

Joaquim Amorim

Gestão de Riscos

**NOS
PEQUENOS
NEGÓCIOS**



GRUPO

JML

PESSOAS • SERVIÇOS • TECNOLOGIA

Joaquim Amorim

Gestão de **RISCOS**

**NOS
PEQUENOS
NEGÓCIOS**

Curitiba, 2019.



PESSOAS • SERVIÇOS • TECNOLOGIA

Ficha Catalográfica

Editada e distribuída em todo território nacional por:

Editora JML.

Rua Mandaguaçu, 534 – Sobre Loja – Bairro Emiliano Pernetta

CEP 83324-430 - Pinhais – PR.

Telefone (41) 3595 9999 - Fax (41) 3595 9998.

Portal: www.jmlgrupo.com.br

Projeto Gráfico & Diagramação:

Marcela Grassi Mendes de Faria - Studio Bild

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A524	Amorim, Joaquim Gestão de riscos nos pequenos negócios [livro eletrônico]. / Joaquim Amorim. - Curitiba: Editora JML, 2019. 2,2 Mb, PDF ISBN 978-85-93826-xx-x 1. Administração de empresas. CDD 658

PREFÁCIO

Foi com grande alegria e honra que recebi o convite para prefaciar a obra que ora se apresenta ao público, voltada principalmente aos empresários de pequeno porte. “Gestão de Riscos nos Pequenos Negócios” trabalha esta temática relevante de forma leve, simples e com linguagem de fácil compreensão. Sem se prender a lições acadêmicas e doutrinárias, o autor se mantém firme no propósito de discorrer sobre o tema de forma que qualquer leigo tenha condições de compreender e aplicar a gestão de riscos na prática.

Enfrenta, assim, desde os conceitos básicos até a abordagem dos riscos em suas diversas facetas (trabalhista, tributário, ambiental, na escolha do negócio, dentre outros). E traz como inovação a tratativa voltada especificamente aos pequenos negócios, fruto de sua vasta experiência à frente do SEBRAE, na realização de auditorias na área, o que, sem dúvida, o qualifica a discorrer com propriedade sobre a temática.

Por essas razões, estou certa de que a obra contribuirá para que os pequenos empresários compreendam que é possível aplicar de forma simples a gestão de riscos em seus empreendimentos e que este é o único caminho possível para a sustentabilidade do negócio em si, o que, em larga medida, também propiciará o desenvolvimento nacional sustentável do nosso País.

Tive o privilégio de acompanhar parte da trajetória profissional do querido amigo Joaquim, por quem nutro profundo respeito e admiração.

Espero, assim, que a obra alcance sua real finalidade e o propósito do autor, qual seja, de ajudar os pequenos empresários.

Curitiba, 04 de outubro de 2019.

Julieta Mendes Lopes Vareschini
Vice-Presidente do Grupo JML

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
a. A importância de pensar em riscos que podem afetar o seu negócio.	8
b. O custo do risco	9
2. DEFINIÇÕES BÁSICAS	14
a. Risco	14
b. Gestão de risco	19
c. Legislação sobre risco	29
d. Startups, microemprendimentos e pequenas empresas - SMP....	31
3. APLICAÇÕES DE PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE RISCO EM CONTEXTO GERAL.....	35
a. Exemplos práticos.....	35
4. A GESTÃO DE RISCO APLICADA À SMP	38
5. CONCLUSÃO.....	50

1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

a. A importância de pensar em riscos que podem afetar o seu negócio.

Após os eventos de fraudes que causaram pesados prejuízos aos investidores, governos e trabalhadores, nos Estados Unidos e em outros países, os procedimentos para gerenciamento de risco evoluíram muito.

Os acontecimentos citados no parágrafo anterior foram graves e preocuparam bastante o governo dos Estados Unidos, a ponto de reunir parlamentares do Partido Democrata, Senador Paul Sarbanes, e do Republicano, Deputado Michel Oxley, que criaram a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada pelo congresso americano em 2002.

A Lei Sarbanes-Oxley instituiu diversas regras para prevenir fraudes e falhas que pudessem causar perdas e quebras de empresas de capital aberto, trazendo prejuízo para os acionistas, investidores, governo e empregados. Uma parte importante que estamos tratando neste trabalho é o Gerenciamento de Riscos.

Parte dessa evolução do gerenciamento de riscos decorre de treinamentos de pessoal e desenvolvimento de sistemas. Na parte de tecnologia da informação, foram necessárias grandes

aplicações de recursos, muitas vezes, só possíveis nas grandes empresas.

O objetivo deste trabalho é mostrar aos empresários das micro e pequenas empresas que elas podem, também, adotar procedimentos eficazes de gestão de riscos a fim de proteger recursos financeiros, bens patrimoniais e reputação/imagem.

Quando uma empresa de pequeno porte está iniciando suas operações, seus proprietários conseguem manter controle sobre suas movimentações e pensam que gestão de risco não é algo necessário neste momento. Este, certamente, é o seu primeiro engano quando o assunto é riscos inerentes ao negócio.

Pensar e gerenciar os riscos é importante no sentido de prevenir e evitar acontecimentos que possam causar perdas financeiras, de clientes, de fornecedores e colaboradores, sem que a empresa tenha conhecimento antecipado dessas possíveis perdas e disponha de tempo e recursos suficientes para adotar providências que corrijam as falhas antes que as perdas se concretizem.

b. O custo do risco

Afinal de contas, o que é risco?

O conceito geral de risco pode ser resumido da seguinte maneira: todo acontecimento que pode impedir a empresa de alcançar seus objetivos, assegurar sua continuidade, gerar

emprego e renda, remunerar o capital e o trabalho, e pagar os impostos e taxas.

Apresentar o conceito de risco é algo, atualmente, muito comum e fácil de ser realizado. No entanto, na área de negócios, é importante estabelecer mecanismos de mensuração financeira, em outras palavras, demonstrar os custos que se relacionam com os riscos inerentes de cada negócio. E, principalmente, como esses custos atrapalham e, algumas vezes, impedem o desenvolvimento dos negócios.

Mas, afinal de contas, devo mesmo me preocupar em gerenciar riscos, aplicar recursos em treinamento da equipe e em melhoria da gestão de dados de TI?

Esta é uma pergunta que empresários, executivos e investidores estão se fazendo, principalmente, aqueles que investem, administram e trabalham no mercado das pequenas empresas. Existem grandes empresas que começaram a se preocupar com o gerenciamento de riscos apenas recentemente.

Quando pensamos em Gestão de Riscos, devemos considerar o Compliance, que por sua vez está atrelado aos princípios éticos que norteiam os relacionamentos pessoais e profissionais.

O gerenciamento de riscos é importante no sentido de preparar o investidor e futuro empresário para planejar e adotar ações com o objetivo de proteger seus negócios em caso de desafios que possam por em risco o alcance dos objetivos da empresa.

Na preparação para enfrentar os riscos do negócio, não podemos pensar e aprender apenas com fatos, problemas e oportunidades, ocorridos no passado. Devemos analisar o presente e tentar inferir o que pode acontecer no futuro e que possa influenciar negativa ou positivamente os resultados a fim de nos prepararmos para mitigar os riscos ou aproveitar as oportunidades, saindo na frente da concorrência.

Pesquisas realizadas por empresas de consultoria e entidades de grande porte, como por exemplo KPMG, PwC e IBGC, indicam que os riscos que podem afetar o negócio são os seguintes:

- 1. Riscos regulatórios;**
- 2. Riscos operacionais;**
- 3. Riscos de TI;**
- 4. Riscos estratégicos;**
- 5. Riscos de mercado.**

Entendemos que, no âmbito dos negócios de pequeno porte, para que os objetivos dos empresários sejam alcançados, é necessário que no planejamento sejam muito bem avaliados e definidos o apetite aos riscos anteriormente relacionados. Se o futuro empresário não se sentir capacitado para planejar o seu negócio com a necessária análise dos riscos, será preciso contar com a orientação de empresa ou profissional com conhecimento comprovado do assunto.

Um investimento iniciado sem considerar os riscos do negócio, incluindo os requisitos éticos e de compliance, certamente, contará com uma possibilidade maior de não atingir os objetivos para os quais foi criado.

Nem sempre o contexto é de ameaça, pois existem riscos que podem se transformar em oportunidades. Esse movimento depende, basicamente, do nível de criatividade e de atenção que o empreendedor/empresário apresenta para desenvolver negócios decorrentes de crises e problemas que podem afetar mercados em geral ou alguns segmentos de mercados específicos.

Podemos citar como exemplos de ameaças que se transformaram em oportunidades, as situações vividas por pessoas que perderam seus empregos e, em decorrência da desaceleração da economia, não conseguiram recolocação no mercado de trabalho. Então, investiram em seus próprios negócios, empregando os valores recebidos a título de indenização trabalhista. O SEBRAE tem contribuído para que tenhamos diversos casos de sucesso.

Temos também casos de empresas que se reinventaram na crise e seguiram lucrando com seus negócios. Podemos citar a Nintendo e a Granada, entre outras.

Após a primeira abordagem, vamos exemplificar diversos riscos, alguns deles inerentes quase que exclusivamente aos pequenos negócios.

2

**DEFINIÇÕES
BÁSICAS**

2. DEFINIÇÕES BÁSICAS

a. Risco

No capítulo anterior, apresentamos um conceito geral de risco resumido da seguinte maneira: todo acontecimento que pode impedir a empresa de alcançar seus objetivos, assegurar sua continuidade, gerar emprego e renda, remunerar o capital e o trabalho, e pagar os impostos e taxas, que nem sempre são fáceis de calcular e recolher aos cofres públicos.

Risco, no entanto, é um assunto que vem sendo estudado com frequência na área de negócios devido às influências econômicas que esse conteúdo exerce sobre as atividades empresariais. Por esse motivo, é importante conceituar claramente risco para podermos delimitar o campo de conhecimento em que as ideias apresentadas nesse texto se inserem.

Análise e gestão de riscos sempre foram praticadas por gestores públicos e privados, nos casos em que empresas ou serviços necessitaram ser implantados, ampliados ou reformulados. Desde o princípio da experiência profissional em auditoria externa, sempre existiu a preocupação em avaliar profundamente os controles internos da entidade a ser auditada. A extensão e a profundidade dos exames de auditoria dependiam da qualidade dos controles internos.

A preocupação com a integridade dos controles internos pode ser considerada como inerente ao funcionamento de um negócio. No entanto, apenas em 1985, foi criado no Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Isso ocorreu antes da publicação da Lei Sarbanes-Oxley, instituída em junho de 2002, pelos Estados Unidos.

O IBGC foi criado para debater, aprimorar e incentivar as empresas a se preocuparem com o fortalecimento dos controles internos, visando a divulgação dos resultados e decisões dos administradores com a maior transparência possível e o aprimoramento da governança corporativa, em defesa das partes interessadas no sucesso das entidades/empresas.

A publicação da Lei Sarbanes-Oxley foi uma resposta do congresso americano com o objetivo de fortalecer os controles internos e a governança corporativa. O objetivo era restaurar a confiança dos investidores no mercado de capitais, muito prejudicado pelas fraudes contábeis que impuseram grandes perdas financeiras e motivaram a falência de grandes empresas, desequilibrando as finanças de fundos de pensão e a perda de muitos postos de trabalho. Uma das maiores empresas de auditoria independente, considerada uma “big six” no mercado mundial, encerrou suas ações em função desses episódios, em decorrência da quebra de confiança do mercado.

A Sarbanes-Oxley é uma lei que tratou as fraudes corporativas nos Estados Unidos com um rigor nunca visto antes, criando regras e obrigações a serem obedecidas pelas

empresas do país e as estrangeiras que desejarem negociar seus títulos no mercado de capitais americano. Inclusive, responsabilizando os administradores e definindo penas a serem cumpridas por eles. Era uma prática do mercado os administradores alegarem que não tinham conhecimento das fraudes praticadas nas organizações que dirigiam e acabavam saindo ilesos dos episódios de fraudes praticados.

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, publicou em 1992, o Internal Control - Integrated Framework para que todas as entidades pudessem utilizar a fim de fortalecer seus sistemas de controle interno. A PricewaterhouseCoopers foi contratada para elaborar um programa para ajudar empresas privadas e serviços públicos na análise e melhoria dos controles internos, de forma que os riscos fossem conhecidos e gerenciados.

Após a promulgação da Lei Sarbanes-oxlei, 2002, em função da necessidade de outros países manterem relações comerciais com os Estados Unidos, diversas legislações baseadas na SOX foram aprovadas.

A avaliação e o gerenciamento de riscos necessitam ser sempre revistos e atualizados, tendo em vista que o mundo dos negócios está continuamente se modernizando. Novos produtos e novas formas de negócios sempre estão surgindo, e riscos até então não estudados podem se materializar.

As empresas que ainda não atingiram um patamar em que possam ser consideradas de grande porte devem encarar como

prioridade a análise e o gerenciamento dos riscos inerentes aos seus negócios, pois se vierem a se materializar irão impedir a realização dos objetivos estratégicos, ou seja, a geração de renda e postos de trabalho. Para tanto devem contratar uma boa empresa de consultoria com experiência em análise e gestão de risco a fim de desenvolver e implantar o seu programa.

Podemos estabelecer uma breve linha do tempo para demonstrar que o gerenciamento de risco é algo que deveria ser tratado com mais naturalidade nos ambientes administrativos. Talvez, essa prática devesse ser encarada de modo semelhante a utilização de equipamento de proteção individual aplicados em áreas produtivas que, no nosso caso, poderia ser um equipamento de proteção do negócios para ser aplicado nos procedimentos de gestão, buscando proteger o funcionamento dos empreendimentos de situações perigosas.

Para fechar esse bloco de conteúdo será apresentado um quadro resumo da ocorrência de eventos críticos globais e da evolução das percepções e entendimentos sobre risco a partir da década de 1920 até 2010. Esse quadro não é exaustivo, apenas cumpre o objetivo de demonstrar que o conceito de risco acompanha os contextos e condições produtivas que permeiam o ambiente de negócios.

Década	Entendimento sobre risco
1920	<p>Evento crítico - Quebra da bolsa de valores de Nova Iorque.</p> <p>Mitigação do risco - Implantação de políticas protecionistas e desvalorização controlada da moeda.</p>
1940	<p>Evento crítico - Segunda Guerra Mundial.</p> <p>Mitigação do risco - Criação do Fundo Monetário Internacional-FMI, Banco Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento-BIRD e Organização Internacional do Comércio-OIC.</p>
1970	<p>Evento crítico - Crise no fornecimento de petróleo.</p> <p>Mitigação do risco - Implantação de controles para manutenção de estoques mínimos mundiais de petróleo.</p>
1990	<p>Problemas com Sistema Monetário Europeu e Crises nos Países Emergentes.</p> <p>Mitigação do risco - Bancos centrais instituem programas de socorro aos bancos em dificuldades - Coso I e Coso II, Acordos da Basileia I e II</p>
2010	<p>Perdas com derivativos atrelados ao dólar de grandes empresas brasileiras.</p> <p>Mitigação do risco - Adoção do hedge cambial.</p>

b. Gestão de risco

A gestão do risco é um processo envolvendo diversas variáveis que podem interferir no funcionamento normal dos negócios como também na capacidade competitiva das empresas. Neste sentido, podemos definir de modo abrangente a gestão do risco como: atividade de estudar e analisar situações, normas, processos (produtivos e administrativos) de um empreendimento para identificar probabilidades de perdas financeiras que possam ser evitadas preventivamente pela implantação de controles ou atualização dos controles existentes e que sejam remediadas pela aplicação de instrumentos ou soluções administrativas, buscando mitigar efeitos ou acelerar correções para reduzir o tempo de interrupções no funcionamento produtivo e administrativo dos empreendimentos.

No que se refere aos aspectos operacionais, o gerenciamento de risco, necessariamente, envolve a capacidade de perceber os fatores que podem influenciar o funcionamento dos negócios. A seguir, apresentaremos um conjunto de variáveis relacionado ao risco. Cada variável sinalizada será acompanhada de um breve comentário que justifica sua identificação como risco para os negócios.

Essa listagem não tem a pretensão de exaurir o tema, o objetivo é apenas ilustrar como podemos identificar riscos que influenciam atividades empresariais e começar a treinar a linha de raciocínio para o tratamento do risco nas empresas.

Risco na Escolha do Negócio

Probabilidade de perdas financeiras existente no processo de abertura de um empreendimento proveniente do desconhecimento da concorrência instalada, dos processos produtivos e dos hábitos de consumo que caracterizam determinado ramo de negócio.

Se o futuro empresário não trabalhou no ramo de negócio que pretende iniciar ou não tem afinidade com o mesmo, o risco do negócio dar errado é grande e requer muito mais atenção.

A natureza do seu futuro negócio não deve ser decidida levando-se em consideração somente aqueles que estão na mídia por estarem gerando bons lucros momentâneos ou em mercados muito específicos, pois podem ser negócios que dependem de sazonalidade ou da combinação desta com outras de características diversas, tais como aumentos de vendas por ocasião do carnaval, natal, verão, inverno, entre outros.

Para gerir bem o seu negócio, além de ter conhecimento suficiente sobre a forma de produzir, construir ou prestar um determinado serviço, o empreendedor tem que ter conhecimentos seguros de administração, gestão tributária e financeira.

Risco de Planejamento

Possíveis perdas financeiras derivadas da falta da elaboração de um adequado planejamento ou de planejamento insuficiente/equivocado que não considere os pontos

críticos existentes nos períodos iniciais (2 primeiros anos) do procedimento de abertura de um empreendimento.

Ao não considerar determinadas providências na etapa do planejamento, o início das operações da empresa pode sofrer atraso ou ser interrompido após iniciado por falta de insumos, tais como matéria-prima, embalagem, energia elétrica e, até, mão de obra qualificada.

A abertura de um negócio requer um planejamento muito bem feito, pois qualquer item que não for considerado ou bem analisado nesta etapa pode inviabilizar todo o projeto, condenando o investimento ao fracasso que poderá vir rápido ou demorar para acontecer.

Ao planejar a abertura de um negócio próprio, o empreendedor tem que esgotar todas as possibilidades que podem tornar o seu empreendimento um sucesso, mas precisa pensar uma centena de vezes mais nas situações que podem prejudicar o bom andamento do seu negócio e destruir o seu sonho empresarial.

Algumas providências que devem ser tomadas e não podem faltar em um planejamento:

- Orçamento baseado em disponibilidade financeira realista.

- 1) Disponibilidade financeira realista é aquela em que os valores correspondentes às receitas orçadas estão depositados em bancos ou outras entidades financeiras em contas que permitam saques sempre que for necessário.

2) Os valores a receber não devem ser considerados como líquidos e certos, pois podem não ser recebidos nas datas previstas ou não serem recebidos.

3) Os valores correspondentes às estimativas de vendas e/ou prestações de serviços também não devem ser encarados como líquidos e certos, pois podem ocorrer problemas nas vendas, na produção ou nas entregas dos produtos e/ou serviços.

Alguns problemas que podem ocorrer com as vendas são:

- O comprador pode solicitar postergação das datas de entregas dos produtos ou na execução dos serviços;
- Os pedidos podem ser cancelados parcial ou integralmente;
- Perda na capacidade de pagamento por parte dos clientes.

Risco Financeiro

Possibilidade de perdas financeiras em decorrência da inexistência de recursos ou fontes de financiamento das operações empresariais em diferentes momentos temporais que podem interromper atividades ou ocasionar o fechamento do negócio. Mesmo com um planejamento considerado perfeito, se os recursos financeiros necessários não forem bem dimensionados e ajustados à capacidade de geração de caixa ou aportes dos investidores, esta situação pode levar à interrupção do processo produtivo.

Risco Legal

Eventuais perdas financeiras em decorrência do desconhecimento, não atendimento ou desrespeito das exigências contidas em leis, decretos e regulamentos que constituem o ambiente jurídico onde os negócios empresariais se desenvolvem.

O risco legal está associado ao desconhecimento do que a legislação exige para a abertura e o funcionamento de uma empresa de pequeno porte, MEI ou outra. Estas dificuldades estão vinculadas cumprimento das leis que disciplinam o processo produtivo, a apuração e recolhimento dos tributos incidentes sobre o negócio escolhido, bem como das obrigações acessórias.

Risco Ambiental

Possibilidade de perdas financeiras e/ou suspensão das operações empresariais derivadas de atividades que podem ocasionar danos ambientais temporários ou permanentes no patrimônio ambiental de determinada localidade.

Será necessário verificar se o projeto a ser implantado pode afetar áreas verdes, rios ou nascentes, em decorrência do descarte de detritos poluentes/tóxicos, subprodutos de materiais utilizados no processo produtivo.

Risco Contábil

Probabilidade de perdas financeiras decorrentes da aplicação equivocada de princípios contábeis que levam à divulgação de informações contábeis fraudulentas ou com erros e omissões ou com atrasos.

Contadores sem formações adequadas ou sem disposição de tempo suficiente para atuar como seu consultor na análise criteriosa das situações contábeis do negócio poderá acarretar multas e sanções fiscais que podem criar problemas de caixa, dificultando o pagamento de obrigações com fornecedores e empregados, inviabilizando participações em licitações públicas e a inclusão na cadeia produtiva de empresas públicas e de economia mista. Decisões erradas, também, podem ser tomadas pela administração quando baseadas em relatórios com informações errôneas ou falseadas.

Risco Tributário

Eventuais perdas financeiras decorrentes de falhas na apuração, recolhimentos com atraso, recolhimentos parciais ou indevidos de tributos, taxas e contribuições em diferentes esferas governamentais.

A carga tributária é alta e as obrigações dela decorrente precisam ser bem administradas para evitar problemas fiscais que podem significar pesadas multas e apreensões de mercadorias.

O empreendedor precisa estar atento ao risco de perdas acarretadas pelas obrigações fiscais e tributárias. As áreas fazendárias dos governos federal, estadual e municipal não pensam em orientar os potenciais empresários e aqueles que já constituíram seus negócios a evitarem o pagamento de multas ou a adquirirem conhecimentos suficientes para arcarem com as menores cargas tributárias, sem incorrerem em erros ou fraudes. Pelo contrário, existem diversos casos de cobranças de multas antes das empresas iniciarem suas operações. O objetivo é bater recordes de arrecadação, não importando as dificuldades enfrentadas por aqueles que buscam a geração de emprego e renda para os brasileiros de diversos locais.

Risco Trabalhista

Possibilidade de perdas financeiras em virtude de descumprimento de obrigações instituídas pela legislação trabalhista, acordo sindical, convenção coletiva de trabalho.

Se o seu negócio necessitar de empregados já na fase inicial, será necessário adotar muitos cuidados, pois além dos problemas trabalhistas e obrigações sociais, entre outras, o empregado também pode ter seus próprios problemas, acarretando faltas não comunicadas previamente, tais como problemas com deslocamentos, doenças próprias ou de familiares. Muito cuidado deve ser tomado no relacionamento do empregador ou gerência com os empregados.

Risco Sanitário

Probabilidade de perdas financeiras derivadas de descumprimento da legislação sanitária federal, estadual e municipal e exigências dos órgãos fiscalizadores.

Se o ramo de negócio escolhido for o da alimentação, os aspectos sanitários envolvidos são rigorosos e envolvem qualidade, higiene e a disposição física dos equipamentos e instalações. É preciso estar atento aos equipamentos e uniformes de uso obrigatório pelos empregados, bem como ao treinamento periódico da equipe.

Riscos na Produção

Possíveis perdas financeiras que ocorrem em virtude de paralisação do processo produtivo decorrentes de falta de manutenção adequada nos equipamentos e falhas humanas nas operações produtivas ou administrativas.

Alguns problemas que podem ocorrer na produção ou prestação de serviços são:

- Temporais que podem acarretar demoradas quedas de energia ou alagamentos nas áreas de produção ou estocagem, paralisando a produção e/ou embarque dos produtos, bem como impedindo o recebimento de matérias-primas e insumos.
- Enchentes com suas conhecidas consequências no trânsito e nos transportes de massa, o que pode motivar

atrasos e faltas de empregados fundamentais no processo de produção e no despacho de produtos/mercadorias;

- Problemas diversos podem acarretar dificuldades no cumprimento dos prazos de entregas ou cancelamento das mesmas por parte dos fornecedores. Se este problema com fornecedores ocorrer, a empresa que não estiver preparada (não tenha previsto estes riscos e não tenha adotado medidas para mitigá-los), certamente enfrentará problemas para atender seus clientes, em função da falta ou escassez de matérias-primas e insumos;
- Acidentes, faltas, atrasos e demissão de pessoal podem reduzir a capacidade da força de trabalho em cumprir prazos e metas de produção.

Riscos Elétricos

Eventuais perdas financeiras decorrentes de falta de equipamentos de prevenção de falhas elétricas motivadas por instalações mal feitas, falta de manutenção preditiva e/ou preventiva e problemas com a concessionária fornecedora de energia local.

Alguns riscos dessa natureza foram inseridos nos riscos de produção, principalmente aqueles decorrentes de problemas externos que fogem ao controle da empresa.

Neste item, vamos tratar dos riscos de origem interna, motivados por instalações elétricas projetadas e executadas por

pessoas ou empresas sem formação e competência adequadas, ausência de manutenção preventiva e treinamento insuficiente dos empregados que cuidam da parte elétrica;

Riscos de TI

Probabilidade de perdas financeiras decorrentes de falhas no processamento de dados, canais de comunicação, gerenciamento de segurança da informação existentes na empresa que podem interromper processos produtivos, financeiros e administrativos.

Dependendo do grau de informatização, os problemas na área de informática podem afetar todas as operações da empresa, iniciando-se pelas áreas administrativa e financeira.

Outros riscos de TI que podemos citar são:

- Demora na modernização dos equipamentos, dificultando a utilização de softwares mais rápidos e poderosos;
- Proteção inadequada contra invasões de hackers, obtida com a contratação de antivírus atualizados;
- Dificuldade de acesso ou acesso insuficiente à internet não permitindo a empresa ter conhecimento de soluções modernas para o seu negócio e estabelecer contato com clientes e fornecedores de lugares distantes, explorando as possibilidades disponíveis em um mercado virtual que tem crescido muito a cada ano.

Risco nas empresas familiares

Todos os comentários sobre riscos inerentes aos negócios discutidos até esta parte do livro também envolvem as empresas familiares.

Entretanto, as empresas familiares enfrentam um tipo de risco que é aquele derivado das sucessões do controle gerencial e diretivo entre as diferentes gerações.

Outro risco inerente envolve o aperfeiçoamento da governança corporativa que pode sofrer grande resistência por parte das famílias controladoras, em função da necessidade de contratação de executivos profissionais que não fazem parte da estrutura familiar.

A partir dessa lista, pode-se perceber que muitos fatores podem ser considerados como risco para os negócios. No entanto, no contexto empresarial, a esfera legal ou jurídica deve ser observada com atenção aos detalhes. Por isso, o tratamento jurídico do risco deve ser muito bem abordado para que os empreendedores não realizem suas atividades de negócios de maneira exposta a riscos que podem ser evitados.

c. Legislação sobre risco

1. Lei Sarbanes-Oxley, Estados Unidos da América.

Aprovada pelo Congresso Americano, em 30 de julho de 2002, para proteger os investidores e demais partes interessadas, combatendo e punindo fortemente erros

contábeis e práticas fraudulentas. Foi uma resposta aos escândalos de fraudes contábeis e financeiras ocorridos em grandes empresas americanas, tais como a gigante de energia elétrica Enron, WorldCom, Xerox e outras. Na esteira desses acontecimentos, a Arthur Andersen, uma das maiores empresas de auditoria do mundo, saiu do mercado.

2. Lei Anticorrupção nº 12.846/13.

Aprovada em 01 de agosto de 2013, representou um avanço na legislação brasileira no combate a fraudes e corrupção ao definir a responsabilização objetiva das empresas que praticarem atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira. Estabelece percentual de multa sobre o faturamento bruto e a possibilidade de dissolução da pessoa jurídica.

3. Lei das Estatais nº 13.303/16.

Estabelece que as empresas públicas e economia mista não se submetem às regras da Lei nº 8.666/93 e poderão adotar seus manuais internos desde que devidamente aprovados pelas Assembleias de Acionistas ou Conselhos Deliberativos Estatutários. Submetem as entidades ao que determina a Lei das Sociedades por Ações - Lei 6.404/76. Além de determinar a adoção e instituir prazo para a implantação de gestão de riscos e práticas para detecção e combate a fraudes.

4. Regulamentos e exigências da Controladoria Geral da União-CGU e Controladorias Gerais dos Estados.

Definem procedimentos a serem adotados pela CGU na auditorias e verificações realizadas com o objetivo de analisar o estágio das providências para implantação da gestão de riscos e compliance nas entidades da administração pública direta e indireta e estatais.

5. Normas e Regulamentos da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

Entidade tem a finalidade disciplinar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários, aplicando punições àqueles que descumprem as regras estabelecidas.

d. Startups, microempreendimentos e pequenas empresas – SMP.

Pode-se perceber que o conteúdo apresentado até o momento se refere a uma concepção geral ou estrutural sobre risco e gerenciamento de risco. No entanto, o escopo deste livro se refere às startups, microempreendimentos e pequenas empresas que devem se preocupar e adotar, com as devidas adaptações, as práticas preconizadas para as entidades privadas e públicas de grande porte. Nesse sentido, antes de tratar da aplicação da gestão do risco das SMPs, é necessário apresentar

as definições que caracterizam esses tipos de empreendimentos para delimitar a região de atuação do presente texto.

Startups - Grupo de pessoas ou empresa em fase de implementação com uma ideia nova de negócio ou produto inovador que vão ao mercado para convencer investidores a aportar capital a fim de desenvolver e/ou implantar seu empreendimento.

MEI - Pessoa que administra um negócio próprio, reconhecida como microempreendedor, que auferir uma receita bruta de até R\$ 81.000,00 por ano, que não tenha participação em outra empresa como sócio ou titular, com no máximo um empregado, ao qual paga um salário mínimo ou o piso da categoria.

Microempresa - Empresa registrada nos órgãos competentes, com uma receita bruta de até R\$ 360.000,00 por ano.

Empresa de pequeno porte - Empresa devidamente registrada nos órgãos competentes, com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e até o limite de R\$ 4.800.000,00.

As empresas de pequeno porte cujo faturamento ultrapasse o valor de R\$ 4.800.000,00/ano, bem como as empresas de médio porte, também, fazem parte do público-alvo deste trabalho. As informações apresentadas acima, baseadas na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, tiveram como objetivo atentar para o tratamento simplificado, diferenciado e favorecido para essas empresas, assegurado no referido instrumento legal.

Através dessas definições gerais, podemos perceber que as diferenças se referem, basicamente, ao tempo de existência e ao tamanho do faturamento que os empreendimentos apresentam.

3

**APLICAÇÕES
DE PRINCÍPIOS
DE GESTÃO
DE RISCO EM
CONTEXTO
GERAL**

3. APLICAÇÕES DE PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE RISCO EM CONTEXTO GERAL

a. Exemplos práticos

1. Ampliação de parque industrial

A administração que está planejando adquirir um terreno para construção de uma ampliação da unidade industrial deve verificar se o terreno é arborizado, se existem córregos ou lagos. Caso positivo, certamente serão enfrentadas dificuldades para que as árvores sejam removidas e córregos ou lagos sejam aterrados.

Como gerenciar os riscos: consultar órgãos ambientais e verificar se é possível construir no referido terreno, caso não haja esta possibilidade, o mais recomendável é procurar outro local para construir.

Na situação 1, a empresa pode decidir manter a ampliação de suas operações no local inicialmente escolhido e, para mitigar os riscos ambientais, deverá atender todas as exigências

da legislação ambiental e dos órgãos de fiscalização ambiental. Essa opção pode oferecer a oportunidade da empresa receber incentivos fiscais e sociais por atuar previamente na proteção da fauna, flora e recursos naturais.

O que era risco transformou-se em oportunidade, gerando ganhos fiscais e de imagem.

Na situação 2, a empresa pode decidir manter a ampliação de suas operações no local inicialmente escolhido e optar por ignorar as recomendações dos consultores de riscos contratados para auxiliar no projeto de ampliação. O que pode ocorrer? Motivados por uma denúncia, os órgãos responsáveis, realizaram uma fiscalização e verificaram que a empresa realizou a construção de sua ampliação sem atender os requisitos ambientais previstos nas leis e regulamentos. A empresa foi notificada, julgada e recebeu pesadas multas decorrentes dos crimes ambientais cometidos, além de ser obrigada a indenizar a prefeitura local de forma a permitir a recuperação do local degradado.

O risco se materializou e, pouco depois, a empresa fechou. Os empreendedores arcaram com o prejuízo e diversos postos de trabalho foram perdidos.



**A GESTÃO
DE RISCO
APLICADA
À SMP**

4. A GESTÃO DE RISCO APLICADA À SMP

Vencida a etapa de identificação dos riscos, passaremos a tratar das providências a serem tomadas para gerenciar esses riscos com o objetivo de evitar que se materializem ou, caso ocorram, que seus efeitos sejam mitigados ou reduzidos aos mínimos possíveis .

Riscos existem, são inerentes ao negócio. Veremos, a seguir, o que pode ser feito com o objetivo de evitar que ocorram suas consequências e/ou como minimizá-las:

Risco na Escolha do Ramo de Negócio

-Procure abrir o negócio cujor ramo seja do seu conhecimento, ou seja, que você tenha trabalhado anteriormente como gerente ou administrador. De preferência a um negócio que lhe assegure uma rentabilidade suficiente e que não tenha muitos concorrentes próximos ao local em que você pretende atuar.

Risco de Planejamento

- O risco financeiro é talvez o mais importante em toda a fase do negócio, particularmente, no planejamento. Assim, antes da abertura de um negócio, o planejamento

precisa ser preparado minuciosamente. Um fluxo de caixa (planejamento financeiro) que não leva em consideração o passo a passo do negócio pode inviabilizá-lo em função de falta de pagamento de fornecedores, impostos e empregados.

- O fluxo de caixa deve levar em consideração as receitas e as despesas, sendo que, primeiramente, as entradas (receitas/empréstimos) devem ser consideradas antes dos desembolsos/pagamentos (vencimento) das despesas.

- O planejamento financeiro (fluxo de caixa) não é fácil de ser elaborado e deve ser feito por especialistas. O candidato a empresário que não se sentir competente, deve procurar ajuda especializada para definir o fluxo de caixa. O SEBRAE pode ser de grande ajuda nessa hora.

- Outro risco a ser considerado na fase de planejamento é a futura empresa não ser instalada em espaço adequado, por envolver localização no mercado de atuação, espaço suficiente para instalação de equipamentos de TI, móveis e utensílios. Esta combinação pode limitar ou prejudicar a produção em números e qualidade necessária.

- Dependendo do ramo do negócio, o local de instalação da empresa deve contar com fornecimento adequado de energia elétrica, água, rede de esgoto e internet banda larga.

- Outro cuidado com o local de instalação do negócio (bairro, distrito, vizinhança) tem a ver com a existência

de mercado (clientes em potencial) para consumir os produtos a serem vendidos ou contratar os serviços que serão prestados. Hoje os serviços de entrega são muito importantes, porém as longas distâncias são um fator limitativo.

- O empreendedor deve estar atento aos aspectos envolvendo os futuros clientes. Onde eles estão? Qual a faixa etária (idade) que pretende atingir? Os clientes que pretendo atender têm renda adequada para consumir os produtos que vou oferecer? São perguntas importantes que necessitam ser respondidas. Dependendo das respostas, talvez o local pesquisado não seja o mais indicado para a instalação do negócio.

- Verificar se o local selecionado para instalação do empreendimento conta com oferta de mão de obra adequada. Os colaboradores inicialmente selecionados devem passar por um período de treinamento para que atendam as necessidades básicas de forma a assistirem os clientes de forma satisfatória. Mão de obra selecionada em locais longe do trabalho podem oferecer um custo maior de deslocamento e possíveis atrasos decorrentes de problemas no trânsito. Tudo que foi dito até agora é válido para os familiares que irão trabalhar no empreendimento, o que talvez até mereça um pouco mais de atenção no decorrer de suas atividades.

- Descompasso entre receitas e despesas podem inviabilizar um empreendimento promissor. Por isso, é importante que a empresa tenha a projeção de um fluxo de caixa elaborado por pessoas que conheçam o assunto. Se o empreendedor não for bom com finanças, deve solicitar ao SEBRAE local um treinamento específico ou a indicação de um consultor em finanças para projetar o fluxo de caixa do seu empreendimento. Nunca juntar o caixa da empresa com os recursos financeiros do sócio ou sócios.

- Avaliar com muito cuidado qual deve ser o volume inicial de estoques, pois esses consomem um volume considerável de recursos e não devem demorar para serem vendidos, já que a manutenção de produtos na gôndola/prateleira por muito tempo pode causar um descompasso no fluxo de caixa, levando a empresa a usar capital de terceiros, o que é muito ruim para a sua saúde financeira.

- Para encerrar o tópico planejamento, vamos falar de “benchmarking”, que nada mais é do que o empreendedor procurar conhecer boas empresas (empresas que deram muito certo) no ramo em que pretende trabalhar e, devidamente autorizado, passar um tempo aprendendo como esta empresa funciona, envolvendo compras, produção, vendas, administração e finanças. Isto, certamente, vai evitar que erros sejam cometidos devido ao aprendizado com os equívocos alheios.

Risco Financeiro

- A gestão do risco financeiro começa no momento em que o empreendedor está fazendo o planejamento da sua futura empresa. A pergunta a ser respondida é: os recursos financeiros que possuo são suficientes para manter a empresa funcionando até as vendas atingirem um nível que permita investir na aquisição de matérias-primas e pagamento dos empregados, além de pagar as contas do empreendedor e família, tais como aluguel, alimentação, educação de filhos, etc.?

- Se for necessário utilizar capital de terceiros (empréstimos bancários, capital de sócios, familiares), os cuidados devem ser redobrados, pois dependendo da origem da dívida contraída, ela pode acabar com seu negócio e até lhe trazer sérios problemas no âmbito familiar.

- Preferencialmente, utilize capital próprio para abrir sua empresa ou se necessitar de recursos de terceiros, assegurar-se que a fase de pagamentos tenha prazo para quitação e os valores das parcelas sejam adequados a sua capacidade de pagamento.

Risco Legal

- O risco legal pode ter origem no âmbito municipal, estadual e federal. No município, os riscos estão relacionados ao habite-se, alvará de localização e funcionamento, pagamento de IPTU, ISS e outras taxas de natureza municipal.

- No âmbito estadual, podemos falar da inscrição estadual, pagamento de ICMS e outras taxas.
- As obrigações e tributos federais também são frutos de preocupações.
- A mitigação (prevenção) dos riscos legais começa com o empreendedor estudando muito bem as implicações legais que envolvem o negócio e se cercando (contratando) de empresa de contabilidade que tenha competência comprovada no mercado e assessoria de um(a) advogado(a) experiente.
- Trabalhe e registre suas operações, estritamente, de acordo com os parâmetros legais. Não abra mão de contratar profissionais competentes e éticos.

Risco Ambiental

- Consulte os órgãos de proteção ambiental e do patrimônio histórico de sua localidade para levantar todos os parâmetros que devem ser obedecidos e seguidos para construir, reformar, utilizar parques, florestas, rios e lagos, bem como descartar subprodutos e lixo.
- Consulte o SEBRAE e outros órgãos que possam lhe orientar em todos os passos necessários para evitar a materialização de riscos ambientais. Existem, também, profissionais que prestam serviços nessa área.

Risco Contábil

- No ramo da contabilidade existem escritórios e profissionais que prestam o serviço de escrituração contábil e pagamento dos tributos decorrentes do ramo explorado pela empresa, sem se preocupar em analisar as melhorias que podem ser implementadas, nem os riscos que podem ser evitados ou mitigados, não prestando nenhum assessoramento ao empresário neste sentido.
- Antes de contratar uma empresa do ramo contábil, peça informações a outros empresários, advogados, CRC e ao SEBRAE, para contar com um escritório de contabilidade competente, moderno e ético.
- Não se esqueça, a leitura do relatório contábil e sua consequente compreensão é um assunto de entendimento de quem tem uma boa formação contábil. Assim, o relatório que você deve receber do seu contador deve ser em tempo hábil e conter comentários (notas explicativas) que lhe expliquem como a sua empresa está se comportando, de forma a permitir que você tome decisões tempestivas visando aproveitar o bom momento ou fazer as correções de rumo necessárias.

Risco Tributário

- O risco tributário está representado por erro na apuração e na falta de recolhimento dos tributos e taxas incidentes sobre a venda de produtos de fabricação própria ou adquiridos de terceiros. O não recolhimento dos tributos

pode ocorrer por erros na contabilidade tributária, falta de recursos financeiros ou decisão do titular da empresa. De qualquer maneira, a situação de não recolhimento dos tributos é coisa muito séria e pode causar pesadas perdas para os administradores, decorrente de multas, possibilitando até o fechamento da empresa.

- Para evitar e minimizar o risco tributário, o empreendedor deve contar com os serviços de uma boa empresa de serviços contábeis e administrar de maneira muito rigorosa o seu fluxo de caixa.

- O risco tributário começa a ser gerenciado com a contratação, pelo empreendedor, de uma empresa de contabilidade competente e ética.

Risco Trabalhista

- Para mitigar o risco trabalhista, a empresa deve adotar como norma o recolhimento correto e na data do vencimento as suas obrigações sociais e os benefícios concedidos aos empregados.

- Semelhante ao risco tributário, para evitar a materialização de riscos trabalhistas, a empresa deve contar com a assessoria de uma empresa de prestação de serviços contábeis com reconhecida competência e com altos padrões éticos.

- Ao cumprir em dia suas obrigações com os empregados, a empresa concorre para a formação de um bom ambiente

de trabalho, o que quase sempre gera um aumento de produtividade e um satisfatório padrão de atendimento aos clientes.

Risco Sanitário

- O risco sanitário pode se materializar pelo não atendimento aos padrões de higiene, limpeza e conservação do ambiente de trabalho e adjacências, exigidos pelos órgãos responsáveis pela fiscalização e vigilância sanitária, resultando em multas e/ou interrupção das operações
- Para atender aos padrões de qualidade estabelecidos pelos órgãos de vigilância sanitária, a empresa deve assegurar o treinamento de seus colaboradores, mediante a inscrição e participação em cursos e seminários ministrados por órgãos públicos e empresas particulares, periodicamente, atendendo ao calendário previamente estabelecido.
- Inscrever os colaboradores em treinamentos disponibilizados pelo SEBRAE, SESI, entre outros serviços sociais autônomos.

Riscos de Produção

- Os riscos de produção são representados por possível redução no volume ou na interrupção da produção, motivado por problemas internos ou externos à fábrica.
- Os problemas internos podem ser representados por atrasos dos empregados motivados por problemas de trânsito, acidentes de trabalho que podem ser motivados

por treinamento insuficiente, ausência de equipamentos de proteção industrial, problemas na instalação elétrica, falta de matéria-prima e/ou insumos.

- Como prevenir riscos internos que podem causar problemas na produção, criação de brigada interna de incêndio, treinamento e conscientizar os empregados para o uso de equipamentos de proteção industrial.

- Problemas externos motivados por enchentes, queda de energia elétrica, atraso na entrega de produtos e insumos por parte dos fornecedores, acidentes em rodovias e greves.

- Os riscos externos de produção podem ser mitigados mediante aluguel de geradores, manutenção de estoques estratégicos.

Riscos Elétricos

- Interrupção no fornecimento de energia elétrica motivados por acidente de trânsito com queda de postes, queda de árvores sobre a fiação elétrica em decorrência de chuvas, ventos e raios.

- Problemas na distribuição interna de energia elétrica, motivados por falta de manutenção, vazamento de água, imperícia ou imprudência no manuseio de equipamentos.

- Os riscos elétricos podem ser gerenciados mediante aluguel de geradores, manutenção preventiva da rede elétrica, treinamento de colaboradores.

Riscos de TI

- Os riscos de TI são acontecimentos que podem interromper o processamento das informações, atrasando a emissão de relatórios e documentos, tais como notas fiscais de vendas, guias de recolhimento de tributos, folha de pagamento de empregados.
- Como prevenir ou minimizar a ocorrência desses riscos? Contratando uma redundância na rede de energia elétrica, utilização de geradores de energia, modernização periódica do parque de TI.
- Fazer backup dos sistemas e manter uma cópia deste backup em local fora da fábrica ou escritório, junto com equipamentos compatíveis, de forma a permitir que o centro de processamento de dados volte a funcionar o mais rapidamente possível, após o acidente.

Riscos nas empresas familiares

A melhor forma de as empresas familiares mitigarem os riscos nos processos de transição entre gerações e profissionalização dos cargos de direção é contratar consultores com experiência no auxílio a outras empresas em processos semelhantes.



5

CONCLUSÃO

5. CONCLUSÃO

Ao escrever este livro tivemos como objetivo levar ao conhecimento de empreendedores de negócios de pequeno porte a ideia do que é risco e como a sua materialização pode afetar o seu empreendimento.

Entendemos que a utilidade deste livro seja remeter ao fato de que a gestão de risco pode e deve ser praticada pelos empreendimentos de pequeno porte. Assim, evitando possíveis perdas financeiras que impediriam a realização dos objetivos estratégicos, da geração de emprego e renda. Queremos, também, chamar a atenção para o fato de que a empresa, com uma prática consistente de gestão de risco, pode transformar em novas oportunidades, com o lançamento de produtos inovadores e serviços diferenciados, turbulências que venham a ocorrer no mercado.

A adoção de processos de gerenciamento de riscos no Brasil está em um estágio que podemos considerar inicial, sendo mais avançados nas empresas que contam com investimentos estrangeiros ou que captaram recursos no exterior mediante lançamento de títulos em bolsas de valores.

No ramo dos pequenos negócios, a inexistência de processos de gestão de riscos assume maiores proporções. Nesse sentido, dentro do contexto de negócios brasileiro, a ação de abrir uma empresa ou de gerenciar uma pequena

empresa por si só já pode ser considerada arriscada, mas, quando levado em consideração a inexistência de processos formalizados, é perceptível que a exposição ao risco aumenta exponencialmente.

O material apresentado neste livro não tem a pretensão de exaurir todas as possibilidades que a temática de gerenciamento de risco pode assumir no contextos das startups, microempreendimentos e pequenas empresas. Apenas cumpre a função de sinalizar sua importância e proporcionar alguns tópicos que podem ser trabalhados por empreendedores e gestores de pequenos negócios.

