

# GESTÃO DE RISCOS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR DE LIMPEZA DE CALDEIRAS SITUADA EM MOGI GUAÇU/SP, 2009

**BERNARDI, Talita**

Faculdade Santa Lúcia, Unimep

talitab3@hotmail.com

## RESUMO

*Este artigo tem por objetivo mostrar um modelo de gestão de riscos como ferramenta de controle de níveis de risco e qualidade nas organizações. Para tanto, haverá conceituação de gestão de riscos, bem como suas abrangências e funções. O trabalho procura evidenciar a gestão de riscos utilizada como forma de estudo de viabilidades e de tomadas de decisões em termos contratuais. Foi elaborado um estudo de caso, onde se confirmou a hipótese de que a gestão de riscos reduziu o nível de inadimplência da empresa investigada. A empresa utilizada na pesquisa foi uma multinacional do setor de limpeza de caldeira estabelecida na cidade de Mogi Guaçu.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *gestão de riscos; fontes de riscos; mensuração de risco; modelo de gestão de riscos.*

## INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade faz com que as empresas, principalmente as multinacionais, desenvolvam processos mais eficientes que garantam níveis de risco adequados aos objetivos e resultados desejados. Esse gerenciamento é importante para dar segurança aos investidores e para subsidiar o processo decisório, garantindo o alcance das metas estabelecidas e o aumento de lucratividade. Dessa forma, o correto estabelecimento de preço dos produtos, a eliminação de ineficiências nos processos e a eficiência na aplicação de recursos passam a ser diferenciais competitivos nessas empresas.

Com o aumento da interdependência dos mercados, a gestão de riscos vem apresentando crescente importância no contexto empresarial. Afinal, as empresas tornam-se mais vulneráveis aos diversos fatores de risco: aspectos econômicos, financeiros e até mesmo movimentações competitivas propagam-se rapidamente, podendo afetar os resultados das empresas (KIMURA; PERERA, 2005).

No contexto de gestão de riscos e controles internos eficazes nas empresas, uma estratégia utilizada é a de implantar ou aprimorar os controles internos com base na identificação e mensuração dos riscos empresariais, sendo possível considerar a existência de duas abordagens de mensuração de riscos: a qualitativa e a quantitativa. Em ambas, a mensuração é feita a partir do conhecimento de variáveis associadas aos eventos de perdas nos processos das empresas (PAULO *et al.*, 2007).

A gestão de riscos é importante nas organizações já que flutuações econômicas inesperadas podem levar a empresa a níveis de endividamento e liquidez que influenciem para reduzir o seu valor econômico.

Em situações de elevada utilização de capital de terceiros, os diversos acionistas podem penalizar a empresa exigindo maior transparência de informações, estabelecendo mecanismos de monitoramento e controle, impondo-se assim custos advindos da probabilidade de falência em função do nível de endividamento.

Segundo Gomes (2001), as tendências apontam no sentido de uma permanente avaliação por parte dos acionistas das organizações no que se refere a sua estratégia, bem como dos recursos de que dispõem para aproveitarem as oportunidades que lhes são colocadas e contornarem as ameaças identificadas. Neste sentido, a gestão de riscos irá ajudar para que as empresas possam aproveitar ao máximo as oportunidades de crescimento, evitando os riscos de perda, mantendo uma posição duradoura e sustentável no mercado.

Esta pesquisa verifica se o modelo de gestão de riscos auxilia a empresa na redução do nível de inadimplência de seus clientes. Como hipótese, tem-se que uma gestão de risco, feita de acordo com as necessidades da empresa, auxilia na redução do nível de inadimplência de seus clientes, já que para os que apresentarem maior risco, a empresa pode declinar no pedido.

Assim, este artigo tem como objetivo mostrar um modelo de gestão de riscos, como forma de amenizar mudanças no ambiente de negócios, já que o processo de transformação organizacional é voltado para o futuro, e para isso as empresas precisam desenvolver competências que permitam atender as novas demandas e necessidades.

Para atingir esse objetivo, a metodologia utilizou pesquisa bibliográfica, que “objetiva explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais, etc) e não por intermédio de relatos de pessoas ou experimentos” (MARION; DIAS; TRALDI, 2002, p.62). Foi realizado também um estudo de caso que teve por objetivo investigar os resultados obtidos por uma empresa multinacional do setor de sistemas de limpeza de caldeiras, com a utilização da gestão de riscos.

## 2. CONCEITO DE GESTÃO DE RISCOS

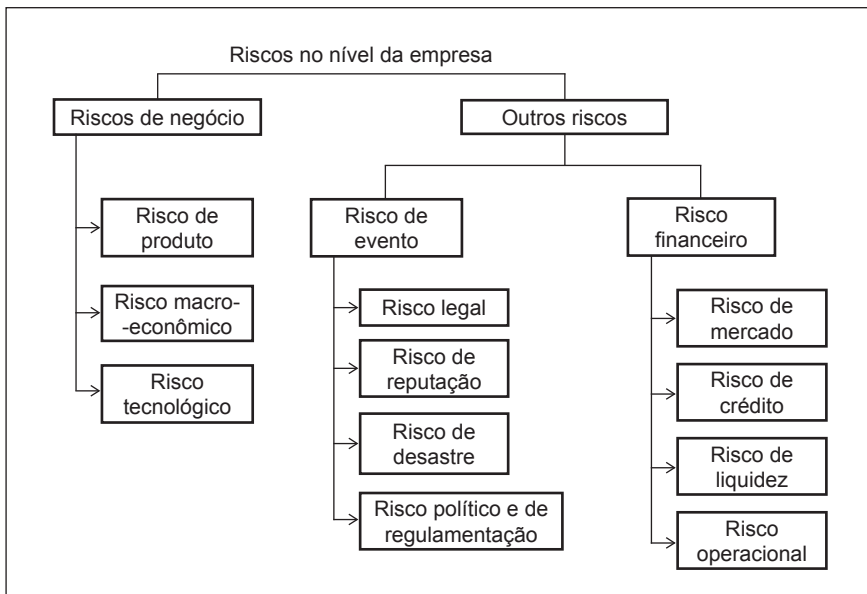
Risco está diretamente associado às probabilidades de ocorrência de determinados resultados em relação a um valor médio esperado. É um conceito voltado para o futuro, revelando uma possibilidade de perda (ASSAF NETO, 2005).

Segundo Gitman (2004), é a possibilidade de perda financeira, onde os ativos considerados mais arriscados são os que oferecem maiores possibilidades de perda financeira. A palavra risco é também usada como sinônimo de incerteza e refere-se à variabilidade dos retornos associados a um ativo.

A gestão de riscos começou com medidas de risco de mercado financeiro baseado em VaR (*Value at Risk*) e risco de crédito, mas atualmente está alcançando outros riscos das empresas. Isso provém da constatação de que, uma vez que o mercado e crédito são quantificados e tratados, os riscos tendem a se deslocar para áreas onde não são medidos. Desta maneira, os sistemas de gerenciamento de risco deveriam oferecer um quadro completo dos riscos no nível de empresas (ASSAF NETO, 2005).

A gestão de riscos tem como objetivo identificar, mensurar e gerir todos os riscos de forma a reduzir volatilidades nos resultados, maximizar os retornos aos acionistas e fortalecer o processo de governança corporativa, através de controles internos mais eficazes e de um melhor aproveitamento de recursos (UNIBANCO, 2009). Neste sentido, como indica **Figura 1**, há vários níveis de risco.

Conforme Assaf Neto (2003), os riscos de negócios são os que a empresa assume para criar uma vantagem competitiva e gerar valor aos acionistas. Esse risco relaciona-se ao mercado no qual a empresa atua. O mercado cria uma exposição a riscos macroeconômicos, resultante de ciclos econômicos, mudanças na política monetária ou fiscal, ou ainda aos riscos de inovações tecnológicas. Dentro dos riscos de negócios também se tem



Fonte: Barros (2008, p. 17)

Figura 1- Modelo de gestão de riscos

os riscos de eventos que podem ser causados por acontecimentos negativos fora do controle das empresas.

O risco de mercado relaciona-se a prejuízos potenciais decorrentes de mudanças em fatores de risco como taxas de juros e de câmbio, índices e preços. O risco de liquidez relaciona-se com os fluxos financeiros de ativos e passivos e seus reflexos sobre a capacidade financeira da instituição em obter ativos e honrar suas obrigações. Os riscos operacionais relacionam-se às perdas inesperadas, em virtude de sistemas, práticas e de medidas de controle serem incapazes de resistir a erros humanos, à infra-estrutura de apoio danificada e a mudanças no ambiente empresarial (ASSAF NETO, 2003).

O risco operacional e o risco financeiro são mais específicos à empresa e, portanto, mais importantes para os administradores financeiros. Já os riscos de variação da taxa de juros, liquidez e mercado são mais específicos aos acionistas e, portanto, mais importantes para eles. Os riscos de evento, variação de taxa de câmbio, variação de poder aquisitivo e mudança de legislação fiscal afetam diretamente não só as empresas como também os investidores em ações. O risco moral afeta

tanto a empresa quanto os acionistas, conforme mostrado no **Quadro 1** (ASSAF NETO, 2003).

La Rocque e Lowenkron (2004) também dizem que é possível classificar os riscos corporativos em riscos de negócios (demanda, marketing, tecnológico), riscos de eventos (legal, de reputação e regulamentação) e riscos financeiros (operacionais, de liquidez e de mercado).

Para Hoji (2004) as fontes de risco, tanto para administradores quanto para os acionistas, são as indicadas no **Quadro 1**.

Em termos de controle interno, Paulo *et al.* (2007) dizem que a mensuração pode ser feita por meio de duas abordagens: qualitativa e quantitativa. Em ambas, a medição é feita por meio do conhecimento de variáveis associadas aos eventos de perdas nos processos das organizações.

**Quadro 1** - Fontes de risco para administradores e acionistas

<b>Fonte de Risco</b>	<b>Descrição</b>
<b>Riscos específicos da Empresa</b>	
<b>Operacional</b>	A possibilidade de que a empresa não seja capaz de cobrir seus custos de operação.
<b>Financeiro</b>	A possibilidade de que a empresa não seja capaz de saldar suas obrigações financeiras.
<b>Riscos específicos dos acionistas</b>	
<b>Taxa de Juros</b>	A possibilidade de que as variações das taxas de juros afetem negativamente o valor de um investimento.
<b>Liquidez</b>	A possibilidade de que um ativo não possa ser liquidado com facilidade a um preço razoável.
<b>Mercado</b>	A possibilidade de que o valor de um ativo caia por causa de fatores de mercado independentes do ativo (como eventos econômicos, políticos, sociais).
<b>Riscos para empresas e acionistas</b>	
<b>Evento</b>	A possibilidade de que um evento totalmente inesperado exerça efeito significativo sobre o valor da empresa ou de um ativo específico.
<b>Câmbio</b>	A exposição dos fluxos de caixas esperados para o futuro a flutuações das taxas de câmbio.
<b>Poder Aquisitivo</b>	A possibilidade de que a variação dos níveis gerais de preço, causada por inflação ou deflação na economia, afete desfavoravelmente os fluxos de caixa e o valor da empresa ou de um ativo.
<b>Tributação</b>	A possibilidade de que mudanças adversas na legislação tributária venham a ocorrer.

**Fonte:** Adaptada de Schiavo (2008) *apud* Gitman (2008, p.45)

### 3. MENSURAÇÃO QUALITATIVA

Pela abordagem qualitativa Paulo *et al.* (2007) dizem que o nível de risco é avaliado a partir da atribuição de critérios de classificação à frequência e à severidade.

Uma das técnicas empregadas para essa avaliação de risco é o processo de auto-avaliação conhecido como *Control Self Assessment (CSA)*, que consiste em avaliar a efetividade dos controles à potencialidade dos riscos, possibilitando a detecção de exposições indesejadas e a implementação de medidas corretivas (PAULO *et al.*, 2007).

A mensuração qualitativa de riscos pode ser gerada por meio de uma matriz, em que o nível de risco é definido pela composição de variáveis (probabilidade) e severidade (impacto financeiro), associada aos eventos de perda. A tabulação dos riscos em uma matriz, conforme Bergamini Junior (2005), permite a clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar a empresa. Adota-se uma classificação para os níveis de frequência e de impacto, que poderão variar em função do processo avaliado, do porte da empresa, do segmento de mercado, entre outros fatores.

Os **Quadros 2 e 3** contêm a classificação de frequência e severidade por meio de pesos utilizados por Paulo *et al.* (2007). Eles ilustram exemplos de matriz de riscos, com níveis de risco classificados em baixo, médio, alto e extremo. A empresa deve utilizar o **Quadro 2** para fazer a classificação do evento conforme sua regularidade de ocorrência: raríssimo, raro, eventual frequente ou muito frequente. O **Quadro 3** deve ser utilizado para que a empresa classifique o evento conforme provável perda monetária do projeto.

Nesse caso, as regiões de risco foram delimitadas com base nos valores das intensidades, calculados pelo produto entre os pesos da variável frequência e da variável severidade. Neste aspecto, pode-se considerar que

**Quadro 2** - Classificação de frequência por evento

Classificação	Descrição	Peso
Raríssimo	Menos de uma vez por ano	1
Raro	Uma vez por ano	2
Eventual	Uma vez por semestre	3
Frequente	Uma vez por semana	4
Muito Frequente	Mais de uma vez por semana	5

Fonte: Paulo *et al.* (2007, p. 51)

**Quadro 3** - Classificação de severidade por evento

Classificação	Descrição		Peso
	R\$ 0,01	R\$ 500,00	
Perda muito baixa	R\$ 0,01	R\$ 500,00	1
Perda baixa	R\$ 500,01	R\$ 5.000,00	2
Perda média	R\$ 5.000,01	R\$ 50.000,00	3
Perda alta	R\$ 50.000,01	R\$ 500.000,00	4
Perda grave	R\$ 500.000,01	-	5

Fonte: Paulo *et al.* (2007, p. 51)

os riscos situados na região de alto risco seriam indicativos de necessidades de controles mais rígidos, enquanto os riscos situados na região de baixo risco seriam um indicativo de menor controle.

#### 4. MENSURAÇÃO QUANTITATIVA

Pela abordagem quantitativa, Paulo *et al.* (2007) dizem que o risco é avaliado por modelos probabilísticos. Um dos modelos utilizados é o VaR (*Value at Risk*) que é associado a riscos de variação de valor.

Segundo La Rocque e Lowenkron (2004), a definição de VaR é a perda potencial do valor de uma carteira num determinado período a um nível de significância de  $\alpha$  % (confiança de  $1 - \alpha$  %). Ele se refere à expectativa de variação do valor de mercado de uma data para outra, levando em consideração o valor presente do caixa, da dívida, do *hedge* e dos fluxos operacionais. O Unibanco (2009) define o VaR como sendo o prejuízo potencial no transcorrer de um determinado horizonte de tempo, em virtude de mercados regulares e adversos, baseando-se em análise de probabilidades.

O VaR é importante em tesourarias que cuidam do caixa, da dívida e mesmo dos instrumentos de *hedge*. Por essa razão, tende a ser um instrumento de gestão financeira suficiente para uma instituição financeira. Já numa empresa, ele não é suficiente, pois numa gestão financeira orientada a criar valor para o acionista, é o valor econômico da empresa e sua variabilidade que se quer mensurar (LA ROCQUE; LOWENKRON, 2004).

O *hedge* consiste em assumir uma posição de mercado, de forma que os resultados econômicos e financeiros sejam do mesmo valor absoluto, mas de sentido oposto aos produzidos pelos ativos ou passivos de risco em questão, anulando ou minimizando eventuais variações em seus preços. O *hedge* pode ser feito por meio de derivativos, originados de ações, contas a

receber, contas a pagar, etc. (HOJI, 2004).

Portanto, o VaR da empresa deve traduzir em um único número como o valor econômico da empresa está variando num intervalo de tempo, dadas variações de taxas e preços de mercado.

## 5. GESTÃO DE RISCOS EM ORGANIZAÇÕES

A gestão de riscos em empresas baseava-se na medição de impactos da variação isolada de fatores como taxas de juros, moedas e mercadorias sobre áreas de atuação específicas da empresa. No entanto, a preocupação da gestão de riscos vem evoluindo para uma visão integrada das variações e seus impactos sobre a exposição da organização aos riscos de mercado (LA ROCQUE; LOWENKRON, 2004).

Segundo estes autores, cada departamento da empresa gerenciava o risco de maneira independente, mas recentemente, houve o reconhecimento de que a abordagem deve ser integrada e contínua, sendo possível fazer a identificação de *hedges*.

A evolução da visão sobre o risco, conforme La Rocque e Lowenkron (2004), acabou por criar as possibilidades para que fossem desenvolvidos novos teóricos e técnicos. Conforme visto anteriormente, o VaR teve sua utilização discutida nas empresas não financeiras e surgiram alternativas de uma empresa dotar métricas e uma política de gestão de riscos.

Foi analisada a principal diferença entre bancos e corporações. Os primeiros têm suas posições em ativos líquidos e os segundos medem tudo em termos de valor (líquido), sendo menos trivial e intuitivo. Dessa forma, ao se calcular o VaR corporativo é necessário dar tratamento aos fluxos operacionais com as taxas de desconto da empresa (LA ROCQUE; LOWENKRON, 2004).

A ausência de uma gestão de riscos adequada, conforme Lopes, Carvalho e Teixeira (2003), pode levar a empresa a perder as opções sobre novos investimentos de valor presente líquido positivo ou então pode levar a empresa a consumir os recursos internos para cobrir as perdas, reduzindo os recursos disponíveis para novos investimentos.

Para Lopes, Carvalho e Teixeira (2003), um modelo de gestão de riscos integrada deveria ser diagnóstico (aspecto preditivo em termos de custos para a organização), desenhado para possibilitar uma política de otimização de investimentos, baseado nos custos de transação, amplo e coordenado.

São necessárias adaptações, assim como outras métricas em linha com as particularidades e objetivos do universo das organizações. Dentro



dessa perspectiva, Lopes, Carvalho e Teixeira (2003) comentam que começou-se a contextualização da gestão de riscos dentro das atividades funcionais das empresas na busca por uma justificativa conceitual para essa atividade.

## 6. METODOLOGIA

A pesquisa é um conjunto de ações propostas visando solucionar um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. Pesquisar significa procurar respostas para indagações propostas (SILVA; MENEZES, 2005).

Há várias classificações de pesquisas: quanto à natureza (básica e aplicada); do ponto de vista da abordagem do problema (quantitativa e qualitativa); conforme os objetivos (exploratória, descritiva e explicativa); segundo procedimentos técnicos (bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *expost-facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante) (GIL, 1999; SANTOS, 2002).

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, descrevendo uma realidade que se pretende conhecer. Ele é utilizado quando se tem pouco controle sobre os fatos e quando o foco se encontra inserido em um contexto da vida real. A utilização do estudo de caso é indicada para a fase exploratória de uma investigação, onde os levantamentos e as pesquisas históricas são utilizados na pesquisa descritiva, por meio de questionários, formulários ou entrevistas (MARION *et al.*, 2002; ABNT, 2002; YIN, 2005). O presente artigo usa um estudo de caso para mostrar um modelo de gestão de riscos.

### 6.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada estabeleceu-se definitivamente no Brasil no ano de 2001 fornecendo peças sobressalentes e serviços de supervisão, inspeção e instalação de equipamentos.

Em 2004, a empresa mudou-se para uma nova instalação, estrategicamente localizada em um distrito industrial. As instalações foram ampliadas de forma a aumentar sua capacidade produtiva e de estoque de materiais, uma vez que os equipamentos são vendidos e montados diretamente no Brasil, e também para atender a demanda crescente do mercado.

A estrutura da empresa conta com mais três escritórios: um localizado em São Paulo – representado pelo gerente da área comercial e outros dois, instalados dentro de outros grupos, nas cidades de Jacareí e de Americana

– onde possui uma equipe voltada para o atendimento das necessidades de manutenção dos equipamentos instalados – contrato de manutenção.

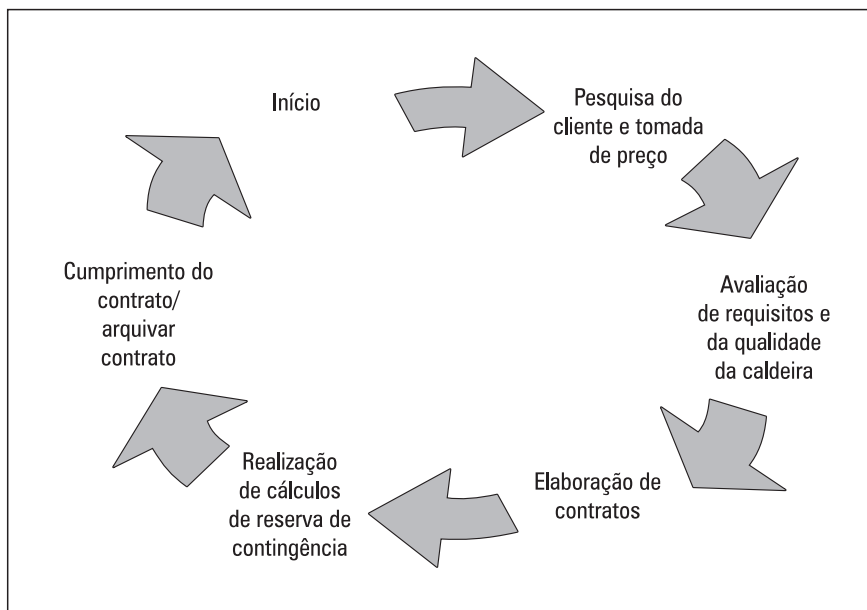
A empresa pertence ao setor de limpeza de caldeiras e seus clientes são indústrias de papel e celulose, petroquímica e sucroalcooleira. Os principais riscos envolvendo o negócio são: possibilidade de perda relacionada à inadequação formal do contrato (risco contratual); possibilidade de perda ocasionada pela inadequação na concepção, manutenção e comunicação dos processos (risco de concepção de processos); possibilidade de perda ocasionada pela interpretação indevida de regulamentos e normas (risco de conformidade); possibilidade de perda ocasionada por interpretação indevida da legislação tributária (risco tributário) e possibilidade de perdas financeiras em decorrência de envio de peças em garantia ao cliente (risco de reposição).

## 6.2 MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

A empresa faz análise de risco de aproximadamente 30 contratos anualmente, referentes a venda de sopradores de fuligem, seu principal equipamento. Os contratos garantem ao cliente 100% (cem por cento) de cobertura caso ocorra algo com o equipamento durante 2 (dois) anos e após esse período, a garantia acaba e a empresa fica à disposição com a venda das peças que necessitam ser trocadas. Entretanto, o risco de se vender esse tipo de equipamento é grande, pois o custo das peças para reposição em garantia é alto e depende da qualidade da caldeira em que o equipamento irá ser colocado. Para reduzir riscos, a empresa possui um cálculo de reserva de contingência para se prevenir de desembolsos inesperados. A **Figura 2** é utilizada para análise de cada cliente, quando se fecha um contrato.

No primeiro momento do processo de contratos, analisa-se o histórico do cliente quanto a recebimento e lista de preço já utilizada (e se for cliente novo, analisa-se a estrutura e pesquisa de mercado). No segundo momento, a empresa avalia os requisitos e a qualidade da caldeira onde serão colocados os sopradores de fuligem, elabora-se o contrato e são efetuados, pelas áreas de controladoria e de engenharia, cálculos de reserva de contingência. O último passo é analisar o cumprimento do contrato e, por último, seu arquivamento.

A empresa faz também uma classificação dos tipos de riscos, dos impactos financeiros e das frequências de ocorrências referentes à atividade de elaboração de contratos, conforme apresenta **Quadro 4**.



**Figura 2** - Análise de cada cliente quando se fecha um contrato

Para cada contrato há uma classificação de riscos própria, já que irá se modificar de acordo com cada projeto avaliado, segundo **Quadro 5**, onde quanto maior for o risco de se vender a um determinado cliente, maior o percentual de reserva para contingência será adotado. A fórmula utilizada pela empresa é a seguinte: somam-se os pesos da frequência e do impacto, dividindo-se o total por 10. O resultado se dará nas alíquotas de reserva de contingência que a empresa aplicará sobre o valor total do contrato (sem os impostos).

## 7. RESULTADOS OBTIDOS

A empresa foco do estudo de caso realizou testes em trinta contratos no ano de 2009. Os resultados apontaram para uma redução do nível de inadimplência de seus clientes, já que a empresa declinou em 2 contratos que apresentava alto risco. A empresa aplicou a alíquota de 0,75% em 20 contratos, a alíquota 1% em 6 contratos e a alíquota de 1,5% em 2 contratos.

Desta maneira, a empresa segue a composição da abordagem

**Quadro 4** - Classificação dos tipos de riscos, impactos financeiros e frequências

<b>Classificação dos riscos</b>	<b>Descrição</b>
Risco contratual	Possibilidade de perda relacionada à inadequação formal do contrato.
Risco de concepção de processos	Possibilidade de perda ocasionada pela inadequação na concepção, manutenção e comunicação dos processos.
Risco de conformidade	Possibilidade de perda ocasionada pela interpretação indevida de regulamentos e normas.
Risco tributário	Possibilidade de perda ocasionada por interpretação indevida da legislação tributária.
Risco de reposição (garantia)	Possibilidade de perdas financeiras em decorrência de envio de peças em garantia ao cliente.

**Obs.:** Pesos atribuídos quanto a frequência e o impacto são as dos **Quadros 2 e 3**.

**Quadro 5** - Resultado e alíquota da classificação de risco

<b>Resultado</b>	<b>Alíquota</b>
0 a 1	0,5%
1,01 a 2	0,75%
2,01 a 3	1%
3,01 a 4	1,5%
4,01 a 5	2%

qualitativa que avalia o nível de risco a partir da classificação da frequência em que o evento determinado de risco pela empresa ocorre e também a severidade (PAULO *et al.*, 2007), ou seja, quanto a empresa irá perder se o evento ocorrer.

Os riscos foram relacionados conforme a identificação dos riscos existentes no processo de contratos (**Figura 2**), onde a empresa avaliou as potencialidades de risco que envolve os projetos, possibilitando assim a detecção de exposições e perdas indesejadas.

A empresa criou uma matriz, que se encontra no **Quadro 4**, que apresenta, para cada risco relacionado, o nível de risco em termos de frequência (**Quadro 2**), e em termos de severidade (**Quadro 3**), permitindo maior clareza na ordenação e identificação dos riscos que afetam os projetos e, conseqüentemente, a empresa.

A revisão de literatura que este artigo aborda, conforme Gitman

(2004), Assaf Neto (2003, 2005) e Hoji (2004), mostra que as organizações podem ser afetadas econômica e financeiramente por flutuações inesperadas e que a gestão de risco vem apresentando crescente importância neste contexto, por tentar minimizar esses fatores.

Conforme dados fornecidos pela empresa, esta investigação mostrou que os impactos financeiros decorrentes de perda com os projetos foi reduzido com a implantação da gestão de riscos, o que, consequentemente, melhorou tanto a margem de contribuição dos projetos quanto a lucratividade final da empresa. Os impactos financeiros da empresa, conhecidos como risco de liquidez, risco operacional, risco jurídico e risco de fator humano, estão relacionados a perdas por inadequação formal do contrato e na comunicação dos processos, na interpretação incorreta de normas e legislação tributária, e no aumento do custo do projeto em decorrência do envio de peças em garantia ao cliente. Observou-se que o risco de liquidez relacionado às negociações ocorre quando uma transação não puder ser adiada e sua execução pode levar uma perda substancial na posição; que o risco operacional se apresenta quando ocorrem perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, falha da gerência, controles defeituosos, fraude e erro humano; que o risco jurídico é observado quando há falha na interpretação da legislação vigente, e que o risco de fator humano é uma forma de risco operacional, pois está relacionado às perdas que podem resultar em erros humanos (MONFRADINI; TEIXEIRA, 2008; GROUHY; MARK; GALAI, 2004; JORION, 2004).

Desta maneira, a empresa deve estar preparada para níveis de risco em contratos, fazendo com que ela se prepare para eventuais perdas e até mesmo inadimplências.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de riscos é uma ferramenta importante no processo de mensuração e controle de riscos, pois permite uma avaliação imediata dos controles existentes em uma empresa, principalmente nas multinacionais, que necessitam passar transparência e confiança aos acionistas, além de contribuir para um bom uso de recursos disponíveis na empresa.

Este estudo mostrou um modelo de gestão de riscos, baseado na mensuração qualitativa, como forma de amenizar as perdas financeiras e econômicas decorrentes de incertezas devido às mudanças e às transformações no ambiente de negócios, já que fatores de risco afetam a disponibilidade de recursos internos da empresa.

A gestão de riscos não elimina as incertezas, mas sim faz com que a empresa se prepare financeira e economicamente para eventuais perdas de recursos internos. Na empresa, foco do estudo de caso, observou-se a redução dos impactos financeiros decorrentes de perda com os projetos.

O objetivo de mostrar um modelo de gestão de riscos, como forma de amenizar possíveis perdas financeiras e econômicas foi concretizado e a hipótese de que a gestão de riscos auxilia na redução do nível de inadimplência do clientes foi comprovada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **Informação e documentação, referências e elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSAF NETO, A.. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2005.

BARROS, L. A.. **Análise e gestão de riscos e seguros**. Curso: Fea-USP. 2008.

BERGAMINI JUNIOR, S.. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, nº 24, p.149-188, Dez., 2005.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J.. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson Educativa do Brasil, 2004.

GOMES, E.. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GROUHY, M.; MARK, R.; GALAI, D.. **Gerenciamento de Risco – Abordagem Conceitual e Prática**. São Paulo: *QualityMark*, 2004.

HOJI, M.. **Administração Financeira: uma abordagem prática, matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

JORION, P.. **Value at Risk – Nova fonte de referência para Gestão do Risco Financeiro**. São Paulo: BM&F, 2004.

KIMURA, H.; PERERA, L.C.J.. Modelo de otimização da gestão de risco em empresas não financeiras. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, São Paulo, nº 37, p. 59-72, 2005.

LA ROCQUE, E.; LOWENKRON, A.. **Gestão de riscos de mercado e governança corporativa em corporações**. Artigo Técnico *Risk Control*, 2004.

LOPES, A. B.; CARVALHO, L. N.; TEIXEIRA, A. J. C.. A abordagem de Shimpri para gestão de riscos. **Revista de Contabilidade e Finanças**, USP-SP, nº 33, p.07-15, Set/Dez, 2003.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M.C. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MONFRADINI, L. C.; TEIXEIRA, R. B.. **Gerenciamento de Risco: um estudo de caso do fundo de pensão Baneses, utilizando Value-at-Risk**. TCC/Monografia. Depto Engenharia de Produção. Faculdades Integradas Espírito Santeses, Vitória/ES. jul-2008.

PAULO, W. L.; FERNANDES, F.C.; RODRIGUES, L.G.B. *et al.* Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista de Contabilidade e Finanças**, USP-SP, nº 43, p.49-60, Jan/Abr, 2007.

SANTOS, A. R.. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5ª ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

SCHIAVO, F. T.. **Avaliação de empresas por fluxo de caixa descontado: o impacto dos ativos intangíveis no valor da empresa**. Dissertação de mestrado em administração pública. Fundação Getúlio Vargas FGV, 2008.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <<http://www.posarq.ufsc.br/download/metPesq.pdf>>. Acesso em setembro de 2009.

UNIBANCO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. 2009. Disponível em: <<http://www.rao.unibanco.com.br/Anteriores/2002/artigo.asp8.htm>>. Acesso em dezembro de 2009.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

