

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SILVANA PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA FAMILIAR**

CURITIBA

2017

SILVANA PEREIRA DA SILVA

## **GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA FAMILIAR**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná.

Prof. Orientador: Jorge Eduardo Scarpin

Curitiba

2017

## DEDICATÓRIA

*“Aos meus pais, familiares, amigos, professores  
e especialmente ao meu filho André Felipe,  
exemplo de coragem e de determinação”.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço à Deus, pelo dom da vida e por mais esta conquista.

Agradeço aos meus professores, especialmente ao professor e orientador Jorge Eduardo Scarpin, pela atenção e colaboração viabilizando a execução do presente trabalho.

Agradeço aos colegas de turma pela amizade e companheirismo, pois juntos chegamos ao final de mais uma etapa.

## EPÍGRAFE

*“Dada a onipresença do risco em quase todas as atividades humanas, surpreende o fato de não haver unanimidade acerca de uma definição para o termo risco”.*

DAMODARAN

## RESUMO

O presente trabalho será direcionado às empresas familiares, àqueles que de alguma forma administram e tomam as principais decisões que envolvem riscos. Com a finalidade de apresentar por meio de estudos bibliográficos alguns riscos e suas características. Por que a empresa familiar tem que fazer gestão de risco? Esta monografia visa demonstrar que a gestão de risco é essencial para a organização familiar, nos últimos anos, muito se tem falado em gestão de risco, no entanto, existe uma polêmica ao se abordar o presente tema na empresa familiar.

Muitos proprietários, defendem as suas próprias idéias e interesses fora do contexto da gestão, o que acaba gerando uma deficiência na forma de administrar o seu próprio negócio, que é a falta de “gestão de risco”.

Nas grandes empresas, é comum uma administração com foco na gestão de risco, mas nas pequenas organizações, especialmente nas familiares, percebe-se infelizmente, essa falha no planejamento e na forma de se fazer gestão.

Todas as empresas estão suscetíveis a diversos tipos de riscos provenientes de distintas naturezas, no entanto o presente trabalho abordará apenas alguns desses riscos, notoriamente os mais presentes cotidianamente na organização familiar, e que muitas vezes acabam passando despercebidos pelos seus sócios administradores.

Os riscos considerados relevantes na empresa familiar para estudo nessa monografia são os seguintes: risco político, risco de crédito, risco cultural, risco operacional e risco de mercado.

**Palavras-chaves:** gestão de risco, planejamento, empresa familiar, tomadas de decisões, avaliação, valor da empresa.

## ABSTRACT

The present work will be directed to family businesses, to those that somehow manage and take the main decisions that involve risks. With the purpose of presenting through bibliographic studies some risks and their characteristics. Why does the family business have to do risk management? This monograph aims to demonstrate that risk management is essential for the family organization, in recent years, much has been talked about risk management, however, there is a controversy when addressing the present issue in the family business.

Many homeowners defend their own ideas and interests out of the context of management, which ends up generating a deficiency in the way they run their own business, which is the lack of "risk management."

In large companies, an administration with a focus on risk management is common, but in small organizations, especially in the family, unfortunately, this failure in planning and in the way of management is perceived.

All the companies are susceptible to several types of risks of different natures, however the present work will address only some of these risks, notoriously the most present day in the family organization, and that often end up going unnoticed by its managing partners.

The risks considered relevant in the family business to be studied in this monograph are the following: political risk, credit risk, cultural risk, operational risk and market risk.

**Key words:** risk management, planning, family business, decision-making, evaluation, company value.

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – GESTÃO DE RISCOS VS. PROTEÇÃO CONTRA OS RISCOS.....	20
TABELA 2 – FATORES QUE PODEM GERAR RISCOS NA EMPRESA FAMILIAR...	24

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 CONCEITO DE RISCO.....	13
2.2 CONCEITO DE GESTÃO DE RISCO .....	17
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	23
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	23
3.2 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	23
3.2.1 Fatores que podem gerar riscos na empresa familiar .....	25
<b>4 RISCOS CONSIDERADOS RELEVANTES NA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	26
4.1 RISCOS POLITICOS .....	26
4.2 RISCOS DE CRÉDITO .....	29
4.3 RISCOS CULTURAIS .....	32
4.4 RISCOS OPERACIONAIS .....	36
4.5 RISCO DE MERCADO .....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas familiares acabam perdendo espaço e competitividade no mercado, e até mesmo fechando as suas portas, por falta de gestão, principalmente da gestão de riscos.

Fazer gestão de risco não é uma tarefa fácil, mas os sócios proprietários e administradores são responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso das suas próprias empresas. Fazer gestão é trabalhar com consciência dos riscos que a empresa corre conforme o negócio vai se desenvolvendo ao longo dos anos.

Há muito tempo, o risco vem sendo estudado por pesquisadores, analistas e outros estudiosos da área, no entanto, a questão é que existe muitos livros que abordam o tema “gestão de riscos”, porém na pesquisa do presente trabalho, constatou-se a falta de livros que caracterizem o tema com foco na empresa familiar.

Então constata-se que apesar dos estudos terem avançado, a pesquisa deve continuar de forma que venha a se estender na organização familiar, principalmente nas pequenas empresas que iniciam seu negócio às cegas, sem conhecer os riscos que encontrará pelo caminho que pretende seguir.

Através do apontamento de alguns riscos que foram considerados existentes na empresa familiar, o presente trabalho tem por objetivo mostrar como se dá a gestão de risco na empresa familiar e tem por justificativa apresentar porque a empresa familiar tem que fazer gestão de riscos.

Vivemos numa sociedade em que nos deparamos com uma série de riscos, tanto em nossa vida pessoal quanto profissional, e o tema Gestão riscos é relevante para análise e estudos, uma vez, que os riscos se encontram por toda a parte, principalmente no mundo dos negócios e também se incorporam nas empresas familiares com maior facilidade, com variação no seu grau, algumas organizações estão mais suscetíveis aos riscos do que outras. Quanto mais se almeja o sucesso, maiores podem se tornar os riscos que invadem as empresas. O risco é considerado uma possibilidade de erro que pode afetar a empresa de forma negativa.

O próprio tema “gestão de risco” se torna polêmico dentro de uma organização familiar que simplesmente resiste a mudanças e acha que não precisa gerenciar e controlar os seus próprios riscos, por conta da certeza de suas tomadas de decisões.

Toda e qualquer organização, inclusive a empresa familiar, precisa saber identificar os riscos mais significativos, que podem ser os causadores do insucesso

do empreendimento. E uma boa gestão é essencial para a saúde e conseqüentemente para a sobrevivência da empresa diante ao mercado competitivo e globalizado.

O grande desafio da gestão de risco é que dificilmente, se encontrará modelos, regras e estratégias prontas para serem aplicados na certeza de se evitar os riscos ou produzir benefícios através dos mesmos, garantido a eficácia na sua totalidade. Os administradores devem utilizar recursos que estão ao seu alcance conforme a sua realidade de negócios e optar pelas decisões mais inteligentes e alternativas viáveis que auxiliem o máximo na obtenção dos resultados almejados. A gestão de risco é um dos grandes métodos de valia, que facilitará na caminhada da organização familiar rumo aos objetivos. O que deve ser evitado é enfrentar as situações de forma inadequada, obsoleta ou insuficiente, ações que não agregam e geram valor a empresa.

## 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Os sócios administradores das empresas familiares, de certa forma, têm consciência sim, de que suas organizações estão suscetíveis aos riscos, tanto externos quanto aos internos, porém, o problema está na falta de atitude em fazer a gestão de riscos, a fim de evitá-los, reduzi-los, ou até mesmo mensurá-los na expectativa de melhor explorá-los. Existem situações óbvias, por exemplo: se há queda no faturamento, conseqüentemente no mês seguinte o fluxo de caixa não suprirá o pagamento de todas as contas, e mesmo assim, às vezes, caem no erro de tomar certas decisões, como adquirir um veículo ou um equipamento precisando dispor de um valor de entrada no fechamento do negócio, sem qualquer planejamento ou uma decisão em aumentar o valor do pró-labore sem considerar e analisar a capacidade de pagamentos e recursos financeiros disponíveis.

A gestão de risco consiste na tomada de decisão mais assertiva para conduzir a empresa ao sucesso.

## 1.2 OBJETIVOS

Nesse tópico de exposição do objetivo geral e do objetivo específico da presente monografia, é delineado porque a empresa familiar tem que fazer gestão de risco.

- Objetivo Geral

É verificar como se dá a gestão de risco em uma empresa familiar.

- Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são delineados conforme o diagnóstico dos riscos que foram considerados relevantes na empresa familiar.

Identificar fatores relacionados ao planejamento sucessório e a governança familiar no que se refere aos riscos políticos.

Explanar a falta de planejamento financeiro e o princípio da entidade na questão concernente aos riscos de créditos.

Analisar a resistência às mudanças devido ao conservadorismo e falta de gestão e delegação de poderes, ações que advém dos riscos culturais.

Pesquisar e estudar a falta de planejamento estratégico e a falta de clareza nas informações dos processos referenciando os riscos de crédito.

Diagnosticar os investimentos elevados em ativos fixos, as tomadas de decisões e a avaliação de desempenho que representam a exposição aos riscos de mercado.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Além de se buscar o aprimoramento do estudo referente a gestão de riscos focando a empresa familiar, o presente trabalho tem por finalidade justificar o porquê a empresa familiar tem que fazer gestão de risco.

Os sócios administradores ou gestores da empresa familiar devem ser desafiados a deixar de lado os seus velhos hábitos rotineiros, advindos de uma cultura tradicional e obsoleta que colocam as suas empresas frente a exposição de riscos, obviamente, muitas vezes desnecessários. E partindo para uma mudança radical,

inovar com a gestão de risco para fins de garantir o melhor desempenho na sua empresa e o futuro do seu negócio.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este tópico tem por objetivo a fundamentação teórica, explanar e consolidar o embasamento bibliográfico, com a apresentação dos conceitos e definições relevantes aos riscos e a gestão de risco segundo estudos e interpretações de alguns autores que se destacam por suas obras expostas ao tema referenciado, demonstrando a magnitude que se salienta ao estudo e a pesquisa do presente trabalho desenvolvido.

### **2.1 CONCEITO DE RISCO**

A definição do conceito de risco apresentado por Damodaran (2009, p.21) conceitua que o risco faz parte de qualquer empreitada humana. Desde o instante em que uma pessoa desperta pela manhã, e que entra num veículo ou utiliza o transporte público para a escola ou trabalho, até voltar para a cama, está exposta a riscos de diferentes intensidades.

Na compreensão de Rasoto (2012) risco significa uma palavra corriqueira e que está associada a probabilidade de perigo, perdas ou prejuízos futuros que geram resultados negativos.

Para medir ou mensurar o risco segundo Damodaran (2009, pag. 309) é mais fácil medir a exposição dos lucros ao risco, do que a exposição do valor ao risco. A mensuração da exposição ao risco pode estimar o possível impacto que o mesmo resultará nos negócios. O empresário necessita conhecer a quais tipos de riscos a sua empresa está exposta diariamente e qual o nível de impacto caso venha ocorrer incidentes.

Argumenta Brito (2007) que a gestão de riscos é um desafio e apresenta que muito se tem publicado em relação ao tema: Riscos, e, porém, diante ao mundo

complexo no ambiente de trabalho, ainda não mapeado e carente de modelos de estimação dos riscos. - “assumir riscos está na natureza da atividade empresarial”.

Apresenta Damodaran (2009 p. 21) que ao longo da história da civilização, o risco e a sobrevivência sempre caminharam com as mãos dadas e que o risco deve não ser apenas evitado, mas sim detectado e explorado em proveito próprio.

Conforme retrata Rasoto (2012, p.118) o risco de fraude e perda dos controles internos tende a ser mais notável no estágio de crescimento, corre o risco de centralizar excessivamente a gestão, acarretando em rombos financeiros e na falta de potencial para dar continuidade ao crescimento empresarial.

Explica Damodaran (2009, p.305) a medida que as empresas são confrontadas com a realidade de uma maior volatilidade, elas precisam sair de sua zona de conforto quando se trata do risco, e refletir sobre os caminhos a tomar para explorar o risco como vantagem em um mercado globalizado.

Segundo Damodaran (2009, p. 370) a recompensa da melhor gestão de riscos é um maior valor da empresa, que se busca através de métodos de avaliação e no esforço em capturar as potencialidades positivas do risco.

Conforme a apresentação de Caravantes (2002, p. 124) será possível garantir, simultaneamente, organizações que sejam eficientes, eficazes e efetivas, e indivíduos reflexivos, felizes e atualizados? Este é o grande desafio a ser por nós enfrentando neste novo milênio. De nossa capacidade de enfrentá-lo corretamente e equacioná-lo a contento dependerá de nossa própria sobrevivência e a de nosso mundo organizacional.

Os estudos de Bertero (2006, p. 57) retrata as profundas mudanças que a sociedade mundial vem sofrendo nas últimas décadas tiveram seu impacto nas organizações. Sob a pressão de uma competição brutalmente intensificada, as organizações têm, cada vez mais, buscado flexibilidade, habilidades múltiplas, descentralização e novos usos para a tecnologia de informação e comunicação, frequentemente assumindo formatos inteiramente novos.

É interessante como Damodaran (2009, p. 58) explana seu pensamento a respeito de gestão de risco que destaca exatamente para a empresa familiar, expondo que é uma questão interessante para quem gerencia riscos, se as políticas que tratam do risco nas empresas deveriam ser adaptadas aos seus proprietários.

Em seus estudos afirma Damodaran (2009, ps. 79 e 84) que risco e incerteza fazem parte intrínseca de tudo o que o homem faz desde os seus primórdios, percebe-se o risco como sendo um fenômeno presente na vida do ser humano, do qual ele deseja a proteção para as suas consequências.

Segundo conceitua Brito (2007 p. 52) os riscos podem ser definidos como a possibilidade de perdas diretas ou indiretas, decorrentes das fraquezas e ausências dos processos e controles internos inadequados.

Na definição de Rasoto (2012 p. 105) conciliar risco e inovação exige esforço, disciplina e competência. Enquanto o conceito tradicional de risco se relaciona à probabilidade de insucesso.

Apresenta Tostes (2007, ps. 62 e 67) que todo processo de controle envolve um conjunto de verificações e seu cumprimento correto é essencial para reduzir o risco de erros. Nas empresas pequenas, a segregação de funções nem sempre é aplicável, sendo a supervisão feita, em geral, pelo proprietário. O relacionamento entre os funcionários tende a ser mais pessoal. O hábito de trabalhar com caixa dois também é mais factível nas empresas menores, em que o dono controla a tesouraria. Caixa dois compromete o ambiente de controle interno.

Para uma gestão de riscos eficaz Damodaran (2009) apresenta os dez princípios mais importantes que se destacam em sua obra *Gestão Estratégica do Risco: Uma Referência para a tomada de riscos empresarias*:

***Primeiro princípio da gestão do risco:*** “Nossos maiores riscos se originam em lugares onde menos se espera, e assumem formas que não previmos. A essência da correta gestão do risco consiste em desenvolver a capacidade de diminuir o seu impacto e seguir em frente quando nos vemos confrontados com o inesperado”.

**Segundo princípio da gestão do risco:** “O risco é uma mescla de possibilidades de ganhos e de possibilidades de perdas. A boa gestão do risco não diz respeito a buscar ou evitar o risco, mas a manter o correto equilíbrio entre as duas escolhas”.

**Terceiro princípio da gestão do risco:** “A gestão do risco é uma empreitada do ser humano, e um sistema de gestão de riscos será tão bom quanto o são as pessoas que o manejam”.

**Quarto princípio da gestão do risco:** “Para administrarmos o risco da maneira correta, é preciso adotar a perspectiva sobre ele e manter consistência com ela, ao longo do processo. Em outras palavras, se decidirmos enxergar o risco com os olhos dos investidores na empresa, avaliaremos o fenômeno de forma diferente, e teremos de nos comportar de acordo”.

**Quinto princípio da gestão do risco:** “Para escolhermos a ferramenta correta para identificar e avaliar o risco, temos de entender o que essas ferramentas têm em comum, o que elas fazem de diferente umas das outras, e como empregar os resultados gerados por cada uma delas”.

**Sexto princípio da gestão do risco:** “As ferramentas utilizadas para identificar e avaliar o risco e os resultados desse diagnóstico é que devem ser adaptados ao processo de tomada de decisão, não o contrário”.

**Sétimo princípio da gestão do risco:** “Proteger-se contra riscos não passa de uma parcela no processo de sua gestão. A determinação de quais os riscos que deveriam ter proteção, quais não e quais devam ser usados em vantagem da empresa é um aspecto-chave para o sucesso da gestão do risco”.

**Oitavo princípio da gestão do risco:** “Para administrarmos o risco de maneira correta, precisamos entender as alavancas que determinam o valor de um negócio”.

**Nono princípio da gestão do risco:** “A gestão correta do risco é a essência da prática dos negócios, e é responsabilidade de todos”.

***Décimo princípio da gestão do risco:*** “Para termos sucesso na gestão de riscos, temos de disseminá-la na organização por meio de sua cultura e através de toda a sua estrutura”.

Diante as referenciadas citações, o risco é um grande desafio para os seres humanos, e causa conflito sobre sua concepção e suas consequências, principalmente diante as decisões. É importante compreender a visão que as pessoas possuem a respeito dos riscos, para poder gerenciá-lo e mensurar o seu valor.

## 2.2 CONCEITO DE GESTÃO DE RISCO

O conceito de gestão de risco apresentado por Brito, (2007) retrata que quando se fala em gestão de riscos, se trata da gestão de incertezas existentes no mundo empresarial. O ser humano não detém uma certeza contínua e é influenciado fortemente pelas emoções. Tornando assim, as incertezas, cada mais evidentes no dia-a-dia do mundo empresarial. A busca constante pelo rápido retorno do capital investido e sistemas falhos e decisões erradas tornam os riscos ainda maiores.

A gestão de risco inicia com sua identificação e avaliação, por meio de ferramentas e estratégias que viabilizem o gerenciamento dos riscos existentes e segundo Damodaran (2009, p. 109) o valor ajustado ao risco pode oferecer uma melhor visão das escolhas que são relativas ao ajuste dos valores para os riscos, no que se refere as perdas e ganhos. Todos os valores podem ser calculados e ajustados, dado o seu nível de risco e o retorno esperado.

Num questionamento muito interessante Damodaran (2009 p. 301) apresenta que uma vez que fazer gestão de riscos oferece tão altas vantagens, como então explicar a falta de ênfase nisso? As razões são muitas. A primeira é que a ênfase em considerações de caráter estratégico, em detrimento de aspectos financeiros, empurra a gestão de riscos para a esfera da estratégia corporativa. A segunda é que é muito mais difícil identificar vantagens em se fazer a gestão de riscos do que em se fazer a proteção contra riscos.

Também é necessário ponderar que a proteção ou a gestão de riscos não sai de graça ao empresário, envolvem custos, e o sócio administrador muitas vezes não quer abrir mão desse valor para solucionar os problemas de riscos e irá optar por conduzir a situação da forma que acha melhor. No entanto, é necessário um estudo e

definir o perfil de cada risco, considerando as ferramentas para se administrar e analisar a capacidade da empresa para enfrentar. Há riscos que podem gerar futuramente benefícios e outros que podem apenas desgastar e prejudicar a empresa. E nem em todos os casos de exposição aos riscos, o sócio administrador tem a certeza absoluta se de fato vale a pena seguir em frente ou desistir.

Para fins de efeitos com base na exposição de Damodaran, a proteção contra os riscos e a gestão de riscos devem caminhar juntos, e cabe ao sócio administrador da empresa decidir, de quais riscos deverá se proteger e quais deverá melhor explorar de forma estratégica. Ele declara que é possível afirmar que as empresas não têm estratégias abrangentes para tratar e enfrentar os riscos. Porém os administradores possuem uma visão muito estreita dos riscos, a partir de suas próprias experiências.

Os riscos devem ser explorados para Damodaran (2009), pois um único risco pode gerar diferentes entendimentos para um determinado grupo de pessoas, então para as empresas pode ter um peso e uma variação distinta, principalmente para a familiar que pode sofrer um maior impacto com a reação ocasionada pelo risco, influenciando nas tomadas de decisões.

Há empresas que pela sua experiência, convivem e de certa forma administram razoavelmente a parcela mais evidente dos riscos que as cercam. Nas corporações contemporâneas, complexas, multinegócios e multimercados, globalizadas e na busca constante de melhoria dos índices de eficiência, aos riscos naturais e conhecidos por seus fundadores, com os quais acostumaram-se a conviver e gerenciar, somaram-se outros, desconhecidos, com potencial suficiente para comprometer a continuidade dos negócios. Para algumas empresas, notadamente aquelas cujas ações são negociadas nos mercados de capitais em todo o mundo e mais especificamente para as instituições financeiras, a correta administração dos riscos deixou de ser apenas uma evidência de boa gestão, mas passou a ser elemento condicionante ao seu funcionamento, tal qual o capital ou os seus recursos humanos; os reguladores e supervisores assim o impõem agora.

Gestão de risco não é assunto apenas para a área de finanças, muito pelo contrário, em suma, toda decisão tomada em quaisquer setores da organização, se faz essencial o plano de gestão de riscos. Para que a gestão de risco ocorra é necessário o alinhamento dos interesses entre proprietários e empresa, informações confiáveis e com qualidade, análise das informações, flexibilidade as mudanças,

profissionais qualificados, compreender que a gestão de risco é lidar com a combinação existente entre a ameaça e a oportunidade.

Compreende-se a partir da conclusão de Damodaran (2009, p.304) que ainda vivemos numa sociedade em que as pessoas, principalmente os sócios administradores, acabam dando muito mais importância em métodos de proteção aos riscos, deixando num segundo plano a gestão de riscos. A proteção aos riscos não irá garantir os mesmos resultados que uma gestão eficaz é capaz de oferecer em termos de benefícios tanto para a empresa quanto para os empresários. A gestão de riscos abre portas e janelas, a proteção contra os riscos podem barrá-los ou minimizá-los, assim como ser uma grande barreira à novas oportunidades.

Para uma gestão eficaz, existe ferramentas que podem ser utilizadas como é o caso da gestão estratégica de riscos, a qual é capaz de orientar e agregar valores que maximizam o bom desempenho da organização, com o intuito de se balancear os riscos e os custos da empresa familiar. As empresas familiares podem obter resultados positivos e favoráveis mediante a implantação e utilização das ferramentas estratégicas.

Segundo estudos de Damodaran (2009, p. 339) as pessoas aumentam a exposição aos riscos porque acreditam ser capazes de explorar para vantagem própria e assim gerar valor. O objetivo da empresa passa a ser o êxito sobre a concorrência. A gestão estratégica do risco engloba a gestão de operações. É a pergunta que Damodaran coloca é: “Por que assumir riscos”??? Entende-se que ele quer mostrar que o risco não unicamente coloca a empresa em situação de perdas em potencial, mas o bom risco oferece oportunidades e a possibilidade de o valor da empresa aumentar em função disso. No entanto, o retorno só será positivo, se a ação for consciente e não de forma irresponsável, pois as empresas que assumem os riscos sem estar preparadas podem sofrer consequências inerentes. O empresário tem sim a opção de escolha, desde que saiba avaliar e explorar as chances de retorno e criação de valor.

Não existe um modelo de gestão estratégica aos riscos que funcione igualmente para todas as empresas, pois cada uma detém uma realidade distinta da outra.

Para uma melhor visão e explanação a respeito da gestão de riscos, Damodaran (2009, p. 302) apresenta uma Tabela de Gestão de Riscos vs. Proteção contra os Riscos. E frente essa exposição, constata-se que nem sempre a idéia de

proteção contra os riscos é a melhor opção à empresa, pois existem várias alternativas e soluções, recursos que podem ser utilizados contra o risco, abandonando a visão constante da ameaça para assumir o risco como uma oportunidade em potencial.

Em função decorrente de muitas dúvidas e incertezas, as empresas de grande porte acabam por se proteger demasiadamente e as empresas familiares adotam uma menor proteção podendo se expandir em melhores resultados. Contudo, as empresas mais agressivas acabam por correr maiores riscos ao buscar vantagens na rentabilidade e no lucro.

	Proteção contra riscos	Gestão de riscos
Visão do Risco	O risco é um perigo	O risco é um perigo e uma oportunidade
Objetivo	Proteger contra as consequências negativas do risco	Explorar os aspectos positivos do risco gerados pela incerteza
Ênfase funcional	Financeira	Estratégia, abrange todas as funções
Processo	Orientada ao produto. Concentrada no uso de derivativos e seguros como proteção contra o risco	Orientada ao processo. Identifica as dimensões-chave do risco e tenta desenvolver vantagem desses riscos em relação à concorrência
Medida do sucesso	Redução da volatilidade dos lucros, fluxos de caixa ou valor	Maior valor
Tipo de opção real	Opção de venda (seguro contra maus resultados)	Opção de compra (tirar vantagem da alta volatilidade para gerar bons resultados)
Principal efeito sobre o valor	Taxa de desconto menor	Maiores e mais estáveis retornos excedentes ao custo de capital

Possivelmente sentido para	faz	Empresas de capital fechado ou controladas por número pequeno de acionistas com expressiva alavancagem e custos de dificuldades financeiras	Empresas atuantes em setores voláteis e com expressivo potencial para retornos excedentes (bem- sucedidas)

Conforme apresentação da referida tabela de Damodaran (2009), entende-se que não se pode administrar os riscos, sem primeiramente conhecer os riscos aos quais a empresa se encontra exposta. Os riscos devem ser estudados não apenas no interior da empresa, mas também aqueles que são trazidos pelas forças externas, a fim de poder ganhar vantagens sobre a concorrência. Nenhuma empresa está imune aos riscos, ao contrário, cada uma enfrenta uma série de riscos, a qual muitas vezes, até mesmo acabam sendo pegadas de surpresa, justamente, pela falta de gestão, pois sem gestão fica difícil reconhecê-los para estudá-los antes das tomadas de decisões. Daí a necessidade da gestão de riscos, para que os mesmos não venham a ser tonar grandes armadilhas aos empresários. A falta de gestão pode ocasionar em numerosos riscos que podem se expandir pelas operações a longo prazo. A classificação e a análise desses riscos são essenciais para que um único risco não passe a prejudicar diversos setores da organização, resultando na perda de valor da empresa.

É inevitável no mundo dos negócios para Damodaran (2009 p. 343) o confronto a surpresas desagradáveis, que podem ser ameaças a lucratividade. E é justamente isso a essência real do risco, é a forma de reagir e determinar o próprio sucesso.

A informação é outro ponto que se destaca e se faz importante para tirar-se vantagem sob os riscos, toda informação deficiente é um perigo oferecido pelo grau da incerteza que levam a consequências negativas.

A chave para o sucesso é emersão as crises por meio da competitividade e fortalecimento das adversidades. Toda informação deve ser avaliada antes de qualquer tomada de decisão, mesmo em casos de investimentos que podem ser adotados com fins de aprimorar as vantagens estratégicas, pois o excesso de

informações também pode se tornar um grande desafio aos gestores, apresentando situações contraditórias, fazendo-se necessário uma avaliação das mesmas.

### 3 METODOLOGIA

Nesse tópico será apresentado o tipo de pesquisa aplicada no presente trabalho, assim como as características que foram consideradas relevantes nas empresas familiares e os fatores que podem gerar os riscos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (2000), existe vários tipos de pesquisas, as quais podem ser classificadas de diferentes formas, dependendo para qual será destinada à sua finalidade. O presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica descritiva e aplicada. Descritiva porque apresenta a importância do tema gestão de riscos na empresa familiar. Aplicada porque pode ser uma motivação aos gestores da empresa familiar para fazer gestão de riscos a fim de melhorar o desempenho da sua gestão.

#### 3.2 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES NAS EMPRESAS FAMILIARES

Como aponta Logenecker (1998, p. 135) normalmente numa empresa familiar, é a própria família quem controla toda a sua administração e ela se destaca justamente por que os parentescos podem se envolver e participar do seu desenvolvimento,

Nos estudos apontados por José Ferreira de Macedo (2009, p. 29) entende-se que dois ou mais membros da família possuem o poder de decisão em cargos que são de confiança determinando assim, os objetivos da empresa e quais rumos ela deve seguir.

Diante a máxima importância que as empresas familiares representam para a sociedade, desde tempos atrás, é inevitável não as observar e estudá-las, principalmente frente aos riscos que a própria sociedade vem lhes impondo nestas últimas décadas.

Das dificuldades citadas por Macedo (2009, p.29) destaca-se a resistência de aceitar um profissional ou herdeiros que não estão devidamente preparados para assumir seus respectivos cargos.

As resistências em mudanças são bastante óbvias, assim como a centralização de poderes, idéias novas de colaboradores podem ser rejeitadas ou nem sequer ouvidas por seus proprietários.

É difícil quando os problemas financeiros dos familiares se tornam os problemas financeiros da empresa, pela falta de conhecimento do princípio da entidade.

Apresenta Floriani (2007, ps. 42, 61 e 74) que a família sempre foi, em seu âmago, negociante de algo, comercializando para poder obter o seu sustento e a sua sobrevivência, mostrando-se como uma estrutura de vícios, buscando atender aos interesses particulares que são estendidos pelos familiares.

Expõe Renato Nogueira Saldini (2001, p. 23) que o trabalho do sócio deve ser remunerado, denominando-se pro labore e que não deve ser confundido com distribuição de lucros, mas sim como sendo seu salário mensal e sem interferir na saúde da gestão financeira da empresa, o que leva a empresa a assumir riscos desnecessários e podem justificar a razão de muitos fracassos.

Destacam-se algumas características peculiares nas empresas familiares:

Dificuldade ao separar os sentimentos emocionais e intuitivos da razão;

Centralização de poder;

Decisões emergenciais ou tomadas a curtíssimo prazo;

Atitudes de paternalismo;

Priorização de interesses particulares que sobrepõe os da empresa;

Laços afetivos fortes que influenciam nas decisões;

Valorização da cultura;

Submissão dos colaboradores sufocando suas criatividade;

Falta de planejamento sucessório;

Falta de planejamento estratégico;

Falta de gestão;

Informações deficientes;

Essas são características que promovem uma série de riscos que as empresas familiares passam a enfrentar, tais como: riscos políticos, culturais, mercadológicos, operacionais, financeiros, dentre outras.... E uma das formas de se evitar ou explorar essas situações e crises é por meio da gestão de risco.

### 3.2.1 Fatores que podem gerar riscos na empresa familiar

Com base no referencial teórico foram considerados relevantes alguns fatores que estimulam aos riscos nas empresas familiares, os quais serão apresentados conforme a exposição na tabela abaixo:

Planejamento Sucessório	Governança Familiar		<b>RISCOS POLITICOS</b>
Falta de planejamento financeiro	Princípio da entidade		<b>RISCOS DE CRÉDITO</b>
Conservadorismo pela falta de gestão	Falta de delegação	Resistencia a mudanças	<b>RISCOS CULTURAIS</b>
Falta de clareza e informação nos processos	Falta de planejamento estratégico		<b>RISCOS OPERACIONAIS</b>
Tomadas de decisões	Investimentos elevados em ativos fixos	Avaliação de desempenho	<b>RISCOS DE MERCADO</b>

## 4 RISCOS CONSIDERADOS RELEVANTES NA EMPRESA FAMILIAR

Riscos Políticos: Risco político na empresa familiar refere-se ao processo sucessório;

Riscos de Crédito: Risco de crédito é a possibilidade de perdas que envolvem obrigações financeiras;

Riscos Culturais: Risco cultural é aquele que envolve a cultura organizacional da empresa familiar;

Riscos Operacionais: Risco operacional trata-se da probabilidade de perdas e falhas que são decorrentes dos processos internos operacionais da empresa.

Riscos de Mercado: Risco de mercado corresponde ao valor da empresa, é o potencial negativo ou positivo da empresa.

### 4.1 RISCOS POLITICOS

Na empresa familiar, compreende-se por risco político o processo de sucessão familiar. Considera-se importante a gestão de risco para viabilizar esse processo de sucessão, contornando as incertezas e as resistências individuais gerando uma troca de poder de forma mais consciente dos familiares, gestores e colaboradores.

A sucessão familiar se trata de um processo que deve estar incluso na gestão de riscos, não pode ser tratado de forma diferente, como se fosse algo aleatório, se trata de um grande desafio para derrubar as barreiras das resistências às mudanças.

Com a sucessão familiar é obvio que a identidade da empresa deve ser mantida, porém com novas perspectivas de conhecimento e pela visão da gestão.

Se faz necessário a separação dos interesses particulares dos familiares e algumas dificuldades são incontestáveis como é o caso da delegação de poderes.

Conforme artigo da revista RAD – Revista de Administração em Diálogo, segundo Antônio Vico Mañas professor e doutor em Ciências Sociais da Pós-Graduação da PUC – São Paulo.

“A empresa familiar tem suas particularidades e seus problemas específicos e exatamente por esses motivos exercem um fascínio aos estudiosos das organizações e de seus gestores. Do ponto de vista econômico não há o que discutir sobre a importância na sociedade moderna da organização familiar. As forças e a importância das empresas familiares não as isentaram de

fenômenos que em muitas ocasiões são semelhantes com os de outras organizações, mas elas ainda carregam seus próprios fenômenos. Dentre um dos problemas bastante discutido está o da sucessão para os familiares ou para a profissionalização da sua administração. Outros pontos relevantes se situam nos riscos do seu crescimento e desenvolvimento. Há preocupações em acompanhar a internacionalização das empresas familiares e ainda nas questões da liderança exercida ou sobre os caminhos alternativos de formação dos sucessores”.

Quando as raízes da cultura da família são muito profundas, acabam afetando toda a organização, e esses fatores tem que ser positivos e não negativos. Os sentimentos e as emoções não podem dominar o espaço empresarial, tem que haver um equilíbrio na direção.

Muitas vezes os líderes familiares, tomam as decisões afastados de seus colaboradores, não os envolvem no processo de gestão, dificultando dessa forma a expansão do negócio. Esse comportamento é característica da falta de gestão profissionalizada, é essencial que o novo líder familiar no processo de sucessão passe por uma aprendizagem de profissionalização para melhor conhecimento dos negócios, antes de assumir responsabilidades e compromissos.

Dentre os riscos políticos na empresa familiar destaca-se o planejamento sucessório, é o ponto principal que influencia na governança familiar, a dificuldade que o sócio proprietário tem em repassar o cargo e seus poderes ao novo sucessor, na maioria das situações, esse ato acontece somente no momento em que o líder atual não tem mais condições de assumir o cargo devido a inviabilidades particulares ou até mesmo por problemas notáveis de saúde, morte ou aposentadoria.

O cenário atual ainda revela que os sócios não pensam na sucessão, em estar preparando pessoas capacitadas para dar continuidade nos negócios e interesses da empresa. E conseqüentemente, muitas das vezes, o sócio administrador desconhece as cláusulas existentes no contrato social no que se refere ao falecimento de um dos sócios, o que futuramente pode gerar grandes perdas e prejuízos patrimoniais e financeiros para a empresa.

Não existe um modelo para o processo de sucessão familiar e adaptações às novas mudanças, de forma particular cada empresa tem suas peculiaridades.

São perspectivas de estudos e análises de se mudar a governança familiar por meio da implantação da gestão de riscos e o processo de sucessão pelo planejamento sucessório.

A ausência do planejamento sucessório pode levar a queda e a ruína de um negócio que perdurou por muitos anos. Esse fato, origina-se da centralização de poder e resistência a mudanças nos processos da governança familiar. Muitas vezes, os filhos passam a receber as informações de forma pronta, sem precisar estudar ou argumentar determinadas situações e decisões tomadas por parte dos pais, conseqüentemente, esses filhos não ficam prontos para dirigir a empresa no futuro, pois suas limitações e incertezas poderão tornar-se maiores que os obstáculos e problemas que aparecerão pelo caminho dos negócios. E por outro lado, talvez os filhos e familiares não tenham a mesma visão, amor e dedicação para dar continuidade no sonho de seus pais.

Segundo Caravantes (2005, p. 181) qualquer empreendimento empresarial tem de montar uma verdadeira equipe e unir esforços individuais em esforços conjunto, e cada participante da empresa contribui com algo diferente visando um objetivo em comum, direcionando os esforços para a mesma direção, ajustando e produzindo um todo harmonioso, sem lacunas e atritos desnecessários.

O estabelecimento de políticas para Caravantes (2005, p.228) diz respeito a uma das facetas essenciais do processo de mudança organizacional: a decisão.

A dependência excessiva do sócio fundador e administrador da empresa é um grande risco político que leva a exagerada confiança, falta de profissionalismo e deficiência dos recursos estratégicos.

Para Damodaran (2009, p.58) a inovação exige-se mudanças, novas ações diante aos riscos. Uma questão interessante, para quem gerencia riscos, é se as políticas que tratam do risco nas empresas deveriam ser adaptadas aos seus proprietários.

As práticas de atuação frente as escolhas de risco podem ocasionar diferentes resultados dependendo da forma como o risco é encarado pelos gestores, é a forma de mensurar o risco que leva em consideração, se o mesmo será ou não vantajoso para a empresa.

Argumenta Damodaran (2009, p. 79) que Risco e incerteza são parte intrínseca de tudo o que o homem faz desde seus primórdios e a forma de aceitação do risco para as tomadas de decisões, muitos possuem aversão aos riscos, outros encaram de forma natural e tentam ganhar vantagem sob quaisquer tipos de riscos.

Grande é o desafio frente ao crescimento dos mercados de ativos financeiros que influenciam significativamente o desenvolvimento das medidas dos riscos. É

interessante que os dirigentes tomem as suas decisões sempre com a visão para o futuro e não com a visão do passado, porém a ênfase no poder de dominação de controle sob todas as situações acaba ofuscando essa visão dos sócios proprietários que pode futuramente prejudicar a organização no seu desenvolvimento.

O planejamento sucessório pode ser retratado a esta afirmação de Damodaran (2009, p.84) *“Desde que percebemos o risco como um fenômeno presente em nossas vidas, tentamos nos proteger de suas consequências”*.

## 4.2 RISCOS DE CRÉDITO

Neste tópico será tratado a respeito dos riscos de crédito focando no planejamento financeiro e no princípio da entidade, pontos estes que são considerados essenciais para o alavancamento e bom desempenho da empresa familiar.

Notoriamente é visível a escassez ou a falta de planejamento na empresa familiar, principalmente o planejamento financeiro que pode ser a causa de muitas portas que se fecham. O planejamento financeiro trata-se de uma manutenção da saúde financeira da empresa.

O risco de crédito engloba todos os riscos financeiros inseridos no contexto da empresa familiar, e a falta de monitoramento e controle dos mesmos, resultará numa cadeia de riscos circulantes dentro da empresa, podendo causar uma verdadeira catástrofe devido a epidemias de crises, levando a deterioração no relacionamento e parcerias diante ao mercado.

A falta de planejamento financeiro pode ocorrer justamente devido a centralização de poder do sócio fundador, o que se gera muitos riscos, dentre eles o famoso risco de crédito que envolve a solvência e a liquidez da empresa.

O planejamento financeiro é uma ferramenta que vem a evitar os riscos de crédito facilitando nas tomadas de decisões, que corresponde ao processo de mudanças e de gestão da empresa.

Os riscos de crédito na empresa familiar muito representam para o desenvolvimento da organização, e normalmente se trata de um risco maior no seu grau de elevação quando comparando com outros tipos de riscos, principalmente quando os interesses da família acabam sobrepondo os objetivos da empresa.

Em algumas situações específicas, os ativos dos negócios, podem ser confundidos como se pertencessem de forma particular aos familiares e sócios administradores gerando riscos e conseqüentemente pode vir a desestabilizar a saúde financeira da empresa.

A empresa familiar necessita de uma gestão com segurança estável, que possa garantir uma estrutura capaz de ter equilíbrio diante as tendências do mercado com a finalidade garantir a perpetuidade dos negócios.

A falta de planejamento financeiro e o princípio da entidade são caracterizados fortes ameaças à empresa familiar, o péssimo hábito de decisões impulsivas e acreditar que o capital pode ser utilizado para fins de interesses particulares pode colocar um fim na missão do negócio. Os familiares ou fundador devem reconhecer o seu patrimônio como um bem contábil da empresa e não deve ser confundido com outros bens dos sócios. Esse fato advém da falta de conhecimento dos princípios contábeis que representam a empresa na sua amplitude.

O Princípio da entidade e a empresa familiar é apresentado no artigo de Raymundo de Souza Neto, professor do Centro Universitário de Rio Preto/SP, que o princípio da entidade se refere a postura da empresa, pelas suas normas e práticas contábeis que normalmente não são observadas pelos sócios empresários. As formas como os recursos da pessoa jurídica são tratadas e utilizadas pela pessoa física ou vice e versa. E é ponto de conflito e confusão o confronto com empresários que optam por decisões erradas, sem a devida verificação de projetos ou planejamentos e que trabalham com respostas quase sempre de curto ou curtíssimo prazo. Talvez por problemas culturais, com os quais nosso convívio é de longa data.

Conforme apresenta a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade no artigo 4º encontra-se a definição do Princípio da Entidade:

“Art. 4º O Princípio da Entidade reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por conseqüência, nesta acepção, o patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Parágrafo único. O PATRIMÔNIO pertence à ENTIDADE, mas a recíproca não é verdadeira. A soma ou agregação contábil de patrimônios autônomos não resulta em nova ENTIDADE, mas numa unidade de natureza econômico-contábil”.

Conforme nos apresenta Rasoto, (2012, p.118) o risco de fraude e perda dos controles internos tende a ser mais notável no estágio de crescimento, corre o risco de centralizar excessivamente a gestão, acarretando em rombos financeiros e na falta de potencial para dar continuidade ao crescimento empresarial.

Os riscos de crédito tornam-se ainda maiores, quando existe a ocorrência de inadimplência, principalmente na empresa familiar, que pode manter uma maior concentração de faturamento numa única carteira de clientes, podendo acarretar elevados valores em capitais de giro e transações para suprir o fluxo de caixa. As oscilações constantes no mercado financeiro, como taxas de juros, bolsa de valores, altos índices nas taxas financeiras também geram consequências nas operações que são contratadas para fins de captar recursos financeiros.

A gestão de risco de crédito, tem a finalidade de proteger o departamento financeiro da empresa que é facilmente prejudicado por diversos fatores, e que muitas das vezes, a empresa familiar não tem uma gestão eficaz que seja capaz de monitorar esses riscos.

Quando o empreendimento se encontra num estágio de crescimento e está operando com alavancagem financeira, ou seja, operando com capital de terceiros via endividamento, Rasoto (2012, p.119) diz que as mudanças macroeconômicas podem fragilizar a saúde financeira da empresa.

Diante a tais exposições de riscos que a empresa está sujeita, existe a necessidade de gerenciamento desses riscos, de um controle interno mais rígido por parte da gestão de planejamento e tomadas de decisões. No cenário atual em que as empresas se defrontam, as instabilidades e o ritmo intenso de crescimento do mercado, fazem com que a empresa familiar se desencontre pelo caminho, tornando-a frágil diante ao risco da insolvência.

A maior parte das inovações exige gestão de riscos. Mesmo a empresa familiar, se encontrando numa posição de maturidade, está sujeita aos riscos, inclusive de crédito, pois a mesma tem que estar aberta a mudanças e inovações e não pode simplesmente ignorar determinadas situações, como novas oportunidades de investimentos, os quais podem apresentar alto risco e baixo retorno.

As situações de tomadas frequentes de empréstimos e financiamentos de emergência, é um apontamento de risco de crédito, sinal mais forte do risco de liquidez, necessitando do gerenciamento dos riscos que envolvem o fluxo de capitais da empresa, início da necessidade de controle amplo dos riscos.

Diversas são as características e as variáveis que podem conduzir a empresa ao risco de crédito: Prazo de pagamento estendido aos clientes, inadimplência, descontos concedidos aos clientes, erro em cálculos de orçamento, queda no faturamento, curto prazo em pagamentos de fornecedores, a falta de controle com as despesas e gastos, saber separar o dinheiro pessoal do dinheiro da empresa, falta de retorno nos investimentos, carteiras concentradas de clientes, dentre outras características externas tais como: desvalorização da moeda, alta no dólar para importação, taxas de juros, volatilidade e instabilidade de comportamento do mercado, aplicações em moedas estrangeiras. Esses são fatores ou características que levarão a empresa a incapacidade de se honrar os pagamentos devido à má gestão no que se refere aos riscos financeiros e créditos.

Para Damodaran (2009, p. 366) o risco brota de diferentes fontes, assume diferentes formas, e traz diferentes consequências. O risco não possui uma única dimensão, podem ser grandes ou pequenos, não representam unicamente perigo, mas também benefícios, e não são apenas de uma única natureza, mas podem nascer de uma diversidade de situações. E ninguém está completamente imune aos riscos, podem ser a curto ou a longo prazo, positivos ou negativos, ter significados para alguns e para outro ser insignificante.

A chave para os negócios está na boa gestão de riscos, na decisão de quais riscos assumir, quais serem evitados e quais devem ser explorados. A boa gestão de riscos aumentará o valor da empresa.

#### 4.3 RISCOS CULTURAIS

São muitas as razões que levam ao estudo dos denominados riscos culturais, principalmente na empresa familiar, que é o tipo de organização empresarial que mais sofre consequências com o domínio da cultura que a família acaba por arrastar em todos os setores e processos organizacionais. Entende-se na sociedade atual que é de grande relevância a cultura e a origem que as pessoas trazem consigo e que têm o seu estimado valor. Mas, no caso da empresa familiar, a cultura pode tornar-se um risco para o desenvolvimento e sobrevivência da organização e deve ser incluído na gestão de riscos para análise e estudo.

A cultura possui sim o seu valor, segundo Caravantes (2005, p.255) o comportamento da organização é determinado por sua cultura. Considera-se que a

sociedade atual possui um público cada vez mais exigente, diante as necessidades de mercado, e a cultura pode e deve ser trabalhada para fins de satisfazer essas exigências externas que intervêm nas tomadas de decisões.

Dos riscos culturais que se destacam na empresa familiar pode se destacar:

- Conservadorismo pela falta de gestão;
- Falta de delegação;
- Resistencia a mudanças;

Esses tópicos podem ser caracterizados como ameaças e desafios, pois a cultura da família pode ser facilmente confundida com os valores da empresa. A identidade empresarial não pode ser a mesma da família, assim como a gestão não pode ser voltada para os seus interesses particulares. Em síntese, a família não pode tornar-se a prioridade empresarial.

A empresa tem que ter definido o seu valor e princípios conforme sua missão e competência paradigmática.

“As limitações mais sérias na busca do conhecimento verdadeiro encontram-se nas crenças paradigmáticas inconscientes que predefinem nossas percepções. O caos das impressões ordena-se e torna-se claro para nós somente quando nomeamos o que está sendo percebido, permeando-o, então, com associações e qualidades de nossa cultura e experiência”.  
CARAVANTES (2005, pg.7)

Os três tópicos acima, estão interligados, caminham juntos visando proporcionar o melhor desenvolvimento empresarial. De acordo com Caravantes (2005, p. 189) é necessário procurar diminuir o medo da mudança, envolver as pessoas nos processos, saber o verdadeiro motivo da mudança.

Na maioria dos casos, as pessoas tendem a lutar para manter o estado em que se encontram por comodismo, medo do desconhecido ou para não perder o denominado poder que exerce sob seus subordinados.

Assim, acredita-se que o sócio familiar da empresa tenha em mente o princípio da mudança, abrindo mão do conservadorismo e motivando as pessoas, pois a concordância em mudar os velhos hábitos parte das razões e objetivos que essas mudanças conduzirão à organização. A descentralização não leva a falta de poder, ao contrário, engloba a todos num único objetivo, transformando a empresa familiar na força que precisa em seus negócios.

A consciência do que é a gestão e para que serve, ainda é motivo de dúvidas na empresa familiar, pois gestão não se trata de autoritarismo ou poder, mas sim de saber gerenciar e melhor conduzir os processos organizacionais, saber ter liderança

sem aprisionar ou sufocar o que os outros pensam, sem deixar ser guiado e conduzindo unicamente pelos familiares, mas sim, por profissionais competentes e qualificados. É ter a cultura do conhecimento, da aprendizagem contínua, de ter bom senso, ética e parâmetros ao direcionar determinadas situações sem impactos negativos.

A aprendizagem é definida por Caravantes (2005, p.199) como o processo de aquisição da capacidade de utilização do conhecimento – “um processo que ocorre como resultado de prática e de experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente de comportamento”.

A incapacidade e intolerância a mudanças está relativamente ligada a cultura que está estabelecida no centro da família e que é transferida para o interior da organização.

Se a empresa deseja evoluir, é preciso analisar a cultura organizacional. Para Caravantes (2005, ps. 210 e 256) para se mudar uma empresa, é necessário que aqueles que a lideram e a administram estudem a situação de sua própria empresa em termos específicos e operacionais. Para se mudar a cultura, torna-se necessário um clima que seja, ao mesmo tempo, um misto de segurança, aceitação e desafio, confrontação.

E simples conceitos e teorias não são suficientes, a mudança somente ocorrerá desde que as decisões sejam claras e desafiantes para ser colocadas na prática visando que as metas possam ser atingidas.

Apresenta Damodaran (2009, p.347) que a estrutura organizacional e a cultura da empresa desempenham um papel essencial na efetividade diante aos seus desafios. Com o passar dos anos, os sócios administradores podem adquirir experiências, aprender a superar as crises e os conflitos por conta de seus próprios erros. Com o aprendizado que adquirem podem conquistar mais clientes e oferecer uma melhor qualidade nos produtos e serviços. Um dos recursos que muitas vezes acaba passando despercebido pelos empresários e familiares é o capital humano.

Por meio de suas pesquisas Damodaran (2009, p.349) revela que as empresas podem construir novos sistemas de gestão por meio do conhecimento, ao unir os sistemas de tecnologia da informação com as experiências dos colaboradores da empresa.

Deixar o poder do controle de lado e dar espaço a flexibilidade é outro ponto importante para a gestão de riscos na empresa familiar. Como explica Damodaran

(2009, p. 351) que a flexibilidade permite a empresa vencer a batalha e dominar o mercado. A capacidade de mudar os processos e as operações pode ser a chave para a capacidade de assumir vantagens com o risco, isto significa inovar a essência da forma de se lidar com um negócio.

Para que a empresa familiar venha a lograr vantagens com a assunção de riscos e passe a obter êxitos, primeiramente o sócio proprietário deverá alinhar os seus interesses com os da empresa, de forma adequada e também escolher uma equipe apropriada para o desempenho, por fim a cultura organizacional é muito importante quando se fala em assumir riscos, deve ser de maneira sensata e estruturada para não correr o risco de perdas futuras ou fracassos inesperados.

A chave para o sucesso em se assumir riscos consiste no poder de ter em mente uma única finalidade conforme relata Damodaran (2009, p. 353) que é aumentar o valor da empresa. E os sócios proprietários devem ter essa consciência, de alinhar os interesses em comuns para evitar a exposição a riscos desnecessários.

Em seus estudos Damodaran (2009, p.362) apresenta que a essência da gestão do risco não está em evitar ou eliminar, mas no poder de decisão em quais riscos explorar ou evitar por meio da gestão estratégica de riscos. E assumir maiores riscos não significa que a representação de um maior retorno. É primordial deixar as regalias de lado e focar unicamente nos objetivos da empresa. Em suma, existe a dificuldade em se gerenciar o risco, ser realista e otimista, falta confiança na capacidade em lidar com os resultados negativos.

A gestão estratégica de riscos não consiste em assumir todos os riscos, nem em negá-los por causa do medo, mas consiste na aceitação com equilíbrio, em ser realista e querer desvendar e explorar os riscos, tornando-o um aliado e não um inimigo. A medida em que o mercado cresceu e se globalizou, da mesma forma aconteceu com o risco que acabou se expandindo por todos os lados, na economia, nos mercados financeiros, e não apenas pelo lado de fora da empresa, mas também por todos os seus departamentos internos. E o ponto principal é aprender a trabalhar com ele, pois as falências e os grandes prejuízos nascem da exposição excessiva aos riscos, porém em contra conversa, o mesmo se sucede com os sucessos e lucros exorbitantes.

“Nossos maiores riscos se originam em lugares onde menos se espera, e assumem formas que não previmos. A essência da correta gestão de risco consiste em desenvolver a capacidade de diminuir o seu impacto e seguir em frente quando nos vemos confrontados com o inesperado”. (DAMODARAN 2009, pag.364)

O sócio administrador tem que ter os dois lados da visão tanto a positiva quanto a negativa, de modo a encarar os riscos com diversidades, combinação de prováveis ganhos com perdas significativas em todos os setores e processos organizacionais e manter o correto equilíbrio nas suas escolhas.

#### 4.4 RISCOS OPERACIONAIS

O risco operacional segundo Rasoto (2012, p.117) corresponde à eventual incapacidade de o empreendimento cumprir seus compromissos com os clientes. Os processos de produção de bens e serviços, podem estar sujeitos a constante pressão para atender à demanda de forma eficiente e econômica, sendo necessário a necessidade de mudanças nos processos, tecnologias e competências. Elevando-se o risco operacional de não atendimento dos prazos ou dos níveis de qualidade, exigindo-se um maior controle organizacional, assim como, a delegação para outros gestores que não sejam os sócios familiares.

Muitas vezes os riscos podem ser camuflados ou ignorados, segundo Damodaran (2009, p.79) todas as empresas estão sujeitas a riscos, e necessitam de uma gestão de riscos para fazer parte integrante das operações.

Os riscos operacionais para Brito (2007, p. 52) podem ser definidos como a possibilidade de perdas diretas ou indiretas, decorrentes das fraquezas e ausências dos processos e controles internos inadequados.

Com base nas pesquisas e estudos bibliográficos dos referidos autores citados, percebe-se que na organização empresarial, principalmente na área de planejamento, é notável que em pleno século XXI, existe a falta de gestão de riscos em todos os departamentos da organização nas suas operações internas, principalmente na forma de atuação dos gestores na empresa familiar. Essa é caracterizada como uma das principais falhas que se enquadram como sendo risco, o chamado risco operacional, podendo gerar sérios problemas que podem comprometer a sobrevivência da empresa familiar.

Enquanto para Rasoto (2012, p.105) o conceito tradicional de risco se relaciona à probabilidade de insucesso, assim como a conciliação do risco com a inovação exige esforço, disciplina e competência.

Pode-se considerar que a sociedade ainda se depara com mitos a respeito da gestão de risco, principalmente no foco operacional, são comuns e tendem a

disseminar a falsa idéia de que gestão de risco é algo sem importância, que não influencia e nem prejudica o desenvolvimento da empresa. Normalmente os gestores da empresa familiar, atribuem a gestão de risco para as grandes empresas.

Na explicação de Rasoto (2012) ele mostra frases de efeito como “o empreendedor busca o risco” e “não existem empreendedores medrosos”. Mas acrescenta que o risco é inerente ao empreendimento e a natureza dos negócios e que não significa buscar o risco pelo risco, mas sim, ao contrário, buscar diminuir os riscos por meio de ações, pois não existe benefícios ao assumir de forma passiva riscos desnecessários.

Assim compreende-se que todo risco pode e deve ser evitado, podendo ser medido em análises e controlados nos processos operacionais que organizam a empresa, medidas que na maioria dos casos, a empresa familiar desconhece ou não implanta no seu processo de gestão. Controlar e administrar os riscos operacionais não é algo que acontece de forma isolada, mas sim englobando todas as ações que correspondem aos processos das operações existentes.

De acordo com a visão de Rasoto (2012) o que varia é o nível do risco, é o grau da incerteza, portanto, trata-se apenas de uma forma de instrumentalizar os processos buscando a inovação por meio da gestão de risco. Entende-se que a empresa deve lançar mãos de recursos, ferramentas e estratégias para não ficar tão suscetível aos riscos operacionais.

Na descrição de Caravantes, (2005, p.227) estratégia não significa apenas um conceito para os tempos de guerra, mas sim, um elemento inerente à arte de governar. No mundo atual a estratégia é o meio de se chegar aos objetivos da empresa, com a finalidade de construir a organização e dar o seu valor a ela.

A empresa familiar precisa rever os seus conceitos com relação as estratégias que utiliza na sua administração, principalmente no que se refere ao planejamento estratégico, que é uma das ferramentas essenciais ao comprometimento operacional significativo, o qual não se trata de algo para ser utilizado num momento, mas sim uma forma de plano de ação, que define as diferentes tomadas de decisões e caminhos a seguir, onde cada ação conduz à outra para que se torne possível atingir os resultados conforme o planejamento.

Dentre os riscos operacionais, outro ponto que é extremamente delicado, e que gera conflitos e gargalos na empresa, principalmente na empresa familiar, onde há a centralização de poder, é a ineficiência nas informações, que muitas das vezes,

quando chegam ao setor, são mal interpretadas ou se tratam de comunicações falhas e insatisfatórias. Existe a necessidade da avaliação do feedback, avaliar se precisa ser melhorado ou se deve ocorrer mudanças com a informatização dos processos que não estão sendo eficazes da forma como vem sendo praticado.

Para Caravantes (2005, p. 256) todos os esforços no sentido de identificar a natureza e a programação da demanda são inúteis se existir a falha na comunicação dos requisitos para cada produto ou serviço. E as atitudes e o comportamento das pessoas podem ser influenciados pela comunicação, e a essência da mudança de atitude é ganhar aceitação por meio de processos de comunicação excelente.

A comunicação e as informações devem se dar na boa aceitação, de forma clara e objetiva, não pode ser manipulativa e divergentes da autenticidade, e essa falha na empresa familiar pode ser causa de empatia e da incapacidade para ouvir ativamente, causando barreiras no controle dos processos na organização.

Para que seja viável um controle de risco operacional na organização, principalmente nas empresas familiares, que costumam não priorizar a compra de um bom sistema de informação gerencial para fins da obtenção de informações consolidadas e confiáveis, considera-se essa falta de recurso ou ferramenta que iria viabilizar a emissão de relatórios para as tomadas de decisões.

Com a finalidade de minimizar os riscos operacionais enfatizando na gestão da empresa familiar, além da boa comunicação e informações precisas e objetivas, ressalta-se a necessidade de planejamento. Para Caravantes (2005, p.404) planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas sim ao futuro das decisões que são tomadas no presente e enfatiza que o planejamento é o ponto de partida para qualquer ação empresarial, é tomada antecipada de decisão, e o interessante é visar buscar novas maneiras de fazer negócio, pois as formas tradicionais, não mais funcionam a contento.

Todo risco operacional acaba envolvendo o controle administrativo, que para Tostes (2007, p. 50) a diretoria deve ser responsabilizada pelo alcance dos objetivos da empresa, cujo sucesso dependerá da criação de padrões de desempenho, para transformar a organização funcional o principal instrumento de controle interno operacional, evitando desperdícios de recursos e aumentando a eficiência, para alocar responsabilidades funcionais ao longo da hierarquia.

A política empresarial deve ser o acompanhamento dos resultados, reduzindo os erros e irregularidades nos processos operacionais, garantindo uma segurança razoável de que a empresa poderá atingir seus objetivos.

A falta de relação entre a contabilidade e o controle interno operacional podem causar efeitos negativos para a organização. Seria interessante que os gestores ou sócios administradores fizessem essa leitura contábil a fim de tomar decisões mais assertivas nas suas operações.

Segundo Tostes (2007, p. 54) em pequenas e médias empresas, administradas pelo fundador e proprietário, o relacionamento interno é mais pessoal do que funcional, as decisões são centralizadas, resultando numa maior fragilidade para crises financeiras ou quedas de vendas.

Outro ponto frequente é a atitude de voltar atrás nas decisões ou na falta de compromisso em mantê-las, quando o sócio administrador, visando unicamente os seus interesses ou familiares, muda a qualquer momento as decisões já tomadas e que estão sendo tratadas ou cumpridas por seus subordinados. A empresa não pode estar sujeita ao tipo de situação que obviamente depende do bom humor ou interesse daquele que a administra. Uma constatação crítica é de que essa ação pode ocasionar a perda de credibilidade do sócio administrador por parte de seus colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros.

Considera-se o princípio da definição de uma clara política de planejamento e procedimentos adotados para as tomadas de decisões e informações que não gerem conflitos e equívocos nos processos para que se fácil possível o alcance dos resultados esperados.

“Todo processo de controle envolve um conjunto de verificações e seu cumprimento correto é essencial para reduzir o risco de erros. Nas empresas pequenas, a segregação de funções nem sempre é aplicável, sendo a supervisão feita, em geral, pelo proprietário. O relacionamento entre os funcionários tende a ser mais pessoal. O hábito de trabalhar com caixa dois também é mais factível nas empresas menores, em que o dono controla a tesouraria. Caixa dois compromete o ambiente de controle interno. ”  
(TOSTES, 2007, ps. 62 e 67)

A ausência de planejamento estratégico na empresa familiar conduz a decadência e a não utilização dos próprios recursos e competência que a empresa possui na sua organização e estrutura interna, não se referindo a apenas recursos físicos e financeiros, mas também aos recursos intangíveis.

É relevante considerar que além das forças internas, a empresa familiar tem que colocar em relevâncias as forças externas, transformando sua dinâmica e estratégia em mudanças e adaptações contínuas.

Os riscos operacionais podem ser decorrentes das crenças e valores que influenciam o comportamento das pessoas que lideram as empresas familiares.

Para que a empresa familiar obtenha um processo de gestão dos riscos, é de extrema relevância que ela aprenda a identificar e a monitorar os seus riscos operacionais, não há como haver gestão de riscos, sem primeiramente identificá-los, e o problema se encontra justamente na forma como os mesmos nem sequer são observados na sua existência, quanto mais identificados e monitorados e assim acabam passando despercebidos nas organizações e são a grande causa de muitos prejuízos, os quais são tratados como decorrentes de outras deficiências.

Conforme nos apresenta Brito (2007) entende-se que dentro dos riscos operacionais englobam-se: atividades de controle insuficientes, falhas na informação e comunicação, ausência de monitoramento, falta de treinamento e as políticas de controle. E dessa forma a empresa familiar acaba conduzindo o seu negócio sem se preocupar com as políticas de gestão de riscos e deixa por último plano a implantação da atividade de riscos operacionais.

Segundo Brito (2007 p.159) o sistema de gerenciamento de riscos operacionais deve se basear na integridade e competência das pessoas que se encontram envolvidas de forma direta com os negócios da empresa. Destacando-se também que as políticas e as normas de conduta ética também são consideradas relevantes as funções associadas aos riscos. Os riscos operacionais podem originar outros riscos que podem afetar a empresa significativamente.

A origem da maioria das perdas sofridas pelas instituições financeiras segundo Brito (2007) é operacional por sua natureza e a magnitude desses incidentes faz com que se aumente o de foco na gestão de risco operacional, já que eles podem causar sérios problemas à instituição. Com base nesse pensamento pode-se dizer que o controle e gerenciamento de riscos devem se tornar atividades rotineiras dentro da empresa, até que se torne uma cultura, contribuindo para o sucesso.

Define Damodaran (2009 p.301) que uma gestão de risco efetiva, está mais relacionado com as ações de escolhas estratégicas do que com as escolhas na esfera financeira, quanto maior a diversidade de riscos, maior será o potencial da gestão diante as incertezas do futuro.

#### 4.5 RISCO DE MERCADO

Os riscos de mercado envolvem diversas operações, tais como: riscos de variação cambial, taxas de juros, preços de ações e mercadorias, considera-se também o valor de mercado que a empresa possui mediante seus competidores.

Conforme apresenta Tostes (2007, p.71) uma definição usual é dada por Ong, para quem o risco de mercado significa: “a perda econômica devido à variação desfavorável no valor do aditivo-objeto e do derivativo relacionado a ele. Inclui o risco de base, de preço, nos juros, taxa de câmbio, ações ou índices, liquidez, impossibilidade de comprar ou vender, avaliação ou modelo adotado, como modelos inadequados, premissas erradas sobre eles, ou situações impróprias para a sua aplicação”.

A empresa familiar também está suscetível aos riscos de mercado, principalmente porque na maioria das situações, a empresa familiar não trabalha com o hábito de planejar os objetivos que pretende alcançar antes das tomadas de decisões e conseqüentemente também nos períodos seguintes das ações praticadas. Na maioria dos casos observa-se que não há a avaliação de desempenho na empresa e uma situação comum é observar que alguns dos ativos fixos acabam-se tornando exagerados e sem gerar riqueza para a empresa, podendo até se tornar um equipamento obsoleto e o capital investido pode ser tomado diretamente do fluxo de caixa sem prévio planejamento financeiro ou adquirido a longo prazo via capital de giro, ocasionando a elevação dos custos fixos tomados pelo caixa da empresa.

Para Tostes (2007, p. 86) um ativo pode ser um alto risco volátil. Considera-se então que os riscos de mercado podem conduzir a empresa a perdas potenciais, variando conforme o cenário atual, daí a importância da avaliação dos ativos financeiros, do cálculo estimativo do valor de mercado, e de estudos e análises financeiras planejadas antes das decisões, pois os ativos devem ser transformados em geradores de riqueza através dos retornos positivos e não prejuízos estimáveis a empresa.

A gerência de risco deve priorizar a importância da avaliação dos resultados das tomadas de decisões e da medida de sensibilidade dos riscos, mensurando o retorno e as oscilações de mercado.

Na metodologia de riscos apresentada por Tostes (2007, p.43) observa-se que aquele que se dispõe a assumir um risco relativamente alto, em contrapartida a uma

expectativa de ganho, a principal preocupação do especulador é aumentar seu capital, não sua receita de dividendos, ele tanto pode comprar e vender no mesmo dia, quanto especular com um empreendimento de que não espere lucros durante muitos anos”.

Para Damodaran (2009, p.130) os custos de transação para ativos que não são comumente vendidos ou comprados podem ser muito elevados. Se faz importante a avaliação para verificar se as perdas ou ganhos serão significativos para a empresa. Todo risco pode se tratar de uma oportunidade ou de perdas desprezadas que se tornam perigo significativos a empresa, dependerá do cenário em que ela se encontra no mercado e das expectativas que os sócios proprietários mantem sob suas negociações. A partir desse princípio destaca-se a importância da análise de cenários que é útil para se determinar dados que exercem maior efeito sob o valor da empresa, evitando-se assim danos e consequências para o projeto dos gestores. Além de orientar com relação a reação da concorrência sob diferentes condições macroeconômicas a fins de minimizar riscos e maximizar o potencial das oportunidades.

Para investimentos de maior peso, as empresas familiares podem mensurar os seus prováveis riscos e obterem resultados positivos por meio de suas decisões, preparando-se para as eventualidades que possam surgir pelo caminho decorrentes das mudanças de cenário.

Alguns riscos são discretos e podem estar de forma oculta, dificultando o fator decisão ou escolha, mas para que os investimentos ocorram sempre existirá um risco e potencial o qual deve ser administrado.

Todo risco, podendo ser considerado de oportunidade ou perda, apresenta o seu grau de incerteza, porém é possível proteger-se das ameaças ou assegurar em não permitir uma dupla incidência de erros ou fracasso.

Define Damodaran (2009 p. 185) que “a qualidade da informação é fator integrante na escolha de uma abordagem”. As informações e as coletas de dados são de extrema importância para as decisões tomadas nas avaliações. Riscos novos e imprevisíveis podem ser causa dos diferentes cenários que o mercado atual coloca para a sociedade, bloqueando o retorno esperado do investimento.

Conforme apresenta Damodaran (2009 ps. 260 e 261) as opções reais encaram as incertezas com olhos otimistas, ainda que tenhamos de admitir que a incerteza pode de fato trazer prejuízos, as opções reais defendem a posição de que ela possa ser explorada no escopo dos prováveis ganhos e que informações atualizadas servem

para aumentar os efeitos positivos da assunção de riscos e diminuir o risco de perdas inerente qualquer investimento. Nem todas as oportunidades são opções, e nem todas as opções têm valor econômico expressivo.

Para manter a flexibilidade visando o aumento da escala de novos investimentos num bom cenário ou para diminuir a escala ou mesmo abandonar um investimento num cenário desfavorável, Damodaran (2009) afirma a viabilidade que uma empresa tem de transformar um investimento ruim, num investimento saudável e rentável por meio da gestão de riscos.

A gestão de riscos, não apenas é apenas para diminuir os riscos, mas sim para aumentar o valor do negócio propriamente dito, gerando muitos benefícios para a empresa. Os riscos podem ter ganho maior complexidade ao longo da história da sociedade, mas os recursos e as formas de se trabalhar com esses riscos, também conquistaram o seu espaço.

Fazer gestão de riscos para Damodaran (2009 p. 277) se trata de uma missão mais abrangente, a de deduzir alguns, a de ignorar outros, e a de assumir os riscos proveitosos. É muito mais que buscar simplesmente reduzir os riscos, mas torná-los em oportunidades e grandes desafios no mundo dos negócios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se o tema Gestão de Risco na Empresa Familiar, relevante para o estudo bibliográfico da presente monografia, pois apesar do tema escolhido ser objeto de estudo a contar de décadas atrás no contexto empresarial, ainda nos tempos atuais percebe-se a existente carência da gestão de risco, principalmente nas empresas familiares, onde os sócios administradores da empresa familiar precisam melhor conhecer o que é a gestão de risco, e o quanto a mesma significa para o melhor funcionamento, desenvolvimento e desempenho da empresa familiar.

Para se fazer gestão de risco, primeiramente é preciso tornar as pessoas conscientes das suas próprias ações, pois toda ação gera uma reação, e no desenvolvimento deste trabalho, percebeu-se uma escassez de materiais bibliográficos disponíveis que referenciassem exatamente a gestão de risco com foco principal na empresa familiar. E, portanto, partindo do princípio para melhorar e aumentar o nível de aprimoramento e alavancagem nos estudos referente a gestão de risco na empresa familiar, descreveu-se o presente trabalho com foco nos riscos: político, crédito, cultural, operacional e de mercado, os quais foram considerados de relevância para esta monografia.

Nota-se que ainda são grandes as dificuldades existentes no processo de gestão de riscos nas pequenas e médias empresas familiares. Pode-se dizer que essa discussão ainda se estenderá por um tempo indefinido, pois mesmo diante de todo o avanço tecnológico de fácil acesso, ainda é possível se defrontar com proprietários que se caracterizam como gestores, porém na verdade e na complexidade empresarial desconhecem o que é a verdadeira gestão e principalmente a gestão de riscos, ou simplesmente resistem a entender, confundindo gestão com autoridade e centralização de poder.

Os familiares que trabalham na administração das suas próprias empresas necessitam estudar e compreender o princípio da gestão de riscos na sua própria essência, saber qual o seu valor, suas vantagens e benefícios.

A gestão familiar deve ter como foco os riscos existentes na sua empresa, na intuição de desvendar os fatores que impedem a empresa familiar de crescer e resolver seus problemas superando as dificuldades e obstáculos que vão surgindo ao longo do caminho. E quanto mais a empresa cresce e se destaca no mercado,

maiores tornam-se os agravantes dos riscos, sendo essencial uma liderança que seja voltada para os processos de gestão de riscos.

Dos riscos políticos considera-se essencial uma governança familiar com foco no planejamento sucessório, para fins de se evitar problemas futuros na administração da empresa que seja decorrente da sucessão dos herdeiros incumbidos ao novo cargo do sócio administrador.

Dos riscos de crédito releva-se a falta de planejamento financeiro na empresa familiar a fim de se evitar ações e decisões por atos impulsivos e de caracterização dos interesses particulares que não consideram os objetivos da empresa, assim como trata o princípio da entidade que aborda o quão prejudicial é quando o sócio denomina o lucro como sendo objeto principal para o aumento do seu patrimônio particular desprovendo o caixa da empresa de seu capital de giro levando a dificuldade de solvência junto aos fornecedores.

Dos riscos culturais, acredita-se que o conservadorismo em pleno século XXI, torna a empresa familiar incapaz de crescer e se desenvolver perante o mercado globalizado e competitivo, e que a falta de delegação de poderes e a resistência a mudanças ainda são características predominantes no perfil e comportamento do sócio fundador mesmo nos dias atuais, é uma máscara de autoritarismo que precisa cair e derrubar barreiras a fim de construir uma nova empresa familiar conforme as exigências dessa geração de colaboradores, clientes e fornecedores.

Dos riscos operacionais, observa-se que mesmo diante a tecnologia avançada em gestão de sistemas operacionais, a empresa familiar ainda é carente de informações claras e precisas na ordem de execução de seus processos, gerando conflitos e gargalos tanto na sua produção ativa quanto em outros departamentos da empresa. A falta de planejamento ainda é ponto de destaque que envolve o mau funcionamento operacional impossibilitando melhores resultados positivos. A Imagem da empresa depende do bom desenvolvimento operacional para garantir a fidedignidade da missão, dos princípios e valores instituídos pela organização.

Dos riscos de mercado destaca-se a elevação de investimentos em ativos fixos sem planejamento ou prévio projeto, induzindo o setor financeiro da empresa familiar na contratação de empréstimos, giros e ou financiamentos que podem exceder a sua capacidade máxima de pagamentos mensais na equiparação ao valor real de faturamento. A aquisição de novos ativos é interessante quando após uma avaliação de desempenho contata-se que o retorno esperado será de extrema positividade para

os bons resultados almejados e de maximização do valor da empresa. Nesse caso, não se aplica decisões repentinas e de caráter impulsivo, sem planejamento e avaliação.

Enfim, a gestão de risco, não deve estar presente apenas no setor financeiro da empresa, mas sim, em todos os departamentos e setores da organização.

Os riscos nas empresas familiares sempre irão existir, assim, como também as suas distintas peculiaridades, fatores genéricos e sistemáticos, porém todas elas se tratam de organizações estimuladas pelo ramo de um negócio e com fins lucrativos, e como toda organização está exposta a quaisquer tipos de riscos, tal estudo tem a intenção de mostrar como é essencial fazer gestão de riscos, inclusive na empresa familiar.

Há três séculos atrás, Karl Marx (1818-1883) tendo como premissas e baseando-se nas descobertas científicas mostrava que o mundo gira numa constante transformação e que tudo muda na história do ser humano a curtíssimo tempo. Os homens vivem constantemente em evolução tecnológica e a cultura social vai passando por suas diferentes fases. Portanto, não há coisas acabadas e imutáveis, mas, um complexo de processos onde tudo só é estável na aparência. Os pensamentos de Marx, não se tratam de meras utopias, mas sim, a força de mudar, tendo por princípio a persistência, a coragem e a determinação, pois é através da comprovação das mudanças culturais, científicas e tecnológicas que se comprova que até mesmo nos princípios da gestão de riscos existe a necessidade de constantes mudanças.

Falar em gestão de riscos é um grande desafio diante a sua relevância, considerando que tudo é mutável, mas as ações e formas de pensamentos dos gestores não se tratam de processos que podem ser adquiridos, excluídos ou modificados de um dia para o outro, mas sim de cultura, caráter, mente, personalidade, inteligência, enfim, um cidadão carrega muito dentro de si, e é responsável pelas decisões e bons conselhos e caminhos a serem percorridos.

A descoberta de riscos viabiliza novos conhecimentos e oportunidades para a empresa continuar ativa em seus negócios sustentando uma performance superior aos fatores relevantes para o alcance dos seus objetivos.

A transformação leva a alavancagem e regeneração dos recursos e capacidades com elevação no grau de suas competências. E essa transformação é

fruto e resultado das ações e decisões que são tomadas no cotidiano das rotinas operacionais do sócio fundador.

No cenário atual das empresas familiares, encontra-se o velho hábito praticado, que são as ações e decisões emergenciais pelos seus proprietários, sem prévio planejamento; dessa forma influenciam toda a empresa a reconhecer suas decisões como exatas e seus interesses acabam se tornando os objetivos da empresa.

As empresas familiares podem ter por exemplo outras empresas que por experiência se destacam no mercado e mostram a sua eficácia na forma como administram razoavelmente a parcela mais evidente dos riscos que as cercam. Nas corporações contemporâneas, complexas, multinegócios e multimercados, globalizadas e na busca constante de melhoria dos índices de eficiência, aos riscos naturais e conhecidos por seus fundadores, com os quais acostumaram-se a conviver e gerenciar, somaram-se outros, desconhecidos, com potencial suficiente para comprometer a continuidade dos negócios.

Para algumas empresas, notadamente aquelas cujas ações são negociadas nos mercados de capitais em todo o mundo e mais especificamente para as instituições financeiras, a correta administração dos riscos deixou de ser apenas uma evidência de boa gestão, mas passou a ser elemento condicionante ao seu funcionamento, tal qual o capital ou os seus recursos humanos; os reguladores e supervisores assim o impõem agora.

É extremamente importante pensar e refletir no processo de gestão de riscos, que não se refere apenas na prevenção contra os riscos no departamento financeiro da empresa, pois gestão de riscos é o envolvimento com pessoas em todos os setores e processos na empresa, englobando as estratégias, métodos, ferramentas e recursos disponíveis, tais como planejamentos, sistema de informações, gerência de projetos, etc.

A busca pela organização familiar perfeita, com a ausência de problemas de gestão, é impossível, pois as falhas e imperfeições podem ser corrigidas, eliminadas e exploradas diante aos riscos e resultados dos objetivos, o grau da complexidade e da incerteza sempre existirá, assim como as ameaças relevantes à sobrevivência das empresas.

*“Pensar em gestão de riscos é ir além das incertezas, das inseguranças, dos limites e dos medos, é ultrapassar as fronteiras da exploração rumo a inovação, num mundo em que qualquer ação ou reação pode ser caracterizada como um risco”.*

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO. **Empresa Familiar.** Disponível em: <<http://www.administradores/informe-se/informativo/empresa-familiar-sucessoemconflito/14747>>. Acesso em: 20 de abr. de 2017.

AS 05 AMEAÇAS MAIS COMUNS A GESTÃO DA FAMILIAR. Disponível em: <<http://www.hsmtalentos.com.br/as-05-ameacas-mais-comuns-a-gestao-da-empresa-familiar>>. Acesso em 14 de mar.de 2017.

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

BERTERO, Carlos Osmar. Gestão Empresarial: **Estratégias Organizacionais.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CONCEITO DE GESTÃO FAMILIAR. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/468>>. Acesso em: 06 de out.de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Compacta, 2004.

DAMODARAN, Aswath; tradução Félix Nonnenmacher. Gestão Estratégia do risco: **Uma preferência para a tomada de riscos empresariais.** Porto Alegre, Bookman, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração.** 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

EMPRESAS FAMILIARES E SEUS RISCOS. Disponível em: <<http://www.corporico.com.br/blog/empresas-familiares-e-seus-risco/>>. Acesso em 13 de mar.de 2017.

FARIA, José Henrique. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... Inferno familiar?** 2ª ed. Curitiba, Juruá, 2007.

HOPE, Jeremy. Gestão Financeira Moderna: **Como a área de finanças pode agregar valor nas empresas.** 1ª ed. São Paulo: Campus, 2007.

HUNTER, James C. O Monge e o Executivo: **Uma História sobre a essência da liderança**: Rio de Janeiro: Saraiva, 2004.

LONGENECKER, J.G; MOORE, C.W; PETTY, J.W. Administração de pequenas empresas: **Ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 1998.

MACEDO, José Ferreira. Sucessão na Empresa Familiar: Teoria e Prática. 1ª ed. São Paulo: Nobel, 2009.

MOTTA, Sérgio. Evolução consciente: **Doze processos para fortalecer o seu Diferencial Competitivo**: V.1.6ª. Ed. São Paulo: Soletas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. Sociologia das organizações: **Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

PLANEJAMENTO SICESSÓRIO E ALGUNS RISCOS PARA AS EMPRESAS FAMILIARES. Disponível em: <<http://domtotal.com/direito/pagina/detalhe/40211/planejamento-sucessorio-e-alguns-riscos-para-as-empresas-familiares>>. Acesso em 10 de mar.de 2017.

RASOTO, Armando. Gestão Financeira: **Enfoque em inovação**. 1ª ed. Curitiba: Aymar, 2012

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

SALDINI, Renato Nogueira. A pequena empresa: **Aspecto gerencial e aspectos legais**. 1. ed. São Paulo: Distribuidora 2001.

SEBRAE. **Gestão financeira**. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/gestao\\_financeira](http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/gestao_financeira)>. Acesso em: 16 de abr. 2017.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

SOUZA, Jader. Gestão Empresarial: **Administrando Empresas Vencedoras**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006