

**PERCEPÇÃO DE GESTORES ACERCA DA GESTÃO DE RISCOS
CORPORATIVOS E DA GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

**MANAGERS' PERCEPTION OF CORPORATE RISK MANAGEMENT AND
PERFORMANCE INDICATORS MANAGEMENT**

Mara Vogt

Doutora em Ciências Contábeis e Administração (FURB)

E-mail: mara.v@unochapeco.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-3951-4637>

Andressa Ferreira de Castro Dall'Acqua.

Graduanda em Ciências Contábeis (UNOCHAPECÓ).

E-mail: andressaacqua@unochapeco.edu.br

Lilium Cristina da Rosa Levi

Graduanda em Ciências Contábeis (UNOCHAPECÓ).

E-mail: lilium.l@unochapeco.edu.br

Janine Tais Schindler

Graduanda em Ciências Contábeis (UNOCHAPECÓ).

E-mail: janine.schindler@unochapeco.edu.br

Resumo: Para analisar a percepção de gestores de pequenas e médias empresas sobre a Gestão de Riscos Corporativos (GRC) e a gestão de indicadores de desempenho, realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de estudo multicase, sendo realizadas entrevistas com sete gestores de pequenas e médias empresas da região Oeste de Santa Catarina, de diferentes setores, especialmente os mais afetados pela pandemia de Covid-19 e, com abordagem qualitativa. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Por meio dos resultados percebeu-se que a maioria dos gestores não tem uma compreensão clara sobre a GRC, com relação à identificação, resposta, avaliação, monitoramento, comunicação e aplicação de tais riscos, mas entendem a sua relevância para a gestão e melhores resultados, especialmente durante e após a pandemia. Já com relação à gestão de indicadores de desempenho, foi possível perceber que os gestores utilizam e conhecem, mas destacaram que o seu uso e acompanhamento passou a ser mais efetivo após a pandemia. Diante disso, entende-se que os gestores sabem da relevância e necessidade da GRC e da gestão de indicadores de desempenho para o sucesso dos seus negócios e afirmaram que depois da pandemia acabaram dando mais atenção e utilizando mais.

Palavras-chave: Gestão de Riscos Corporativos. Indicadores de Desempenho. KPIs. Contabilidade Gerencial. Pequenas e Médias Empresas.

Abstract: To analyze the perception of managers of small and medium-sized companies regarding Enterprise Risk Management (ERM) and the management of performance indicators, descriptive research was carried out, through a multi-case study, with interviews being carried out with seven managers of small and medium-sized companies. medium-sized companies in the western region of Santa Catarina, from different sectors, especially those most affected by the Covid-19 pandemic and, with a qualitative approach. For data analysis, the content analysis technique was used. Through the results it was noticed that most managers do not have a clear understanding of ERM, in relation to identification, response, evaluation, monitoring, communication and application of such risks, but they understand its relevance for management and better results, especially during and after the pandemic.

Regarding the management of performance indicators, it was possible to see that managers use and know them, but they highlighted that their use and monitoring became more effective after the pandemic. Given this, it is understood that managers are aware of the relevance and need for ERM and the management of performance indicators for the success of their businesses and stated that after the pandemic they ended up paying more attention and using it more.

Keywords: Enterprise Risk Management. Performance Indicators. KPIs. Management Accounting. Small and Medium Enterprises.

1 Introdução

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) é utilizado pelos gestores para a realização de suas atividades, visando assegurar que os recursos sejam obtidos e usados de forma eficiente, para atingir os objetivos organizacionais, o que inclui o desempenho (ANTHONY, 1965; OTLEY, 1999). Dentre os instrumentos gerenciais, tem-se o orçamento, métodos de custeio, Gestão de Riscos Corporativos (GRC), *Balanced Scorecard* (BSC), indicadores de desempenho e, dentre estes indicadores, *Key Performance Indicators* (KPIs) que também conhecidos como indicadores-chave de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2001; PARMENTER, 2015).

Cada escolha feita nas organizações na busca pelo atingimento dos objetivos tem seus riscos e lidar com estes riscos e saber geri-los faz parte da tomada de decisão. Contudo, à medida que se busca otimizar possíveis resultados, as decisões raramente são binárias. Para tanto, a partir do momento em que o risco é considerado na formulação da estratégia e dos objetivos de negócios de uma organização, a Gestão de Riscos Corporativos possibilita a otimização dos resultados (COSO, 2017).

Nesse mesmo sentido, Silva e Fernandes (2019) aduzem que a gestão de riscos organizacionais assume um escopo corporativo que, ao avaliar conjuntamente os diversos riscos que afetam uma organização, otimiza soluções e maximiza os benefícios obtidos com o gerenciamento de riscos integrado. A GRC busca, entre outros aspectos, o entendimento sobre quais são os mecanismos que garantem a eficácia dos processos da organização (como a identificação dos riscos, avaliação, resposta, comunicação e monitoramento) (COSO, 2007) e com isso contribui para a melhoria do desempenho organizacional (SILVA; FERNANDES, 2019).

Sendo assim, se por um lado a GRC é uma maneira de reduzir incertezas ou evitar resultados indesejáveis, por outro, o sucesso de sua adoção depende de outros fatores (SILVA; FERNANDES, 2019), como a gestão dos indicadores de desempenho. Dentre esses fatores mencionados anteriormente, têm-se os adversos e inesperados, em que as organizações precisam ser mais adaptativas para mudar (COSO, 2017), especialmente em momentos como o da pandemia, em que a COVID-19 se transformou rapidamente em uma crise de saúde, economia e política sem precedentes (DJALANTE; SHAW; DEWIT, 2020), sendo necessário que os gestores pensassem de maneira estratégica sobre como gerenciar a crescente volatilidade, complexidade e ambiguidade do mundo, particularmente nos níveis superiores da organização (COSO, 2017).

Neste caso, além da importância da gestão de riscos, revisita a importância da gestão dos indicadores de desempenho, uma das ferramentas mais eficientes para mensurar os resultados das organizações. Isto fornece informações sobre o nível de efetividade, eficácia, eficiência, qualidade, economia de recursos e produtividade dos produtos/serviços, além de apontar melhorias na gestão (KAPLAN; NORTON, 2001; PARMENTER, 2015). Também são utilizados para acompanhar os processos internos, possibilitando a mensuração da

competência dos indivíduos (KAPLAN; NORTON, 1992; PARMENTER, 2015), sempre no intuito de aumentar o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1992; PARMENTER, 2015).

No quesito de aumentar o desempenho, os KPIs são primordiais, pois são utilizados pelos gestores para monitorar o desempenho das áreas estratégicas (COOPER; EZZAMEL, 2013), desenvolvendo novas estratégias e identificando possíveis falhas. Kaplan e Norton (2001) defendem que diferentes indicadores de desempenho, os KPIs permitem que indivíduos e equipes definam o que deve ser feito para alcançar os objetivos organizacionais.

Todavia, entendem que os KPIs são mais úteis à empresa quando interligados ao planejamento estratégico, por estarem integrados ao *Balanced Scorecard*, e tendem a ser monitorados com mais frequência. Tais indicadores são utilizados com diferentes propósitos (monitoramento, foco de atenção, tomada de decisão e legitimação) e precisam ser revisados com frequência, a fim de alavancar os resultados da organização (HENRY, 2009).

Além disso, vale ressaltar que pandemias forcem a pensar além das estruturas típicas de gestão, a pensar fora da caixa ou, neste caso, fora do típico ciclo de gestão (FAKHRUDDIN; BLANCHARD; RAGUPATHY, 2020). Embora os riscos sejam consideráveis, EY (2020a) aponta que a crise também revela áreas na qual as empresas podem construir resiliência e reformular resultados, portanto, um relevante contexto a ser investigado, da qual se vislumbrou uma lacuna de pesquisa. O estudo também se difere por considerar um contexto de micro e pequenas empresas, ou seja, as que mais sofrem perante as crises, bem como, por buscar a compreensão dos gestores sobre os KPIs.

Diante do exposto, emerge a seguinte questão de pesquisa: como os gestores de pequenas e médias empresas compreendem a Gestão de Riscos Corporativos e da gestão de indicadores de desempenho? Dessa forma, tem-se como objetivo geral: analisar a percepção de gestores de pequenas e médias empresas sobre a Gestão de Riscos Corporativos e a gestão de indicadores de desempenho.

O estudo justifica-se de acordo com Oehmen *et al.* (2020), pois é possível notar que os gestores não aproveitam suficientemente o que a gestão de riscos oferece para preparar e mitigar a incerteza resultante de pandemias como a COVID-19. Conforme os autores, eventos raros ocorrem cerca de uma vez a cada dez anos, embora o caso de uma pandemia ocorra uma vez a cada 100 anos. Nesse sentido, Oehmen *et al.* (2020) frisam a importância do uso das práticas de gestão de riscos, tendo em vista que normalmente os tomadores de decisão, ou seja, gestores, não se preocupam e pensam em termos de risco, principalmente porque não foram educados nesses termos.

O estudo sobre indicadores de desempenho justifica-se, pois estes sinalizam a “saúde” organizacional e servem para monitorar a qualidade dos setores e da gestão na totalidade, o que denota a importância desta investigação (HARVEY; SOTARDI, 2018). Ademais, justifica-se de acordo com Frezatti *et al.* (2020), pois ao tratar do impacto da COVID-19 no controle de gestão das organizações, o autor comenta que, um dos efeitos que teremos no controle gerencial refere-se aos indicadores de desempenho, especialmente os KPIs, pois tais indicadores mostram os sinais vitais da organização e são de extrema relevância, pois no caso da pandemia, quem tinha essas informações, saiu na frente. Além disso, é preciso preparar as pessoas para olhar, entender e usar os indicadores, as informações obtidas a partir destes, seja em conjunto ou individualmente. Se antes os indicadores já eram importantes, agora continuarão, mas com um peso diferente, maior.

O estudo com pequenas, médias e grandes empresas é importante, pois as mesmas poderiam e deveriam fazer a gestão de riscos, assim como, gerir da melhor forma seus indicadores de desempenho para amenizar o efeito de tais calamidades. Apesar das grandes empresas possuírem uma maior adaptabilidade a situações adversas, por terem uma gestão mais consolidada, tais organizações também não estavam preparadas para a pandemia de COVID-19 (EY, 2020b). Conforme exposto pela Ernst & Young (2020a), a magnitude desse surto pandêmico era impossível de prever e pegou todas as empresas desprevenidas (EY, 2020b).

O estudo contribui em diversos aspectos, especialmente por demonstrar que é importante apresentar com mais clareza e difundir o conhecimento sobre a gestão de riscos corporativos para as empresas de diferentes setores e especialmente, diferentes portes organizacionais. Ademais, devido aos benefícios que sua gestão traz para as empresas, inclusive no seu desempenho, o que pode ser monitorado pelo uso de indicadores de desempenho e sua gestão, preparando as empresas para cenários imprevisíveis e complexos como o da pandemia.

2 Referencial teórico

Nessa seção, apresenta-se a gestão de riscos corporativos e a gestão de indicadores de desempenho, bem como, os estudos correlatos sobre as temáticas.

2.1 Gestão de Riscos Corporativos

A pandemia de Covid-19 afetou de forma considerável todo o contexto mundial e possui um final imprevisível. Segundo Melo e Guimarães (2022) a pandemia destacou a necessidade de trazer para o centro das discussões a gestão de riscos, uma vez que não se trata apenas de uma crise local, como no rompimento da barragem da Vale em Brumadinho, mas sim de um desastre de nível mundial.

Segundo Moraes (2017), a gestão de riscos é um dos mais importantes recursos para a sobrevivência das organizações. Em uma perspectiva de demanda por transparência e confiança nas demonstrações financeiras, o adequado gerenciamento de riscos operacionais é uma preocupação cada vez mais presente. A gestão de riscos torna-se um mecanismo de extrema importância para reduzir as ocorrências de perdas nas organizações (MORAES, 2017).

Não basta apenas elaborar e executar os projetos de forma correta, é necessário determinar um critério de seleção dos projetos para formação do portfólio da empresa, assim como realizar uma gestão de riscos efetiva para alavancar os resultados relacionados ao progresso da empresa (REZENDE, 2017).

De acordo com Lima (2012), o gerenciamento de risco deveria ser bastante discutido, já que qualquer atividade empresarial necessita da gestão. O autor também diz que a gestão de risco é influenciada segundo o porte da empresa e que existem sinalizações em alguns setores em que a exposição ao risco é mais evidente, como no agronegócio.

O mesmo ressalta ainda que, para o bom desempenho de uma empresa, a decisão de qual intensidade se deve expor a cada risco é fundamental. Se a empresa optar por se proteger completamente, não terá oportunidade de gerar lucros adicionais, logo, quando assume uma posição defensiva, a sua capacidade de avaliar o cenário fica comprometida e dessa forma não consegue distinguir os riscos que poderia assumir (LIMA, 2012).

Com base em Meirelles (2018), no Brasil, o gerenciamento de risco corporativo ainda é pouco utilizado na cultura empresarial, sendo assim mais utilizado nas grandes empresas,

nacionais ou multinacionais. E ainda que poucas empresas adotem um método de gerenciamento de risco corporativo, o nível de maturidade das empresas brasileiras em gerenciar o risco de sua atividade econômica é considerado baixo (MEIRELLES, 2018). O autor ressalta também que o gerenciamento de risco corporativo, precisa ser sensível a algumas características, principalmente se considerarmos os possíveis impactos ambientais que, hoje, são razão para a atenção de toda a sociedade.

Conforme Coso (2007), o gerenciamento de risco permite identificar, administrar e avaliar diante das incertezas das empresas, como também integrar o processo de criação e preservação de valor. Ademais o gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido pelo conselho de administração, diretoria e dos demais empregados, e aplicado no estabelecimento de estratégias por meio de toda a organização, durante o processo consente o gerenciamento de riscos de forma compatível com o apetite a risco da organização e possibilita um nível razoável de garantia em relação à realização dos seus objetivos.

De acordo com Khameneh, Taheri e Ershadi (2015) existem grandes contribuições geradas por meio da gestão de riscos dentro das organizações, tendo em vista que elas evoluíram os desafios cresceram consecutivamente, então geram desafios ainda maiores, com tudo as empresas reconheceram a importância e o valor da gestão de riscos gerida de forma firme. Complementa que o gerenciamento de riscos tem tomado espaço global e tem gerado grandes expectativas. É relevante que um quadro para medir o desempenho da gestão de riscos seja explicitamente definido, acordado e medido.

Com base em Oduoza, Odimabo e Tamparapoulos (2017), que têm seu olhar voltado para o setor de construção civil, nos diz que de certo modo o processo de construção poderia ser considerado como um grande exercício para analisar os indicadores de risco. Tendo em vista que o nível de risco gera impacto na garantia do sucesso do projeto, em sua otimização de tempo e valor. Oleskovicz, Oliva e Pedroso (2018) afirmam que uma gestão eficaz dos riscos de estratégia possibilita controlar os mesmos, implicando vantagem competitiva sobre os concorrentes, complementam que a conexão da gestão de riscos juntamente à formulação das estratégias gera um melhor resultado.

2.2 Gestão de Indicadores de Desempenho

De acordo com Oyadomari (2018) os indicadores de desempenho fazem parte do Sistema de Controle Gerencial a fim de influenciar o comportamento dos colaboradores. Ademais, complementa que os mesmos também podem ser denominados de *Key Performance Indicators*. Ressalta ainda que, desempenho é como a empresa avalia se os resultados realizados alavancaram ou caíram em relação a algum aspecto.

Os indicadores de desempenho são definidos como termos relacionados a um conjunto de indivíduos ou agrupamento de equipes que zelam pela mesma finalidade. Independentemente da performance, todas as demandas pertencem ao grupo. Estes termos dão perceptibilidade e atributo (PARMENTER, 2015). Com base em Oyadomari (2018), utilizamos os indicadores de desempenho para estimular as condutas dos contribuintes. Os apontadores de comportamentos são também nomeados de *Key Performance Indicators*, sendo semelhante aos pneus de um veículo, que precisam ser perfilados e igualados. Posicionando dentre finalidades e evidências e estabilização entre breve e extenso limite.

Parmenter (2015) complementa que os apontadores de atuação são prováveis a ser uma reserva com que o veículo permanece sendo conduzido, sendo por meio de um relógio apontando a quantidade de quilômetros por galão ou a temperatura do impulsor que está

sendo marcado. Portanto, os indicadores de desempenho são identificadores não monetários que são capazes de ser monitorados por um conjunto de pessoas.

Badamy *et al.* (2016), destaca que os indicadores de desempenho se fazem necessários para obter maior aprendizado e procurar desenvolver a melhor forma de alcançar as metas da instituição. Ainda afirma que os indicadores chave de desempenho são de grande relevância para programar e dominar por meio de conhecimentos de base, gerando nitidez e amparando o decisor da regência. Estes apontadores que se desenvolvem no mercado são sobretudo dados quantitativos, que esclarecem estruturas e métodos de um empreendimento. O autor identifica quatro medidas de atuação: indicadores de resultado fundamentais (KRIs), indicadores de resultado (Ris) e Indicadores de desempenho (Pis) ou KPIs.

Segundo Cortes *et al.* (2016), a explicação dos KPIS inicia com a decisão do escopo da organização e designação das diversas etapas que podem interferir na sociedade. Aponta, também, que determinações fundamentadas somente em números, percentuais e grandezas são capazes de levar a práticas impróprias para o avanço da empresa, podendo prejudicar a instituição ao longo do período. Os indicativos de solução observam o desempenho em um panorama mais vasto. Eles não somente examinam a solução a cada três meses ou há um mês, mas ainda tarefas semanais e cotidianas e casos futuros programados (PARMENTER, 2015). Além disso, quando você observa uma medida numérica, perceberá que impõem um valor a diversas atividades que aconteceram, ou seja, os indicadores monetários são decorrências das atuações (PARMENTER, 2015).

No ano de 2020 houve um enorme impacto social e financeiro com a vinda da pandemia do coronavírus. Após decretarem ser uma nova pandemia, houve reflexos financeiros em todo o território mundial, acompanhado de um grande colapso total na área das ações monetárias, atingindo assim a bolsa de valores. O declínio no mercado de ações foi de aproximadamente 36,86% em 2020 (JACOB, 2021). As instituições que dispõem de um programa de controle administrativo mais padronizado aproveitam o orçamento como alicerce para calcular a atuação e o impacto que as metas orçamentárias possuem na avaliação de desempenho, abrangendo uma remuneração instável, ascensões e também exonerações (gratificações e penalidades) (OYADOMARI, 2018).

2.3 Estudos correlatos

Khameneh, Taheri e Ershadi (2015) objetivou propor um quadro conceitual de medição do desempenho do sistema de gestão de riscos de projetos, a análise dos dados foi realizada mediante amostragem. O primeiro passo da pesquisa foi identificar as prioridades de um sistema de gestão de riscos, as entrevistas foram realizadas com especialistas no assunto, tendo comum acordo que para atingir o sucesso o sistema de gerenciamento deve ser categorizado, devem ser identificados e classificados os principais indicadores de desempenho em suas determinadas categorias. Utiliza-se também KPI's para a avaliação do desempenho da gestão de riscos.

Oduoza, Odimabo e Tamparapoulos (2017) tiveram como objetivo desenvolver uma estrutura para a construção de um sistema de software de gestão de riscos que permitirá as SMES do setor da construção identificar, gerenciar e analisar de forma assertiva e proativa os inúmeros riscos enfrentados por este setor para melhorar o desempenho dos negócios. Ressalta-se ainda que o software criado, foi utilizado para simular e testar o projeto V no setor de construção na Itália. Demonstram resultados obtidos mediante avaliação da utilização do software em uma empresa de médio porte, que é possível observar os riscos e identificá-los. Os autores concluíram que o software criado neste estudo é útil, sendo ele de fácil utilização, econômico e seguro.

Oleskovicz, Oliva e Pedroso (2018), buscaram identificar as relações entre gestão de riscos corporativos, governança corporativa e gestão estratégica. O método de pesquisa utilizado foi de natureza exploratória em uma empresa do setor previdenciário privado brasileiro, por meio de entrevistas. Neste contexto, os valores financeiros expressivos estão expostos a inúmeros riscos, sendo alguns específicos do setor em questão. Conclui-se que as análises acerca de níveis de controle de risco podem ser realizadas de forma integrada, assim como a tomada das decisões quanto à priorização de projetos e recursos interligados a estes controles. Esta visão ampla permite uma gestão de riscos mais eficiente. Ao atingir os parâmetros desejados, a empresa irá analisar de forma estratégica o lado positivo dos riscos. Os autores concluem que a governança corporativa e a gestão estratégica têm se tornado elementos indissociáveis da gestão de riscos corporativos.

Visando buscar indicadores de práticas de gestão de riscos e monitoramento através de indicadores de desempenho que auxiliem no processo de tomada de decisão, Faria (2019) analisou instituições de educação superior brasileiras, por meio de um estudo quantitativo por meio de questionário, junto à 69 instituições relacionadas à Associação Brasileira de Universidades Comunitárias (ABRUC). Os resultados do estudo evidenciaram que existe a necessidade de intensificar o processo de gestão de riscos, já que os indicativos de monitoramento, por meio dos indicadores de desempenho, obtêm níveis satisfatórios, especialmente os indicadores financeiros.

Segundo a pesquisa realizada por Braumann, Grabner e Posch (2020), os autores destacam que o uso conjunto de orçamentos e medidas de desempenho gera um cenário propício para a alta administração mostrar seu tom desde o início, exibir sua atitude em relação aos riscos para os colaboradores, o que aumentará a conscientização sobre os riscos. Com essa ação, os autores pontuam que o tom do topo encoraja os empregados a levantarem proativamente questões de risco no processo de orçamento interativo, que, por sua vez, reverterá em uma maior conscientização sobre os riscos.

3 Procedimentos metodológicos

O estudo caracteriza-se quanto aos objetivos como descritivo, pois serão definidas e traçadas tendências a respeito de determinado fenômeno. Já com relação aos procedimentos adotados, tem-se um estudo multicase, por buscar dados referentes a diferentes organizações, com maior profundidade, a partir de entrevistas com gestores de pequenas e médias empresas da região Oeste de Santa Catarina. No tocante à abordagem do problema, este estudo classifica-se como qualitativo.

O ambiente deste estudo foi composto por empresas do Oeste de Santa Catarina, sendo que foram entrevistados gestores de sete micro e pequenas empresas. Foram escolhidas organizações dos mais diversos setores e ramos de atuação, em especial, as mais afetadas pela pandemia, sendo estas: bar e restaurante, loja de vestuário, salão de beleza, barbearia, empresa de arquitetura, agência de viagens e turismo, além disso, supermercado, por considerarmos que teve muita relação, especialmente devido à falta de mercadorias nos períodos e oscilações nos preços.

A escolha de tais empresas se deu por acessibilidade, mas também e, principalmente, por ser uma região em constante crescimento, o que tem exigido que as empresas façam sua gestão de riscos e acompanhem cada vez mais os seus indicadores de desempenho, seja direta ou indiretamente. Os nomes das empresas não serão revelados por ética.

O instrumento de coleta de dados refere-se a um roteiro de entrevista estruturado, o qual possui 17 questões, além das perguntas sobre o perfil do respondente (cinco questões) e

caracterização da empresa (cinco questões). Das questões, oito foram sobre Gestão de Riscos Corporativos e elaboradas com base em Coso (2007), Coso (2017), Silva e Fernandes (2019) e nove são sobre a gestão de indicadores de desempenho, inclusive KPIs, elaboradas a partir de Kaplan e Norton (1992: 2001), Henri (2009), Cooper e Ezzamel (2013) e Parmenter (2015).

As entrevistas foram realizadas pelas pesquisadoras *in loco*, nos meses de fevereiro, março e abril de 2023, sendo gravadas e posteriormente transcritas. Todas as entrevistas foram realizadas com os gestores das oito empresas, conforme exposto anteriormente, e seguiram os preceitos éticos, solicitando a concordância para participação na pesquisa e gravação. O tempo das entrevistas soma 217 minutos, uma média de aproximadamente 30 minutos por entrevista.

Os dados foram planilhados e analisados durante o período de abril a agosto de 2023. As categorias de análise dos dados foram baseadas na literatura, sendo no caso da GRC a identificação dos riscos, avaliação, resposta, comunicação e monitoramento. No caso dos indicadores de desempenho, considerou-se o uso, monitoramento e revisão. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica da análise do conteúdo, apresentando as informações por meio de tabelas, quadros e figuras, facilitando a visualização e compreensão. Ademais, algumas informações foram numéricas e por meio da frequência absoluta (Frq. A.) e relativa (%), especialmente no caso do perfil dos respondentes.

4 Análise e discussão dos resultados

A análise e discussão dos resultados foi dividida em quatro subseções, sendo a primeira referente à caracterização dos respondentes da empresa, a segunda sobre a gestão de riscos corporativos, na sequência a gestão de indicadores de desempenho e por fim, sobre a percepção dos gestores acerca da gestão de riscos corporativos e dos indicadores de desempenho.

4.1 Caracterização do respondente e da empresa

A caracterização do respondente foi dividida em gênero, experiência profissional, função, escolaridade e área de formação superior, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização do respondente

Gênero	Frq. A.	%	Experiência Profissional	Frq. A.	%
Feminino	4	58%	Até 10 anos	3	42%
Masculino	3	42%	De 10 a 15 anos	2	29%
Total	7	100%	Mais de 15 anos	2	29%
Função	Frq. A.	%	Total	7	100%
Proprietário(a)	5	72%			
Gerente Financeira	1	14%	Área de formação superior	Frq. A.	%
Conselheiro	1	14%	Não tem	2	29%
Total	7	100%	Bacharel em Arquitetura	1	14%
Escolaridade	Frq. A.	%	Bacharel Publicidade e Propaganda	1	14%

Ensino Médio Completo	2	29%	Bacharel em Comunicação e Jornalismo	1	14%
Ensino Superior Completo	5	71%	Bacharel em outras áreas	2	29%
Total	7	100%	Total	7	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Na caracterização do respondente, 58% dos entrevistados são do sexo feminino e 42% do sexo masculino, sendo que destes, sete entrevistados exercem a função de proprietário 72%, 14% a função de conselheiros e 14% a função de gerente financeiro. Quanto à escolaridade, 29% dos entrevistados possuem somente ensino médio completo e a maioria, 71% possuem ensino superior completo. Portanto, chama a atenção que as mulheres estão, cada vez mais, assumindo a liderança de empresas, inclusive como proprietárias. Ademais, a maioria possui ensino superior completo, o que é primordial para auxiliar na gestão das empresas.

As áreas de formação variam, mas justamente por conta das empresas entrevistadas, ou seja: bar e restaurante, loja de vestuário, salão de beleza, barbearia, empresa de arquitetura, agência de viagens e turismo, além de supermercado. Por conta disso, tem-se como formação os cursos de arquitetura, publicidade e propaganda, comunicação e jornalismo e dois respondentes em outras áreas. A caracterização das empresas é apresentada a seguir e foi dividida em porte da empresa, número de colaboradores, tempo e setor de atuação.

Tabela 2 – Caracterização da empresa

Porte da Empresa	Frq. A.	%	Nº de colaboradores	Frq. A.	%
MEI	4	57%	Até 5 colaboradores	4	57%
Microempresa	2	29%	De 6 a 10 colaboradores	1	14%
Média Empresa	1	14%	Mais de 10 colaboradores	2	29%
Total	7	100%	Total	7	100%
Tempo de Atuação	Frq. A.	%			
Até 5 anos	3	43%			
De 5 a 10 anos	1	14%	Setor de Atuação	Frq. A.	%
De 10 a 15 anos	2	29%	Serviço	2	29%
Mais de 15 anos	1	14%	Comércio	5	71%
Total	7	100%	Total	7	100%

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas entrevistadas na maioria (sete) se enquadram como microempresas, sendo quatro destas (57%) MEI, 29%, microempresas e 14% de média empresa. Nessas

empresas, a maioria dos respondentes possui até cinco anos de atuação, representando 43%, isto é, empresas relativamente novas. Quanto ao número de colaboradores, se destacam aquelas com até cinco colaboradores, representando 57% das empresas entrevistadas, o que vai conforme o porte. Ademais, tem-se que 29% das empresas são prestadoras de serviços e 71% são do setor de comércio.

4.2 Gestão de Riscos Corporativos

A gestão de riscos busca o entendimento sobre quais são os mecanismos que garantem a eficácia dos processos da organização (COSO, 2007) e, como isso contribui para a melhoria do desempenho organizacional, pois é uma maneira de reduzir incertezas ou evitar resultados indesejáveis (SILVA; FERNANDES, 2019). Ao questionar os entrevistados sobre a identificação dos riscos em sua empresa, como ocorre e se conseguem identificar previamente, obtiveram-se as seguintes respostas descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Identificação de Riscos

Entrevista	Respostas
E1	Acredito que possa identificá-los, com base em minha experiência neste setor.
E2	Sim, após o cenário de pandemia se tornou mais presente a necessidade de detectar os riscos que poderão ser enfrentados, busco sempre fazer uma análise de mercado para ter assertividade em meus projetos.
E3	Sim, acredito que de forma geral, consigo identificá-los. Procuro sempre reavaliar se a forma que estamos procurando identificar está gerando algum resultado.
E4	Sim. No meu salão de beleza acompanho dia a dia os riscos que possuo, sendo pela minha visão ao analisar minhas clientes e observando as empresas do mesmo ramo e visualizando as empresas da qual eu dependo.
E5	Sim, consigo identificar alguns riscos. Um exemplo é a saúde financeira dos nossos fornecedores, principalmente operadoras e companhias aéreas. Venho acompanhando o mercado e vendo como estes fornecedores estão. Como prestamos serviços, dependemos do serviço de terceiros, sendo que este é um risco que a gente controla. Analiso também o mercado financeiro em relação ao dólar.
E6	Sim, existe uma avaliação feita no planejamento. No mercado a gente faz planejamento, sempre olhando o futuro, o que está acontecendo no varejo, para não serem pegos de surpresa [...] também por meio de ferramentas novas, comportamento do fornecedor, como ele está se habituando e, também ficar de olho nas notícias para ver que está acontecendo [...], então é dessa forma que a gente procura identificar as possíveis ameaças.
E7	Há vários indicadores que podemos considerar em uma empresa. Nossa ferramenta para identificar é o sistema, no qual podemos acompanhar os dados da empresa, fluxo de caixa e assim por diante.

Fonte: elaborado pelas autoras

Todos os entrevistados deixaram claro que há a identificação dos riscos e citaram formas utilizadas para identificar, tais como: se atentam principalmente aos fornecedores, clientes, concorrentes e ao mundo de forma geral. Além disso, mencionam o uso de ferramentas e o acompanhamento pelos sistemas de informação da empresa, no qual conseguem acompanhar os dados da empresa, o fluxo de caixa e demais indicadores que

podem auxiliar na gestão e identificação de alguns riscos. Após, questionaram-se os entrevistados sobre a avaliação dos riscos em sua empresa e obtiveram-se as seguintes respostas, conforme o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Avaliação de Riscos

Entrevistado	Respostas
E1	Avalio de forma individual. Os funcionários de certa forma precisam vir todos os dias, mas tenho a gestão de que se haja falta de um deles eu mesmo posso suprir a necessidade então a falta de mão de obra é um risco que tenho controlado, como meu serviço é considerado essencial não vejo muitos riscos, pois não há a necessidade de muitos produtos também.
E2	Avalio como altos, moderados e baixos, relacionados aos riscos que me oferecem.
E3	Procuro sempre estar revisando, e classificando os processos e o que é prioridade para a empresa, no caso pondo em primeiro o cliente, que gera lucro para nós.
E4	Avalio os riscos como sendo altos, pois como dependemos de outras empresas para repassarmos e executarmos os nossos serviços, corremos um grande risco se não acompanharmos as empresas e o mercado.
E5	Nós avaliamos e gerenciamos os riscos falando com outras agências de viagem que compram do mesmo fornecedor, participando de grupos de outras agências, congressos, acompanhando noticiários da área do turismo, emersões onde encontramos outras agências do Brasil. Outro ponto a destacar é que monitoramos diariamente o comportamento do dólar e nos comunicamos com empresas de seguros.
E6	No supermercado existem algumas coisas, a pandemia, por exemplo, para o supermercado, ela foi benéfica porque, alimento é a base da necessidade humana, então o que acontece, como é a primeira necessidade, foi um setor que não foi muito impactado. Antes de acontecer a pandemia, a gente não tinha noção nenhuma do que uma pandemia e um vírus poderiam ocasionar. Então, foi tudo muito novo, não tinha como medir isso, mas a gente precisou se reinventar, se reinventando muito rápido, mudanças muito rápidas, a venda pelo WhatsApp, a venda online.
E7	A avaliação se dá através dos dados do sistema, a partir dos dados são tomadas as decisões, também questões de novas metas, buscamos conhecimentos sobre o assunto, no qual são visualizadas novas possibilidades para aumentar o caixa e assim o lucro da empresa.

Fonte: elaborado pelas autoras

Para avaliar os riscos, os mesmos são classificados em baixo, moderado e alto, revisar e classificar os processos, avaliar o mercado, os fornecedores, os clientes, aqueles que nos oferecem o maior risco para o negócio e a atividade no ramo em que é desenvolvida a empresa. Monitorar o dólar, se informar com as notícias do mercado, do país e do mundo, uma época em que os empresários precisavam se reinventar e assim fazer com suas empresas, como, por exemplo, a venda online.

E outra ferramenta para as empresas é o sistema interno de controle, que com os dados analisados são tomadas as decisões, criando novas metas, e sempre buscando conhecimento e cursos, para aumentar a lucratividade da empresa. Ao perguntar aos entrevistados sobre a identificação dos riscos em sua empresa e como a empresa transfere ou compartilha os riscos,

no sentido de ter/fazer seguros, contratos, parcerias ou adotar medidas para gerenciar os riscos, têm-se os seguintes relatos evidenciados no Quadro 3.

Quadro 3 – Resposta ao Risco

Entrevista	Respostas
E1	Hoje não possuo seguro, tenho contratos de não concorrência caso haja a saída de um de meus barbeiros, isso sendo olhado para a concorrência que é um risco.
E2	Não possuo seguros, tenho contratos de fidelidade com alguns clientes de minha cartela a fim de garantir a retenção dos mesmos e para a satisfação dos mesmos. Realizo meus serviços com uma taxa abaixo de minha taxa padrão.
E3	Não, não temos mais nenhum seguro depois da tragédia da Boate Kiss, as seguradoras não permitem mais no meu ramo de atividade o seguro contra incêndio em casas de shows.
E4	Sim. Semanalmente conversamos para identificar os pontos positivos e divergências no qual ocorreram e juntas procuramos uma solução ou colocamos ideias de como poderíamos melhor, um exemplo é o atendimento ao cliente. Caso ela não fosse atendida como esperada, com certeza seria um risco no qual nós corremos de ela não retornar ao salão.
E5	Sim, com toda certeza. A empresa é filiada pela Protur, que é um sistema jurídico somente de agências de viagem. O qual possuímos essa consultoria para ajudar nessas questões, sendo que esse contrato é feito na venda, onde deixamos especificados nas cláusulas, como, por exemplo, o clima. E também obtemos aquilo que se chama de corresponsabilidade.
E6	Seguro, principalmente o que podemos fazer da parte estrutural, o imóvel é assegurado e os equipamentos, mas os produtos não. O risco dos produtos seria comprar exatamente a necessidade que a gente tem, a necessidade de suprir uma semana, 15 dias. Nunca fazemos estoque acima do necessário, do que é preciso.
E7	Não, o prédio tem seguro, mas o que tem dentro da loja não.

Fonte: elaborado pelas autoras

Ao questionar sobre a resposta ao risco, a maioria dos entrevistados comentou sobre o seguro, sendo que quatro responderam que não tem seguros contra riscos, mas contratos de não concorrência, contratos de fidelidade, ou somente possuem seguro no prédio, mas não dos produtos internos. Os demais entrevistados possuem algum seguro contra riscos e demais estratégias como comprar os produtos com giro mais curto de estoque para não arriscar estocar mais que o necessário. Questionou-se também sobre a comunicação dos riscos e sua gestão, como disseminam e comunicam a informação que recebem para todos os seus colaboradores. Os trechos das entrevistas são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Comunicação dos Riscos

Entrevista	Respostas
E1	Por vezes eu acabo guardando certas informações que acho que não devem afetar meus funcionários, quando a informação lhes interessa eu a repasso, sendo de um nível mais alto de risco como a baixa procura de cortes de cabelo.
E2	Atualmente atuo de forma independente sem colaboradores associados.
E3	Normalmente não repasso a informação para os colaboradores.

E4	Somos uma equipe no qual estamos engajadas pelo mesmo propósito, compartilhamos todas as informações, seja ela qual for.
E5	Sim, quando confirmamos a informação que realmente é real nós informamos os colaboradores e comunicamos via WhatsApp, às vezes você põe uma equipe toda em pânico e a informação não é verdadeira.
E6	Isso pode ser uma falha hoje, mas a comunicação nesse sentido acontece muito mais com os líderes, a gestão de risco das validades, por exemplo, é com os colaboradores, mas a maioria das outras coisas é com a liderança, e pode ser uma coisa que precisamos melhorar.
E7	Existe sempre à procura de melhorar em cada aspecto e assim minimizar os riscos.

Fonte: elaborado pelas autoras

Por meio das respostas foi possível perceber que a comunicação dos riscos dentro das empresas não ocorre de forma imediata aos colaboradores, mas é repassada aos líderes em primeiro momento, o que demonstra que é necessário melhorar a comunicação. Por outro lado, existem as empresas que comunicam, porém, somente quando possuem certeza da notícia, o que é realmente um risco para a empresa e não um alarme falso. Ao perguntar aos entrevistados sobre o monitoramento dos riscos, notaram-se as seguintes respostas, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Monitoramento da Gestão de Riscos

Entrevista	Respostas
E1	Não, hoje não faço isso.
E2	Sim, durante o período de pandemia houve a necessidade de maior comunicação com fornecedores e clientes, tendo em vista que houve escassez de alguns materiais para a fabricação de móveis que coloco em meus projetos. A comunicação se dava em média de buscar um prazo com meus fornecedores a fim de avisar antecipadamente o atraso da entrega de materiais para meus clientes, um exemplo o MDF que esteve em baixa no mercado.
E3	Em determinado momento, sim. Pois com a pandemia, fechou o bar devido ao alto risco de contaminação que havia. Informamos o fechamento temporário.
E4	Repassamos somente as informações das nossas colaboradoras. Aos clientes e aos fornecedores não informamos os riscos. Vejo que os riscos que estão expostos a nós não sejam de relevância aos nossos fornecedores, já aos nossos clientes preferimos não comunicar.
E5	Como mencionado na pergunta acima, caso a informação seja verídica, sim, repassamos aos nossos colaboradores, clientes e fornecedores dos riscos.
E6	Não temos uma comunicação clara com o fornecedor e o cliente, então é feito aquilo que a vigilância pede, um mapa de risco dentro da empresa que a vigilância pede, o que os bombeiros pedem, o que os órgãos competentes da fiscalização pedem, mas não existe uma comunicação que tá envolvido com a empresa, os externos.
E7	Não quis responder.

Fonte: elaborado pelas autoras

Sobre o monitoramento de riscos durante o período de pandemia, muitos respondentes aliaram com a comunicação dos riscos, destacando que seria necessário maior comunicação com fornecedores e clientes, tendo em vista que houve escassez de alguns materiais para a fabricação da matéria-prima ou de produtos para a atividade fim da empresa. Ademais, citaram outras medidas para monitoramento, tais como: o atraso da entrega de materiais, outras empresas fecharam por um período, e as demais informaram os colaboradores, não informaram aos clientes e fornecedores. Ao perguntar aos entrevistados sobre a aplicação dos riscos e sua gestão, de como ocorre a prática de gestão de riscos na empresa, e quais são os meios de gerenciar tais riscos, notou-se as respostas, conforme o Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Aplicação da Gestão de Risco e gerenciamento

Entrevista	Respostas
E1	Temos metas a serem atingidas, onde os meus colaboradores têm metas individuais isso se enquadra no planejamento interno de nossa barbearia, temos investimentos em campanhas de mídia para que nossa organização tenha boa repercussão, trazendo para nós um retorno financeiro.
E2	Realização de planejamento de processos, busca de tendências a fim de estar à frente em relação a projetos inovadores, relacionamento com os clientes, extremamente aberto com meus fornecedores, captação de novos clientes por meio de campanhas.
E3	Prezamos pelo bom relacionamento com o cliente, revisamos os feitos do trabalho, organização financeira e um bom planejamento.
E4	O salão acompanha alguns relatórios que geramos a cada mês com o intuito de analisar o caixa e observar os nossos fornecedores e clientes. Hoje em dia, não dispomos de nenhum sistema ou planejamento, porque nosso salão é pequeno e a quantidade de habitantes do município é muito pequena. A nossa análise é somente a observação dos nossos riscos. A melhor forma de gerenciar os riscos seria por meio de sistemas, planilhas e controles.
E5	Até o momento, não temos nenhuma ferramenta que controle os riscos, hoje se torna uma coisa muito empírica. Eu acredito que quando a empresa seja maior, que tenha mais giro de gente, com certeza ela precisa de sistemas que controlem esses riscos. No formato em que trabalhamos hoje, não seria possível ter um software, ou um colaborador só fazendo essas análises, planilhando e colocando em gráficos.
E6	A gestão acontece mediante, cumprido obrigações, dos órgãos competentes você está cuidando, e observando o que eles nos pedem, depois o planejamento, olhando como está o negócio e como está o mercado, quais as ameaças e as oportunidades e assim por diante e os meios para gerenciar esses riscos são mediante treinamentos, reuniões, contratos (seguro), manter uma segurança privada que possa dar atenção ao negócio quando não estamos presentes.
E7	Nível de risco são questões difíceis de responder. Foge muito da alçada da empresa e temos riscos no que se refere ao macro e ao micro. No que cabe ao micro, o risco está mais relacionado ao furo do estoque, compras indevidas que podem resultar em má venda, inadimplência de clientes, processos com funcionários.

Fonte: elaborado pelas autoras

Ao perguntar aos entrevistados se faziam a gestão de algum risco antes da pandemia de Covid-19 e se acreditam que de alguma forma a pandemia lhes ensinou algo sobre a

necessidade de gestão de riscos, notou-se nas respostas que dos sete respondentes, três não faziam gestão de nenhum risco, e uma Entrevistada 2 afirmou que “não possuía um dinheiro reservado para pagar o aluguel durante a pandemia, com isso, hoje tenho economias para caso haja algum risco semelhante.” Complementa que “durante a pandemia, estendi minha cartela de fornecedores a fim de buscar prazos de entrega menores para meus clientes, sofri com a escassez de projetos solicitados. Hoje, com a gestão de riscos mais assertiva, acredito que teria menos dificuldades.” (Entrevistado 1). Citam também a “falta de planejamento antecipado” (Entrevistada 2). Nota-se o quanto a gestão financeira e o planejamento é primordial.

Outros quatro respondentes disseram que faziam a gestão de riscos, mas não para uma possível pandemia, mais era pelo controle de riscos obrigatórios pelo exercício da empresa, como incêndios no caso dos comércios, e no caso da empresa de viagens cita que “um exemplo é uma viagem para Cancun no mês de outubro, onde o valor é bem inferior, mas que precisamos alertar o cliente da chance que ele tem de pegar muitos dias de chuva, vento ou até mesmo um furacão é muito grande. São todos riscos que corremos.” (Entrevistado 5). Nota-se que são riscos do negócio e que interferem na venda e no pós-venda em alguns casos, pois com o cliente insatisfeito, não haverá uma nova venda e muito menos indicações para possíveis futuros clientes.

No setor de beleza a Entrevistada 4 cita que “as nossas clientes não queriam mais sair de casa ou se deslocarem ao salão por medo da transmissão do vírus e como não havia mais eventos, festas e confraternizações, a procura pelo salão diminuiu drasticamente”, e argumenta também que “de alguma forma a pandemia também trouxe alguns pontos positivos como a necessidade de começar observar mais o mundo lá fora”. Percebe-se que várias empresas, com serviços não essenciais ou mesmo essenciais, viram pontos positivos na pandemia e notaram o quanto precisavam estar atentas ao mercado e as reais necessidades das pessoas. Nesse sentido, corrobora com a pesquisa de Oleskovicz, Oliva e Pedroso (2018) que verificou que, ao atingir os parâmetros desejados, ou seja, voltar ao normal e obter desempenho favorável, a empresa irá analisar de forma estratégica o lado positivo dos riscos, como na presente, a pandemia.

No setor de viagens e turismo, a Entrevistada 5 afirmou que “a pandemia mostrou que [...] aquilo que está acontecendo lá na China mais cedo ou mais tarde vai chegar aqui. Você precisa estar conectado no mundo atual. Muitas vezes não damos importância a um pequeno parafuso, mas ele pode vir lá da China”. E cita também que “se você tiver boas informações conversando com outras empresas, você consegue, talvez não resolver totalmente, mas já auxilia na questão da decisão”.

Para o Entrevistado 6, responsável pelo supermercado, “não sei o que vai acontecer no mundo daqui a três meses. Acontece que preciso me reinventar mais rápido do que foi na pandemia. Então, a velocidade da mudança tem que ser maior ainda, não ficar esperando”. Já para o setor de vestuário, a entrevistada 7 cita que “se faz necessário um controle e estar com um caixa seguro, além disso, procurar por mais de uma alternativa de negócio”.

Diante disso, entende-se, que das empresas entrevistadas, somente algumas tinham o conhecimento sobre a gestão de riscos e não utilizavam desses controles como uma ferramenta de auxílio do dia a dia. Após passarem pela pandemia é que perceberam a real necessidade e importância da gestão de riscos corporativos em seus negócios e, que no futuro vão estar mais preparados caso venha acontecer algo semelhante. Ademais, entendem que precisam se reinventar constantemente e serem mais ágeis em situações semelhantes. Para

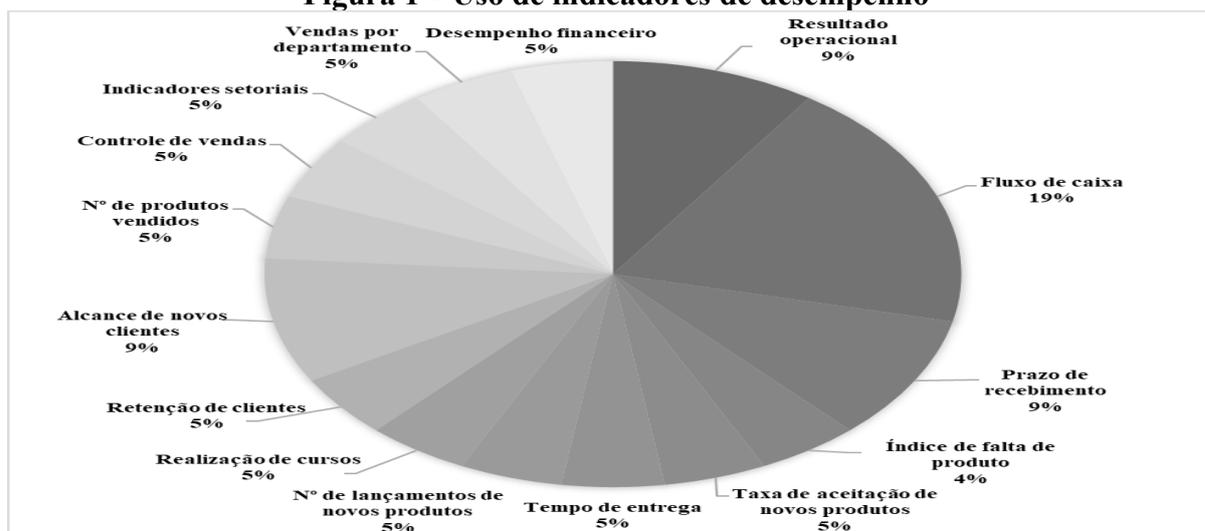
Lima (2012), em alguns setores a exposição ao risco é mais evidente, o que foi o caso das empresas analisadas. Nesse sentido, comenta que é primordial haver gestão de tais riscos.

Ademais, os achados podem ser explicados por Meirelles (2018) que comenta que a cultura empresarial do Brasil ainda não adotou completamente o gerenciamento de riscos corporativos, utilizado normalmente por grandes empresas nacionais ou multinacionais, o que pode ser notado por meio da presente pesquisa. Até porque não estavam preparados, na verdade, nenhuma empresa podia imaginar a dimensão da pandemia que passamos. Porém, algumas empresas acabaram sofrendo mais os impactos, por não terem uma boa gestão, de desempenho e muito menos de risco.

4.3 Gestão de indicadores de desempenho

A gestão dos indicadores de desempenho é uma das ferramentas mais eficientes para mensurar os resultados das organizações. Isso, pois fornece informações sobre o nível de efetividade, eficácia, eficiência, qualidade, economia de recursos e produtividade dos produtos/serviços, além de apontar melhorias na gestão (KAPLAN; NORTON, 2001; PARMENTER, 2015). Dos entrevistados, todos responderam que usam indicadores de desempenho na empresa, sejam estes financeiros ou não-financeiros (operacionais). A Figura 1 indica a porcentagem de utilização de indicadores nas empresas que foram entrevistadas.

Figura 1 – Uso de indicadores de desempenho



Fonte: elaborado pelas autoras

Os indicadores que mais se destacaram e foram mencionados pelos gestores nas entrevistas são: Fluxo de Caixa com 19% dos respondentes; resultado operacional, prazo de recebimento e, alcance de novos clientes com 9% dos respondentes; sendo que os outros 10 indicadores de desempenho tiveram todos os 5% dos respondentes e por último; o índice de falta de produto apresentou um percentual de 4% mencionados pelos gestores.

Os entrevistados quando questionados qual era o nível de controle e a frequência de acompanhamento dos indicadores de desempenho e por quem são acompanhados, citam que indicadores como a retenção de clientes e controle de caixa, são acompanhados diariamente. Já o fluxo de caixa, os *feedbacks* de clientes são semanais, de funcionários uma vez por semana, demais indicadores uma vez por semana, ou por mês, e são assistidos pelos líderes dos setores/departamentos. Nota-se a variedade de indicadores utilizados pelas diferentes empresas e ramos de atuação, demonstrando que não há um único indicador ou padrão em seu

uso. Além disso, vale ressaltar que alguns indicadores citados pelos gestores, na verdade, são demonstrativos contábeis ou referem-se a um grupo de indicadores, como o caso do desempenho financeiro, no qual existem vários indicadores para mensurar, bem como, o fluxo de caixa, que advém de um demonstrativo, a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC).

Foi questionado se a empresa utiliza e controla indicadores de alguma forma, se tem essa preocupação e se foi antes da pandemia, durante ou depois. Nesse sentido, o Entrevistado 1 citou que fazia o controle antes da pandemia, desde 2019. No entanto, que não acompanhava de forma tão intensa quanto hoje após o período de pandemia. O Entrevistado 2 cita que iniciou a controlar os indicadores desde 2014 e “neste cenário o indicador mais presente foi a captação de novos clientes e hoje vejo que priorizo a retenção dos mesmos por meio de inovações”.

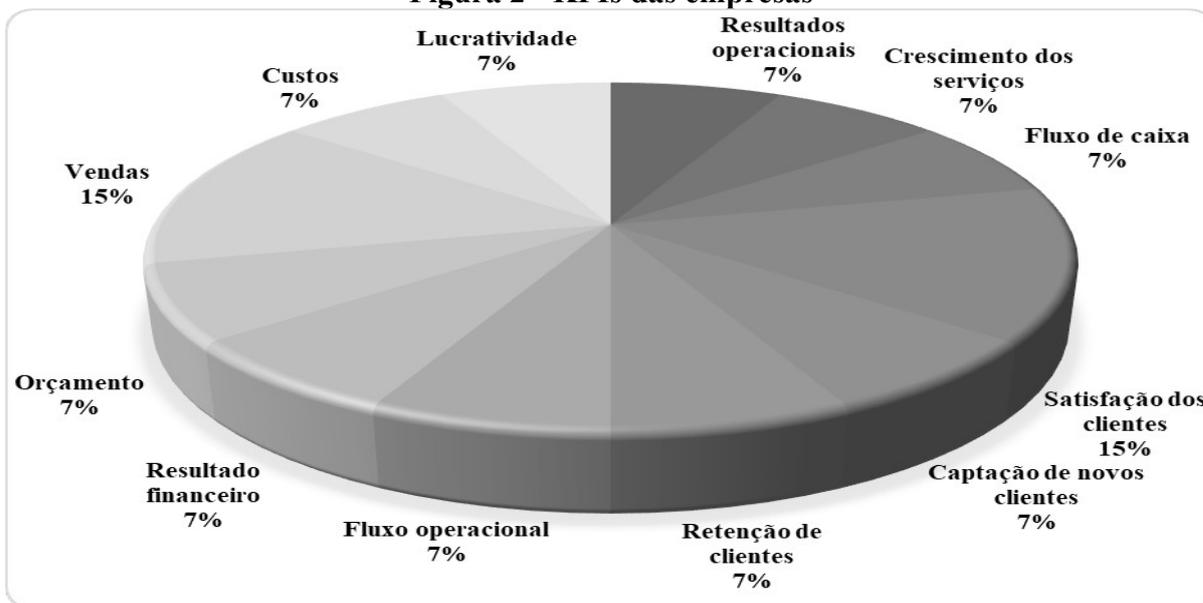
O Entrevistado 3 afirmou que “decidimos reorganizar o estabelecimento e o financeiro da empresa, contratando uma consultoria. Mas referente ao indicador de qualidade, sempre observei a satisfação dos colaboradores e clientes”. A Entrevistada 4 ficou acompanhando o número dos concorrentes por estar aumentando e a cidade ser pequena. Já para o Entrevistado 5 “trabalhar em cima de números e que no final a conta fecha é de extrema importância para investir ou até mesmo contratar”. Já o entrevistado 6 observou que “antes da pandemia a gente tinha, então a pandemia não mudou o nível de indicadores que buscamos, só continuamos olhando aqui o que já olhávamos”. Para o Entrevistado 7 “em 2014 adiante passamos a controlar com ajuda do sistema”.

Diante do exposto, nota-se que a gestão dos indicadores de desempenho é uma das ferramentas mais eficientes para mensurar os resultados das organizações. Isso, pois fornece informações sobre o nível de efetividade, eficácia, eficiência, qualidade, economia de recursos e produtividade dos produtos/serviços, além de apontar melhorias na gestão, conforme expõe Kaplan e Norton (2001) e Parmenter (2015).

Diante de todos os apontamentos feitos para a gestão dos indicadores de desempenho, é possível identificar que a maioria das empresas já elaborou indicadores, porém, não davam tanta importância do que no período após a pandemia. Observou-se também que a maioria dos entrevistados já fazia o controle dos itens mais mencionados, controle do fluxo de caixa e o alcance de novos clientes. Quando questionados sobre até que ponto os indicadores de desempenho eram utilizados na empresa, os entrevistados responderam que: “Utilizo para acompanhar o progresso em direção às metas”; “Visando criar um plano para chegar à meta”; “Aumentar o foco e validar as informações”; “Planos de ação mais eficazes, tomar decisões estratégicas”; “Vamos até o ponto máximo que alcançamos”; “Caminhamos todos juntos pelo mesmo objetivo”. Nota-se que o uso tem relação com as metas, planos de ação e a tomada de decisão, ou seja, os indicadores são muito utilizados nesse intuito pelas empresas analisadas.

Quando questionado se conhecem ou ouviram falar sobre os indicadores-chave de desempenho (KPIs), ou seja, indicadores estratégicos, e se utilizavam na empresa, dos sete entrevistados, três deles (43%), não conhecem ou não ouviram falar e quatro (57%) comentaram que fazem uso deles. Foi questionado quais seriam os indicadores considerados KPIs na empresa, e os entrevistados responderam o que consta na Figura 2.

Figura 2 - KPIs das empresas



Fonte: elaborado pelas autoras

Os indicadores que mais se destacaram e foram mencionados pelos gestores, respondentes das entrevistas são: receita de venda e satisfação dos clientes citados com 15%, e os demais indicadores foram citados numa mesma proporção, por 7% dos gestores. Sendo assim, nota-se que durante a pandemia de Covid-19 os gestores inclusive faziam a gestão de riscos corporativos por meio do uso de indicadores de desempenho, auxiliando nos seus negócios, claramente não com tanto entendimento e intensidade no uso.

Com base na análise, pode-se observar que grande parte das empresas já fazem a utilização dos KPI's, tendo alguns com mais foco e uso pelas empresas. Após a pandemia, nota-se que as empresas analisadas se demonstraram mais interessadas em acompanhar alguns indicadores e identificaram a importância e reflexos que traz à empresa. As informações vão ao encontro dos resultados apontados por Khameneh, Taheri e Ershadi (2015), do qual as empresas utilizam-se de KPI's para a avaliação do desempenho e, além disso, para a gestão de riscos.

4.4 Gestão de Riscos Corporativos e de Indicadores de Desempenho na pandemia

Ao questionar sobre as duas temáticas, ou seja, a gestão de riscos e os indicadores de desempenho, obtiveram-se as seguintes respostas, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Gestão de Riscos Corporativos e de indicadores de desempenho

Entrevista	Respostas
E1	Através dos indicadores de desempenho consigo acompanhar os riscos em potencial, acredito que os assuntos estejam relacionados. Quando existe uma boa gestão de indicadores de desempenho , a gestão de riscos se torna mais eficaz.
E2	Os indicadores de desempenho são muito importantes, tendo em vista que são a base para mim a base para ter mensurado o que fazer para ter maior domínio sobre os possíveis riscos .
E3	Extrema importância tendo em vista que tudo que observo relacionado aos indicadores tem em vista o cliente, pois quando o cliente não sai satisfeito, ele não volta e se ele não volta, não tenho lucro. Mesma situação o funcionário, se o ambiente de trabalho não é “adequado”,

	ele não gera resultados.
E4	Os indicadores de desempenho são de extrema importância para a gestão de risco e percebo essa relação. Porque sem o acompanhamento de alguns indicadores não é possível analisar previamente os riscos .
E5	Sim, por exemplo, nós não tivemos no início da pandemia contratos com os clientes, e quando os casos da COVID-19 aumentaram, tivemos alguns problemas na agência. Sendo que tivemos dois casos em que não tinham sido colocadas cláusulas sobre estes itens. Percebemos que ter um contrato bem-feito é de extrema importância para não acarretar problemas. Afetando o desempenho da agência porque era um custo que ninguém estava imaginando, mas acabamos fazendo por uma questão de honra e confiabilidade.
E6	Para a gestão de risco , principalmente ao que desrespeito a perdas e quedas, esse indicador faz muito sentido.
E7	Sim, eles [indicadores] são fundamentais, porque todo indicador que você tem dados e informação sua escolha vai ser melhor baseada, o mercado demonstra isso, que é se você tem dados, informações e conhecimentos, consequentemente as duas decisões têm que ser melhores.

Fonte: elaborado pelas autoras

A partir dos resultados é possível notar que quatro entrevistados (E1; E2; E4; E6) evidenciaram claramente a relevância da gestão de riscos e da gestão de indicadores, especialmente após a pandemia em suas respostas. Outros (E3; E5; E7), possivelmente por não terem a clareza do que de fato é a gestão de riscos e inclusive nem fazerem, focaram somente na questão dos indicadores e seu gerenciamento. O Entrevistado 7 foi um dos que desde as primeiras questões sobre gestão de riscos demonstrou dificuldade em responder, não respondia, o que também pode ser explicado pela resistência em não expor a empresa.

Contudo, todos responderam sobre a importância da gestão dos indicadores de desempenho e em alguns momentos explicaram os reflexos disso. Tal fato corrobora com Faria (2019), pois evidenciaram que existe a necessidade de aumentar o processo de gestão de riscos, já que o monitoramento realizado por meio de indicadores de desempenho, demonstra níveis satisfatórios, especialmente com relação aos indicadores financeiros.

Ademais, as informações corroboram com o estudo de Oduoza, Odimabo e Tamparapoulos (2017) pois, gerenciar e analisar de forma assertiva e proativa os inúmeros riscos enfrentados, melhora o desempenho dos negócios. Embora a maioria dos entrevistados realize a gestão de forma proativa, todos demonstraram saber sobre a importância e impacto da mesma e falaram sobre o interesse na implementação futura deste mecanismo.

Quando questionados sobre o uso, controle e importância dada, se acentuou com a pandemia de Covid-19 e por que e como isso se deu, o Entrevistado 1 coloca que “Não havia preparação financeira para esta pandemia e fez com que a importância dos indicadores de desempenho juntamente a gestão de riscos estivesse em alta”. No entanto, para o Entrevistado 2 “a pandemia veio para nos mostrar que não estávamos preparados para tudo, agora vejo que estou mais apta para enfrentar adversidades tendo em vista a utilização dos indicadores de desempenho”. Assim como para o Entrevistado 3 “nós não esperávamos uma pandemia, não tínhamos preparo financeiro para ela, isso fez com que nos entendêssemos e reorganizarmos nosso financeiro, um exemplo, sempre deixar uma reserva para imprevistos”.

Sobre o mesmo aspecto a Entrevistada 4 cita que “começamos a nos preocupar mais com os indicadores e conseqüentemente com os riscos. Porque os eventos e festas não eram mais realizados e as clientes não vinham ao salão, e se vinham não era com tanta frequência de antes”. O Entrevistado 5 comenta que “acabamos se acertando, mas chegamos numa época onde ficamos neuróticas com tanta demanda. E um grande ponto a destacar é a atualização de informação e nós tivemos que nos informar sobre as leis nesse período e também nos adequar a essa rotina pessoal com a profissional”. O Entrevistado 6 cita que “a pandemia não mudou isso para nós, só demos sequência”. Por fim, o Entrevistado 7 não falou especificamente sobre indicadores, mas sim, outras alternativas para sobreviver no tempo de pandemia, afirmando: “o governo desenvolveu o PRONAMPE, para aquele momento não tínhamos muita alternativa a não ser procurar outras ferramentas ou fechava as portas, então pegamos o PRONAMPE”.

Nesse sentido, a pesquisa vai ao encontro de Oleskovicz, Oliva e Pedroso (2018) que aduz que o controle de risco e a tomada das decisões pode ser integrada, priorizando projetos e recursos interligados a estes controles, tornando a mais eficiente, o que é o caso do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE).

Por fim, entende-se que para a realização de uma gestão assertiva é relevante haver a utilização e gestão dos indicadores de desempenho, bem como, da gestão de riscos, por meio da identificação, avaliação, resposta, comunicação, monitoramento e aplicação, o que é um desafio, ainda mais se tratando de pequenas e médias empresas e, que acima de tudo, não imaginavam passar por uma pandemia e serem tão impactadas, a maioria delas, negativamente. Porém, hoje percebem os reflexos positivos que a pandemia trouxe, inclusive no sentido de estarem mais preparados, por meio de uma gestão tempestiva e acurada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou analisar a percepção de gestores de pequenas e médias empresas sobre a Gestão de Riscos Corporativos e a gestão de indicadores de desempenho. Para tanto, foram entrevistados gestores de empresas de diversos setores, especialmente aqueles que foram mais impactados com a pandemia de Covid-19, sendo a maioria, empresas de pequeno porte.

Sendo assim, a partir dos resultados notou-se que ainda não há clareza sobre a gestão de riscos em muitos casos, desde a sua identificação, até o seu monitoramento e aplicação. Contudo, alguns entrevistados notaram a sua relevância e a necessidade de atualmente darem atenção a gestão dos mesmos, para evitar ou minimizar os impactos de situações como a que passaram. Nesse sentido, demonstraram que a pandemia trouxe um aprendizado importante e que fez com que refletissem sobre sua gestão.

Também mencionaram que, por mais que houve um grande impacto negativo para a sociedade, seja na saúde com muitas mortes, ou mesmo na economia com a falência de muitas empresas, também houve alguns pontos que podem ser considerados positivos da pandemia. O principal deles, que é preciso estar preparado e pensar na crise antes dela acontecer, no caso das empresas, com gestão de riscos em primeiro lugar e, gestão do desempenho, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros para acompanhar e tomar decisões com base na situação atual e futura.

No que tange a gestão de indicadores de desempenho especificamente, percebe-se que os gestores se utilizam de indicadores, alguns financeiros e outros operacionais, os quais estão mais voltados às vendas e aos clientes, como sua satisfação, captação e retenção. Também

chama a atenção que alguns (poucos) conhecem os indicadores-chave de desempenho e os acompanham. Percebeu-se que os entrevistados sabem da relevância dos indicadores e estão dispostos a utilizá-los cada vez mais.

Portanto, entende-se que aos poucos irão buscar o conhecimento e inserir a gestão mais tempestiva desses indicadores, inclusive dos KPI's, adequando os indicadores a rotina de trabalho. Também ficou visível que o acompanhamento dos indicadores pelas empresas entrevistadas se acentuou após a pandemia, o que favoreceu as empresas e fez com que conseguissem retomar as atividades e recuperar o prejuízo, mesmo que lentamente.

Diante do exposto, nota-se que os gestores de pequenas e médias empresas ainda possuem pouca compreensão sobre a Gestão de Riscos Corporativos, mas sabem da sua importância e necessidade para as empresas, especialmente diante do que vivenciaram recentemente durante a pandemia. Algumas utilizaram de forma direta ou indireta para identificar os riscos, monitorar, responder, avaliar e comunicar. Já com relação à gestão de indicadores de desempenho, nota-se que há mais uso, compreensão e gestão pelas empresas de pequeno e médio porte. Ademais, a percepção dos gestores entrevistados é diferente, especialmente no que tange a gestão de riscos e, para alguns, ainda não é muito clara. Contudo, no caso dos indicadores de desempenho, destacaram que não acompanhavam de forma tão intensa antes da pandemia quanto atualmente.

O estudo sobre como os gestores de pequenas e médias empresas compreendem a Gestão de Riscos Corporativos e a gestão de indicadores de desempenho pode ter diversas contribuições teóricas, práticas e sociais. Na teoria, o estudo pode auxiliar no sentido de esclarecer e difundir o conhecimento sobre a gestão de riscos e seu efetivo uso, para auxiliar os gestores, especialmente no caso de pequenas e médias empresas, independente do setor.

Na prática, o estudo pode contribuir para as empresas de diversos setores, especialmente para empresas pequenas e médias, que não apresentam tanta preocupação com a gestão, demonstrando o quanto é importante expandir o conhecimento sobre a gestão dos riscos e indicadores, bem como, tudo o que está atrelado. Isso, pois, seu uso e gestão poderão auxiliar no desempenho, mesmo em tempos em que não há crise, preparando as empresas para um cenário como o da pandemia, com o impacto menor.

Em um contexto pós, pós-pandemia, as descobertas podem ser relevantes para entender como essas empresas estão se adaptando às novas realidades e desafios. Localmente, com o olhar voltado às empresas do Oeste Catarinense, o estudo pode contribuir para o desenvolvimento econômico da região, proporcionando orientações práticas para os gestores melhorarem suas estratégias de negócios. A pesquisa também pode ajudar a identificar áreas em que os gestores podem receber treinamento e apoio para fortalecer suas habilidades de gestão. Portanto, o estudo pode oferecer *insights* valiosos para aprimorar a tomada de decisões nessas empresas, auxiliando-as a adotar práticas mais eficazes de gestão de riscos e a melhorar seu desempenho, inclusive por meio do uso e monitoramento constante dos indicadores de desempenho.

Já no aspecto social, contribui para a sociedade em geral, pois, a partir do momento em que as empresas, especialmente pequenas e médias tiverem uma melhor gestão de riscos e de indicadores, irão se fortalecer e poderão crescer e se expandir, gerando mais empregos e renda, contribuindo diretamente com a população.

O estudo apresentou algumas limitações no sentido de não entrevistar gestores de todas os setores, o que não permite a generalização dos resultados. Ademais, foram entrevistados gestores de pequenas e médias empresas, pelo entendimento de que possam ter

sido mais afetadas, especialmente os setores escolhidos. Outra limitação notada foi que alguns gestores tinham dificuldade em entender o assunto e outros ficaram receosos de responder às perguntas da entrevista, bem como, a falta de tempo e por vezes, interesse para responder as perguntas por parte dos entrevistados, o que pode influenciar nas respostas.

Diante disso, como sugestões para pesquisas futuras tem-se o fato de realizar um estudo multicase considerando empresas de diferentes regiões do Brasil, mas do mesmo ramo de atuação. Outra sugestão é realizar uma comparação da percepção dos gestores sobre as temáticas, separando-as em pequenas, médias e grandes empresas. Além disso, considerar empresas de todos os setores. Também poderia ser realizado um questionário com as empresas de todo o Brasil, considerando todos os setores e porte organizacional.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.

BADAWY, M.; ABD EL-AZIZ, A. A.; IDRESS, A. M.; HEFNY, H.; HOSSAM, S. A survey on exploring key performance indicators. **Future Computing and Informatics Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 47-52, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2016.04.001>

BRAUMANN, E. C.; GRABNER, I.; POSCH, A. Tone from the top in risk management: A complementarity perspective on how control systems influence risk awareness. **Accounting, Organizations and Society**, v. 84, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101128>

COOPER, D. J.; EZZAMEL, M. Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. **Accounting, Organizations and Society**, v. 38, n. 4, p. 288-313, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.04.002>

CORTES, H.; DAABOUL, J.; LE DUIGOU, J.; EYNARD, B. Strategic Lean Management: Integration of Operational Performance Indicators for strategic lean management. **IFAC-PapersOnLine**, v. 49, n. 12, p. 65-70, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2016.07.551>

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Internal Control**. Integrated Framework. 2007.

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Internal Control**. Integrated Framework. 2007.

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Integrating with Strategy and Performance**. Integrated Framework. 2017.

DJALANTE, R.; SHAW, R.; DEWIT, A. Building resilience against biological hazards and pandemics: COVID-19 and its implications for the Sendai Framework. **Progress in Disaster Science**, v. 6, p. 1-7, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100080>

EY. Ernst & Young. 2020a. **Como as empresas podem reformular seus resultados e planejar a recuperação depois do COVID-19**. Disponível em: <https://www.ey.com/pt_br/transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-covid-19-recovery>. Acesso em: 30 jun. 2023.

EY. Ernst & Young. 2020b. **COVID-19: como construir cadeias de suprimento resilientes à interrupção**. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/advisory/how-to-build-a-supply-chain-thats-resilient-to-global-disruption. Acesso em: 30 Jun. 2023.

FAKHRUDDIN, B.; BLANCHARD, K.; RAGUPATHY, D. Are we there yet? The transition from response to recovery for the COVID-19 pandemic. **Progress in Disaster Science**, v. 7, p. 1-5, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100102>

FARIA, R. R. **Gestão de Riscos Corporativos e Monitoramento por meio de Indicadores de Desempenho**: práticas em instituições comunitárias de educação superior. 2019. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Metodista de São Paulo, 2019.

FREZATTI, F.; DIEHL, C. A.; LUCENA, W. L.; ESPEJO, M. M. S. B. **O impacto da COVID-19 no controle de gestão das organizações**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xVF7HyOLrEU>. Acesso em: 17 jun. 2023. (104 min).

HARVEY, H. Benjamin; SOTARDI, Susan T. Key performance indicators and the balanced scorecard. **Journal of the American College of Radiology**, v. 15, n. 7, p. 1000-1001, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.04.006>

HENRI, J.-F. Taxonomy of performance measurement systems. **Advances in Management Accounting**, v. 17, n. 1, p. 247-288, 2009. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(08\)17009-5](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(08)17009-5)

JACOB, M. L. A. **Estratégias de gestão de risco de investimentos no brasil durante a pandemia de COVID-19**. 2021. 48 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, 1992. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>

KHAMENEH, A.-H; TAHERI, A.; ERSHADI, M. Offering a framework for evaluating the performance of project risk management system. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 226, p. 82-90, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.165>

LIMA, S. G. A. **Gestão de riscos nas empresas exportadoras do Vale do São Francisco**. 2012. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, 2012.

MEIRELLES, R. **Gerenciamento de risco corporativo e avaliação da maturidade empresarial em gerenciamento de risco corporativo**: um estudo de caso na Akzonobel. 2017. 117 f. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo). Universidade de São Paulo, 2018.

MELO, T.; GUIMARÃES, L. O. Gestão de riscos e desastres e as desigualdades sociais: A experiência de Brumadinho após o rompimento da barragem de Córrego do Feijão e a pandemia da Covid-19. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 16, n. 1, p. 1-21, 2022. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v16.2880>

MORAES, W. **Implementação do gerenciamento de riscos operacionais na área de recebimento integrado**: uma abordagem intervencionista em uma editora nacional. 2017. 93 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

ODUOZA, C. F.; ODIMABO, O.; TAMPARAPOULOS, A. Framework for Risk Management Software System for SMEs in the Setor de Construção Civil de Engenharia. **Procedia Manufacturing**, v. 11, p. 1231-1238, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.249>

OEHMEN, J. LOCATELLI, G.; WIED, M.; WILLUMSEN P. Risk, uncertainty, ignorance and myopia: Their managerial implications for B2B firms. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 330-338, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.018>

OLESKOVICZ, M.; OLIVA, F. L.; PEDROSO, M. C. Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 2., p. 18-31, 2018. <https://doi.org/10.5585/riae.v17i2.2513>

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

OYADOMARI, J. C. T. **Contabilidade Gerencial-Ferramentas para Melhoria de Desempenho Empresarial**. Grupo GEN, 2018.

PARMENTER, D. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. John Wiley & Sons, 2015.

REZENDE, L. A. **Modelo de gestão de portfólio de projetos em pequenas e médias empresas**. 2017. 52 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.

SILVA, M. Z.; FERNANDES, F. C. The influence of contingencies factors strategy and structure in the enterprise risk management in a hospital. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 1, p. 1-16, 2019. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2315-19>