

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
RENATA ORSATO**

**MONOGRAFIA NA ÁREA DE GESTÃO DE RISCOS**

**CURITIBA  
2017**

**RENATA ORSATO**

**MONOGRAFIA NA ÁREA DE GESTÃO DE RISCOS**

Trabalho apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná, como requisito à sua conclusão.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Eduardo Scarpin

**CURITIBA**

**2017**

## RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) possuem papel fundamental na economia do Brasil, especialmente na região sul, e mesmo enfrentando desafios oriundos da globalização desde o final do século XX, ainda não possuem gestões eficientes. Com base nisso, o presente trabalho consultou 7 pesquisas nacionais que revelaram a pouca utilização de instrumentos capazes de mitigar riscos em MPEs, das quais nenhuma abordou a cidade de Curitiba-PR. Assim, levantou-se a questão de pesquisa: Qual o grau de conhecimento e a frequência de uso das ferramentas de Gestão de Risco em MPEs de Curitiba-PR? A metodologia adotada abrangeu levantamento com questionários, escala Likert e análise bibliográfica. A abordagem do problema foi quantitativa, com seleção de amostra não probabilística e análise por meio de regressão. 38 respondentes participaram da pesquisa. Os resultados demonstraram que as ferramentas mais conhecidas são controles de quantidade de produtos vendidos, de custos e de contas. As menos conhecidas são política de investimentos, controle do ativo imobilizado e política de empréstimos e financiamentos. A média geral apresentou grau de conhecimento “Bom”. Os instrumentos mais empregados são controles de contas, de quantidade de produtos vendidos e de despesas. Os menos empregados são políticas de investimentos, de empréstimos/financiamentos e controle do ativo imobilizado. A média geral apresentou grau de utilização “Semestral/Anual”. Outras relações apontaram que os respondentes com idades de 51 a 60 anos e os que possuem experiência de até 5 anos como gestores são os que têm menos conhecimento das ferramentas de Gestão de Risco, bem como quem mais as conhece são os respondentes com formação de Pós-Graduação. Os respondentes com idades de 51 a 60 anos e os gestores com até 1 ano de experiência são os que menos as utilizam. Por fim, verificou-se que o grau de conhecimento é diretamente proporcional ao grau de utilização.

**Palavras-chave:** Gestão de Risco. Ferramentas de Gestão. Controladoria.

## ABSTRACT

The micro and small enterprises have a key role in Brazil's economy, specially in its Southern Region, and even though they face challenges resulting from globalization process since the end of the 20<sup>th</sup> century, they still don't demonstrate to have efficient management. Bearing in mind this issue, the present paper mentions 7 nacional researches that reveal the limited use of tools capable of mitigate risks related to micro and small enterprises management, from which none has approached firms from the city of Curitiba, state of Paraná. Thus, the author arrived to the following research question: What is the degree of knowledge and frequency of use of Risk Management tools by micro and small enterprises from Curitiba? The adopted methodology covered surveys with questionnaires, Likert scale and literature search. Also, the author recurred to a non-probabilistic sample and regression analysis. 38 respondents accepted to answer the questionnaires. Results showed that the most known tools are controls of quantity of products sold, costs and bills. The less known are investiment policy, fixed asset control and funding/lending policies. The general average from all tools revealed a "Good" degree of knowlegde. The most used tools are controls of bills, quantity of products sold and expenses. The less used are investment policy, funding/lending policies and fixed asset control. The general average from all tools revealed a "Six-monthly/Annual" degree of frequency of use. Other found correlations showed that respondents from 51 to 60 years old and the managers that have 5 years or less of experience are the ones who have the weakest degree of knowledge of risk management tools, as well as the respondents who own postgraduate education are the ones with the highest degree of knowledge. The respondents from 51 to 60 years old and the managers that have one year or less of experience are the ones who less employ the tools. Finally, the last correlation presented a directly proportional relationship between degress of knowledge and frequency of use.

**Key-words:** Risk management. Management tools. Controllershship.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atribuição de conceitos da Parte B.....	9
Tabela 2 – Atribuição de conceitos da Parte C .....	9
Tabela 3 – Resultados das perguntas do perfil de respondentes (Parte A) .....	11
Tabela 6 – Estatísticas Descritivas da parte A (Perfil dos Respondentes).....	16
Tabela 7 – Mínimo Quadrático Ordinário, baseado na média da parte B.....	18
Tabela 8 – Medidas com base na média da parte B .....	18
Tabela 9 – Mínimo Quadrático Ordinário, baseado na média da parte C .....	20
Tabela 10 – Medidas com base na média da parte B .....	20
Tabela 11 – MQO da média de C, com base na média de B .....	21
Tabela 12 – Medidas (da média C, base na média B) .....	21

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	6
1.2 PESQUISAS ANTERIORES.....	7
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA.....	8
1.4 OBJETIVOS.....	8
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
<b>3 CONCLUSÃO</b> .....	<b>22</b>
<b>4 CRONOGRAMA</b> .....	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>25</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO</b> .....	<b>26</b>
<b>APÊNDICE B – RESULTADOS RELACIONADOS AO CONHECIMENTO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCO</b> .....	<b>32</b>
<b>APÊNDICE C – RESULTADOS RELACIONADOS À UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCO</b> .....	<b>36</b>
<b>APÊNDICE D – MÉDIAS DAS NOTAS POR FERRAMENTA DE GESTÃO DE RISCO – PARTE B</b> .....	<b>40</b>
<b>APÊNDICE E – MÉDIAS DAS NOTAS POR FERRAMENTA DE GESTÃO DE RISCO – PARTE C</b> .....	<b>41</b>
<b>APÊNDICE F – TEMPO DE EXPERIÊNCIA DOS RESPONDENTES NA FAIXA ETÁRIA DOS 51 A 60 ANOS</b> .....	<b>42</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) ocupam posição de destaque na economia do Sul do País. Dados de estudo efetuado pelo Sebrae em 2015 demonstram que só no setor de serviços, são 83,7% do total de empresas, enquanto que no setor industrial representam 16,3%. Portanto, são agentes responsáveis pela geração de grande parte dos empregos e movimentação do PIB brasileiro.

Já nos anos 70, Barros (1972, apud LACERDA, 2006, p. 9) ressaltava que as MPEs eram essenciais para que uma economia de mercado eficiente pudesse funcionar. Queiroz (2002, apud LACERDA, 2006, p. 7), caracteriza-as como uma solução para diminuição de males como pobreza, marginalidade, desigualdades sociais e concentração de renda.

Apesar de tamanha representatividade ao longo da história, de acordo com Antonik (2004, p. 3), ainda existe um consenso de que as pequenas empresas não costumam atuar de forma eficiente. Para ele, a “alfabetização empresarial”, que compreende ferramentas de organização e controle, pode auxiliá-las a aprimorarem sua tomada de decisão e assim ficarem mais fortes. No cenário empresarial, não pode haver “achismos” e cada posicionamento deve advir de informações devidamente sistematizadas nos sistemas de gestão de negócios, a fim de diminuir a exposição a riscos.

Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles. O empreendedor, ao tomar conhecimento de seu perfil e escolher o ramo de atividade em que pretende atuar, irá planejar sua empresa observando o ambiente e as forças mobilizadoras responsáveis pelo seu sucesso: clientes, fornecedores, funcionários e comunidade onde a empresa se insere. (ANTONIK, 2004, p. 3)

Inclusive, Pinheiro (1996, apud LACERDA, 2006, p. 2) aponta que discussões sobre o sucesso e insucesso nos negócios são altamente visadas por pesquisas acadêmicas. Em um de seus estudos, Pinheiro (1996, p. 9, apud LACERDA, 2006, p. 15) assevera que “há de se considerar a discutível capacidade gerencial dessas empresas como um fator altamente influente, até mesmo, impeditivo ao seu crescimento e desenvolvimento”.

Sendo assim, algumas crenças e práticas acabam por limitar o desempenho dos gestores. Segundo Barros (1978, p.185-186, apud LACERDA, 2006, p. 16),

pode-se citar a visão de que a contabilidade é somente um instrumento fiscal; a falsa ideia de que a contabilidade não pode apoiar as decisões gerenciais; a tomada de decisão com base na intuição dos administradores; a falta de embasamento das decisões em dados estatísticos pertencentes aos sistemas de informação organizacionais.

Por outro lado, Pereira e Santos (1995, apud VIAPIANA, 2000, p. 43) citam algumas características do administrador que levam o empreendimento ao sucesso, como “saber aonde quer chegar”, “estar seguro das próprias ideias e decisões”, “capacidade de assumir riscos” e “capacidade prospectiva para detectar tendências futuras”. Tais posturas podem evitar o maior fracasso de um empreendimento, a falência, que de acordo com Kanitz (1978, apud VIAPIANA, 2000, p. 40), designa “o fracasso financeiro das empresas, o que representa a insolvência dessas, a incapacidade de saldar suas obrigações com os recursos existentes”, e é precedida por “gravíssimos problemas financeiros”.

A falência, para Pereira e Santos (1995, apud VIAPIANA, 2000, p. 46-47) e Degen (1989, apud VIAPIANA, 2000, p. 49-50), ocorre devido à falta de experiência e competência do gestor nas áreas administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica. São apontadas também a ausência de projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa, bem como alta imobilização do ativo, política de crédito aos clientes irrealista e falta de gestão financeira.

Nessa linha de raciocínio, trabalhar as ferramentas financeiras na gestão das atividades da empresa poderá facilitar as decisões estratégicas, tais como a seleção de alternativas de investimentos, decisões de financiamentos de longo prazo, além das operações de curto prazo, como gestão do caixa e gerenciamento do risco. (MONTEIRO E BARBOSA, 2011, p. 10)

## 1.2 PESQUISAS ANTERIORES

A aplicabilidade das ferramentas especializadas por parte dos empresários foi alvo de uma pesquisa realizada por Monteiro e Barbosa (2011), em 2009, com quarenta MPEs das cidades de Aracaju-SE e Nossa Senhora do Socorro-SE. Os resultados obtidos revelam que 14 das consultadas utilizam o controle de receitas de vendas, 8 de custo do produto, 7 de contas a pagar, 6 de contas a receber, 3 de quantidade de produtos vendidos e somente 2 dos preços da concorrência.

Outro estudo de Lima e Imoniana (2008) abrangeu 296 MPEs em São Caetano do Sul-SP, destas apenas 18,6% responderam os questionários sobre as ferramentas

de controladoria que utilizam no dia-a-dia. Para o controle de tomada de decisão, menos de 60% faz uso do orçamento financeiro e do controle orçamentário. Além disso, apenas 24,53% aplicam efetivamente o gerenciamento de estoque e 45,45% o controle de custos e despesas. Em referência à mensuração dos riscos na tomada de decisão, conclui-se que “nessas instituições, essas atividades ainda não estão bem evidenciadas”.

### 1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

De fato, como muitas das ferramentas de gestão e controle não são utilizadas pelas empresas citadas nos dois levantamentos, a identificação e análise dos riscos acaba por não ser desenvolvida pelos administradores. Mas os estudos se referem apenas a micro e pequenas empresas dos Estados de Sergipe e São Paulo, considerando que não foi identificado estudo semelhante na cidade de Curitiba-PR, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o grau de conhecimento das MPEs de Curitiba em relação à Gestão de Risco?

### 1.4 OBJETIVOS

Como objetivo geral, determinou-se mensurar em que grau os micros/pequenos empresários e gestores de MPEs de Curitiba-PR possuem conhecimentos acerca da Gestão de Risco.

Os objetivos específicos são identificar se os empresários de micro e pequeno porte possuem conhecimentos básicos, intermediários, avançados ou inexistentes sobre os instrumentos de Gestão de Risco; em que medida os aplicam em suas rotinas administrativas diárias; se existe relação entre o grau de conhecimento e a efetiva aplicabilidade; e qual a relação entre o perfil dos respondentes, seu conhecimento e uso das ferramentas. Tais instrumentos são baseados no texto de Antonik (2004, p. 7), que enumera as seguintes estratégias:

De Gestão Operacional: Controle de fluxo de caixa; vendas/contas a receber; compras/contas a pagar, estoque e logística; custos/despesas; pessoal/folha de pagamento; ativo permanente.

Gestão de Tomada de Decisão e Monitoramento: Controle de indicador financeiro e não financeiro; orçamentos operacional, de financiamento, de investimento, de demonstrações financeiras e controle de Sistema de Informação Gerencial.

## 1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos adotados foram levantamento por meio de questionários de perguntas fechadas, com escalas de atitudes Likert, direcionados aos micro e pequenos empresários da região, e análise bibliográfica dos resultados obtidos.

O questionário aplicado – que consta como apêndice ao final do trabalho – foi dividido em três partes, tais como parte A (Perfil do Respondente), com perguntas relacionadas a faixa etária, sexo, grau de escolarização e tempo de experiência como gestor; parte B com perguntas que visaram medir o grau de conhecimento acerca das ferramentas de Gestão de Risco; e parte C com perguntas que buscaram medir a frequência com que as mesmas ferramentas são utilizadas. As escalas pré-determinadas para que os respondentes identificassem seus níveis de conhecimento na parte B e de utilização na parte C foram as seguintes:

Tabela 1 – Atribuição de conceitos da Parte B

<b>Conceito</b>	<b>Nota</b>
Excelente	5
Ótimo	4
Bom	3
Regular	2
Não conheço/NDA	1

Fonte: a autora, 2017

Tabela 2 – Atribuição de conceitos da Parte C

<b>Conceito</b>	<b>Nota</b>
Diariamente	5
Semanalmente	4
Mensalmente	3
Semestralmente/Anualmente	2
Não utilizo	1

Fonte: a autora, 2017

A abordagem do problema foi quantitativa, com armazenamento dos resultados em banco de dados, análise por meio de regressão e descrição das conclusões obtidas. A seleção da amostra foi não probabilística, isto é, a escolha dos elementos dependeu das características da pesquisa, que abrangeu apenas uma parte das MPEs de Curitiba-PR.

Como limitações para a pesquisa, verificou-se a falta de maior aderência dos micro e pequenos empresários ao questionário, a seleção de amostras que podem não refletir a realidade da maioria das micro e pequenas empresas curitubanas e a falta de respostas suficientes para se obter outras conclusões que permitam obter um diagnóstico mais completo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No total, 38 respondentes participaram da pesquisa. Na definição do perfil dos respondentes, os primeiros resultados obtidos demonstram que a maioria possui de 31 a 40 anos, é do sexo masculino, atua na gestão de MPEs no período de 0 a 10 anos e possui pelo menos formação superior completa em áreas não relacionadas a Administração, Comunicação, Engenharia, Ciências Contábeis e Direito.

Tabela 3 – Resultados obtidos nas perguntas relativas ao perfil dos respondentes (Parte A)

<b>Parte A - Perfil do Respondente</b>							
<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>18 a 25</b>	<b>26 a 30</b>	<b>31 a 40</b>	<b>41 a 50</b>	<b>51 a 60</b>	<b>Mais de 60 anos</b>	<b>Total</b>
Respostas	1	11	14	3	5	4	38
Percentagens	2,6%	28,9%	36,8%	7,9%	13,2%	10,5%	100%
<b>Sexo</b>	<b>Masc.</b>	<b>Fem.</b>	-	-	-	-	<b>Total</b>
Respostas	20	18	-	-	-	-	38
Percentagens	52,6%	47,4%	-	-	-	-	100%
<b>Grau de Escolarização</b>	<b>Ensino médio</b>	<b>Sup. Incom.</b>	<b>Sup. Comp.</b>	<b>Pós Grad.</b>	<b>Mês-trado</b>	<b>NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	3	3	18	12	2	-	38
Percentagens	7,9%	7,9%	47,4%	31,6%	5,3%	-	100%
<b>Área de Formação</b>	<b>Adminis-tração</b>	<b>Comu-nicação</b>	<b>Enge-nharia</b>	<b>Ciênc. Contá-beis</b>	<b>Direito</b>	<b>Outros/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	10	5	4	3	3	13	38
Percentagens	26,3%	13,2%	10,5%	7,9%	7,9%	34,2%	100%
<b>Tempo de experi-riência como gestor (em anos)</b>	<b>0 a 1</b>	<b>2 a 5</b>	<b>6 a 10</b>	<b>11 a 20</b>	<b>21 ou mais</b>	-	<b>Total</b>
Respostas	6	12	11	5	4	-	38
Percentagens	15,8%	31,6%	28,9%	13,2%	10,5%	-	100%

Fonte: A autora, 2017

Nas partes B e C, para se chegar às notas atribuídas ao grau de conhecimento e emprego de cada ferramenta de Gestão de Risco, multiplicou-se o valor da escala pelas percentagens obtidas em cada conceito, somando-se todas as notas ao final. Com base nesse cálculo, chegou-se a tabelas com as três notas mais

altas e mais baixas. Tanto os cálculos quanto todas as notas obtidas estão listados nas tabelas inseridas nos apêndices do presente trabalho.

No que diz respeito às ferramentas selecionadas para as mensurações, tendo como base a pesquisa anteriormente citada de Antonik (2004, p. 7) e o fato de que a pesquisa foi voltada para MPEs, somente aquelas consideradas mais essenciais foram enumeradas. Porém, há outros artefatos que podem auxiliar na Gestão de Risco das empresas.

As ferramentas mais importantes utilizadas na identificação dos riscos incluem registros internos da organização, listas de verificação de políticas de seguros, questionários de análises de riscos, gráficos de fluxos de processos, análises dos relatórios financeiros, inspeções das operações da firma, e entrevistas. Estas, combinadas com uma imaginação viva e um completo entendimento das operações da organização, pode auxiliar a garantir que grandes exposições não sejam subestimadas. (VAUGHAN, 1997, p. 36, tradução nossa)

Os artefatos que apresentaram os resultados mais relevantes com os cálculos das respectivas médias estão listados abaixo:

Tabela 4 - Resultados obtidos em relação ao grau de conhecimento das ferramentas

<b>Parte B - Grau de conhecimento acerca das ferramentas de Gestão de Risco</b>	<b>Nota</b>
Controle de quantidade de produtos vendidos	3,68
Controle de custos	3,40
Controle de contas a pagar e a receber	3,39
Política de investimentos	2,66
Controle do ativo imobilizado	2,62
Política de empréstimos e financiamentos	2,60
<b>Média Total</b>	<b>3,04</b>

Fonte: A autora, 2017

Tabela 5 - Resultados obtidos em relação ao grau de utilização das ferramentas

<b>Parte C - Frequência com que utiliza as ferramentas de Gestão de Risco</b>	<b>Nota</b>
Controle de contas a pagar e a receber	4,21
Controle de quantidade de produtos vendidos	3,67
Controle de despesas	3,63
Política de investimentos	2,13
Controle do ativo imobilizado	2,05
Política de empréstimos e financiamentos	1,76
<b>Média Total</b>	<b>2,94</b>

Fonte: A autora, 2017

Observa-se que, de acordo com a escala Likert, as mais conhecidas são Controle de quantidade de produtos vendidos (conceito “Bom”), Controle de custos (conceito “Bom”) e Controle de contas a pagar e a receber (conceito “Bom”). As menos conhecidas são Política de investimentos (conceito “Regular”), Controle do ativo imobilizado (conceito “Regular”) e Política de empréstimos e financiamentos (conceito “Regular”).

O ativo imobilizado – cujo controle é conhecido em grau regular pelos gestores – por cada vez mais exigir dispêndios vultuosos, pode ser a causa de prejuízos financeiros, conforme pontua Vaughan, (1997, p. 6, tradução nossa2): “Como os negócios têm exigido mais investimentos intensivos em capital, e como os equipamentos de tecnologia de produção têm se tornado mais caros, o investimento em capital aumenta. Com o crescimento do investimento em capital, o risco de perdas financeiras também aumenta”. Assim, quando não há registros realistas e atualizados, não se torna possível antever alguma possível perda financeira.

Também o pouco controle de investimentos, empréstimos e financiamentos – sinalizado nos resultados do presente estudo – pode resultar em tomadas de decisão equivocadas por parte dos gestores e deixar a empresa em situação desfavorável no mercado econômico. Neste ponto, os autores consultados concordam que uma análise mais meticulosa evita ou atenua os possíveis prejuízos advindos de decisões errôneas.

São muitos os casos de empresas que iniciam um processo de ampliação da produção via endividamento e são pegas, no caminho, por uma recessão que as leva à concordata. Enfim, são muitos os casos, principalmente no Brasil, onde melhores avaliações de risco e incerteza poderiam ter colocado a empresa em situação mais vantajosa. (SECURATO, 1996, p. 21)

Vaughan (1997, p. 13) explica que o risco de empreender é representado pela possibilidade de perda caso não haja retorno dos investimentos efetuados, isto é, quando o cenário não se apresenta tão favorável quanto o esperado. Por isso, as análises prévias devem envolver as hipóteses de ocorrência de vários cenários. “Dar ou não crédito, tomar recursos ou aplicá-los são decisões constantes a que estão sujeitos os executivos financeiros, qualquer que seja o negócio da empresa” (SECURATO, 1996, p. 15).

Por sua vez, as ferramentas mais empregadas são Controle de contas a pagar e a receber (conceito “Semanalmente”), Controle de quantidade de produtos vendidos (conceito “Mensalmente”) e Controle de despesas (conceito

“Mensalmente”). As menos empregadas são Política de investimentos (conceito “Semestralmente/Anualmente”), Controle do ativo imobilizado (conceito “Semestralmente/Anualmente”) e Política de empréstimos e financiamentos (conceito “Não utilizo”).

Tais constatações atestam uma tendência das MPEs de empregar relatórios atrelados ao controle de receitas ou produtos vendidos, bem como de contas a pagar ou receber, o que pode ser diretamente relacionado à pesquisa citada anteriormente de Monteiro e Barbosa (2011), a qual descreveu que, entre as MPEs consultadas de Sergipe, os instrumentos mais utilizados são receitas de vendas, contas a pagar e a receber, além de quantidade de produtos vendidos. Em contrapartida, o custo do produto também foi citado nos resultados encontrados por Monteiro e Barbosa (2011), porém não mostrou relevância no presente estudo.

Também se destaca que, como os instrumentos de políticas de investimentos, empréstimos e financiamentos podem ser interligados ao desenvolvimento de orçamentos, os dados constatados entre MPEs de Curitiba-PR vão ao encontro da pesquisa de Lima e Imoniana (2008): dentre as respondentes de São Caetano do Sul-SP, menos de 60% aplica o orçamento financeiro e o controle orçamentário.

Partindo-se do particular para o geral, através da confrontação de todos os dados das tabelas do presente estudo, aufere-se que o grau de conhecimento é diretamente proporcional ao grau de utilização, bem como o grau de conhecimento é “Bom” e a frequência de emprego é “Semestral/Anual”. Tais resultados demonstram que os gestores poderiam desenvolver tanto o estudo quanto a aplicabilidade em suas rotinas diárias, porém Crouhy, Galai e Mark (2004, p. 546) ressaltam que

O gerenciamento de risco exige determinadas habilidades e conhecimentos, além de infra-estrutura, aquisição de dados e processamento de dados. Especialmente nas médias e pequenas empresas, é possível que a gerência não tenha as habilidades e o tempo necessários para se engajar em tal atividade.

Com a finalidade de compensar a falta de habilidade e de tempo, é mister que o gestor recorra à criatividade, pois ter ou não senso criativo interfere diretamente nas tomadas de decisão. Quando surge um problema que exige solução pronta, de acordo com Securato (1996, p. 20), dentro do seu ambiente o administrador busca tomar decisões tendo como base a seguinte sequência: “em primeiro lugar, procura soluções dentro de sua vivência ou com algumas leves modificações; em segundo lugar, procura uma solução aceitável na experiência dos outros, que ele adquiriu por

meio do fluxo de informações; e em terceiro lugar, surge o processo criativo para a solução do problema, o que sempre é mais difícil”.

Tendo em vista tal dificuldade e o grau de ciência e uso obtidos, afixa-se que grande parte das MPEs consultadas ainda não buscou aprimorar a sua Gestão de Risco.

Muitas firmas claramente deturpam o gerenciamento de risco como uma série de decisões isoladas em fontes separadas de riscos (...) seguridade e gerenciamento de risco financeiro são executados de forma isolada e com pouca atenção para qualquer teoria confiável de valor consultada. Para muitos, gerenciamento de risco integrado permanece como “o que poderia ser” ao invés de “o que é”. (DOHERTY, 2000, p. 622, tradução nossa)

Além destes resultados, outros foram obtidos com o emprego de medidas estatísticas adicionais. Primeiramente, calculou-se as médias de respostas da parte B e C para cada respondente, que foram relacionadas à tabulação das respostas obtidas na parte A. A partir disso, foi possível inserir os dados em um software estatístico, que efetuou o cálculo das estatísticas descritivas e dos mínimos quadrados ordinários. Por critério do software utilizado, pelo menos uma das opções de cada pergunta da parte A foi omitida.

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas da parte A (Perfil dos Respondentes)

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade - de 18 a 25 anos	0,02632	0	0,1622	0	1
Idade - de 26 a 30 anos	0,2895	0	0,4596	0	1
Idade - de 31 a 40 anos	0,3684	0	0,4889	0	1
Idade - de 41 a 50 anos	0,07895	0	0,2733	0	1
Idade - de 51 a 60 anos	0,1316	0	0,3426	0	1
Sexo Feminino	0,4737	0	0,506	0	1
Formação - Superior Incompleto	0,07895	0	0,2733	0	1
Formação - Superior Completo	0,4737	0	0,506	0	1
Formação – Pós-Graduação	0,3158	0	0,4711	0	1
Formação - Mestrado	0,05263	0	0,2263	0	1
Área de formação - Administração	0,2895	0	0,4596	0	1
Área de formação - Comunicação	0,1316	0	0,3426	0	1
Área de formação - Engenharia	0,1053	0	0,311	0	1
Área de formação - Ciências Contábeis	0,07895	0	0,2733	0	1
Área de formação - Direito	0,07895	0	0,2733	0	1
Área de formação - Outras	0,2105	0	0,4132	0	1
Tempo como gestor - 0 a 1 ano	0,1579	0	0,3695	0	1
Tempo como gestor - 2 a 5 anos	0,3158	0	0,4711	0	1
Tempo como gestor - 6 a 10 anos	0,2895	0	0,4596	0	1
Tempo como gestor - 11 a 20 anos	0,1316	0	0,3426	0	1
Média das notas de B	3,041	3	0,6576	1,84	4,58
Média das notas de C	2,942	2,975	0,7004	1,63	4,32

Fonte: A autora, 2017

As relações mais consistentes obtidas com o Mínimo Quadrático Ordinário (MQO) dependente da parte B, destacadas na tabela abaixo, demonstram que os respondentes na faixa etária de 51 a 60 anos e os que possuem experiência de 0 a 5 anos como gestores são os que afirmam menos conhecer as ferramentas de Gestão de Risco. Por outro lado, quem admite possuir maior conhecimento são os respondentes com formação de Pós-Graduação.

Analisando as demais linhas da tabela, verifica-se que até a idade de 25 anos, o conhecimento é pouco, medida esta que aumenta dos 26 a 30 anos e volta a

cair dos 31 aos 60 anos. Também se percebe que a formação em nível superior, sendo incompleta ou completa, não interfere no nível de conhecimento e que a partir da formação em Pós-Graduação e Mestrado o nível aumenta. Por fim, aqueles que são das áreas da Administração e Comunicação conhecem mais os instrumentos do que os profissionais das demais áreas.

Devido ao instável ambiente econômico, político e social, para Securato (1996, p. 11), os gestores costumam tomar suas decisões permeadas por riscos e incertezas. Quem é mais jovem ainda está conhecendo este ambiente e não detém tanto conhecimento, com o passar dos anos esta lacuna passa a ser preenchida. Por outro lado, a partir de uma certa idade de vida, o estudo sistematizado de artefatos-padrão é deixado em segundo plano e as práticas baseadas na experiência empírica do administrador são largamente utilizadas.

Tais práticas podem reforçar os riscos envolvidos com a atividade, visto que os cenários podem apresentar condições nunca antes constatadas e, portanto, a experiência acaba por não auxiliar em uma tomada de decisão mais segura.

Particularmente, na área financeira das indústrias, dos bancos, do comércio e das demais atividades econômicas, os homens de finanças estão constantemente sujeitos às tomadas de decisão que, muitas vezes, podem representar o fracasso ou o sucesso de determinado projeto, principalmente em economias tão atribuladas quanto a brasileira. (SECURATO, 1996, p. 15)

Para que o conhecimento passe da forma empírica para a sistematizada, a formação acadêmica a nível de pós-graduação representa uma solução, conforme os resultados demonstrados na tabela abaixo atestaram.

Tabela 5 – Mínimo Quadrático Ordinário, baseado na média da parte B

<b>Modelo 1 - MQO - Com Média B como variável dependente</b>				
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Razão-t</b>	<b>P-valor</b>
Constante	3,10557	0,517249	6,004	0,0000112
Idade - de 18 a 25 anos	0,0390761	0,8343	0,04684	0,9632
Idade - de 26 a 30 anos	0,152363	0,495633	0,3074	0,7621
Idade - de 31 a 40 anos	-0,0363056	0,464589	-	0,9386
Idade - de 41 a 50 anos	-0,353369	0,634502	-0,5569	0,5844
Idade - de 51 a 60 anos	-0,819551	0,448726	-1,826	0,0844
Sexo Feminino	-0,173685	0,287834	-0,6034	0,5538
Formação - Superior Incompleto	0,584189	0,555821	1,051	0,3071
Formação - Superior Completo	0,582949	0,465996	1,251	0,227
Formação – Pós-Graduação	1,03077	0,549788	1,875	0,0771
Formação - Mestrado	1,0819	0,669979	1,615	0,1237
Área de formação - Administração	0,10915	0,43783	0,2493	0,806
Área de formação - Comunicação	0,156688	0,500513	0,3131	0,7578
Área de formação - Engenharia	-0,286268	0,606951	-0,4716	0,6428
Área de formação - Ciências Contábeis	-0,0995533	0,615107	-0,1618	0,8732
Área de formação - Direito	-0,333481	0,536782	-0,6213	0,5422
Área de formação - Outras	-0,24521	0,500856	-0,4896	0,6303
Tempo como gestor - 0 a 1 ano	-0,984354	0,468162	-2,103	0,0498
Tempo como gestor - 2 a 5 anos	-0,927189	0,396409	-2,339	0,0311
Tempo como gestor - 6 a 10 anos	-0,24442	0,41505	-0,5889	0,5633

\* Variável Tempo como gestor - 11 a 20 anos foi omitida devido a colinearidade exata

Fonte: A autora, 2017

Tabela 6 – Medidas com base na média da parte B

<b>Outros Resultados</b>	
R-quadrado	0,680111
R-quadrado ajustado	0,34245
P-valor(F)	0,071888

\* Excluindo a constante, a variável com maior p-valor foi Idade - de 18 a 25 anos

Fonte: A autora, 2017

O MQO da média da parte C, dependente da parte B, auferiu que quanto mais se conhece os instrumentos de Gestão de Risco, mais eles são utilizados nas rotinas das MPEs. Assim, o estudo sistematizado contribui para que o uso possa ser ampliado, o que pode ser determinante para que uma empresa apresente tomadas de decisão consistentes e assim atinja as metas estabelecidas.

De acordo com gráfico apresentado nos apêndices do presente trabalho, dos cinco respondentes que possuem de 51 a 60 anos, três deles possuem tempo de experiência de 11 a 20 anos e os outros dois de 6 a 10 anos, então estes administradores possuem considerável experiência de atuação no mercado. Este é um dos fatores que Securato (1996, p. 18) aponta como determinante no processo de tomada de decisão, além do julgamento e do ambiente. “A experiência provém do conjunto de situações vividas por uma pessoa e será tanto maior quanto maior for o número de exposições ao processo decisório. Na realidade, além do grande número de exposições ao processo decisório, é importante a qualidade e as diferentes situações dos mesmos” (SECURATO, 1996, p. 19).

Portanto, não é o tempo que define a qualidade da experiência, porém a variedade de situações e contextos vivenciadas pelo profissional ao longo de sua carreira. Se ele sempre vivenciou a mesma realidade e as mesmas rotinas, acaba por não apresentar conhecimento necessário para enfrentar situações inéditas.

Em muitos casos, o administrador decidirá acertadamente com base em sua experiência, mas o julgamento requer dele algo mais. O julgamento parece tanto mais importante quando o decisor é obrigado a contrariar sua experiência; é nestas ocasiões que aparece certa habilidade inata aos tomadores de decisão. Claro que as ocorrências destes fatos ampliam a experiência do decisor em sua capacidade de julgamento, o que nos leva a uma espécie de ciclo que envolve experiências e julgamentos. (SECURATO, 1996, p. 19)

As demais linhas da tabela abaixo traduzem que os gestores com 18 a 25 anos são os que mais utilizam, mas este uso cai até os 40 anos, aumenta ligeiramente de 41 a 50 anos, e volta a cair a partir de 51 anos. O nível de formação pouco interfere na aplicabilidade dos instrumentos no dia a dia, assim como os formados em Administração e Comunicação são os que mais conseguem empregá-los. À medida em que a experiência como gestor aumenta, a utilização é elevada também.

Tabela 7 – Mínimo Quadrático Ordinário, baseado na média da parte C

<b>Modelo 2 - MQO - Com Média C como variável dependente</b>				
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Razão-t</b>	<b>P-valor</b>
Constante	3,84878	0,617215	6,236	0,0000070
Idade - de 18 a 25 anos	0,724174	0,99554	0,7274	0,4763
Idade - de 26 a 30 anos	-0,11232	0,591421	-0,1899	0,8515
Idade - de 31 a 40 anos	-0,130772	0,554377	-0,2359	0,8162
Idade - de 41 a 50 anos	-0,094207	0,757129	-0,1244	0,9024
Idade - de 51 a 60 anos	-1,42276	0,535448	-2,657	0,016
Sexo Feminino	0,0767069	0,343461	0,2233	0,8258
Formação - Superior Incompleto	-0,17731	0,663242	-0,2673	0,7922
Formação - Superior Completo	-0,392528	0,556056	-0,7059	0,4893
Formação – Pós-Graduação	-	0,656042	-0,1027	0,9193
Formação - Mestrado	-0,486491	0,799462	-0,6085	0,5504
Área de formação - Administração	0,0228037	0,522446	0,04365	0,9657
Área de formação - Comunicação	0,125794	0,597244	0,2106	0,8355
Área de formação - Engenharia	-0,270937	0,724253	-0,3741	0,7127
Área de formação - Ciências Contábeis	-0,174647	0,733984	-0,2379	0,8146
Área de formação - Direito	0,170784	0,640523	0,2666	0,7928
Área de formação - Outras	-0,228769	0,597653	-0,3828	0,7064
Tempo como gestor - 0 a 1 ano	-1,08249	0,558641	-1,938	0,0685
Tempo como gestor - 2 a 5 anos	-0,533837	0,47302	-1,129	0,2739
Tempo como gestor - 6 a 10 anos	-0,162737	0,495264	-0,3286	0,7463

\* Variável Tempo como gestor - 11 a 20 anos foi omitida devido a colinearidade exata

Fonte: A autora, 2017

Tabela 8 – Medidas com base na média da parte B

<b>Outros Resultados</b>	
R-quadrado	0,598513
R-quadrado ajustado	0,174721
P-valor(F)	0,234214

\* Excluindo a constante, a variável com maior p-valor foi Área de formação - Administração

Fonte: A autora, 2017

O MQO da média da parte C, dependente da parte B, auferiu que quanto mais se conhece os instrumentos de Gestão de Risco, mais eles são utilizados nas rotinas das MPEs. Assim, o estudo sistematizado contribui para que o uso possa ser ampliado, o que pode ser determinante para que uma empresa apresente tomadas de decisão consistentes e assim atinja as metas estabelecidas.

A decisão em Finanças é, com certeza, sempre objeto de muitos cuidados por parte dos executivos financeiros. Em condições limites, poderá significar o fracasso ou o sucesso de toda uma Administração. Na realidade, o ato de decidir é, a nosso ver, a mais importante função do Administrador e a que envolve a maior relação custo-benefício, quando se trata do Administrador Financeiro. (SECURATO, 1996, p. 11)

Tabela 9 – Mínimo Quadrático Ordinário da média de C, com base na média de B

<b>Modelo 3 - MQO - Com Média B como variável dependente</b>				
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Razão-t</b>	<b>P-valor</b>
MediaC	1,00988	0,0325894	30,99	45,3 / 10 <sup>31</sup>

Fonte: A autora, 2017

Tabela 10 – Medidas (da média C, base na média B)

<b>Outros Resultados</b>	
R-quad. não-centrado	0,962898
R-quadrado centrado	0,14786

Fonte: A autora, 2017

### 3 CONCLUSÃO

Abordou-se na introdução a importância da Gestão de Risco para os gestores de MPEs, tendo como base estudos realizados nos Estados de Sergipe e São Paulo. Constatou-se que, apesar de auxiliarem nas tomadas de decisão, muitas das ferramentas de análise de riscos não são utilizadas. Em vista disso, a partir da realidade local do presente estudo, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o grau de conhecimento das MPEs de Curitiba-PR em relação à Gestão de Risco?

Também se determinou o objetivo geral, mensurar em que grau os micros/pequenos empresários e gestores de MPEs de Curitiba possuem conhecimentos acerca da Gestão de Risco, e os objetivos específicos, tais como identificar se os empresários de micro e pequeno porte possuem conhecimentos básicos, intermediários, avançados ou inexistentes sobre os instrumentos de Gestão de Risco; em que medida os aplicam em suas rotinas administrativas diárias; se existe relação entre o grau de conhecimento e a efetiva aplicabilidade; e qual a relação entre o perfil dos respondentes, seu conhecimento e uso das ferramentas.

Para tanto, adotou-se metodologias de levantamento por meio de questionários de perguntas fechadas com escalas de atitudes Likert, direcionados aos micros/pequenos empresários e gestores de MPEs da região, além de análise bibliográfica dos resultados obtidos. 38 gestores responderam às perguntas, destes, a maioria está na faixa etária de 31 a 40 anos, é do sexo masculino, já atua na gestão de MPEs no período de 0 a 10 anos e possui pelo menos formação superior completa.

Os resultados obtidos indicaram que as ferramentas mais conhecidas são Controle de quantidade de produtos vendidos, Controle de custos e Controle de contas a pagar e a receber. As menos conhecidas são Política de investimentos, Controle do ativo imobilizado e Política de empréstimos e financiamentos. As ferramentas mais utilizadas efetivamente são Controle de contas a pagar e a receber, Controle de quantidade de produtos vendidos e Controle de despesas. As menos utilizadas são Política de investimentos, Controle do ativo imobilizado e Política de empréstimos e financiamentos. Confrontando estes dados, verificou-se que o grau de conhecimento é diretamente proporcional ao grau de utilização,

também o grau de conhecimento é “Bom”, ou intermediário, e a frequência de emprego é “Semestral/Anual”, ou básica.

Outras relações obtidas com análises estatísticas demonstraram que os respondentes na faixa etária de 51 a 60 anos e os que possuem experiência de 0 a 5 anos como gestores são os que afirmam ter menos conhecimento, bem como quem admite possuir maior conhecimento são os respondentes com formação de Pós-Graduação. Além disso, os respondentes com idades de 51 a 60 anos e os gestores com 0 a 1 ano de experiência são os que menos utilizam as ferramentas.

Por fim, a última relação obtida constatou que quanto mais se conhece os instrumentos de Gestão de Risco, mais eles são utilizados nas rotinas das MPEs. A fundamentação teórica ainda abordou, por meio da literatura publicada na área, a importância de se recorrer a práticas mais sistematizadas de análise dos riscos.

Para futuros estudos, segure-se que seja investigado o porquê de efetivamente os grupos sinalizados terem graus de conhecimento e uso baixos, além dos fatores que poderia os incentivar a buscar formação apropriada na área de Gestão de Risco.



## REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE Business**, n. 8, p. 35-38, 2004.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Gerenciamento de risco: abordagem conceitual e prática: uma visão integrada dos riscos de crédito operacional e de mercado**. Qualitymark, 2004.

LACERDA, Joabe Barbosa. A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA GERENCIAL NA GESTÃO FINANCEIRA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs): NECESSIDADE E APLICABILIDADE. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 160, p. 39-53, 2006.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 1, p. 28-48, 2011.

MONTEIRO, Jose Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

SCORDIS, Nicos A. Integrated risk management: Techniques and strategies for reducing risk. **Journal of Risk and Insurance**, v. 67, n. 4, p. 667-667, 2000.

SECURATO, José Roberto. Decisões financeiras em condições de risco. Atlas, 1996.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: Região Sul**, 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%C3%B3rio%20Sul.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

VAUGHAN, Emmett J. **Risk Management**. John Wiley & Sons, Inc., 1997.

VIAPIANA, Cláudio et al. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. 2000.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Questionário – Pesquisa sobre Gestão de Risco

O questionário abaixo faz parte de um trabalho acadêmico de monografia na área de Gestão de Risco, do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, da Universidade Federal do Paraná. Seu foco é verificar a utilização dos instrumentos de gestão de risco como projeções, demonstrações contábeis e relatórios financeiros, pelos gestores de Micro e Pequenas Empresas, da cidade de Curitiba-PR.

- A parte A consiste em perguntas para caracterizar o respondente.
- A parte B visa medir o seu grau de conhecimento acerca dos instrumentos de Gestão de Risco.
- A parte C traz tópicos para medir a frequência com que as ferramentas são utilizadas nas rotinas administrativas da sua empresa.

Agradeço a sua participação!

#### Parte A – Qual o seu perfil?

1. Faixa etária
  - ( ) 18 a 25 anos
  - ( ) 26 a 30 anos
  - ( ) 31 a 40 anos
  - ( ) 41 a 50 anos
  - ( ) 51 a 60 anos
  - ( ) Mais de 60 anos
2. Sexo
  - ( ) Masculino
  - ( ) Feminino
3. Grau de escolarização
  - ( ) Fundamental incompleto
  - ( ) Fundamental completo
  - ( ) Ensino médio incompleto
  - ( ) Ensino médio completo
  - ( ) Superior incompleto
  - ( ) Superior completo – área de formação: \_\_\_\_\_
  - ( ) Pós-graduação – área de formação: \_\_\_\_\_
  - ( ) Mestrado – área de formação: \_\_\_\_\_
  - ( ) Doutorado – área de formação: \_\_\_\_\_
4. Tempo de experiência como gestor
  - ( ) Até 1 ano
  - ( ) Até 5 anos
  - ( ) Até 10 anos
  - ( ) Até 20 anos
  - ( ) 21 anos ou mais

**Parte B – Qual é o seu grau de conhecimento sobre as ferramentas abaixo listadas?**

1. Projeção de vendas para os próximos períodos  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
  
2. Projeção de custos para os próximos períodos  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
  
3. Projeção de fluxo de caixa (entradas e saídas efetivas) para os próximos períodos  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
  
4. Política de crédito aos clientes  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
  
5. Política de investimentos  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
  
6. Política de empréstimos e financiamentos  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
  
7. Controle de receitas de vendas  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço

8. Controle de custos dos produtos/serviços  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
9. Controle de despesas  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
10. Controle tributário e de verbas trabalhistas  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
11. Controle de contas a pagar e a receber  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
12. Controle de quantidade de produtos vendidos  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
13. Acompanhamento dos preços praticados pela concorrência  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
14. Controle orçamentário  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço
15. Gerenciamento de estoques e logística  
 Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Não conheço

## 16. Controle do ativo imobilizado

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Regular
- Não conheço

## 17. Sistema de Informação Gerencial

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Regular
- Não conheço

## 18. Demonstrativos contábeis

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Regular
- Não conheço

## 19. Indicadores financeiros, contábeis e econômicos

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Regular
- Não conheço

**Parte C – Com que frequência utiliza as ferramentas abaixo listadas?**

## 1. Projeção de vendas para os próximos períodos

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Semestralmente/Anualmente
- Não utilizo

## 2. Projeção de custos para os próximos períodos

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Semestralmente/Anualmente
- Não utilizo

## 3. Projeção de fluxo de caixa (entradas e saídas efetivas) para os próximos períodos

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Semestralmente/Anualmente
- Não utilizo

4. Política de crédito aos clientes
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
  
5. Política de investimentos
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
  
6. Política de empréstimos e financiamentos
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
  
7. Controle de receitas de vendas
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
  
8. Controle de custos dos produtos/serviços
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
  
9. Controle de despesas
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
  
10. Controle tributário e de verbas trabalhistas
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
  
11. Controle de contas a pagar e a receber
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo

12. Controle de quantidade de produtos vendidos
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
13. Acompanhamento dos preços praticados pela concorrência
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
14. Controle orçamentário
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
15. Gerenciamento de estoques e logística
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
16. Controle do ativo imobilizado
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
17. Sistema de Informação Gerencial
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
18. Demonstrativos contábeis
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo
19. Indicadores financeiros, contábeis e econômicos
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Semestralmente/Anualmente
  - Não utilizo

## APÊNDICE B – RESULTADOS RELACIONADOS AO CONHECIMENTO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCO

<b>Parte B.1 - Grau de conhecimento acerca das ferramentas de Gestão de Risco</b>						
<b>Projeção de vendas</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desco- nhece/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	0	8	19	10	1	38
Percentagens	0,00%	21,05%	50,00%	26,32%	2,63%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,00	0,84	1,50	0,53	0,03	2,90
<b>Projeção de custos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desco- nhece/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	2	8	17	9	2	38
Percentagens	5,26%	21,05%	44,74%	23,68%	5,26%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,26	0,84	1,34	0,47	0,05	2,96
<b>Projeção de fluxo de caixa</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desco- nhece/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	2	10	15	10	1	38
Percentagens	5,26%	26,32%	39,47%	26,32%	2,63%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,26	1,05	1,18	0,53	0,03	3,05
<b>Política de crédito aos clientes</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desco- nhece/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	4	5	13	10	6	38
Percentagens	10,53%	13,16%	34,21%	26,32%	15,79%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,53	0,53	1,03	0,53	0,16	2,78
<b>Política de investimentos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desco- nhece/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	1	5	16	12	4	38
Percentagens	2,63%	13,16%	42,11%	31,58%	10,53%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,13	0,53	1,26	0,63	0,11	2,66

<b>Parte B.2 - Grau de conhecimento acerca das ferramentas de Gestão de Risco</b>						
<b>Política de empréstimos e financiamentos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	3	4	11	15	5	38
Percentagens	7,89%	10,53%	28,95%	39,47%	13,16%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,39	0,42	0,87	0,79	0,13	2,60
<b>Controle de receitas de vendas</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	1	12	20	4	1	38
Percentagens	2,63%	31,58%	52,63%	10,53%	2,63%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,13	1,26	1,58	0,21	0,03	3,21
<b>Controle de custos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	5	11	17	4	1	38
Percentagens	13,16%	28,95%	44,74%	10,53%	2,63%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,66	1,16	1,34	0,21	0,03	3,40
<b>Controle de despesas</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	2	11	20	5	0	38
Percentagens	5,26%	28,95%	52,63%	13,16%	0,00%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,26	1,16	1,58	0,26	0,00	3,26
<b>Controle tributário e de verbas trabalhistas</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	4	4	16	10	4	38
Percentagens	10,53%	10,53%	42,11%	26,32%	10,53%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,53	0,42	1,26	0,53	0,11	2,85
<b>Controle de contas a pagar e a receber</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	5	10	18	5	0	38
Percentagens	13,16%	26,32%	47,37%	13,16%	0,00%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,66	1,05	1,42	0,26	0,00	3,39

<b>Parte B.3 - Grau de conhecimento acerca das ferramentas de Gestão de Risco</b>						
<b>Controle de quantidade de produtos vendidos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	9	12	13	4	0	38
Percentagens	23,68%	31,58%	34,21%	10,53%	0,00%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	1,18	1,26	1,03	0,21	0,00	3,68
<b>Acompanhamento dos preços praticados pela concorrência</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	4	11	16	7	0	38
Percentagens	10,53%	28,95%	42,11%	18,42%	0,00%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,53	1,16	1,26	0,37	0,00	3,32
<b>Controle orçamentário</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	4	9	19	6	0	<b>38</b>
Percentagens	10,53%	23,68%	50,00%	15,79%	0,00%	<b>100%</b>
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,53	0,95	1,50	0,32	0,00	3,30
<b>Gerenciamento de estoques e logística</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	2	6	19	10	1	38
Percentagens	5,26%	15,79%	50,00%	26,32%	2,63%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,26	0,63	1,50	0,53	0,03	2,95
<b>Controle do ativo imobilizado</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	4	5	10	10	9	38
Percentagens	10,53%	13,16%	26,32%	26,32%	23,68%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,53	0,53	0,79	0,53	0,24	2,62
<b>Sistema de Informação Gerencial</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	3	9	17	6	3	<b>38</b>
Percentagens	7,89%	23,68%	44,74%	15,79%	7,89%	<b>100%</b>
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	<b>0,39</b>	<b>0,95</b>	<b>1,34</b>	<b>0,32</b>	<b>0,08</b>	<b>3,08</b>

<b>Parte B.4 - Grau de conhecimento acerca das ferramentas de Gestão de Risco</b>						
<b>Demonstrativos contábeis</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	1	9	13	14	1	38
Percentagens	2,63%	23,68%	34,21%	36,84%	2,63%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,13	0,95	1,03	0,74	0,03	2,88
<b>Indicadores financeiros, contábeis e econômicos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Desconhece/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	3	9	12	11	3	38
Percentagens	7,89%	23,68%	31,58%	28,95%	7,89%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,39	0,95	0,95	0,58	0,08	2,95

## APÊNDICE C – RESULTADOS RELACIONADOS À UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCO

<b>Parte C.1 - Frequência com que utiliza as ferramentas de Gestão de Risco</b>						
<b>Projeção de vendas</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	3	11	12	4	8	38
Percentagens	7,89%	28,95%	31,58%	10,53%	21,05%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,39	1,16	0,95	0,21	0,21	2,92
<b>Projeção de custos</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	1	11	17	3	6	38
Percentagens	2,63%	28,95%	44,74%	7,89%	15,79%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,13	1,16	1,34	0,16	0,16	2,95
<b>Projeção de fluxo de caixa</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	4	10	18	1	5	38
Percentagens	10,53%	26,32%	47,37%	2,63%	13,16%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,53	1,05	1,42	0,05	0,13	3,18
<b>Política de crédito aos clientes</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	6	3	8	3	18	38
Percentagens	15,79%	7,89%	21,05%	7,89%	47,37%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,79	0,32	0,63	0,16	0,47	2,37
<b>Política de investimentos</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	1	2	11	11	13	38
Percentagens	2,63%	5,26%	28,95%	28,95%	34,21%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,13	0,21	0,87	0,58	0,34	2,13

<b>Parte C.2 - Frequência com que utiliza as ferramentas de Gestão de Risco</b>						
<b>Política de empréstimos e financiamentos</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	0	2	6	11	19	38
Percentagens	0,00%	5,26%	15,79%	28,95%	50,00%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,00	0,21	0,47	0,58	0,50	1,76
<b>Controle de receitas de vendas</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	11	7	14	0	6	38
Percentagens	28,95%	18,42%	36,84%	0,00%	15,79%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	1,45	0,74	1,11	0,00	0,16	3,46
<b>Controle de custos</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	10	6	16	4	2	38
Percentagens	26,32%	15,79%	42,11%	10,53%	5,26%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	1,32	0,63	1,26	0,21	0,05	3,47
<b>Controle de despesas</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	12	6	17	0	3	38
Percentagens	31,58%	15,79%	44,74%	0,00%	7,89%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	1,58	0,63	1,34	0,00	0,08	3,63
<b>Controle tributário e de verbas trabalhistas</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	0	1	24	3	10	38
Percentagens	0,00%	2,63%	63,16%	7,89%	26,32%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,00	0,11	1,89	0,16	0,26	2,42

<b>Parte C.3 - Frequência com que utiliza as ferramentas de Gestão de Risco</b>						
<b>Controle de contas a pagar e a receber</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semestral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	20	8	9	0	1	38
Percentagens	52,63%	21,05%	23,68%	0,00%	2,63%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	2,63	0,84	0,71	0,00	0,03	4,21
<b>Controle de quantidade de produtos vendidos</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semestral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	14	7	11	2	4	38
Percentagens	36,84%	18,42%	28,95%	5,26%	10,53%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	1,84	0,74	0,87	0,11	0,11	3,67
<b>Acompanhamento dos preços praticados pela concorrência</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semestral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	6	7	13	10	2	38
Percentagens	15,79%	18,42%	34,21%	26,32%	5,26%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,79	0,74	1,03	0,53	0,05	3,14
<b>Controle orçamentário</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semestral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	2	8	19	5	4	38
Percentagens	5,26%	21,05%	50,00%	13,16%	10,53%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,26	0,84	1,50	0,26	0,11	2,97
<b>Gerenciamento de estoques e logística</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semestral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	3	17	7	1	10	38
Percentagens	7,89%	44,74%	18,42%	2,63%	26,32%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,39	1,79	0,55	0,05	0,26	3,04

<b>Parte C.4 - Frequência com que utiliza as ferramentas de Gestão de Risco</b>						
<b>Controle do ativo imobilizado</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	1	1	12	9	15	38
Percentagens	2,63%	2,63%	31,58%	23,68%	39,47%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,13	0,11	0,95	0,47	0,39	2,05
<b>Sistema de Informação Gerencial</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	11	7	11	0	9	38
Percentagens	28,95%	18,42%	28,95%	0,00%	23,68%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	1,45	0,74	0,87	0,00	0,24	3,30
<b>Demonstrativos contábeis</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	0	2	21	6	9	38
Percentagens	0,00%	5,26%	55,26%	15,79%	23,68%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,00	0,21	1,66	0,32	0,24	2,43
<b>Indicadores financeiros, contábeis e econômicos</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensalmente</b>	<b>Semes-tral./ Anual.</b>	<b>Não utilizo/ NDA</b>	<b>Total</b>
Respostas	1	10	15	5	7	38
Percentagens	2,63%	26,32%	39,47%	13,16%	18,42%	100%
Escala Likert	5	4	3	2	1	
Nota	0,13	1,05	1,18	0,26	0,18	2,80

**APÊNDICE D – MÉDIAS DAS NOTAS POR FERRAMENTA DE GESTÃO DE RISCO – PARTE B**

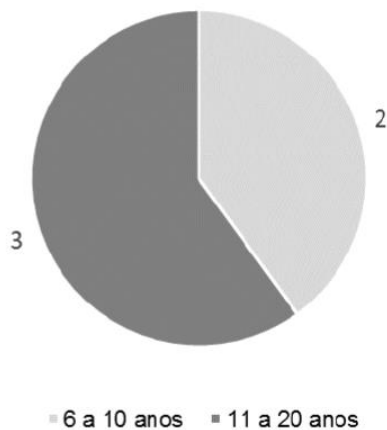
<b>Parte B - Grau de conhecimento acerca das ferramentas de Gestão de Risco</b>	<b>Nota</b>
Controle de quantidade de produtos vendidos	3,68
Controle de custos	3,40
Controle de contas a pagar e a receber	3,39
Acompanhamento dos preços praticados pela concorrência	3,32
Controle orçamentário	3,30
Controle de despesas	3,26
Controle de receitas de vendas	3,21
Sistema de Informação Gerencial	3,08
Projeção de fluxo de caixa	3,05
Projeção de custos	2,96
Indicadores financeiros, contábeis e econômicos	2,95
Gerenciamento de estoques e logística	2,95
Projeção de vendas	2,90
Demonstrativos contábeis	2,88
Controle tributário e de verbas trabalhistas	2,85
Política de crédito aos clientes	2,78
Política de investimentos	2,66
Controle do ativo imobilizado	2,62
Política de empréstimos e financiamentos	2,60
<b>Média Total</b>	<b>3,04</b>

**APÊNDICE E – MÉDIAS DAS NOTAS POR FERRAMENTA DE GESTÃO DE RISCO – PARTE C**

<b>Parte C - Frequência com que utiliza as ferramentas de Gestão de Risco</b>	<b>Nota</b>
Controle de contas a pagar e a receber	4,21
Controle de quantidade de produtos vendidos	3,67
Controle de despesas	3,63
Controle de custos	3,47
Controle de receitas de vendas	3,46
Sistema de Informação Gerencial	3,30
Projeção de fluxo de caixa	3,18
Acompanhamento dos preços praticados pela concorrência	3,14
Gerenciamento de estoques e logística	3,04
Controle orçamentário	2,97
Projeção de custos	2,95
Projeção de vendas	2,92
Indicadores financeiros, contábeis e econômicos	2,80
Demonstrativos contábeis	2,43
Controle tributário e de verbas trabalhistas	2,42
Política de crédito aos clientes	2,37
Política de investimentos	2,13
Controle do ativo imobilizado	2,05
Política de empréstimos e financiamentos	1,76
<b>Média Total</b>	<b>2,94</b>

## APÊNDICE F – TEMPO DE EXPERIÊNCIA DOS RESPONDENTES NA FAIXA ETÁRIA DOS 51 A 60 ANOS

Gráfico 1 – Tempo de experiência para a idade de 51 a 60 anos



Fonte: a autora, 2017