 são descritos alguns dos riscos encontrados na empresa investigada.

Quadro 4 – Principais riscos encontrados na empresa

Riscos	Principais riscos encontrados
Operacional	* Falta de comprometimento do colaborador; * Falta de ferramentas adequadas; * Estoques físicos em desacordo com o sistema; * Planejamento dos produtos não muito aprofundado;
Estratégico	* Não possui uma postura estratégica bem definida; * Gestão Familiar; * Falta de um organograma; * Falha na análise de lançamento de novos produtos no mercado;
Financeiro	* Prazo de recebimento menor que o prazo de pagamento; * Inadimplência;

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Conforme descrito no Quadro 4, a empresa possui vários fatores de riscos nos seus processos, que influenciam de alguma forma no desempenho do mesmo. Pode-se destacar que o desacordo de estoque físico com o existente no ERP (Sistema de Gestão Empresarial), é um fator que influencia o desempenho, pois os reflexos que a falta de um produto produz impacta diretamente no faturamento da empresa. Além da falta de comprometimento de alguns funcionários que pode comprometer a qualidade do produto quando montado da maneira incorreta.

Outro risco destacado é na estruturação de um produto, sendo ele novo ou modificado, não é pensado em efetuar um planejamento, resultando muitas vezes em problemas futuros no produto, onde o simples fato de uma análise aperfeiçoada evitaria casos de assistência. Percebe-se que por ser uma empresa conservadora é evidente a dificuldade em possuir um planejamento estratégico, neste ponto que a empresa sai perdendo na questão do desempenho, pois são seguidas medidas utilizadas desde o início da mesma. Um plano estratégico para o lançamento e elaboração de um produto novo conduziria a uma vantagem dos concorrentes.

Infere-se que a inadimplência que a empresa possui perante seus clientes é baixa, porém a mesma existe, e pode com a crise brasileira alavancar seus índices tornando-se um sério problema. Considerando-se os prazos de recebimento e pagamento, pode-se destacar que o pagamento ocorre muito antes do recebimento, fato este que pode comprometer o financeiro, porém a empresa possui um bom capital próprio.

Tabela 3 – Correlações

		MEDEST	MEDDEST	MEDFIN	MEDDFI	MEDOPE	MEDDOPE
MEDEST	Correlação de Pearson	<b>1,000</b>					
	Sig. (2 extremidades)	-					
MEDDEST	Correlação de Pearson	<b>0,837*</b>	<b>1,000</b>				
	Sig. (2 extremidades)	0,039	-				
MEDFIN	Correlação de Pearson	<b>0,956</b>	<b>0,945</b>	<b>1,000</b>			
	Sig. (2 extremidades)	0,094	0,106	-			
MEDDFI	Correlação de Pearson	<b>0,761</b>	<b>0,737</b>	<b>0,900*</b>	<b>1,000</b>		
	Sig. (2 extremidades)	0,224	0,236	0,019	-		
MEDOPE	Correlação de Pearson	<b>-0,620</b>	<b>-0,590</b>	<b>-0,822</b>	<b>-0,981</b>	<b>1,000</b>	
	Sig. (2 extremidades)	0,287	0,299	0,193	0,063	-	
MEDDOPE	Correlação de Pearson	<b>0,997*</b>	<b>0,999*</b>	<b>0,929</b>	<b>0,705</b>	<b>-0,275</b>	<b>1,000</b>
	Sig. (2 extremidades)	0,027	0,015	0,121	0,251	0,362	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2017). \*. A correlação é significativa no nível 0,05 (1 extremidade).

Conforme a tabela 3, a correlação da média estratégica com a média do desempenho estratégico, no montante de 0,837 apresentou elevado grau de significância, onde a variação entre as respostas obtidas possui pouca oscilação. Mesmo fato ocorre para o risco financeiro e desempenho financeiro, correlação de 0,900 no qual as respostas coletadas quanto aos riscos financeiros possuem alta correlação com o desempenho financeiro.

Em relação às práticas do desempenho organizacional, os gestores tem percepção que a empresa necessita, de um plano de ação ou utilizar de práticas, para impedir os riscos uma vez que eles são apontados como prejuízos. Um dos pontos argumentados é o comprometimento do colaborador com a execução de suas atividades, sendo essa uma ferramenta fundamental para um excelente desempenho organizacional.

Um dos meios para otimizar e facilitar o desempenho da empresa, é o atual EPR que foi implantado neste ano e facilitou as atividades dos usuários, o investimento foi pensado para evitar erros e riscos no processo que eram feitos de forma manual. De forma a contribuir no processo interno e facilitar as operações, além de gerar informações de fácil acesso. Conforme descrito pela entrevista, houve alguma resistência por meio de alguns colaboradores em meio a mudança, mas facilitou em todos os processos e no desempenho dos mesmos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância de estudos relacionando a gestão de riscos e ao desempenho impulsionou a realização dessa pesquisa, que teve como objetivo analisar como as práticas de gestão de riscos corporativos influenciam no desempenho organizacional de uma indústria de eletrodomésticos do oeste de Santa Catarina.

A pesquisa é descritiva com abordagem qualitativa realizada por meio da aplicação de questionários e entrevista, tanto aos gestores como colaboradores, para assim definir o grau de relevância dos ativos organizacionais e identificar os riscos estratégicos, operacionais, financeiros e desempenho organizacional.

Foi possível evidenciar que, na organização pesquisada, os gestores procuram aspectos que possam contribuir para melhorias no desempenho organizacional. Adaptando-a a novas estratégias que impossibilitam o desenvolvimento de riscos, a organização investe em recursos, que sejam capazes de agregar no faturamento da empresa. E minimizam o trabalho complexo, permitindo maior raciocínio para induzir na tomada de decisões dos gestores.

Uma estratégia usada para aperfeiçoar no desempenho da empresa é o EPR, instrumento que veio para auxiliar nas atividades de processos internos e facilitar as operações organizacionais, fornecendo demonstrativos capazes de impossibilitar a formação de novos riscos.

Em relação ao resultado da correlação, pode-se identificar que nos riscos estratégico e financeiro apresentavam significativa relação com o desempenho. Já nos riscos operacionais não houve relação significativa, o que denota que tais fatores não influenciam no desempenho.

O estudo apresentou algumas limitações, das quais destaca-se a baixa quantidade de respondentes do questionário. Outro fator limitante está no fato de que os resultados evidenciados não podem ser generalizados, por tratar-se de um estudo de caso único.

Sugere-se para próximos estudos, uma pesquisa deste estudo em outras organizações privadas de demais segmentos, afim de analisar as divergências de opiniões e comparar as práticas de gestão de riscos entre diferentes modalidades estratégicas e operacionais. Outra sugestão é que sejam feitas pesquisas futuras sobre a criação de determinadas práticas de controle e gerenciamento de riscos.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN SOCIETY FOR HEALTHCARE RISK MANAGEMENT. **Enterprise Risk Management. 2006.**

- AS/NZS ISO 31000:2009. **Risk management— Principles and guidelines.** Austrália, 2009.
- ASSI, M. **Gestão de Riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios.** São Paulo: Sait Paul Editora, 2012.
- BARREIROS, R. F.; PROTEL, R. M.; MOREIRA, V. R. **Portfólio de produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense.** São Paulo, 2011.
- BERG, P. H. **Risk Management: Procedures, Methods and Experiences.** Germany, 2010.
- BEZERRA, F. Balanced Scorecard. **Portal Administração.** São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>> Acesso em: 14 de maio de 2017.
- BIGNOTTO, E. C.; BAROSSO-FILHO, M.; SAMPAIO, R. **Gestão do risco de mercado em organizações do agronegócio.** São Paulo, 2015.
- CABRAL, S.; ARAÚJO, R. Â.; SILVA JUNIOR, A. F. A. **Integração Da Gestão Estratégica, Governança e Gestão de Riscos: Impacto da Crise de 2008 em duas Companhias de Alimentos.** São Paulo, 2013.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ARAÚJO M. A.; ALMEIDA, F. M. **Relacionando fatores contingenciais com o uso de indicadores de desempenho em empresas do Porto Digital.** Revista de Negócios, v. 17, n.3, p. 20-35, 2012.
- CARVALHO, N. L.; LOPES, A. B.; TEIXEIRA, A. J. C. **A Abordagem De Shimpi Para Gestão De Riscos.** São Paulo, 2003.
- CHING, H. Y.; COLOMBO, T. M. **Boas Práticas De Gestão De Risco Corporativo: Estudo De Dez Empresas.** REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia.** Curitiba, 2013.
- CHING, W. R. H. **Enterprise Risk Management: Laying a Broader Framework for Health Care Risk Management.** California, 2002.
- COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework.** AICPA. Nova Jersey. 2004.
- CUSTÓDIO, J. C.; SILVA, E. D. Ausência de recursos ou adaptação ao ambiente? Uma análise dos riscos estratégicos sob a perspectiva das forças de mercado versus competências dinâmicas na pequena empresa. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia,** Curitiba, 2010.
- DUARTE JUNIOR, A. M. **Controles internos e gestão de riscos operacionais em instituições. Resenha BM&F,** 2005. Disponível em: <[http://lojavirtual.bmf.com.br/LojaIE/Portal/Pages/Publicacoes/Resenhas/arquivos/143/art03\\_143.pdf](http://lojavirtual.bmf.com.br/LojaIE/Portal/Pages/Publicacoes/Resenhas/arquivos/143/art03_143.pdf)>. Acesso em: 26 Maio 2015.
- FALQUETO, A. D. **Mensuração de desempenho empresarial: foco nos indicadores não financeiros.** Rio de Janeiro, 2001.

FERNANDES, F. C.; KLANN, C. R.; NASCIMENTO, S.; PEREIRA, A. M. **Gestão de Riscos Operacionais nas Instituições Financeiras do Brasil e do Reino Unido**. Blumenau, 2010.

HUI, Huang et al. **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**. 2013.

LÉLIS, D. L. M.; MARIO, P. C. Auditoria interna com foco em governança, gestão de riscos e Controle interno: análise da auditoria interna de uma empresa do setor energético. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 9º. 2009.

NAPOLITANO, D. M.; RABECHINI, R. J. **Gestão de Risco e Desempenho de Projetos Complexos: O Grid das Competências**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 12, n. 3, p. 287-310, 2012.

NICKMANESH, S. et al. Enterprise risk management and performance in Malaysia. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, v. 5, n. 1, p. 670-707, 2013.

NOGUEIRA, V. Z. M. **A importância do gerenciamento de riscos nas empresas e na EMGEA**. Brasília, 2005. RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. **Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)**. 1ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PALVARINI, B. **Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública**.

PARISI, C.; PEREIRA, A. C.; GUIMARÃES, I. C.; WEFFORT, E. F. J. **A Importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Não-Financeiras: Um estudo de Percepção de Gestores de Riscos e Controllers**. São Paulo, 2009.

PENHA, J. C.; PARISI, C. **Um Caminho para Integrar a Gestão de Riscos à Controladoria**. Florianópolis, 2005.

PEREIRA, A. A. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 1ª. ed. São Paulo: Sait Paul Editora, 2009.

PEREIRA, J. M. **Gestão do Risco Operacional: Uma Avaliação do Novo Acordo de Capitais – Basiléia II**. Brasília, 2006.

PRADO, J. M.; MARTINS, H. C. **Gestão de riscos operacionais: adequações decorrentes de sua implementação em uma instituição bancária**. Belo Horizonte, 2009.

SANTOS, H. S. A análise econômica e financeira da empresa cooperativa. In: INHO, D. B. (Org.). **Empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil**. São Paulo: Coopercultura, 1986. 19-36 p.



SCOFANOL, C. R. F; ABRAHAM, E. F; SILVA, L. S; TEIXEIRA, M. A. **Gestão De Risco Em Projetos: Análise Das Etapas Do Pmi-Pmbok (*Project Management Institute*)**. Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, Rilu Cosme. Proposição de um método de proteção de negócios utilizando premissas de contra-inteligência e gestão de riscos. **REUNA**, 2013.

SOUZA, A. E. **Indicadores de Mensuração de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Estudo no Setor Calçadista de Santa Catarina**. São Paulo, 2011.

TOMA, V. S; ALEXA, V. I. **Different Categories of Business Risk**. Galati. 2012.

WEBER, E. L.; DIEHL, C. A. **Gestão de Riscos Operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v.19, n. 3, set./dez. 2014. 41-58. Acesso em: 07 maio 2017

WOODS, M. **A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council**. Inglaterra, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.