



RCBSSP
REVISTA
CIENTÍFICA



2025



Número 1

Volume 6

Agosto a Dezembro de 2025

ISSN: 2675-679X

GESTÃO DE RISCO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Gessica Juliane Barbosa de Almeida
geeh.juliane@gmail.com
Universidade Potiguar

Liêda Amaral de Souza
lieda.amaral@bssp.edu.br
Faculdade de Gestão BSSP

1 INTRODUÇÃO

A crescente competitividade no mercado torna cada vez mais desafiador para as empresas manterem-se competitivas. Com o advento de novas tecnologias, os gestores enfrentam desafios para gerenciar os processos de forma eficiente, o que pode afetar a produtividade e a competitividade empresarial.

O Custo Brasil impõe barreiras para as pequenas e médias empresas (PMEs) do país, onde o sistema tributário, a legislação trabalhista e a captação de recursos são as principais dificuldades encontradas pelas entidades.

O objetivo deste artigo é demonstrar a relevância da adoção do gerenciamento de riscos para pequenas e médias empresas, com o intuito de preparar as organizações emergentes para os desafios operacionais no ambiente de negócio.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória de revisão bibliográfica acerca da gestão de riscos operacionais.

Gestão de Riscos

A gestão de riscos pode ser entendida como um processo de identificação e controle de ameaças em uma organização, podendo minimizar ou até mesmo tornar nulo os efeitos destes riscos. A gestão de riscos é um fator primordial para a sobrevivência das empresas, uma vez que há uma tendência mundial de desenvolver mecanismos de gestão de riscos operacionais.

A adoção do gerenciamento de riscos pode contribuir para a diminuição dos obstáculos estruturais, burocráticos e econômicos enfrentados pelas PMEs brasileiras. Além disso, a gestão de riscos pode alavancar o crescimento da organização, que é papel fundamental dos gestores organizacionais.

Segundo Kendrick (2003 apud SOUZA et. al, 2010), em projetos, o risco está relacionado a qualquer evento indesejável com o trabalho, podendo ser fruto de dois fatores: os impactos esperados se um dado evento e sua respectiva probabilidade associada.

Para Trapp e Corrar (2005), a gestão de riscos é um fator primordial para sobrevivência das empresas, uma vez que há uma tendência mundial de desenvolver

mecanismos de gestão de riscos operacionais tanto para a sobrevivência da empresa quanto para atender órgãos fiscalizadores. O que se espera de um gerenciamento de riscos é a previsão de ameaças, precisão e auxílio para a tomada de decisão dos gestores.

“As atitudes de risco dos tomadores de decisão nas entidades desempenham um papel importante para as escolhas feitas e, portanto, para o desempenho futuro da organização” (SCHUBERT, 2006, p. 706, tradução da autora). Se tratando de tomada de decisões, uma boa análise e mensuração dos riscos podem certamente alavancar o crescimento da organização, que é papel fundamental dos gestores organizacionais, o tal procedimento deve ser implementado de forma que faça a correta mensuração, pois cada método pode ser adequado.

Se tratando da evolução de como era visto e como se vê a gestão de risco dentro de uma organização, Cooper (2000) elaborou um quadro abordando os diversos fatores que envolvem o gerenciamento de risco como todo. No quadro 1, percebe-se que alguns fatores elencados na literatura sobre a dificuldade na gestão e mensuração do risco se relaciona ao ponto de vista atual, que por sua vez mostra que tal risco pode ser detectado e dá uma nova visão, encarando de uma forma mais atualizada.

Quadro 1 – A evolução da visão na gestão de risco

EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RISCO	
Dos bastidores...	...à diretoria
Monitoramento de risco é uma função de baixo nível dos auditores internos;	Monitoramento de riscos é o trabalho do CEO (coma supervisão da diretoria);
Risco como uma oportunidade negativa de ser controlada;	Risco como uma oportunidade;
Risco gerido separadamente, em silos organizacionais;	Risco gerido de forma integrada em toda a empresa;
A responsabilidade pela gestão de risco é delegada a níveis mais baixos;	A gestão de risco é de responsabilidade de gerenciamento sênior;
Medição do risco é subjetivo;	Quantificação do risco;
Funções de gestão de risco não estruturados e divergentes.	A gestão de riscos é incorporada em todos os sistemas de gestão corporativa.

Fonte: Adaptado de Cooper, 2000

A gestão de risco é um fator fundamental na elaboração de qualquer estratégia de gestão de risco. É essencial avaliar as melhorias e os gastos envolvidos na implementação dessa estratégia. De acordo com Bartram (1998, apud COIMBRA 2005), a adoção de uma gestão de risco eficaz em uma empresa pode reduzir a volatilidade dos fluxos de caixa, diminuindo assim a variância do preço da empresa e os custos relacionados às imperfeições do mercado. Além disso, isso pode resultar em maiores pagamentos aos sócios e um maior valor esperado para o valor da empresa.

Uma gestão de risco consistente também pode aumentar a segurança dos investidores, que estarão mais dispostos a aceitar menores

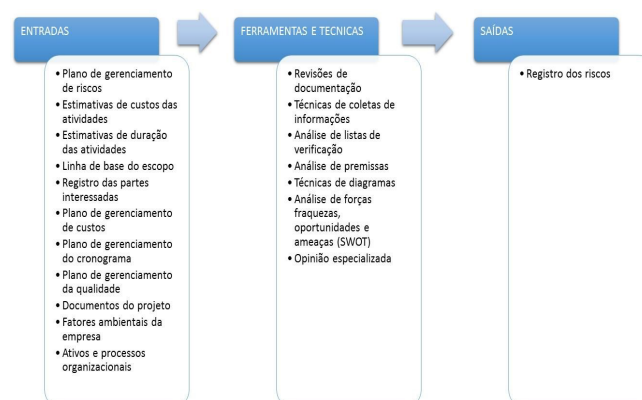
prêmios de risco, reduzindo assim o custo de captação

2.1 MÉTODOS DE IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

Identificar riscos é um processo em constante alteração, por sempre poder surgir novos riscos. Segundo PMBOK (2008), a frequência do surgimento de novos riscos e os participantes de cada ciclo oscilam dependendo da situação. Tal processo de identificar riscos deve desenvolver e manter um sentido de propriedade e responsabilidade pelos riscos e ações associadas de respostas. Dentre as técnicas de identificação que podem ser utilizadas, pode-se citar: a revisão de documentos, análise SWOT, diagrama técnico, entre outros.

Na figura 02, a seguir, é possível visualizar o processo que envolve a identificação do risco, adaptado do que preceitua o PMBOK (2008):

Figura 2 – Identificar os riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: Adaptado do PMBOK, 2008.

Segundo Morano, Martins e Ferreira (2006), consideraram a fase de identificação de risco como a primordial de todo o processo de gerenciamento de risco, pois a forma com que coleta é fundamental para a efetividade de todo o processo.

Conforme Tchankova (2002), o processo de identificação do risco pode ser descrito obedecendo alguns elementos: (i) *Sources of risk* que são elementos do clima organizacional que podem trazer resultados positivos ou negativos; (ii) *Hazard* é uma condicional responsável por aumentar as perdas e ganhos e a gravidade deles; (iii) *Peril* é algo próximo ao risco com resultados ruins e não rentáveis, é basicamente a causa das perdas; e (iv) *Exposures to risk* são objetos que são afetados se ocorrer o evento do risco.

O processo de identificação do risco deve ser contínuo pois as organizações estão em constante mudanças juntamente com o mercado em si, e devem ficar alertas aos novos tipos de riscos que podem surgir. O risco pode surgir de diversas fontes, como no ambiente operacional, físico, social, econômico, legal, cognitivo, entre outros.

2.2 ESTÁGIOS DA GESTÃO DE RISCO

A estrutura da gestão de risco pode ser dividida em cinco estágios: (i) riscos administrados isoladamente por seus

gestores, que por sua vez são dependentes de auditoria interna; (ii) mapeamento dos processos com identificação dos riscos, a empresa já desenvolveu área específica para gerenciamento de riscos operacionais; (iii) acompanhamento do nível atual de risco operacional e efetividade das funções de gerenciamento, as medidas de exposição ao risco são consolidadas; (iv) foco na quantificação de riscos e predição de acontecimentos futuros; e (v) melhora da qualidade dos processos e a quantificação continua sendo aplicada na definição do planejamento estratégico.

Vatsa (2004), associa ainda tipos de ativos a indicadores de crescimento e decrescimentos de vulnerabilidade, onde cada tipo de ativo, seja ele financeiro, humano, social ou físico, tem relevância na redução da vulnerabilidade. Tal fato abordado por Vatsa deve sim ser levado em conta na elaboração gestão de risco.

Forma (2012) aborda a gestão de risco de forma mais prática e a divide em 3 etapas para torna-la mais efetiva: (i) Diagnostico de risco: definição do modelo a ser aplicado para cada empresa para identificar risco potenciais em função do contexto; (ii) priorização dos riscos: considerar a análise de probabilidade e

impacto; (iii) mitigação do risco: definir e desenvolver soluções para suaviza-las.

Percebe-se que uma simples revisão de processos ou inclusão de procedimentos e controles pode ser a chave para a diminuição do impacto dos riscos encontrados na empresa.

2.3 INDICADORES RELACIONADOS AO RISCO

Os riscos exigem em sua grande maioria respostas imediatas. Segundo PMBOK (2008), os indicadores de prioridade podem incluir o tempo para retornar uma resposta ao risco. Algumas análises indicam que a avaliação de urgência dos riscos pode combinar-se como a classificação dos riscos por meio da matriz de probabilidade e impacto e finalmente gera uma classificação da gravidade dos riscos.

Conforme Cooper (2000), o retorno a risco vitorioso depende de agregar o compromisso da diretoria que estabelece o processo de negócios, comunicação e atribuição de responsabilidades e fortalece a cultura de risco através de técnicas de recursos humanos.

Segundo a Delloite & ABBC (2010), os indicadores de risco têm como objetivo detectar e controlar potenciais situações de perdas, acompanhar falhas, demonstrar a

evolução do risco continuamente, estabelecer índices de performance, e por fim, identificar tendências relacionadas a erros.

Logo após a identificação e mapeamento do risco, os fatores críticos encontrados devem ser tratados e priorizados de forma que a partir dessa etapa sejam estruturados os indicadores, modelando as informações e dividindo por nível hierárquico. A partir dessa etapa elabora-se um plano de implementação, acompanhamento e comunicação das observações.

2.4 GESTÃO DE RISCO E AS PMES

A definição adotada neste estudo para definir uma pequena e média empresa é aquela contida na NBC TG 1000. Conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade (2009), pode ser considerada uma PME a entidade que se enquadre nos seguintes requisitos: (i) não tem a obrigatoriedade da prestação pública de contas; e (ii) e elaboram demonstrativos para usuários externos.

Segundo dados publicados pela DELLOITE & EXAME (2014), O PIB (Produto Interno Bruto) real do Brasil em 2010, foi de 7,5% e desde essa época, os padrões gerais de desenvolvimento do país se mantiveram baixos, que por sua vez, impactou no crescimento das empresas, mas não

interrompeu a capacidade de desenvolvimento. A abertura de uma empresa, a entrada em novos mercados, o lançamento de um novo produto, envolvem uma série de riscos que muitas vezes não são considerados, que por sua vez podem ser minimizados adotando certos tipos de medidas.

O entendimento sobre como pode ser definido o risco foi se modernizando ao longo das décadas, e hoje já se encontra o risco sob uma nova perspectiva, com abordagens cada vez mais harmonia com o ambiente dos negócios. Segundo SANTOMERO (1997, apud COIMBRA 2005), sob a perspectiva gerencial as instituições financeiras estão expostas a três classes de risco: (i) riscos que podem ser eliminados com práticas de negócios; (ii) riscos transferíveis; e (iii) riscos que devem ser gerenciados de forma ativa.

Santomero prioriza muito para a aplicação das perspectivas gerenciais para instituições financeiras, porém esse conceito pode ser estendido para as empresas em geral, no sentido de que deve ser analisada cada caso à parte, e a partir daí avaliando os riscos incorridos em cada entidade.

3 METODOLOGIA

Para o prosseguimento do estudo foi elaborada uma varredura na literatura

especializada sobre gestão de risco, buscando entendimento acerca do tema, preenchendo lacunas existentes nessa área do conhecimento.

Visando um aprofundamento da pesquisa no que se refere ao problema adotouse uma abordagem qualitativa na análise dos dados. Segundo Gil (2008) e Bonat (2009), na análise qualitativa o pesquisador pode obter várias interpretações para o objeto estudado, buscando assim, avaliar todas as formas do conhecimento e verificar a possibilidade dos resultados encontrados.

Já abordando os objetivos gerais, a pesquisa é classificada como exploratória de revisão bibliográfica. Conforme Gil (2008), a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar uma visão geral sobre o fato estudado.

Para Lakatos (2003), mesmo que a pesquisa seja exploratória, alguém já deve ter pesquisado o dado assunto, tornando-se imprescindível uma procura mais aprofundada para uma não duplicação de esforços.

Em relação a fontes de informação, a investigação abordará a pesquisa teórica. Segundo Bonat (2009), a utilização de documento e material bibliográfico suficiente para replicar à problemática é a principal característica da pesquisa teórica, já que há

comprovação empírica, o estudo deverá ser rigoroso e aprofundado, com o objetivo de dirimir dúvidas acerca do tema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado buscou investigar como o gerenciamento de riscos pode contribuir para reduzir os obstáculos estruturais, burocráticos e econômicos enfrentados pelas pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras. A revisão bibliográfica realizada revelou que a abertura de uma empresa, a entrada em novos mercados e o lançamento de um novo produto envolvem uma série de riscos que podem ser minimizados com a adoção de medidas adequadas.

A construção de uma gestão de risco consistente é fundamental para aumentar a segurança dos investidores, que se tornam mais dispostos a aceitar menores prêmios de risco, reduzindo o custo de captação. O objetivo geral do estudo foi demonstrar a relevância da adoção do gerenciamento de riscos para PMEs, com o intuito de preparar as organizações emergentes para os desafios operacionais no ambiente de negócio.

Os objetivos específicos do estudo foram atendidos, incluindo a identificação de métodos de identificação e quantificação de gerenciamento de riscos, a detecção dos obstáculos estruturais, burocráticos e econômicos enfrentados pelas PMEs e a

adoção de indicadores relacionados ao gerenciamento de riscos específicos a esse perfil empresarial. A identificação é o estágio básico do gerenciamento de risco, que é determinado pela necessidade do conhecimento dos riscos da organização.

REFERÊNCIAS

BONAT, Debora. **Metodologia da pesquisa**. 3ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009.

COIMBRA, Fábio Claro. Gestão estratégica de riscos: instrumentos de criação de valor. In: **VIII SEMEAD**, 2005. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM29-_Gestao_estrategica_de_risco.PDF>. Acesso em: 09 mar 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 1255/09**, de 10 de dezembro de 2009. Aprova a NBC TG 1000 – Contabilidade para pequenas e médias empresas. Disponível em: <http://www.crcsp.org.br/portal_novo/publicacoes/manuais_pmes/conteudo/sup_3.pdf>. Acesso em: 10 mar 2022.

COOPER, Chris. **How good are banks at managing business risk?**. Balanced Sheet. Vol 8. 2000. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09657960010338418>>. Acesso em: 02 fev. 2015.

DELLOITE & EXAME PME. **As PMEs que mais crescem no Brasil**: As práticas das empresas emergentes em saúde e bem estar. 9 ed. [s. l.]. 2014. Disponível em:

<<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/conteudos/pmes/PME2014.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2023.

DELLOITE & ABBC. **Indicadores de risco: Monitoramento e avaliação dos indicadores de risco em instituições financeiras.** 2010. Disponível em:

<http://www.abbc.org.br/arquivos/deloitte_indicadores_de_risco_para_instituicoes_financeira_abbc.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2024.

FORMA, Marcelo. **3 etapas para uma gestão de risco efetiva.** 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/3-etapas-para-uma-gestao-de-riscos-efetiva>>. Acesso em: 02 fev. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORANO, Cássia Andréia Ruotolo. MARTINS, Cláudia Garrido. FERREIRA, Miguel Luiz Ribeiro. **Aplicação das técnicas de identificação de risco em empreendimentos de E & P.** Engevista, vol. 8, n. 2, p 120 – 133, 2006. Disponível em: http://www.uff.br/engevista/2_8Engevista6.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2024.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK). 4ª edição. Pensilvânia, USA, 2008.

SCHUBERT, Renate. Analyzing and managing risks – on the importance of gender differences in **risk attitudes**. Managerial Finance. Vol 32. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03074350610681925>>. Acesso em: 02 fev. 2023.

SOUZA, Yóris Linhares et al. **A contribuição do compartilhamento do conhecimento para o gerenciamento de riscos em projetos: um estudo na indústria de software.** JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. São Paulo , v. 7, n. 1, 2010 . Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180717752010000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 nov. 2024.

TCHANKOVA, Lubka. **Risk identification – basic stage in risk management.** Environmental Management and Health. Vol. 13. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09566160210431088>>. Acesso em: 05 fev. 2025.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia; CORRAR, Luiz J. **Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte.** Revista contabilidade e finanças, São Paulo, v. 16, n. 37, abr. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151970772005000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 nov. 2024.

VATSA, Krishna S. **Risk, vulnerability, and asset-based approach to disaster risk management.** International Journal of Sociology and Social Policy. Vol. 24. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443330410791055>>. Acesso em: 06 fev.2025.