



Congresso de Administração,  
Contabilidade, Economia  
e Sustentabilidade

## GESTÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS: OS BENEFÍCIOS DO CONTROLE, PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS

Mariana Quezia dos Reis Campos - Graduada em Ciências Contábeis (PUC Minas)

[marianaa.quezia@gmail.com](mailto:marianaa.quezia@gmail.com)

Roanjali Aux. G. Salviano Araújo - Doutora e Mestre em Educação com ênfase em Tecnologias Aplicadas aos Processos Educacionais (PUC Minas)

[roanjali@pucminas.br](mailto:roanjali@pucminas.br)

### RESUMO

O artigo tem como objetivo principal avaliar a influência da gestão de riscos empresariais, e os benefícios gerados com a sua aplicabilidade para gerenciamento através de controles internos e planejamento estratégico para mitigar os riscos ou beneficiar-se deles. A relevância da pesquisa está relacionada ao atual contexto empresarial devido ao excesso de informações captadas pelas organizações. A falta do gerenciamento das previsões incertas e a administração equivocada, acarretam negativamente os interesses e as metas do negócio. A metodologia utilizada foi qualitativa, descritiva e bibliográfica, o referencial teórico contempla artigos nacionais e internacionais que tratam do tema e orientam sobre a importância dessa gestão. Constatou-se que a antecipação da previsibilidade de risco pode auxiliar as empresas a programarem contingências e evitarem os imprevistos. Como sugestão para pesquisas futuras propõe-se a exploração da perspectiva da gestão de riscos no cenário de governança pública.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos; planejamento estratégico; controles internos e governança corporativa.

### Patrocínio:



### Apoio:



### Realização:



## 1. INTRODUÇÃO

O foco central do trabalho é apresentar um estudo sobre a gestão de riscos empresariais, juntamente com as boas práticas de controle, estratégias e planejamentos, que auxiliem as análises das medidas de desempenho empresarial e ofereça suporte aos conselhos de administração e CEOs<sup>1</sup> para tomadas de decisões.

Neste contexto é abordado ao longo deste artigo a importância da antecipação de discussões em relação aos possíveis impactos que sobrevêm os negócios, para uma atuação assertiva de potenciais eventos que podem também ser boas oportunidades a serem aproveitadas. A importância deste estudo está em apresentar as possibilidades das organizações em produzir uma apropriada e antecipada prevenção (Lopes, Silva e Moraes, 2015).

A gestão de riscos opera como um norteador no aspecto de identificação de relevantes riscos iminentes em tempo hábil para preparação e organização da entidade. Deste modo, para consolidar e minimizar os efeitos negativos de eventuais ocorrências, a gestão de riscos deve estar alinhada e aplicada na governança corporativa da entidade.

O ambiente competitivo do mercado, pode desencadear nas empresas a necessidade de trabalhar os possíveis riscos que porventura possam ser submetidas. Deste modo, a gestão de riscos atua como uma ferramenta técnica e prática para administrá-los. Para Weber e Diehl (2014) às consequências ocasionadas de um evento de risco mal gerenciado podem ser significativas e suficientes para ameaçar a continuidade da organização.

O acultramento da implantação da gestão de riscos nos processos gerenciais tem ganhado maior projeção e representatividade no meio empresarial. As informações tempestivas adquiridas por meio deste gerenciamento, através das ferramentas tecnológicas e inteligências artificiais (IA), vem contribuindo para bons resultados quando utilizados para analisar os indicadores de desempenho aprimorando assim o controle.

Diante do contexto exposto, o estudo buscou responder o seguinte questionamento: Qual a influência da gestão de riscos empresariais e quais os benefícios gerados pelo seu controle, planejamento e estratégia?

A justificativa e relevância deste estudo é fornecer informações sobre a significância deste controle interno para as instituições, evidenciando a eficácia da sua aplicação, diminuindo os riscos e otimizando os seus processos e resultados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A gestão de riscos nos processos empresariais

Para analisar as alternativas mais viáveis e favoráveis aos negócios é primordial o controle e gerenciamento dos riscos. Visando a antecipação, a organização deve se preparar para as ocorrências iminentes que possam gerar impactos aos objetivos de quem está diretamente exposto a eles.

Segundo Lopes, Silva e Moraes (2015, p. 70), “as estratégias estabelecidas pela alta administração<sup>2</sup> impactam os processos operacionais, pessoas, tecnologia e demais recursos existentes, revelando riscos que devem ser gerenciados para assegurar a continuidade dos negócios”. A partir das definições das metas e estratégias que se esperam obter das atividades econômicas praticadas, portanto, devem ser observadas as particularidades de cada operação, trabalhada a sua singularidade intimamente com o seu processo funcional.

As empresas estão aprimorando as suas práticas gerenciais com estratégias que possibilitam precipitar e mensurar possibilidades de perdas, para desenvolver uma atuação

---

<sup>1</sup> CEO (*chief executive officer*) traduzido para português significa diretor geral ou diretor executivo.

<sup>2</sup> São profissionais responsáveis por tomar as principais decisões dentro da ambiência empresarial com alto grau de responsabilidade.

adequada, refletindo seus valores nas demonstrações contábeis, com transparência aos sócios (Peleias et al., 2017).

No que tange a definição de *Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission* (2004, p. 01, tradução nossa) “A premissa subjacente da gestão de riscos empresariais é que cada entidade existe para fornecer valor às suas partes interessadas”.

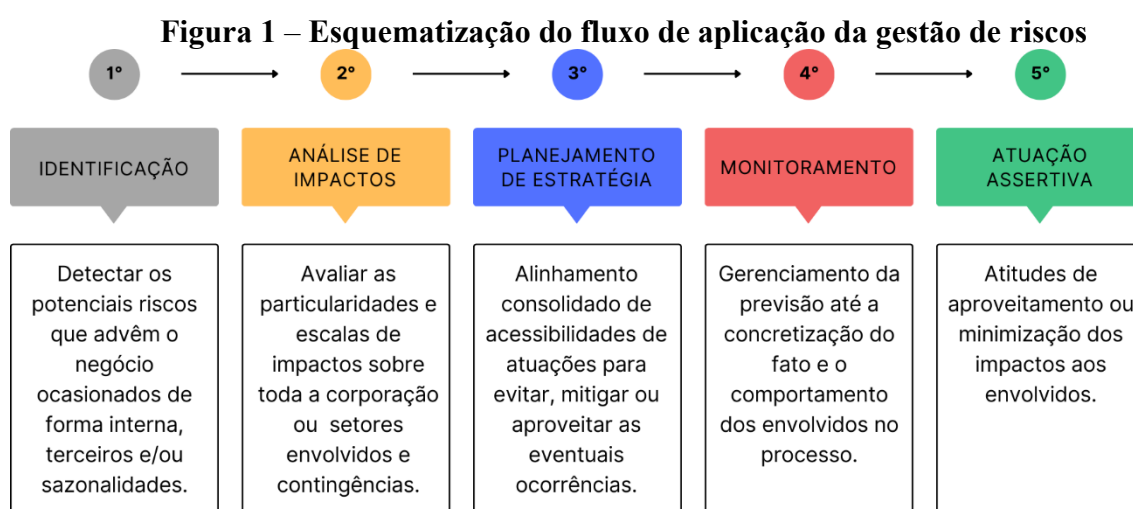
Os riscos estão diretamente relacionados com a incerteza, que geram espaço para a incidência de acontecimentos incógnitos. Quando se podem ser reconhecidos os riscos, poderão também ser prevenidos, originando a viabilidade de serem geridos (Weber e Diehl, 2014).

Entender os possíveis impactos que advêm ao negócio, é uma forma preventiva para uma atuação assertiva, quanto aos eventos que possam ser ótimas oportunidades. Conforme exposto por Lopes, Silva e Moraes (2015), o processo de estruturação para aplicabilidade do gerenciamento de riscos deve abranger todas as áreas que compreende a organização, visto que, os riscos não são unicamente incidentes e acasos a serem evitados. O autor Peres (2010), adiciona que é necessário aferir os múltiplos tipos de riscos e seus comportamentos, para que se possa classificá-los de modo a concentrar melhor a sinergia em seus tratamentos.

Os autores Lopes, Silva e Moraes (2015) afirmam que é essencial para as organizações o consumo constante de ferramentas de identificação e gerenciamento dos riscos, assim não somente irão assegurar a continuidade do negócio, como também dotar uma nova vantagem competitiva no mercado em que se está inserido.

Peleias et al. (2017, p. 09) traz a ideia de que o “risco nas empresas é entendido como a existência de situações que impedem o alcance de objetivos corporativos e/ou operacionais, sendo interpretado pelo nível de incerteza associado a um evento”. Neste sentido a gestão de riscos auxilia para tomada de decisões, pois com base na visão de Weber e Diehl (2014) através dela poderão ser escolhidos os melhores investimentos considerando os riscos abrangidos.

Conforme exposto por Weber e Diehl (2014, p. 44) “as falhas ou inadequações que ocorrem em meio a organização têm diferentes origens”. Os riscos podem proceder de forma interna ou externa, somente serão prevenidas as suas escalas de impactos, quando todas as operações dos setores organizacionais envolvidos forem bem parametrizadas as suas especificações, a melhor forma de desenho e segregação para aplicação da gestão de riscos são as observações e considerações dos envolvidos no processo (Figura 1).



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Sendo uma nova tendência no meio empresarial, a gestão de riscos vem ganhando um vasto espaço, devido a grande massa de informações captadas pelas empresas através das inteligências artificiais e ferramentas tecnológicas que atuam mapeando de forma abrangente

as vulnerabilidades do negócio e avalia prontamente as possíveis contingências para serem adotadas em caso de concretização do fato, servindo aos gestores como uma base para um plano de ação bem delineado.

Para *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004, p.01, tradução nossa) “A gestão de riscos empresariais ajuda a garantir relatórios eficazes em conformidade com leis e regulamentos, e ajuda a evitar danos à reputação da entidade e consequências associadas”. Sendo assim, as boas práticas de gerenciamento fornecem aos administradores solidez em seus procedimentos mercantis.

A capacidade inerente à gestão de riscos empresariais auxilia a entidade a alcançar os propósitos de desempenho e rentabilidade; e em contrapartida evita a perda de seus recursos. No quadro 01, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004), expressa os benefícios providos pela implementação desta gestão de riscos.

**Quadro 1 – Gestão de riscos empresariais**

| <b>Benefícios</b>                                 | <b>Atribuições</b>                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alinhar os riscos e as estratégias:               | A administração deve considerar os riscos da entidade e avaliar as alternativas de estratégias, definir os objetivos e desenvolver mecanismos para gerir os riscos apurados.                                                                |
| Melhorar as decisões de resposta aos riscos       | O gerenciamento de riscos corporativos identifica e seleciona entre as respostas a melhor forma de prevenção, redução, compartilhamento e aceitação de riscos.                                                                              |
| Redução de surpresas e perdas operacionais        | As entidades usufruem de maior capacidade para detectar potenciais eventos e definir respostas, diminuindo surpresas, custos ou perdas.                                                                                                     |
| Identificação e gerenciamento de riscos múltiplos | As empresas enfrentam múltiplos riscos que afetam vários setores da organização. O gerenciamento de riscos empresariais vem com o intuito de facilitar a implementação de ações eficazes aos impactos inter-relacionados a variados riscos. |
| Aproveitar oportunidades                          | Ao ser considerada uma gama completa a gestão de riscos deve estar posicionada para identificar e concretizar oportunidades que possam ser positivas e benéficas à corporação.                                                              |
| Melhorar a aplicação de capital                   | As informações apuradas sobre os riscos permitem que a organização avalie eficazmente as necessidades globais de capital e melhore a sua destinação.                                                                                        |

**Fonte:** Adaptado de *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004).

A grande massa empresária compartilha dos desafios enfrentados por falta de uma visão longitudinal ampla em relação a administração dos fatos incertos, em que não são trabalhadas e alinhadas às suas estratégias de atuação e acabam onerando negativamente os interesses e metas. Desta maneira, é indiscutível a eficiência da gestão de risco quando trabalhada nas operações do negócio. A análise contínua dos resultados permite à empresa um diferencial competitivo sobre as situações adversas e a identificar as melhores decisões a serem tomadas.

### **2.1.1 Gestão de riscos operacionais e seus processos**

A organização deve assegurar-se e gerir de forma sólida os riscos de mercado, nos quais podem ser capturados todos os fatores que estão expostos (Namazian e Eslami, 2011). A atividade econômica de qualquer entidade no mercado vai sempre estar cercada de riscos, deste modo, o risco operacional reflete uma ameaça relevante aos objetivos da empresa (Weber e Diehl, 2014).

A abordagem sistêmica ao risco operacional é uma ferramenta para determinar os melhores cursos de identificação e tomada de decisão dos riscos operacionais (Gromoff e Stavenko, 2012). As falhas podem interromper as operações em meio a estrutura interna da organização ocasionando prejuízos. Isso acontece pela falha da organização quanto aos seus processos de gerenciamento.

Como aponta Lopes, Silva e Moraes (2015, p. 70) “A companhia deve estar sempre voltada ao processo contínuo de melhoria, só assim é possível diagnosticar possíveis problemas”. A periodicidade no controle garante os avanços nos processos utilizados pela organização, visto que se é analisado constantemente. A gestão dos riscos permite ações eficazes quanto a imprevisibilidade e oportunidades associadas a ele (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2004).

A gestão dos riscos operacionais quando não administrados corretamente, poderá causar margem para gargalos e atrasos no processo operante. As autoras Namazian e Eslami (2011) apresentam algumas razões pelas quais uma empresa deverá integrar a gestão de riscos nos seus processos operacionais conforme a seguir:

- a) Perdas operacionais recorrentes;
- b) Complexidade crescente do ambiente comercial;
- c) Demanda do cliente;
- d) Necessidade de gestão integrada de riscos.

A abordagem sistêmica para realização da gestão de riscos permite atingir uma visão íntegra de todos os riscos operacionais, Gromoff e Stavenko (2012) apontam que tal procedimento não apenas revela os riscos, como também apresenta um sistema eficaz de ações para reduzir os riscos operacionais.

Um conjunto de processos gerenciais, faz da gestão de risco operacional (GRO) uma prática de reconhecimento e análise que promove plena assistência para as tomadas de decisões. O empenho que uma organização tem em gerenciar os seus riscos, assegura que os resultados apurados nele, com base em suas análises, sejam precisos, sólidos e úteis. Com isso, os resultados serão compreendidos por todos os membros da equipe e envolvidos nas atividades da organização.

Uma GRO bem formada e alinhada aos objetivos esperados, na busca de soluções para mitigá-los, é uma eficiente gestão, capaz de contribuir significativamente para atuações convenientes de interesse empresarial.

Oferecendo aos indivíduos e as organizações uma ferramenta poderosa para aumentar a eficácia e reduzir incidentes, para Namazian e Eslami (2011), a GRO é um recurso acessível e utilizável por todos e em todos os ambientes ou cenários concebíveis dentro de uma organização. O quadro 2 apresenta um exemplo de gerenciamento dos riscos.

**Quadro 2 - Etapas do gerenciamento da gestão de riscos**

| <b>Etapas</b>                             | <b>Procedimentos</b>                                                                                                      |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etapa 1 – Identificar o risco             | Através de históricos, monitoramentos dos eventos e ferramentas que contribuem para a constatação dos riscos.             |
| Etapa 2 - Avaliar o risco                 | A avaliação é a aplicação de medidas quantitativas e qualitativas para determinar o nível e intensidade do risco.         |
| Etapa 3 - Analisar as medidas de controle | Planejar estratégias e ferramentas que reduzam, minimizem ou eliminem o risco. Analisar as opções de custos e benefícios. |
| Etapa 4 - Tomar decisões de controle      | Após identificar as estratégias, o tomador de decisão deve escolher o melhor controle ou combinação de atitudes.          |
| Etapa 5 - Implementar controles de risco  | A administração deve implementar os controles que foram selecionados ou apontados como a melhor escolha.                  |
| Etapa 6 - Supervisionar e revisar         | O processo deve ser reavaliado e analisado periodicamente para garantir sua eficácia na gestão.                           |

**Fonte: Adaptado de Namazian e Eslami (2011).**

O processo de GRO dentro da organização abrange perdas não previstas ocasionadas de operações realizadas incorretamente, por falta de sistema, controle indevidos, atividades não autorizadas ou eventos externos. Para êxito da sua aplicação, às pessoas envolvidas na elaboração do mesmo devem compreender que os pontos de vista divergentes resultam em uma visão completa dos riscos chegando em um consenso de como lidar com eles (Weber e Diehl, 2014).

Observa-se que os autores salientam as mesmas ideias “um fator presente em qualquer evento a ser realizado em uma entidade, de forma que possa ser medido o seu grau de intensidade” está é a definição de risco para (Ribeiro, 2017 p.03).

Lidar com as imprevisões é um grande desafio para as empresas nos processos operacionais, Gromoff e Stavenko (2012) afirmam que o desafio fundamental na gestão consiste em operar com firmeza e segurança sob probabilidades e risco sucessivo de falhas. No quadro 3 é expresso os subsistemas sociais e técnicos da organização para implementação de um sistema de gestão de risco operacional.

**Quadro 3 - Implementação do sistema de gestão de risco operacional**

| <b>Sistemas da organização</b> | <b>Processos</b>                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sistema de crenças             | Realização de eventos com o objetivo de difundir entre os colaboradores os valores corporativos, as metas e a visão, desenvolvendo a colaboração e fidelização aumentando o profissionalismo e eficácia pessoal. |
| Sistema de restrição           | Estabelecer regras que regulam determinadas ações, comportamentos proibidos e aceitabilidade de erros diante a realização das tarefas.                                                                           |

|                          |                                                                             |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Sistema de controle      | Gerenciar as informações e procedimentos relacionados ao fluxo de trabalho. |
| Sistema de monitoramento | Monitorar e avaliar a atividade organizacional.                             |

Fonte: Adaptado de Gromoff e Stavenko (2012).

A política corporativa deve representar a conduta rotineira em concordância com o código ético-moral corporativo, esse documento deve ser divulgado aos colaboradores sob um senso de valores, padrões de conduta, integridade, ética e transparência conforme a ideologia da empresa com base nos interesses e bem-estar compartilhados. O esclarecimento compartilhado dos atos legislativos do nível máximo aceitável de risco e código de funcionamento interno, auxiliam na redução de conflitos internos, atuações operacionais equívocas, e melhoram a imagem da empresa na esfera social.

## 2.2 Planejamento, estratégias e controles empresariais internos

Dispondo-se a estabelecer estratégias para uma administração corporativa assertiva, o controle e planejamento estrutural precisa estar focado nos objetivos futuros almejados pelo negócio, para assegurar-se que os resultados acarretem uma posição de vantagem à organização.

**Figura 2 – Modelo da relação interna organizacional**



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Segundo Damke, Silva e Walter (2011), os sistemas estratégicos de controle têm como finalidade mais importante a integração ao processo interno da organização. No contexto exposto, os sistemas devem fornecer informações úteis para que sejam elaboradas estratégias como também para avaliar o alinhamento dela com a estrutura existente.

Controles internos são elementos fundamentais para uma gestão de riscos, nas palavras de Peleias et al. (2017, p.10) “Em um processo evolutivo, a cultura de risco pressupõe e requer a preocupação permanente com os controles internos”.

A melhor tática para a acessão de medidas de desempenho empresarial esperadas é a tomada de decisões com base no domínio do que foi proposto e desenvolvido no planejamento, constituindo bons indicadores de solvência empresarial no qual seja aplicado.

Para Lizote et al. (2021, p.81) “A gestão organizacional, para atingir os objetivos propostos com segurança e credibilidade, necessita de controles internos”.

A implementação de controle se justifica pela existência da ação potencial de ocorrência de risco. Nesse sentido, Peres (2010) ressalta que o risco e controle são duas faces da mesma moeda, sendo assim, para se constituir controle, faz-se necessário a probabilidade de risco.

Dessa forma, a entidade deve se manter constantemente supervisionando e complementando com atividade de auditoria interna.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004) define a gestão de risco empresarial como:

A gestão de risco empresarial é um processo, efetuado pelo conselho de administração de uma entidade, gestão e outros funcionários, aplicados na definição da estratégia e em toda a empresa, projetado para identificar potenciais eventos que possam afetar a entidade e gerir o risco para estar dentro do seu apetite pelo risco<sup>3</sup> fornecer segurança razoável em relação ao cumprimento dos objetivos da entidade. (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2004, p. 02, tradução nossa)

Para Damke, Silva e Walter (2011), os indicadores possuem o objetivo de esclarecer às organizações os seus desempenhos e apontam os indicadores estratégicos, quando eleitos inadequadamente poderão apresentar resultados controversos e divergentes com a realidade dos fatos acarretando equívocos nas tomadas de decisões.

A AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants* (2016), define os controles internos como instrumentos de controles que abordam os riscos com o objetivo de mitigar os efeitos negativos, para que sejam evitados e corrigidos em tempo hábil as fraudes e erros.

As diretrizes da entidade devem ser estratégicas e estar coerentes com a organização. O processo de alinhamento dos projetos tem por finalidade principal assegurar que a visão organizacional seja de fato cumprida. Para garantir a mensuração e controle desses projetos faz-se necessário aos gestores os instrumentos para tal alinhamento (Valente, 2014). “Diversos são os motivos que levam as entidades a mensurarem seu desempenho organizacional” Lizote et al. (2021, p.83).

Para o sucesso dos controles internos deve haver a implementação de controles administrativos e contábeis. Os controles administrativos detêm uma função importante nos processos decisórios dos gestores, como também os controles contábeis, pois através dos seus demonstrativos e relatórios nos permitem aferir e analisar as informações por eles fornecidas (Peleias et al. 2017). Para Lizote et al. (2021, p.83). “O crescimento do interesse pelas medidas de desempenho organizacional deve-se às importantes mudanças tanto no ambiente empresarial quanto nas estratégias adotadas”.

### **2.3 Contabilidade gerencial como suporte à gestão de riscos**

A contabilidade gerencial apropria em seus recursos uma gama de ferramentas que podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto com as demais. Assim, dispõe-se a mensurar e promover uma gestão dentro do universo operacional, patrimonial, financeiro e contábil.

De acordo com Ribeiro (2017, p. 02) “O gerenciamento pode ser promovido de forma mais eficaz por meio da utilização de ferramentas que permitem a extração, compilação, visualização e resultados gerados em processos como custo operacional, orçamento, rentabilidade etc.”. Nesta linha de pensamento, observa-se que a autora faz referência a contabilidade gerencial.

Marion (2017, p. 03) em concordância, refere-se à contabilidade gerencial como um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações utilizadas para planejar, avaliar, controlar e assegurar seus recursos.

---

<sup>3</sup> “Apetite pelo risco” na visão do autor está associado ao nível de risco que o negócio pode arcar, sendo análoga ao que se diz respeito à palavra tolerância.

Embora não exista um padrão de ferramentas que possam ser utilizadas na contabilidade gerencial, devem ser consideradas a utilização de alguma para nortear os caminhos a serem traçados em busca dos objetivos da organização (Ribeiro, 2017).

De acordo com Marion (2017) qualquer decisão a ser tomada, independentemente da área ou setor, através da contabilidade gerencial tem a finalidade de orientar os gestores a encontrarem informações e fundamentos necessários para escolha de opções que sejam melhores para o crescimento da organização.

Ao analisar as funções da contabilidade gerencial, percebe-se que ela tem por objetivo agregar informações que atendam a todos os níveis da organização como os empregados, gerentes e executivos, possibilitando a escolha de decisão para redução de custos, aumento da eficiência e qualidade dos processos (Ribeiro, 2017).

Uma organização precisa estabelecer objetivos estratégicos em concordância com a sua missão. Em síntese o quadro 04 traz a perspectiva do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004) sobre as quatro categorias organizacionais.

**Quadro 4 – As principais categorias organizacionais**

| <b>Categorias</b> | <b>Alcances</b>                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Estratégica       | Objetivo de alto nível, alinhados de acordo com a missão da organização. |
| Operações         | Uso eficaz e eficiente dos recursos a sua disposição.                    |
| Relatórios        | Confiabilidade e fidedignidades dos relatórios apurados e desenvolvidos. |
| Conformidade      | Conformidade com as leis e regulamentos aplicados à organização.         |

**Fonte:** Adaptado de *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004).

Através do alinhamento das categorias organizacionais, a contabilidade gerencial coopera para fornecer informações úteis que contribuam para seus objetivos comerciais, em que os dados apurados são transformados para implementar melhorias no cumprimento das normas e os princípios com a finalidade de atender às exigências legais, fiscais e regulatórias.

A finalidade da contabilidade gerencial é compreender como as informações geradas pela mesma ajudam os administradores nas suas decisões e corroboram para as informações de cunho operacional e para área monetária (Ribeiro, 2017).

A adoção de um modelo gerencial, busca permitir aos gestores responsáveis um balanceamento eficiente entre o desempenho organizacional e riscos associados, auxiliando-os no alcance de resultados positivos e esperados.

### **2.3.1 Classificações de riscos e os objetivos esperados**

Segundo Peres (2010, p. 34) “Classificar riscos é uma ação extremamente importante, pois separar esses riscos em grupos auxilia as empresas a focarem suas respostas a cada um dos grupos de riscos, e assim, reduzir esforços de reações a riscos”.

Os eventos com impactos negativos para a entidade representam riscos que impedem o ganho de valor ou a perda do valor já existente. No entanto, os eventos de impactos positivos compensam os impactos negativos passados ou podem também representar boas oportunidades, afetando positivamente os objetivos esperados pelo negócio. Tais eventos podem ter impactos positivos, negativos ou ambos de acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007) explica que para se determinar o perfil de riscos é preciso definir nitidamente os indicadores de desempenho e índices de

volatilidade. Para a classificação há dois elementos que se relacionam no processo, as pessoas como causas e a reputação como consequência de ótimo ou péssimo gerenciamento.

O gerenciamento de riscos corporativos deve ser contínuo segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004) apresentando-se da seguinte forma perante a entidade:

- a) Efetuado por todas as pessoas e níveis da organização;
- b) Aplicado na definição de estratégia;
- c) Aplicado em toda a empresa e todos os níveis, incluir uma visão de risco do portfólio em nível da entidade;
- d) Projetar para identificar eventos potenciais que caso ocorram afetarão a entidade e para gerenciar o risco;
- e) Capaz de fornecer garantia razoável à administração e o conselho administrativo da entidade;
- f) Voltado para realização de objetivos em uma ou mais categorias separadas. (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2004, p. 02, tradução nossa)

Esta definição captura conceitos fundamentais para o gerenciamento de riscos, fornecendo uma base para sua aplicação nas organizações dentro dos mais diversos setores. A categorização dos objetivos permite a limitação dos riscos e a distinção de atuações com relação às peculiaridades de cada um. Visto que o risco pode ocorrer sobre mais de uma categoria.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004, p.03 tradução nossa) esclarece que “[...] os objetivos relacionados à confiabilidade dos relatórios e a conformidade com as leis e regulamentos estão dentro do controle da entidade, pode-se esperar que a gestão do risco empresarial proporciona uma garantia razoável de alcançar esses objetivos”.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007) não existe uma única classificação de riscos que represente de forma consensual, exaustiva e aplicável a todas as organizações de modo uniforme. A classificação precisa ser desenvolvida conforme as características de cada negócio, contemplando as suas particularidades seja indústria, comércio ou setor de atuação.

“O gerenciamento de riscos empresariais não é estritamente um processo serial, onde um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo no qual quase qualquer componente pode influenciar o outro (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2004, p. 04, tradução nossa)”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007, p. 20) afirma que “Para se definir qual o tratamento que será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco”. Para o instituto, é preciso considerar a probabilidade de ocorrência e o seu impacto. A entidade após fazer a avaliação dos potenciais riscos quanto a sua escala de intensidade e alerta, deverá prontamente preparar um plano de ação em resposta aos riscos esperados, para que quando ocorra se tenha a implementação de contingências.

### 3. METODOLOGIA

O estudo buscou analisar qual seria a relevância da gestão de riscos para a organização e como é aplicado o controle interno desta gestão de suporte para tomadas de decisões. Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que apresenta um levantamento de estudos sobre o tema conforme aponta Sousa, Oliveira e Alves (2021, p.65) “tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas”.

Os artigos referenciados na pesquisa foram selecionados em periódicos, livros, dissertações e manuais de origem nacional e internacional. Para seleção fez-se o uso das palavras chaves: Gestão de riscos; Risco operacional; Contabilidade gerencial; Risco corporativo; Controles internos; Estratégia e gestão; Risk Management e operational risk management.

A pesquisa se caracteriza quanto à abordagem do problema como quali-quantitativa, para Didio (2014) a pesquisa quali-quantitativa detém características qualitativas e quantitativas, deste modo possibilita que o investigador utilize da estatística e dados numéricos para qualificar os resultados dos fenômenos interpretados e estudados.

O estudo buscou gerar avanços agregando novos conhecimentos e atribuindo significado aos fenômenos através da abordagem descritiva das percepções apuradas, nessa perspectiva um estudo realizado por Filho (2015) aponta que a pesquisa descritiva busca estabelecer relação entre as variáveis do fenômeno investigado. Para coleta dos dados foi elaborado um formulário através da ferramenta do *Google Forms* composto por dezessete perguntas relacionadas ao tema da gestão de riscos empresariais. Para compor a amostra foram convocados trinta e dois respondentes, que contribuíram para composição de análise e base teórica deste estudo.

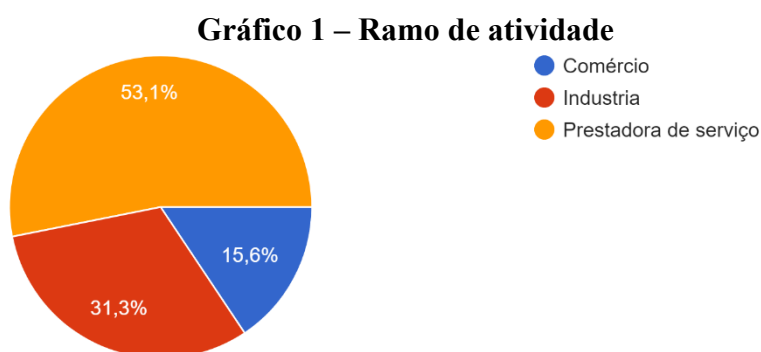
Por fim, o estudo analisou a percepção dos gestores e operadores que fazem o uso e controle da gestão de riscos, e os benefícios apontados pela empregabilidade desta gestão dentro do ambiente empresarial.

#### 4. RESULTADOS

Para a apresentação e análise dos resultados apurados, foi elaborado um questionário composto por dezessete questões que abordam a gestão de riscos e sua aplicabilidade no negócio, serão evidenciadas neste capítulo as perguntas relevantes para a pesquisa. Os resultados desta pesquisa estão exibidos em forma de gráficos e pareceres descritivos com a percepção dos respondentes. Para compor a amostra foram convocados trinta e dois respondentes de diferentes cargos e ramos de atividades de empresas situadas na região metropolitana de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi elaborado um formulário através da ferramenta *Google Forms* aplicado de forma virtual. Aos respondentes da pesquisa foi encaminhado, através do aplicativo *WhatsApp* em grupos acadêmicos e profissionais da área, um link para resolução do questionário e uma mensagem informando o objetivo principal do estudo, que foi o de avaliar a influência da gestão de riscos empresariais, e os benefícios gerados com a sua aplicabilidade para gerenciamento.

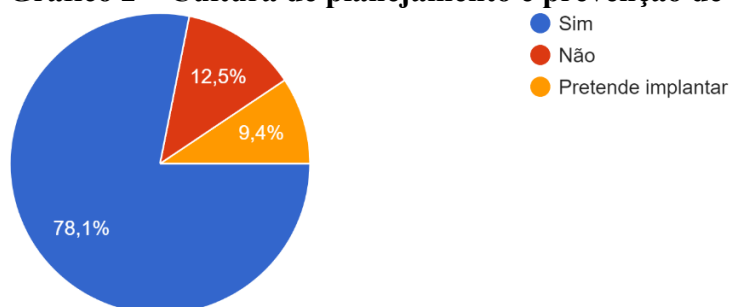
Com este método foram obtidas trinta e duas respostas para se chegar aos resultados presentes no artigo. Inicialmente, buscou-se analisar o modelo de negócio. O gráfico 1 apresenta em qual ramo de atividade a empresa do respondente se enquadra.



**Fonte: Elaborado pela autora segundo dados de pesquisa (2024).**

Com relação ao gráfico 1 é possível verificar que, com base na amostra pesquisada, a sua maior parte compondo uma média de cinquenta e três por cento é do setor de prestação de serviço de um total de trinta e duas empresas. No gráfico 2 demonstra se as empresas dos respondentes dispõem de uma cultura de planejamento e prevenção aos riscos ou se pretendem implantar. Destaca-se que da amostra pesquisada a maioria tem em sua gestão ou pretende implantar.

**Gráfico 2 – Cultura de planejamento e prevenção de riscos**

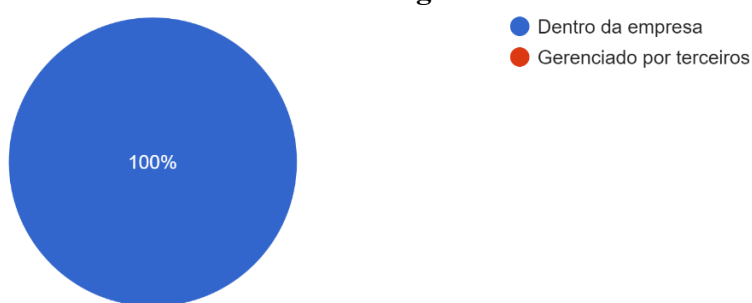


**Fonte: Elaborado pela autora segundo dados de pesquisa (2024).**

No que se refere a quais providências são tomadas pelas empresas dos participantes em caso de ocorrência dos riscos externos os respondentes informaram em suma as respostas recorrentes foram verificação periódica, acompanhamento e solução, mapeamento dos riscos, ações corretivas e preventivas, reuniões das equipes, realização de projetos para treinamento ou reciclagem da falha e rastreamento para tratar o problema. Quanto às providências de riscos internos responderem em termos gerais que são realizadas reuniões de orientação e prevenção para eliminação dos fatores de riscos, reavaliação dos processos, plano de ação para solucionar os riscos, placas educativas e informativas, realização de análise do risco, revisões regulares dos processos, auditorias internas e avaliações de desempenho.

O controle e gerenciamento de riscos é uma atividade que pode ser trabalhada é exercida internamente ou de forma terceirizada por empresas especializadas. O gráfico 3, exhibe onde estão posicionados os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos, a pergunta buscou detectar se compreendia a um departamento interno ou externo à organização. Foi apurado que o gerenciamento de riscos das empresas da população amostra, é trabalhado internamente.

**Gráfico 3 – Local onde é trabalhado o gerenciamento de riscos da empresa**



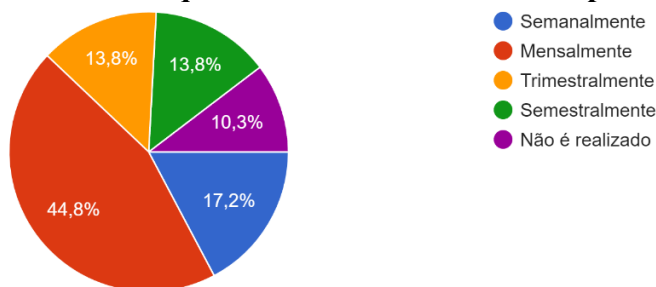
**Fonte: Elaborado pela autora segundo dados de pesquisa (2024).**

Sobre os responsáveis pela gestão de riscos nas empresas, os respondentes informaram que são pessoas ocupantes na função de gerência, controle e supervisão. A respeito de como são realizadas as coletas das informações de riscos, a população amostra informou que utilizam *softwares*, relatórios, reuniões, planilhas e meios eletrônicos de controle e comunicação internos da empresa. Referente a como estas informações chegam para os comitês e conselhos da alta administração para que sejam tomadas as decisões, foram respondidas que são através

de comunicações corporativas e reuniões com a apresentação dos indicadores elaborados pelos setores afins.

No gráfico 4, está representada a frequência e periodicidade em que são realizados os alinhamentos e revisões dos processos da gestão de riscos. Compreendeu-se que a maioria ocorria em intervalos mensais.

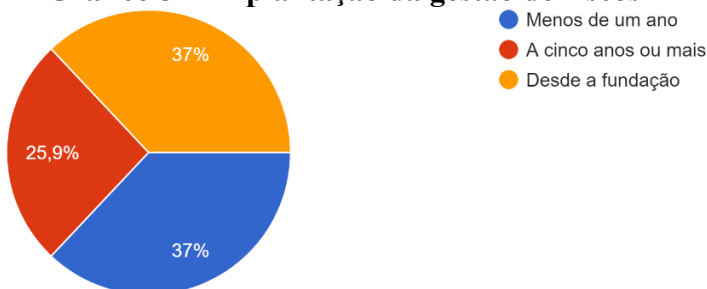
**Gráfico 4 – Frequência dos alinhamentos dos processos**



Fonte: Elaborado pela autora segundo dados de pesquisa (2024).

Para verificar o evento de implantação da gestão de riscos, foi elaborada dentro do questionário uma pergunta sobre a sua implantação. O gráfico 5, informa quando ocorreu a aplicação da gestão de riscos dentro da organização que a amostra respondente labora.

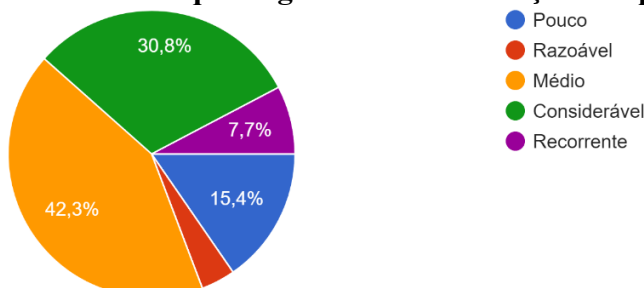
**Gráfico 5 – Implantação da gestão de riscos**



Fonte: Elaborado pela autora segundo dados de pesquisa (2024).

Ao serem questionados sobre quais benefícios podem ser alcançados com a aplicação da gestão de riscos como resposta mais recorrente informaram melhor controle, mitigação e redução de impactos. O gráfico 6, retrata o grau de concretização já apurado pelas previsões da sazonalidade do negócio. Através das respostas nota-se que a média de quarenta e dois por cento foram consideradas uma ocasionalidade média, apontando que é um fato considerável.

**Gráfico 6 - qual o grau de concretização das previsões**



Fonte: Elaborado pela autora segundo dados de pesquisa (2024).

Através do formulário a pesquisa buscou analisar e compreender toda a funcionalidade da gestão de riscos em diversos setores e ângulos da amostra. Visando compreender quais são as necessidades de esclarecimento dos empresários e colaboradores. O artigo buscou de forma

bibliográfica e descritiva agregar para todos aqueles que buscam se informar, sobre os benefícios e a temática da gestão de riscos.

## 5. CONCLUSÕES

A aplicação da gestão de risco na ambiência corporativa promove de forma estratégica a antecipação do fato para melhor escolha na tomada de decisão em favor da missão organizacional.

O trabalho teve como problemática o questionamento sobre a influência da gestão de riscos empresariais e quais os benefícios gerados pelo seu controle, planejamento e estratégia. Nesse sentido, alinhado ao objetivo proposto neste estudo foi desenvolvido para evidenciar as melhores práticas de governança corporativa e os benéficos que a empresa abdica caso não seja trabalhado dentro do negócio a gestão de riscos. A mensuração das previsões é fundamental para determinar o tratamento mais adequado de administração do risco.

Sendo a combinação de probabilidade e impacto gerado pelo ato, percebe-se que a contribuição desta pesquisa é consolidar os aspectos teóricos referenciados sobre a gestão de riscos empresariais e mostrar as diferentes formas de políticas e percepções existentes.

Portanto, por meio da pesquisa, foi possível constatar que a gestão de riscos empresariais é um tema de grande relevância, a sua adesão é benéfica aos controles internos de gerenciamento. A utilização e controle do gerenciamento de riscos constitui-se uma prática fundamental para assegurar a “saúde” da empresa. Como sugestão para pesquisas futuras propõe-se a exploração da aplicabilidade da gestão de riscos ao cenário de governança pública.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS. **An examination of an entity's internal control over financial reporting that is integrated with an audit of its financial statements**. Durham: AICPA & CIMA, 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise risk management: integrated framework executive summary**. Estados Unidos: COSO, 2004.

DAMKE, Elói Júnior.; SILVA, Eduardo Damião; WALTER, Silvana Anita. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 1, p. 65-87, 2011.

DIDIO, Lucie. **Como produzir monografias, dissertações, teses, livros e trabalhos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FILHO, Milton Cordeiro Farias. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GROMOFF, Alexander.; STAVENKO, J. An attempt of system approach to operational risk management. **Far East Journal of Psychology and Business**, v. 8, n. 3, p. 38-49, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo, SP: IBGC, 2007.

LIZOTE, Suzete Antonieta; TESTON, Sayonara de Fátima; AGUIRRE, Douglas Schwolck Fontan Ayres de; GAIATO, Gabriel; KOLASSA, Sueli Maria. Controles internos e sua relação

com o desempenho organizacional. **RMC - Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, art. 6, p. 80-90, maio/agosto de 2021.

LOPES, Vanessa Claro; SILVA, Aline Moura Costa; MORAES, Melissa Christina Corrêa. Gestão de riscos – um modelo para identificação de riscos em um negócio: um estudo de caso em uma companhia aérea. **RIC Revista de Informação Contábil**, v. 9, n. 1, p. 68-85, Jan-Mar. 2015.

MARION, José Carlos. **Introdução à contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

NAMAZIAN, Ali; ESLAMI, Nooshin. Operational risk management (ORM). **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, n. 12, p. 3240-3245, 2011.

PELEIAS, I. R., EHRENTREICH, H. P., SILVA, A. F., e FERNANDES, F. C. Pesquisa sobre a percepção dos gestores de uma rede de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de riscos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 06-28, 2017.

PERES, Dulcídio Lavoisier de Oliveira. **A importância da gestão de riscos e controles internos como resposta a riscos empresariais**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração e Finanças) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

RIBEIRO, Viviane Silva. A gestão de riscos como ferramenta para a contabilidade gerencial. In: Seminário Científico da FACIG, 3., Jornada de Iniciação Científica da FACIG, 2., 2017. Manhauçu. **Anais [...]**. Manhauçu: UNIFACIG, 2017.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

VALENTE, Solan Arantes. Indicadores de desempenho como ferramenta de alinhamento estratégico - A experiência do Senac Paraná. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 33-43, 2014.

WEBER, Elson Luciano; DIEHL, Carlos Alberto. Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 41-58, set/dez., 2014.