

Gestão de Riscos em Micro e Pequenas Empresas: Uma Pesquisa na Região Sul do Brasil

Francisco Carlos Fernandes¹
Juliana Eliza Benetti²

Resumo: O objetivo desta pesquisa é acessar a realidade da gestão de riscos em micro e pequenas empresas (MPEs) e, a partir dessa realidade, elaborar e validar um conjunto de requisitos de gestão de risco para em MPEs localizadas na região sul do Brasil. A metodologia utilizada caracteriza-se como exploratória. O conjunto de requisitos proposto é composto por cinco tipos de risco: operacional, estratégico, financeiro, riscos na gestão do conhecimento e risco legal e de conformidade. Contempla as etapas de identificação, avaliação e tratamento do risco. Após desenvolvimento desse conjunto, foi efetuado um teste de validação que revelou alto nível de aprovação entre microempresários. Essa parte da pesquisa revelou que o uso do conjunto de requisitos, na opinião dos empresários, é relevante para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos aos quais as empresas estão expostas; seja qual for sua área de atuação. Este tipo de gestão pode abrir os horizontes e auxiliar as MPEs, ampliando a visão da empresa como um todo e aumentando a probabilidade de que seus objetivos sejam alcançados.

Palavras-chave: Risco. Gestão de Risco. Micro e Pequenas Empresas. Requisitos.

1. INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) vêm adquirindo perante a sociedade significativa importância, com isto, representando expectativa de desenvolvimento socioeconômico para o Brasil e o mundo. O trabalho de Longenecker, Moore e Petty (1997) salienta a importância que as MPEs representam para a Economia de todos os países do mundo. Datar, Epstein, e Yuthas (2009) constata que os métodos, ferramentas e técnicas que são utilizadas em empresas de grande porte, também são necessários para que empresas menores alcancem sucesso.

Aliado ao desenvolvimento das MPEs, em nível mundial, vem crescendo, também a relevância da gestão de risco nestas empresas. Ao analisar as micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras, constata-se que as mesmas não possuem um sistema de controle eficaz, e acabam não dando a devida importância para a gestão de riscos, muitas vezes, por desconhecimento. Nessa mesma linha de entendimento, Cantelli (2006) afirma que a identificação e o gerenciamento dos riscos reais nos projetos da empresa são pouco mensurados na escolha da estratégia, o que prejudica o norteamento das futuras ações da empresa.

Fama, Cardoso e Mendonça (2002) e Baraldi (2005) afirmam que as pesquisas sobre risco, embora tenham tido um crescente aumento nas últimas décadas, têm se

¹ Mestre e doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professor do Programa de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da FURB. E-mail: franciscofernandes@furb.br

² Mestra em Ciências Contábeis pela FURB. E-mail: julibenetti@gmail.com

concentrado na análise e gerenciamento do risco financeiro com pouca ênfase no ambiente acadêmico e aos demais tipos de riscos enfrentados pelas empresas. Nessa mesma linha de entendimento, Padoveze e Bertolucci (2005) afirmam que é evidente a ausência de trabalhos aprofundados sobre o tema do gerenciamento do risco empresarial, ainda que a área financeira ofereça muitos estudos sob uma ótica mais específica.

A gestão de riscos reporta-se à questão de que eventos incertos podem vir a ocorrer e causar prejuízos à empresa e a seus diversos segmentos. Portanto, uma gestão de riscos eficaz fornece subsídios aos empresários/gestores, auxiliando-os e mostrando os riscos aos quais a empresa está exposta. De acordo com dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2007), no Brasil, o universo das MPes representa 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e prestadores de serviço, os quais respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), 12% das exportações, 43% da renda total e geram 60% dos empregos, ou seja, 60 milhões de brasileiros têm ocupação remunerada nas micro e pequenas empresas.

No período de 2003-2005, com 14.181 empresas constituídas nos anos de 2003, 2004 e 2005, distribuídas nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal, constatou-se que o índice de mortalidade dos empreendimentos brasileiros é alto: 22% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades com até dois anos de funcionamento; e se forem consideradas as empresas com até quatro anos de existência, os índices sobem para 59,9% (SEBRAE, 2007).

As principais causas constatadas por essa entidade para o fechamento prematuro são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido, ou seja, atitudes empreendedoras insuficientes; antes da abertura das empresas há deficiências no planejamento; após a abertura do negócio há deficiência na gestão; políticas insuficientes de apoio ao setor; conjuntura econômica deprimida, problemas pessoais, entre outras de menor relevância. Ortigara (2006) constatou que os aspectos mais relevantes responsáveis pela mortalidade das MPes, são: carga tributária elevada, falta de capital de giro e inadimplência dos clientes, que são riscos operacionais.

Um trabalho desenvolvido sobre a gestão de riscos em pequenas e médias empresas na Europa é o de Turpin (2002), mas o foco específico envolvia características de seguros. Este autor destaca que nas empresas europeias, os cinco riscos mais citados são: aumento da concorrência, a perda de funcionários para os concorrentes, as alterações de demandas do cliente, estratégias erradas devido à falta de dados mercadológicos e alta taxa de absenteísmo e rotatividade da mão-de-obra. Há, também o trabalho de Henschel (2005), que relata práticas de gestão de riscos nas empresas alemãs (então chamadas na Alemanha de “Mittelstand”). Os resultados evidenciam que nessas empresas o manuseio dos riscos é fortemente concentrado nos sócio-proprietários e que a gestão de riscos é realizada de uma forma bastante primária e rudimentar.

Diante desse contexto, considera-se que a gestão de riscos seria útil para as MPes brasileiras, mas seria interessante que fosse explicitado um conjunto de requisitos necessários para a implementação da gestão de riscos nessas empresas. Nesse sentido, formula-se a seguinte questão de pesquisa: quais são os requisitos fundamentais para a implementação da gestão de riscos em MPes? Para responder a esta questão, o objetivo desta pesquisa é elaborar e validar uma proposta de um conjunto de requisitos para a gestão de risco para as micro e pequenas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico, para um melhor desenvolvimento, está estruturado em três partes, sendo que a primeira parte conceitua risco, gestão de risco e tipos de riscos; a segunda parte apresenta os aspectos relacionados ao processo de gestão de risco; e, a terceira e última parte do referencial teórico relata sobre os principais modelos de gestão de riscos existentes.

2.1 RISCO, GESTÃO DE RISCOS E TIPOS DE RISCOS

Boa parte do que distingue as economias modernas daquelas do passado é a recente capacidade de identificar o risco, mensurá-lo, avaliar suas consequências e, então, reagir de acordo, seja transferindo ou mitigando o risco (CROUHY; GALAI; MARK, 2004). Para Barragan, Weffort e Aranha (2006), o risco é a possibilidade de ocorrência de um evento futuro não previsto. Complementando essa questão, Vanca (2003) afirma que riscos são situações que possam impedir o alcance de objetivos corporativos ou operacionais.

Holton (2004), por sua vez, salienta que a definição de risco mais famosa é a do economista Frank Knight, que faz a diferenciação entre a incerteza e o risco, defendendo que o conceito de incerteza deve ser radicalmente desligado do conceito de risco, pois o risco é algo mensurável, ao contrário da incerteza, que não pode ser medida. A gestão de riscos pode ser definida como um sistema ao qual se deve identificar, avaliar, classificar e mitigar os fatores de risco que podem vir a atrapalhar os objetivos estratégicos de uma empresa, em que o risco pode ser tratado como objeto de gestão (RIECHE, 2005).

Na visão de Padoveze e Bertolucci (2005), para uma empresa estabelecer o modelo adequado para o gerenciamento dos riscos, primeiramente precisam ser definidos os tipos de riscos aos quais a empresa está exposta. Existem formas diferentes de classificar os tipos de riscos.

Os tipos de riscos que as empresas estão expostas dependem da natureza de sua atividade. Brito (2000) afirma que o risco operacional tem sua origem na ausência de consistência e adequação dos sistemas de controle interno, sistemas de processamento e informações, assim podendo proporcionar perdas inesperadas para a instituição. Para Crouhy, Galai e Mark (2004, p. 475), por sua vez, o risco operacional está longe de ser um tema pacífico na literatura. Tal fato ocorre porque, “[...] é difícil fazer uma clara distinção entre risco operacional e as incertezas ‘normais’ enfrentadas pelas organizações em suas operações diárias”.

Na literatura brasileira e internacional não existe uma concordância quanto à definição de risco operacional. Alguns pesquisadores acreditam existir um vínculo entre risco de crédito, de mercado e operacional. Já outros pesquisadores defendem ao oposto acreditam que o risco operacional é todo o risco que não esteja categorizado dentro de risco de crédito e de mercado. Para Drzik, Nakada e Schuermann (1998), todo o risco que não tem classificação em outras categorias deve ser classificado como risco operacional.

Para a FERMA (2003), os riscos financeiros são relacionados à gestão e ao controle eficaz dos meios financeiros da empresa e com os efeitos de fatores externos

como, por exemplo, disponibilidade de crédito, taxas de câmbio, movimento das taxas de juro e outros tipos de orientações do mercado. De acordo com Ang (1991), as pequenas empresas estão mais expostas a um maior risco financeiro; e por isso, na tomada de decisões de financiamento, têm de considerar o impacto na sua estrutura financeira. Complementando, Gastón e Jarne (1995) afirmam que as instituições bancárias são a fonte de financiamento mais importante para as pequenas empresas, e a decisão de utilizar essa fonte envolve risco estratégico.

Para Marshall (2002, p. 436), risco estratégico “[...] é o risco de implementar uma estratégia malsucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos. Muitos riscos estratégicos derivam de ameaças feitas por diferentes envolvidos no âmbito mais amplo da empresa, todos os quais têm objetivos e motivações conflitantes”. Os riscos estratégicos estão relacionados com os objetivos estratégicos da empresa no longo prazo e podem ser afetados por áreas como disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio ambiente físico (FERMA, 2003).

Outro tipo de risco é o de conformidade/legal, que está relacionado à falta de habilidade ou disciplina da empresa para cumprir com a legislação e/ou regulamentação externa aplicáveis ao negócio e às normas e procedimentos internos (IBGC, 2007). De acordo com FERMA (2003), este risco está relacionado com temas como saúde e segurança, meio ambiente, práticas comerciais, proteção do consumidor, proteção de dados, assuntos regulamentares e legislação laboral.

O risco da gestão do conhecimento, por sua vez, está relacionado com a gestão e controle eficaz dos recursos do conhecimento, como também com a produção, proteção e comunicação destes (FRAPPAOLO; KOULOPOULOS, 2000). Fazem parte deste tipo de risco os fatores externos, como a utilização não autorizada ou abusiva da propriedade intelectual, as falhas de energia na zona e tecnologia competitiva. Os fatores internos podem referir-se às variações nos sistemas ou a perda de funcionários chave (FERMA, 2003).

2.2. O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS E OS PRINCIPAIS MODELOS EXISTENTES GLOBALMENTE

Para a norma *Standards Australia e Standards New Zealand - AS/NZS 4360* (2004), o processo de gestão de risco pode ser aplicado em vários níveis de uma empresa, seja qual for seu porte: estratégico, tático e operacional. Como, também pode ser aplicado de forma específica em projetos, de apoio às decisões ou gerir determinadas áreas de risco reconhecido. Cada fase do processo de registros dos riscos deve ser mantida para que as decisões sejam entendidas como parte de um processo de melhoria contínua.

Na sequência, serão abordados os principais modelos de gestão de risco existentes, confirmando a viabilidade da gestão de riscos, não só para as grandes empresas, mas também para as empresas de pequeno porte.

2.2.1 AS/NZS 4360 de 2004

A primeira elaboração da norma AS/NZS 4360 foi em 1995, tendo em 1999 uma segunda edição. No ano de 2004 foi elaborada pelo Comitê Técnico de Gestão de Risco

- OB007, a AS/NZS 4360. O Comitê, no período da elaboração da norma, era composto por vinte e quatro representantes de Instituições da Austrália e Nova Zelândia, entre elas, instituições públicas e privadas.

O risco é definido pela Norma AS/NZS 4360 como sendo a chance de que algo aconteça e isso terá um impacto sobre os objetivos. A norma especifica que a definição de risco reconhece que as atividades envolvendo risco podem ter efeitos positivos, não somente negativos. Esta metodologia pode ser utilizada para identificar e explorar oportunidades de melhoria nos resultados organizacionais, bem como, na redução das consequências.

É uma das normas mais completas que existem com relação à gestão de riscos. Esse relatório oferece uma orientação para a criação e implementação de uma gestão eficaz dos riscos de processos, em qualquer tipo de empresa, podendo ser de grande ou pequeno porte. Demonstra como estabelecer um texto adequado, e, em seguida, como identificar, analisar, avaliar, tratar, comunicar e monitorar os riscos.

A definição para a estrutura do processo de gestão de riscos depende da natureza dos riscos e da abrangência dos processos. Porém, as etapas do processo de gestão de riscos serão sempre as mesmas, não se alteram, independentemente do porte e tipo de empresa, todas precisam passar pelas sete etapas do processo de gestão de riscos presentes na estrutura. As sete etapas do processo de gestão de riscos da AS/NZS 4360 são: comunicação e consulta; estabelecer o contexto; identificar os riscos; analisar os riscos; avaliar os riscos; tratar os riscos, e monitorar e revisar.

2.2.2 COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

Criado em 1985, nos Estados Unidos, o COSO é resultado dos trabalhos realizados pela *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*. Caracteriza-se por ser uma entidade sem fins lucrativos e as principais áreas de interesse são: Governança Corporativa, Ética de Negócios, Controles Internos, Gestão de Riscos Corporativos, Fraudes e Relatórios Financeiros (COSO, 2004).

O COSO I foi publicado em 1992, como relatório denominado de *Internal Control - Integrated Framework* (Controles Internos e Estrutura Integrada – ICIF). E, em 2004, publicou um novo relatório denominado de *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (Gestão de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada – ERMIF), identificado como COSO II, considerado uma evolução dos controles internos, direcionado no mais amplo problema da gestão de riscos corporativos existentes em todos os portes de empresas (COSO, 2004). Esta entidade publicou ao longo dos anos, vários outros estudos e relatórios, todos relacionados à gestão de riscos, controles internos e prevenção de fraudes.

Souza (2007) afirma que o COSO II fornece aos gestores e à empresa como um todo, uma visão mais profunda dos elementos que devem ser observados para culminar com a obtenção dos objetivos e metas estabelecidos. O COSO II, da mesma forma que o COSO I, desenvolve três dimensões, formando um cubo. Este cubo na sua primeira dimensão representa os oito componentes da metodologia; a segunda dimensão representa as quatro categorias dos objetivos e a terceira dimensão refere-se às diferentes unidades organizacionais da empresa.

O modelo de processo de gestão de risco do COSO II é composto por oito etapas, derivadas da maneira como funciona cada empresa individualmente, e estão

integradas com o processo de gestão: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de risco; respostas aos riscos; atividade de controle; informação; comunicação e monitoramento.

De acordo com Peres (2010, p. 268), “[...] a implementação de estruturas de controles internos confiáveis tais como o COSO e o Control Objectives for Information and related Technology - COBIT é condição *sinequa non* para o sucesso de programas de gestão de riscos e estabelecimento de melhores práticas de controles”, ou seja, tais modelos de gestão de risco são fundamentais para o sucesso na implementação de controles nas empresas.

2.2.3 FERMA – *Federation of European Risk Management Associations*

A *Federation of European Risk Management Associations* – FERMA desenvolveu uma norma de gestão de risco resultado do trabalho de uma equipe composta por elementos das principais organizações de gestão de riscos do Reino Unido - *The Institute of Risk Management (IRM)*, *The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC)* e *The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM)*. Esta equipe procurou identificar os pontos de vista da maioria dos organismos profissionais envolvidos e de interessados em gestão de riscos (FERMA, 2003).

A utilização da gestão de risco, de acordo com a FERMA (2003), pode ser implementada para qualquer tipo de atividade ou projeto de curto ou longo prazo, não restringindo somente as empresas ou organizações públicas. Precisam ser verificadas as vantagens e oportunidades por todas as muitas partes interessadas, que podem ser afetadas; não pode se restringir somente a verificar o contexto da própria atividade.

O processo é composto por oito etapas, sendo: os objetivos estratégicos da empresa, avaliação de riscos, análise de riscos, comparação de riscos, tratamento de riscos, comunicação de riscos, estrutura e administração da gestão de riscos e monitoramento e revisão do processo de gestão de riscos. De acordo com a visão dos membros dessa entidade, o processo de gestão de riscos deve ser contínuo e estar em constante desenvolvimento, sendo aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia, além de precisar analisar todos os riscos das atividades passadas, presentes e, em especial, futuras, existentes em uma empresa (FERMA, 2003).

O processo de gestão de risco precisa estar integrado à cultura da empresa como uma política eficaz e um programa conduzido pela Alta Administração. As estratégias devem estar traduzidas nos objetivos táticos e operacionais, atribuindo responsabilidades na gestão de riscos por toda a empresa, como parte integrante da respectiva descrição de funções. Tais estratégias sustentam a responsabilidade, a avaliação do desempenho e respectiva recompensa, proporcionando a eficiência operacional em todos os níveis da empresa (FERMA, 2003).

2.2.4 ISO 31.000 - *Principles and guidelines for risk management*

Em outubro de 2009, surgiu a ISO 31.000, desenvolvida por um grupo de especialistas representando mais de 30 países, caracterizando-se como uma norma de caráter universal voltada especificamente à gestão de risco. Conforme Bastos (2009),

esta norma surgiu para ser a “norma-das-normas” da gestão de riscos. O texto original da ISO 31.000 foi baseado na norma AS/NZS 4360 (2004). Abrange todas as corporações dos mais diversos segmentos, tipos, áreas de atuação das empresas ou portes, podendo ser aplicada em pequenas empresas. A nova série de orientações da *International Organization for Standardization* (ISO) surgiu devido à necessidade de harmonizar padrões, regulamentações e *frameworks* publicados anteriormente, e que, de alguma forma, estão relacionados à gestão de riscos.

Os objetivos da empresa podem estar relacionados com as atividades operacionais da empresa, desde as iniciativas estratégicas e com os processos ou projetos. Desta forma, a norma pode ser aplicada aos vários tipos de riscos relacionados aos diferentes departamentos da empresa, tais como: financeiro, operacional, na área da saúde, projetos, meio ambiente, entre outros; inclui uma visão moderna de que risco, também é oportunidade; fato este apontado pelo COSO.

O processo de gestão de riscos, de acordo com essa norma, precisa ser parte integrante da gestão incorporada à cultura e às práticas da empresa e adaptado aos processos de negócios. E, para assegurar que o processo de gestão de riscos seja implementado, deve ser aplicado um plano de gestão de riscos, em todos os níveis e funções pertinentes à empresa, como parte de suas práticas e processos, inclusive nos processos de gestão de mudanças.

Ao efetuar uma comparação entre os modelos AS/NZS4360, COSO II, FERMA e ISSO 31.000, observa-se que a maioria das entidades sugere etapas semelhantes para a gestão de riscos, envolvendo identificação e avaliação dos riscos, sendo que alguns sugerem tratamento e todos consideram o monitoramento uma fase importante, após a implementação do modelo. Na sequência, será tratada a metodologia de pesquisa empregada neste trabalho.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória. Conforme Hair et al. (2005, p. 84), “a pesquisa exploratória é particularmente útil quando os responsáveis pelas decisões dispõem de poucas informações”. Como a gestão de riscos em MPEs é um assunto recente, cabe desenvolver uma pesquisa exploratória.

O procedimento de coleta dos dados utilizado foi levantamento ou *survey*. De acordo com Kidder (1987), a *survey* é a mais apropriada para análise de fatos e descrições, também, podem ser planejadas para estudar relações entre variáveis, inclusive as de causa e efeito. Os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta deste estudo são questionário e entrevista. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas pessoalmente em 10 MPEs localizadas na região sul do Brasil, mais precisamente em Chapecó – SC, sendo respondidas pelos proprietários ou responsáveis pelas MPE's. O período utilizado para aplicação das entrevistas foi o mês de fevereiro de 2011.

A formalização do questionário foi feita com base na estruturação fornecida por Richardson (1999), para o alcance dos objetivos e perguntas de pesquisa. O instrumento de pesquisa está composto por 30 questões, sendo que foi elaborado com base no objetivo do presente trabalho e foi dividido em quatro partes. A primeira parte diz respeito à identificação das MPEs pertencentes à amostra; a segunda procura identificar o perfil dos respondentes da pesquisa; a terceira busca focar nos itens de que cada empresa dispõe em relação aos controles internos; já a última parte, procura

identificar como é feita a gestão de riscos nas MPEs. Neste trabalho, serão evidenciados apenas os resultados desta última parte, que foi a base para o desenvolvimento do conjunto de requisitos para a gestão de riscos nas MPEs.

Primeiramente, foram realizadas entrevistas, que foram gravadas para posterior análise, e em seguida foi entregue questionário que, na sequência, foi respondido pelo responsável de cada empresa. O período utilizado para aplicação das entrevistas e dos questionários foi o mês de fevereiro de 2011. O conjunto de requisitos de gestão de risco desenvolvido para MPEs tem como variável os controles internos (que não estão sendo contemplados neste trabalho), experiências de perdas, processo de gestão de risco e tipos de risco. Todos os dados coletados na entrevista e no questionário foram utilizados como base para o desenvolvimento do conjunto de requisitos para a gestão de riscos em MPEs.

Por fim, foi efetuado um teste de validação do conjunto de requisitos para a gestão de riscos para nas MPEs desenvolvido neste estudo. O teste foi aplicado aos responsáveis por dez outras MPEs da mesma região, com a presença dos pesquisadores no estabelecimento respectivo de cada uma das empresas, no período de 01 a 04 de agosto de 2011.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico, é feita a apresentação e análise dos resultados, em atendimento ao objetivo da pesquisa. São apresentadas todas as etapas seguidas para o desenvolvimento da proposta do conjunto de requisitos para a gestão de riscos para MPEs, como também os resultados obtidos com a validação em outras dez micro e pequena empresas localizadas na região sul do Brasil.

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE CONJUNTO DE REQUISITOS PARA A GESTÃO DE RISCO EM MPEs

Alguns modelos de plano de negócios estão presentes na literatura, por exemplo, o plano de negócios de Cantelli (2006), que foi desenvolvido para MPEs incubadas, no qual aprofundou a discussão sobre o risco. Para tanto, o autor (2006) utilizou os seguintes planos de negócios: Planos de negócios do Degen (1989), Dolabela (1999), Greatti (2003) e SEBRAE. Na sua pesquisa, o autor (2006) constatou que os planos de negócios abrangem uma ampla quantidade de informações e pertinente a seu propósito, porém, os empresários não o utilizam, pois, muitas vezes, não possuem características que não permitem que planeje por tanto tempo um negócio, ou, ainda, que o empresário está tão focado nos aspectos operacionais de seu negócio, que não dedicar tanto tempo para um planejamento. Guerreiro (1989) com o objetivo de propiciar um melhor entendimento do significado da palavra modelo, afirma que pode ser entendido como a representação reduzida da realidade, o qual tem por objetivo facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas por meio da segregação aos aspectos fundamentais relativos ao problema enfocado. Para o desenvolvimento de um modelo são retiradas da realidade as variáveis relevantes e suas interações significativas para o estudo de um determinado problema. Entende-se que o conjunto de requisitos explicitado nesta pesquisa deve ser visto como um modelo, no sentido de que representa de forma reduzida uma realidade, qual seja, a da gestão de riscos nas MPEs. O Quadro

1, apresenta as variáveis utilizadas para a construção de uma proposta de um conjunto de requisitos para a gestão de riscos para as MPEs.

Variáveis	Detalhamento	Base Adotada
Experiências de perdas	Com base nas experiências de perdas passadas pelas micro e pequenas empresas pertencentes à amostra da pesquisa	Dados da pesquisa
Tipos de riscos	Estratégico; Operacional; Financeiro; Gestão do Conhecimento e Conformidade/Legal	FERMA (2003)
Processo de Gestão de Risco	Identificação; Avaliação e Tratamento	FERMA (2003); AS/NZS 4360 (2004); COSO II (2004); ISO 31.000 (2010)

Quadro 1 – Variáveis para construção do conjunto de requisitos para a gestão de riscos

Fonte: Elaborado pelos autores.

As experiências de perdas sofridas pelas MPEs pertencentes à amostra desta pesquisa apresentam-se como uma das principais variáveis a serem contidas no conjunto de requisitos para a gestão de riscos em MPEs, pois, de acordo com os achados, as empresas não pensam no risco aos quais possam estar expostas, somente tomam consciência das situações de risco e começam a pensar nele de forma intuitiva, quando cometem algum tipo de erro ou falha.

Os tipos de riscos devem, também ser utilizados como variáveis para construção do conjunto de requisitos. Para tanto, sugere-se a classificação de tipos de riscos estabelecida pela FERMA (2003), por acreditar que esta possui todos os tipos de riscos que uma MPE pode ter.

Com relação à variável “processo de gestão de riscos”, as variáveis restringem-se a três etapas, sendo: 1ª Etapa – Processo de Identificação do Risco, 2ª Etapa – Processo de Avaliação do Risco e 3ª Etapa – Processo de Tratamento do Risco. Acredita-se que esta proposta de processo de gestão de riscos contemple as três principais etapas necessárias para as MPEs mitigarem os riscos que ameaçam suas atividades. Corroborando este entendimento, a FERMA (2003) afirma que o ponto central do processo de gestão de riscos é a identificação e o tratamento de riscos.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA PROPOSTA DE CONJUNTO DE REQUISITOS PARA A GESTÃO DE RISCOS PARA MPEs

O conjunto de requisitos possui como principais características: simplicidade e objetividade; orientado por tipos de riscos; aplicado por meio de *check list* e aplicável para qualquer MPE; respeitando as características gerenciais, setoriais e regionais, ou seja, considerando as peculiaridades de cada empresa.

Entende-se que, para que a gestão de riscos seja efetiva nas MPEs, é um requisito fundamental que o modelo implementado seja simples, de rápido e fácil manuseio, pois segundo Cantelli (2006), o empreendedor não possui tempo para se dedicar à gestão. A pesquisa do SEBRAE (2007) aponta que a maioria dos empreendedores não possui conhecimentos gerenciais. Com isto, nota-se que, para os

empreendedores das MPEs conseguirem utilizar um modelo de gestão, este precisa ter como principais características a simplicidade e a objetividade.

A gestão de riscos nas MPEs requer a orientação por tipos de riscos, sendo que a classificação destes, por sua vez, necessita seguir uma base literária. Sugere-se seguir a classificação utilizada pela FERMA (2003), por se acreditar que ela contempla satisfatoriamente os tipos de riscos que uma MPE possa enfrentar.

Ao analisar os dados coletados, observou-se que 50% dos respondentes acreditam que os principais riscos estão identificados, mas nunca houve um mapeamento detalhado deles. Esse percentual vai ao encontro do número de respondentes que dizem que a empresa tem conhecimento sobre os riscos a que está exposta. Constatou-se que dois respondentes, representando 20% da amostra, acreditam que a empresa identifica os riscos, mas não efetua a mensuração deles. E, o restante da amostra, representando 30% dos respondentes, acredita que a empresa não tem conhecimento sobre os riscos existentes.

Constatou-se que, 90% das empresas entrevistadas, ao iniciarem as suas atividades, não se preocuparam em efetuar um levantamento dos riscos, aos quais a empresa estaria exposta. Somente uma única empresa, representando 10%, afirma ter efetuado um levantamento dos riscos, que foi efetuado por meio de mapeamentos e planejamentos, sendo que os riscos foram identificados de forma intuitiva.

A metade das empresas pesquisadas busca identificar os riscos que possam ameaçar os cumprimentos dos objetivos e metas, porém, nenhuma toma as devidas ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados. Esse fato reforça o entendimento de que as empresas conseguem identificar alguns tipos de riscos aos quais estão expostas, porém, não conseguem efetuar o gerenciamento sobre eles. Duas empresas justificaram que não identificam, pois não possuem metas e objetivos definidos.

De acordo com a AS/NZS 4360:2004, a identificação dos riscos tem por objetivo elaborar uma lista com todas as fontes possíveis de riscos e eventos que possam estar impactando sobre a realização dos objetivos e metas estabelecidas pela empresa. Tal processo pode impedir atrasos ou melhorar a consecução dos objetivos e das metas estabelecidas.

Ao constatar que as MPEs não seguem nenhum modelo para efetuar a identificação de riscos, e tendo verificado na pesquisa de campo que a maioria das empresas consegue identificar os principais riscos a que estão expostas, os respondentes foram questionados se a forma como eles identificam os riscos é de forma intuitiva. Como resposta obteve-se que 100% dos respondentes efetuam a identificação dos riscos de forma intuitiva, não seguem nenhum modelo ou orientação para o gerenciamento dos riscos.

Isso vem ao encontro à opinião de Sparrow e Bentley (2000) que acreditam que as práticas de gestão de risco nas pequenas empresas relacionam-se com as crenças e atitudes de seus proprietários, e que estas empresas não tendem a usar técnicas especiais para otimizar riscos individuais. E que, apesar de muitas vezes identificarem e avaliarem riscos, os proprietários dessas pequenas empresas podem simplesmente ignorar um risco particular.

Os resultados apurados empresas vão ao encontro, também da AS/NZS 4360 (2004), de que a gestão de risco, em geral, é efetuada de forma contínua, na maioria das vezes, conscientemente e, em algumas, sem perceber, ou seja, as pessoas acabam agindo

de forma intuitiva. E a necessidade de gerenciar os riscos deve ser reconhecida como de fundamental importância por todas as pessoas e a equipe pertencente à empresa.

4.3 ESTRUTURA DA PROPOSTA DE CONJUNTO DE REQUISITOS PARA A GESTÃO DE RISCOS EM MPES

A estrutura do conjunto de requisitos de gestão de riscos para MPES, formada por três etapas: identificação, avaliação e tratamento do risco, pode ser observada no Quadro 2.

Os modelos utilizados como base para a primeira etapa do processo de identificação do risco são: AS/NZS 4360 (2004) e a ISO 31.000 (2010). Tais modelos enfatizam que a identificação dos riscos pode ser feita por meio de uma lista de verificação de possibilidade de risco.

Etapas do conjunto de requisitos	Orientações
1ª Etapa Identificação do Risco	Empreendedor deve identificar em cada um dos tipos de risco existentes nesta etapa em qual situação a empresa possa ter a possibilidade de perda.
2ª Etapa Avaliação do Risco	Empreendedor deve responder três requisitos chaves em cada uma das situações em que identificou a possibilidade de perda. De posse do número de requisitos que foram respondidos com “Sim” e com “Não” para cada uma das situações, o empreendedor deve verificar no quadro avaliação dos resultados se o risco que a empresa possui precisa ser tratado ou não.
3ª Etapa Tratamento do Risco	Empreendedor deve nesta etapa efetuar o tratamento do risco, o qual pode ser efetuado dentro de uma lista de orientações para evitar, diminuir ou controlar o risco.

Quadro 2 – Etapas do processo de gestão de riscos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a segunda etapa do processo de gestão de risco - a avaliação do risco - foi utilizado como base a AS/NZS 4360 (2004), pois o processo de avaliação divide os riscos naqueles que precisam e nos que não precisam de tratamento, utilizando-se de uma escala, a qual estipula entre alta, média e baixa necessidade de tratamento de riscos. De acordo com AS/NZS 4360 (2004), tal critério de avaliação é simples; porém, os resultados são atraentes, porque não refletem as incertezas, tanto em estimar riscos quanto em definir entre aqueles que necessitam ou não de tratamento.

Já para a terceira etapa do processo de gestão de riscos, o tratamento dos riscos, foi utilizado como base a AS/NZS 4360 (2004) e o COSO (2004). O tratamento dos riscos envolve a identificação de um leque de opções, em que devem ser avaliadas, preparando assim, a implementação de planos de tratamento. Tais opções de tratamento podem apresentar resultados positivos ou negativos, nos quais aparecem oportunidades que não são necessariamente excludentes, são semelhantes, embora a interpretação e as implicações sejam claramente diferentes.

A AS/NZS 4360 (2004) afirma que no processo de tratamento dos riscos é efetuado o desenvolvimento e implementação de estratégias específicas e planos de ação para aumentar os potenciais benefícios e reduzir custos potenciais. Corroborando com esta informação, COSO II (2004) salienta que o elemento principal do tratamento

de riscos é o controle e a diminuição dos riscos, em termos gerais, restringe-se a evitar os riscos.

O empreendedor de cada MPE precisa verificar se, para cada situação de risco presente, a possibilidade de o risco ocorrer ou não. Posteriormente, precisa responder as perguntas em cada situação de risco para identificar a possibilidade de risco. Deve verificar, em cada situação de risco, quantas perguntas foram respondidas positiva ou negativamente, e checar se o risco que a empresa possui precisa ser tratado ou não. Após efetuada a análise dos resultados, se a empresa precisa efetuar o processo de tratamento de risco, para então, passar para a última etapa do conjunto de requisitos.

Das situações de risco presentes nesta etapa, o empreendedor precisa verificar naquelas em que existe a possibilidade de risco, qual a medida de tratamento de risco que deve ser estabelecida pela empresa, que podem ser apresentadas na forma de *check list*. O modelo requer ser aplicado por meio de *check list*, pois, assim, os empreendedores conseguem manuseá-lo de forma fácil e rápida. Paulo *et al* (2007) afirmam que o *check list* pode ser aplicado na avaliação de controles internos por meio de abordagens qualitativas.

Os riscos mais preocupantes para as MPEs pesquisadas são: o descumprimento de normas trabalhistas pelos funcionários, o movimento nas taxas de juros e o não cumprimento de regulamentações impostas pelos órgãos governamentais. Por outro lado, os riscos menos preocupantes são: falhas no sistema de tecnologia, taxa de câmbio, alterações jurídicas e regulamentares e o não cumprimento da legislação ambiental.

Os gestores das MPEs pesquisadas opinaram sobre a importância da gestão de riscos em seus negócios. Acreditam que os riscos devem ser identificados de forma mais clara, para depois mensurá-los e adotar as medidas necessárias para sua mitigação. Este tipo de gestão pode abrir os horizontes e auxiliar a equipe, ampliando a visão da empresa como um todo e visando a manter sua continuidade.

Em consequência de o conjunto de requisitos desenvolvido ter como base principal os dados da pesquisa efetuada com as MPEs pertencentes à amostra, ele não possui todos os tipos de riscos em que elas possam estar expostas. Assim, o conjunto de requisitos serve como um guia orientador, o qual todas as MPEs brasileiras, independentemente do seu tipo de atividade, podem utilizar, servindo de um direcionador, mostrando os passos que as empresas devem seguir para identificar, avaliar e tratar os riscos.

Como o conjunto de requisitos explicitou cinco tipos de risco, para facilitar o manuseio do empreendedor, os riscos são apresentados individualmente, ou seja, para cada tipo de risco são efetuadas todas as etapas do processo de gestão de risco. Sendo assim, o modelo inicia com o risco operacional, na sequência apresenta o risco estratégico, após o financeiro, a gestão do conhecimento, e finaliza apresentando o risco conformidade/legal, que foram tratados na fundamentação teórica deste trabalho.

Este modelo pode ser aplicável a qualquer MPE, respeitando as características gerenciais, setoriais e regionais de cada uma delas. Corroborando com este entendimento, Albuquerque (2004), Duarte (2004), Migliato (2004), Terence (2002) e Amarioli (2003), afirmam que para entender os problemas enfrentados pelas MPEs, precisam-se levar em consideração as suas peculiaridades. Após o desenvolvimento do conjunto de requisitos de gestão de riscos para MPEs, foi realizado um teste com outras 10 empresas para a validação do referido conjunto.

4.4 TESTE DE VALIDAÇÃO DA PROPOSTA DO CONJUNTO DE REQUISITOS DE GESTÃO DE RISCOS NAS MPEs

O teste de validação foi efetuado em outras 10 MPEs, localizadas na região sul do Brasil e na mesma cidade das outras MPEs da amostra (Chapecó – SC). As 10 MPEs participantes do teste de validação não fazem parte da amostra de empresas que participaram da coleta de dados são de diversos segmentos, e tem entre 4 e 39 funcionários.

O objetivo do teste de validação foi verificar até que ponto o conjunto de requisitos de gestão de riscos pode ser validado para MPEs localizadas na região sul brasileira. Foi aplicado no período de 01 a 04 de agosto de 2011, com a presença dos pesquisadores, com os responsáveis pelas MPEs. Para efetuar a aplicação do teste procurou-se delimitar a amostra de empresas participantes do teste, de forma que obtivesse opiniões envolvendo diferentes: tipos de atividades, localizações, nº de funcionários e portes.

Os resultados do teste de validade revelam que, 100% das MPEs pertencentes à amostra, validam a utilização do conjunto de requisitos de gestão de riscos em MPEs. Constatou-se que os principais pontos positivos levantados pelas MPEs, pertencentes à amostra são: a) a visão do empreendedor é ampliada com relação aos riscos que a empresa possa estar exposta; b) permite identificar, de forma mais clara e objetiva, a exposição aos riscos; c) fornece um direcionamento de como a empresa deve conduzir as suas principais atividades, evitando ou mitigando o risco; e d) encontram-se presentes no modelo as principais causas de mortalidade das MPEs.

Uma das empresas que passou recentemente por um processo de consultoria, afirma que o conjunto de requisitos de gestão de risco é muito interessante, pois agrega novas idéias, principalmente com relação à forma com que os funcionários podem ser treinados, evitando o risco de cometerem erros. Alerta, também sobre riscos ocasionados por fatores externos. Outra empresa, de outro segmento, que possui uma experiência de 35 anos de comércio, afirma que esse conjunto de requisitos “ataca” na raiz dos problemas de qualquer empresa, minimizando o risco.

No que se refere aos pontos negativos desse conjunto de requisitos para a gestão de riscos, levantados pelas MPEs, pertencentes à amostra, destacam-se:

a) O modelo por apresentar de forma repetida em todos os tipos de riscos as mesmas etapas, acaba tornando-se repetitivo e cansativo. Deveria achar uma maneira de não haver repetição das etapas do modelo, colocando em cada etapa, em uma única vez, todos os tipos de riscos presentes; e

b) O modelo é muito interessante para as empresas que possuem poucos controles sobre as suas atividades e traz um direcionamento a suas atividades; porém, por não apresentarem controles internos condizentes com a realidade da empresa, acham que encontrariam dificuldade em implantar todas as sugestões trazidas pela análise dos requisitos.

Uma das empresas, inclusive, ressalta que o conjunto de requisitos é válido para ser utilizado em empresas que tenham seus controles precários e pouca experiência no mercado, pois contém todas as informações que uma empresa precisa saber para evitar os riscos. Outra empresa considera que este modelo de gestão de risco é interessante e válido para a gestão de MPEs. É gratificante verificar todas estas

sugestões de melhoria para evitar o risco, porém algumas empresas podem encontrar dificuldades para colocá-lo em prática, pois dependendo do ramo de atividade pode existir falta de mão-de-obra qualificada, produtos que não podem ser fabricados em série etc., exigindo, assim uma demanda de tempo muito maior em de cada produto produzido.

Com relação aos fatores de risco, constatou-se que a grande parte deles, muda de uma empresa para a outra, pelo fato de tratar-se de empresas com tipos de atividades diferentes. A realidade de cada uma é diferente, cada uma tem o seu próprio cenário, com as particularidades de cada tipo de atividade. Os resultados obtidos vão ao encontro de Santos, Ferreira e Farias (2009), ao destacarem que cada tipo de atividade tem suas particularidades.

Constatou-se que a maioria das 20 MPEs pesquisadas no total (antes e depois da validação do conjunto), considera o risco natural ou mostra-se preocupada com ele; fato este que ajuda a concretizar a importância em ter conhecimento sobre os riscos aos quais as empresas estão expostas e fazer gestão dos mesmos. Nesta mesma linha de entendimento, AS/NZS 4360 (2004) afirma que é de extrema importância que as pessoas que estão identificando os riscos, tenham conhecimento sobre os aspectos detalhados dos riscos empreendidos.

Com isto, nota-se que a proposta do conjunto de requisitos para a gestão de riscos para as MPEs localizadas na região sul do Brasil foi validado na totalidade da amostra. Além de demonstrar a validade do modelo na opinião dos participantes, o teste de validação contribuiu para detectar os pontos negativos que precisam ser trabalhados no modelo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir seu objetivo, esta pesquisa fornece, com relação às principais características que uma proposta de um conjunto de requisitos para a gestão de risco para as MPEs precisa ter, a pesquisa traz que são: simplicidade e objetividade (Cantelli, 2006); orientado por tipos de risco (FERMA, 2003); aplicado por meio de *check list* (Paulo *et al*, 2007) e aplicável para qualquer MPEs, respeitando suas características gerenciais, setoriais e regionais (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; DUARTE, 2004; MIGLIATO, 2004).

A estrutura da proposta de do conjunto de requisitos para a gestão de risco deve ser formada por três etapas: identificação (AS/NZS 4360, 2004; ISO 31.000, 2010); avaliação (AS/NZS 4360, 2004) e tratamento do risco (AS/NZS 4360, 2004; COSO, 2004). Após a identificação, o modelo procura fazer com que o empreendedor faça uma avaliação do nível de gravidade do risco, para, então, apresentar a última etapa do processo da gestão de risco em MPEs, que seria o tratamento do risco.

A base principal da proposta de conjunto de requisitos para a de gestão de risco são os dados da pesquisa efetuada com as MPEs pertencentes à amostra. Devido a este fato, o modelo não possui todos os tipos de riscos que uma MPE possa estar exposta, o que pode ser considerado como uma limitação da pesquisa, além da quantidade de respondentes. Com isso, a proposta de modelo serve como um guia orientador para as MPEs localizadas na região sul do Brasil, o qual direciona os passos que as empresas devem seguir para identificar, avaliar e tratar os riscos, tal como sugerido por Reiss (2004), e posteriormente monitorá-los, após a implementação do modelo.

Constatou-se que, no teste de validação as empresas levantaram como principais pontos positivos do modelo o fato de ele ampliar a visão do empreendedor com relação aos riscos que a empresa possa estar exposta e de trazer um direcionamento de como a empresa deve conduzir as suas principais atividades, evitando ou mitigando o risco. Os dados da pesquisa vão ao encontro da norma AS/NZS 4360 (2004), em que salienta que a gestão de risco é efetuada de forma contínua, sendo que na maioria das vezes é consciente e, em algumas vezes, é efetuada sem perceber.

Os riscos mais preocupantes para as MPEs pesquisadas são: o descumprimento de normas trabalhistas pelos funcionários, o movimento nas taxas de juros e o não cumprimento de regulamentações impostas pelos órgãos governamentais. Por outro lado, os riscos menos preocupantes são: falhas no sistema de tecnologia, taxa de câmbio, alterações jurídicas e regulamentares e o não cumprimento da legislação ambiental.

Os gestores das MPEs pesquisadas opinaram sobre a importância da gestão de riscos em seus negócios. Acreditam que os riscos devem ser identificados de forma mais clara, para depois mensurá-los e adotar as medidas necessárias para sua mitigação. Este tipo de gestão pode abrir os horizontes e auxiliar a equipe, ampliando a visão da empresa como um todo e visando a manter sua continuidade. Isso vem ao encontro da opinião de Howard e Jawahar (2002).

Percebe-se nos diálogos com os respondentes que, alguns até possuem conhecimento sobre possíveis riscos aos quais a empresa está exposta; porém, nota-se a dificuldade que possuem em realizar o gerenciamento desses fatores. Essa dificuldade decorre também do fato de não terem um modelo que sirva de guia, com passos a serem seguidos, para conseguirem a mitigação dos riscos. Isso está de acordo com o que foi constatado por O'Hara et al (2005), que identificaram duas barreiras para a avaliação de risco: pressão de tempo para tomar decisão diante do risco e acesso à orientação adequada, que poderia ser o modelo a ser utilizado na gestão dos riscos.

Os resultados desta pesquisa corroboram os resultados encontrados por Peres (2010) que demonstrou que nunca foi tão evidente e urgente a importância em promover ferramentas para dar resposta aos riscos aos quais as empresas estão expostas, seja qual for seu segmento ou área de atuação. Para a sobrevivência das empresas, principalmente as MPEs, a implementação da gestão de riscos passa a ser, cada vez mais, necessária.

Este artigo, que elabora e valida uma proposta de modelo de gestão de riscos, contribui para que as MPEs gerenciem melhor seus riscos, passando por todas as etapas sugeridas, visando ao cumprimento de suas missões de forma perene.

REFERÊNCIAS

AKATA, A.; AKYOL, A. (2002) Increasing competitive performance of small and medium sized enterprises: a market orientation approach for success. **Proceedings...**In: Small and Medium Sized Enterprises in the 21 Century: Problems, Opportunities and Solutions, Turquia.

ALBUQUERQUE, A. F. (2004) **Gestão Estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da Região de Brotas – SP. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

BARALDI, P. (2005) **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. 2a. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

BARRAGAN, L. G.; WEFFORT, E. F. J.; ARANHA, M. P. S. (2006) O processo de gestão de riscos e controles internos nas entidades sem fins lucrativos como uma ferramenta para redução de custos. **Anais...** In: Congresso Brasileiro de Custos, 13, 2006, Belo Horizonte.

BASTOS, A. (2009) **ISO 31.000**: a nova era da gestão de riscos começa em outubro. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/artigos/570/albertobastos>>. Acesso em: 07 de Junho de 2011.

BRITO, O.S. (2000) **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária (USP), São Paulo.

CANTELLI, W. (2006) **A percepção de riscos no processo de empreender** – Estudo das empresas incubadas e graduadas de Curitiba-PR. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OR THE TREADWAY COMMISSION. (2004) **Enterprise risk management: integrated framework**. Executive Summary. Jersey City, NJ. AICPA, September.

CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. (2004) **Gerenciamento de risco: uma visão integrada dos riscos de crédito operacional e de mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark Série SERASA.

DATAR, S. M.; EPSTEIN, M. J.; YUTHAS, K. (2009) Management Accounting and Control: Lessons for and from the World's Tiniest Businesses. **Strategic Finance**. v. 91, n.5, p 27 - 34.

DRZIK, J.; NAKADA, P.; SCHUERMANN, T. (1998) Risco, Capital e Aferição do valor nas Instituições Financeiras. **Revista Tecnologia de Crédito**. v. 11 nº 15, p. 34-48.

DUARTE, A.C.M. (2004) **Gestão estratégica na pequena empresa: estudo multicaso de identificação e análise do processo de formação de estratégia em pequenas empresas da região de Ribeirão Preto – SP**. 182 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

DUARTE JR, A. M. (2001) **Risco: definições, tipos, medição e recomendações para seu gerenciamento**. In: LEMGRUBER; E.C. *et al* (Org.). **Gestão de riscos e derivativos: aplicação no Brasil**. São Paulo: Atlas.

FAMÁ, R.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA, O. (2002) Riscos Financeiros e não Financeiros: Uma Proposta de Modelo para Finanças. **Cadernos da FACECA**, v. 11, n. 1 jan/jun, p. 33-50.

FERMA - FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. **Norma de Gestão de Riscos**. (2003) Disponível em: <<http://www.ferma-asso.org>>. Acesso em: 21 de outubro de 2011.

FERNANDES, F. C.; HEINZMANN, L. M.; WIENHAGE, P. (2010) Controles internos: comparativo entre estrutura padrão. **Anais...** In: XIII SEMEAD - Seminários de Administração, São Paulo.

FRAPPAOLO, C.; KOULOPOULOS, T. "Why do a knowledge audit?". (2000) In: Cortada, J., Woods, J.A. (Eds), **The Knowledge Management Yearbook**. 2000-2001, Butterworth-Heinemann: Woburn, p. 418-424.

GASTÓN, S. C.; JARNE, J. I. J. (1995) La Información Financiera en el Contexto Internacional: Análisis Descriptivo. **Revista Española de Financiación y Contabilidad**, v. 26, n. 85, Abr/Jun, p. 937-968.

GUERREIRO, R. (1989) **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da Contabilidade. São Paulo. Tese (Doutorado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HAIR JR, J. F. *et al.* (2005) **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman.

HENSCHEL, T. **Risk Management Practices in German SMEs: An Empirical Investigation**. (2005). Disponível em: <<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper90.pdf>> Acesso em: 27 de novembro de 2012.

HOOF, B.V.; VIJVERS, J.; DE RIDDER, J. (2003) Foundations and applications of a knowledge management scan. **European Management Journal**. v.21, n. 2, p. 237-246.

HOLTON G. A. Defining risk. **Financial Analysts Journal**. (2004) v. 60, n. 6.

HOWARD, J.L.; JAWAHAR, I.M. (2002) Risk Management for Small Business. **The Entrepreneurial Executive**, v.7, p. 95.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. (2007) **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC. Disponível em: <www.ibgc.gov.br> Acesso em: 13 de outubro de 2010.

ISO - *International Organization for Standardization* – ISO. (2010) **ISO 31.000 - Risk management - Principles and guidelines**. Disponível em: <www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170>. Acesso em: 09 de novembro de 2010.

KIDDER, L. H. (1987) **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2ª. Ed. São Paulo: EPU.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997) **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Pearson.

MARSHALL, C. L. (2002) **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MIGLIATO, A. L. (2004) **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas SP. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

O'HARA, R.; DICKETY, N.; WEYMAN, A. (2005). Good Practice in Assessing Workplace Risks by Small and Medium-sized Enterprises. **Risk Management: An International Journal**, v. 7, n.1, p. 31-41.

ORTIGARA, A. A. (2006) **Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas do Estado de Santa Catarina**. 173f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em engenharia de produção, UFSC, Florianópolis.

PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. (2005) Proposta de um Modelo para o Gerenciamento do Risco Corporativo. **Anais...** In: XXV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre.

PAULO, W. L.; FERNANDES, F.C.; RODRIGUES, L. G. B.; EIDT, J. (2007) Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo, v. 18, n.43, p. 49-60, jan./apr.

PERES, D. L. O. (2010) **A importância da gestão de riscos e controles internos como resposta a riscos empresariais**. 287f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, UERJ, Rio de Janeiro.

REISS, C. L. (2004) **Risk Management for Small Business**. EUA: Public Entity Risk Institute.

RICHARDSON, R. J. (1999) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3a. Ed. São Paulo: Atlas.

RIECHE, F. C. (2005) Gestão de risco em fundos de pensão: Situação Atual da Legislação e Perspectivas. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v.12, n.33, p. 219-242.

SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. (2009) Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.7, n. 3.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. (2007) **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005**. Brasília.

SOUZA, C. **Adaptação e aplicação de práticas de gestão de riscos e controles internos em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina**. (2007) 150 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Regional de Blumenau – SC.

SPARROW, J.; BENTLEY, P. (2000). Decision Tendencies of Entrepreneurs and Small Business Risk Management Practices. **Risk Management. An International Journal**, v. 2, n.1, p. 17-26.

TERENCE, A. C. F. (2002) **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 210 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo.

TURPIN, M. (2002) **Risk Management in Europe**: An Investigation of Medium-Sized Enterprises. London: Marsh & McLennan Companies.

VANCA, P. M. (2003) Gestão de riscos corporativos: suporte à reputação e gestão do negócio. **Anais...** In: Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, São Paulo.