

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL – NÍVEL DE MESTRADO**

NÉZIO JOSÉ DA SILVA

**GESTÃO DE RISCOS DO SETOR DE SUPERMERCADOS
EM FRANCISCO BELTRÃO-PR**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO
2016**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL – PPGDR**

NÉZIO JOSÉ DA SILVA

**GESTÃO DE RISCOS DO SETOR DE SUPERMERCADOS
EM FRANCISCO BELTRÃO-PR**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO
2016**

NÉZIO JOSÉ DA SILVA

**GESTÃO DE RISCOS DO SETOR DE SUPERMERCADOS
EM FRANCISCO BELTRÃO-PR**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Desenvolvimento Regional – PPGDR - da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Área de Concentração: Gestão e Desenvolvimento Regional

Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Edison Luiz Leismann

FRANCISCO BELTRÃO-PR
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas - UNIOESTE – Campus Francisco Beltrão

Silva, Nézio José da
S586g Gestão de riscos do setor de supermercados em Francisco Beltrão-PR. / Nézio José da Silva. – Francisco Beltrão, 2016.
165 f.

Orientador: Prof. Dr. Edison Luiz Leismann.
Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Francisco Beltrão, 2016.

1. Administração de risco. 2. Supermercados. I. Leismann, Edison Luiz. II. Título.

CDD 20. ed. – 658.155

Sandra Regina Mendonça CRB – 9/1090

FOLHA DE APROVAÇÃO

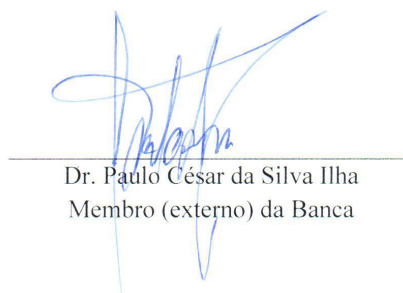
A Banca Examinadora de Defesa de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – nível de Mestrado, da Unioeste – *Câmpus* de Francisco Beltrão, em Sessão Pública realizada na data de 01 de fevereiro de 2016, considerou o mestrando NEZIO JOSÉ DA SILVA **APROVADO**.



Dr. Edison Luiz Leismann
Orientador e Presidente da Banca



Dr. Claudio Mioranza
Membro da Banca



Dr. Paulo César da Silva Ilha
Membro (externo) da Banca

Francisco Beltrão, 01 de fevereiro de 2016.

Dedico este trabalho aos meus filhos Gabriella e Pedro Henrique, a minha esposa Marli, e aos meus pais Maria Rosa e Ciro Gomes da Silva pelo carinho, apoio, compreensão, paciência e amor incondicional, com os quais sempre tive, tenho continuarei sentindo-os em meu coração para sempre! Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela experiência desta vida plena de aprendizados!

Ao Professor Edison Luiz Leismann meu profundo agradecimento e muito obrigado pela orientação no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores da UNIOESTE pelas horas destinadas na multiplicação do conhecimento e na formação das pessoas, pela capacidade de empreender e pela realização do programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. Muito obrigado!

A UNIOESTE e todo seu corpo docente, direção e profissionais técnico-administrativos, por todo trabalho profícuo, pela atenção em cada dia que estivemos juntos, e por criarem essa oportunidade maravilhosa de poder encontrar a luz do conhecimento e obter esta formação acadêmica altamente significativa para minha carreira pessoal e profissional.

Aos colegas de Mestrado pelas compartilhadas e horas de convivência e aprendizados, todos sabemos que é necessário aprender sempre.

A minha família e amigos pela compreensão e carinho.

Às empresas de Francisco Beltrão que permitiram a realização e participaram das pesquisas, muito obrigado pela disposição.

Aos diretores, equipe de colaboradores e em especial, ao amigo Denilso Baldo da Rede Forte, pelo apoio geral na sensibilização dos supermercados para participarem da pesquisa.

Aos Diretores do SEBRAE/PR – Vitor Roberto Tioqueta, Júlio Cezar Agostini e José Gava Neto, ao gerente da regional Sudoeste Joilson Agostinho pelo apoio, confiança e autorização para que eu pudesse fazer parte deste Programa de Mestrado. Obrigado especial a todos os colegas de trabalho da regional Sudoeste.

Muito obrigado a todos!

Querer ser bem-sucedido sem trabalhar duro
é como querer colher sem plantar”.

David Bly

RESUMO

GESTÃO DE RISCOS DO SETOR DE SUPERMERCADOS DE FRANCISCO BELTRÃO-PARANÁ

Este estudo tem por objetivo identificar, caracterizar e analisar a gestão de riscos em supermercados de tamanhos diferentes no município de Francisco Beltrão-PR. Para dar conta desse objetivo principal, delimitou-se como objetivos específicos: identificar e sistematizar informações sobre a Gestão de Riscos a partir da visão dos proprietários ou gerentes de supermercados de Francisco Beltrão- PR; caracterizar e analisar a Gestão de Riscos de supermercados a partir do tamanho das empresas, buscando aspectos que permitam apontar características das empresas que adotam melhores práticas (MPs) e; propor mecanismos de Gestão de Riscos a serem aplicado no setor de supermercados. A problemática buscou responder: é possível identificar como é gerido o risco em supermercados, levando-se em consideração, diversos tamanhos no município de Francisco Beltrão – PR? A metodologia do presente estudo classificou-se como exploratória de cunho quantitativo e de natureza do tipo pesquisa aplicada. Quanto ao método de abordagem, classifica-se pelo método hipotético-dedutivo. O método de racionalização foi o estatístico e da experimentação do método indutivo. Quanto aos procedimentos técnicos foram empregados recursos da Estatística Descritiva, através da Análise de Frequência e do cruzamento de dados (*CrossTabs*), que permitiram inferências através do uso da ferramenta computacional SPSS® 18.0. A amostra da pesquisa foi representada por 48 supermercados, distribuídos da seguinte forma: 5 grandes supermercados; 8 de médio porte; 12 de pequeno porte e; 23 pequenos estabelecimentos, sendo obtidas 44 respostas. O recolhimento de dados se deu através de um questionário com perguntas focadas em avaliação de riscos que foram aplicadas com os proprietários ou gerentes dos supermercados. Os resultados encontrados respondem à questão-problema desta dissertação, estatisticamente ficou comprovado 5 grupos de variáveis, totalizando 32 subitens que geraram os seguintes resultados: as empresas utilizam de planos de análise de viabilidade econômico-financeira para ampliação ou expansão dos negócios; têm baixo nível de gestão de estoques; são contraditórios nas questões de gestão de Recursos Humanos; as mulheres respondentes têm sido mais aderentes aos processos de gestão dos contratos com fornecedores; os empresários dão pouca atenção ao monitoramento da concorrência; não têm sido providentes quanto a concorrência gerada pelas mídias sociais como sites, e-commerce e ainda; são bastante proficientes na gestão e controle do patrimônio.

Palavras-chave: Francisco Beltrão. Gestão de Riscos. Gerenciamento de Riscos. Gestão de Riscos em Supermercados.

ABSTRACT

RISK MANAGEMENT OF SUPERMARKET SECTOR OF FRANCISCO BELTRÃO, PARANÁ STATE

This study aimed to identify, characterize and analyze the risk management in different sizes of supermarkets in the municipality of Francisco Beltrão - PR. And to realize this main goal was delimited specific objectives: to identify and systematize information on risk management from the perspective of the owners or Francisco Beltrão - PR supermarket managers; characterize and analyze the supermarkets Risk Management from the size of the companies, seeking ways to enable point characteristics of companies that adopt best practices (MPs) and; proposed risk management mechanisms to be applied in the supermarket industry. The problem sought to answer: it is possible to identify how managed the risk in supermarkets, taking into account the different sizes in the municipality of Francisco Beltrão - PR? The methodology of this study ranked as exploratory quantitative nature and type of applied research nature. As for the method of approach is classified by the hypothetical-deductive method. The method of rationalization was the statistical and experimentation of the inductive method. As for the technical procedures were employed resources of descriptive statistics by frequency analysis and cross-checking (crosstabs), which allowed inferences by using the computational tool SPSS 18.0. The survey sample was represented by 48 supermarkets, distributed as follows: 5 large supermarkets; 8 medium-sized; 12 small and 23 small establishments, being obtained 44 responses. The data collection was made through a questionnaire with questions focused on risk assessment that have been applied to the owners or managers of supermarkets. The results answer the question problem this dissertation statistically were proven that the 5 groups of variables, totaling 32 sub-items that generated the following results: companies use economic and financial feasibility analysis plans for expansion or business expansion, has a low level of inventory management, are contradictory in Human Resources management issues, respondents women have been more fitting to process management of contracts with suppliers, entrepreneurs pay little attention to monitoring the competition, it has not been provident as competition generated by social media such as websites, e-commerce and are still quite proficient in the management and control of assets.

Keywords: Francisco Beltrão. Risk management. Risk Management in Supermarkets.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	-	GÊNERO DO GESTOR.....	47
GRÁFICO 2	-	FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS.....	48
GRÁFICO 3	-	GRAU DE INSTRUÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	49
GRÁFICO 4	-	FAIXA DE FATURAMENTO DAS EMPRESAS.....	50
GRÁFICO 5	-	NÚMERO DE EMPREGADOS POR EMPRESA.....	51
GRÁFICO 6	-	ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATOS COM FORNECEDORES DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	61
GRÁFICO 7	-	CONTROLE E MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS OU EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE.....	62
GRÁFICO 8	-	PREVENÇÃO DE FRAUDES, ERROS E FALHAS NA EXECUÇÃO DAS OPERAÇÕES.....	63
GRÁFICO 9	-	CUMPRIMENTO DE PRAZOS E GESTÃO DE TAREFAS, ROTINAS, TEMPO DE EXECUÇÃO E DELEGAÇÃO DE TAREFAS.....	64
GRÁFICO 10	-	PREVENÇÃO DE ACIDENTES E FALHAS DOS TRABALHADORES COM MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS.....	65
GRÁFICO 11	-	ORGANIZAÇÃO, CAPACITAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NAS OPERAÇÕES DA EMPRESA.....	66
GRÁFICO 12	-	COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES, COLABORADORES E COMUNIDADE.....	67
GRÁFICO 13	-	CONTROLE DE INADIMPLENTES, AÇÕES PARA COBRANÇAS DE ATRASADOS, PROTESTOS EM CARTÓRIO E PREVENÇÃO DE PERDAS FINANCEIRAS.....	68
GRÁFICO 14	-	CONTROLE, MONITORAMENTO E GESTÃO DE INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO DE CLIENTE.....	69
GRÁFICO 15	-	CONTROLES GERENCIAIS.....	70
GRÁFICO 16	-	PREVENÇÃO DE PERDAS SOBRE O PATRIMÔNIO.....	71
GRÁFICO 17	-	CONTROLE E MANUALIZAÇÃO INTERNAS (PROCEDIMENTOS FINANCEIROS).....	71
GRÁFICO 18	-	CAPITAL DE GIRO E CONTROLES DE PRAZOS.....	73
GRÁFICO 19	-	CONTROLE DE CAIXA FIXO.....	74
GRÁFICO 20	-	PROVISÃO PARA DEVEDORES DUVIDOSOS OU PERDAS FINANCEIRAS.....	75
GRÁFICO 21	-	ELABORAÇÃO DE CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA PARA OS COLABORADORES.....	76
GRÁFICO 22	-	PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO, FRAUDES E COMBATE A ROUBOS E FURTOS.....	77
GRÁFICO 23	-	CADASTRO FORMALIZADO DE CLIENTES.....	77
GRÁFICO 24	-	A EMPRESA EM RELAÇÃO A CONSULTA EM SISTEMAS DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO.....	78
GRÁFICO 25	-	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTE POR PERFIL.....	79
GRÁFICO 26	-	AVALIAÇÃO DE RISCOS FINANCEIROS DE CRÉDITOS OFERECIDOS AOS CLIENTES.....	80

GRÁFICO 27 -	GESTÃO DE CRÉDITO.....	81
GRÁFICO 28 -	PLANEJAMENTO PARA REPOSIÇÃO OU ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA.....	82
GRÁFICO 29 -	PROCESSOS/CULTURA PARA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	83
GRÁFICO 30 -	EM RELAÇÃO A PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA.....	84
GRÁFICO 31 -	MONITORAMENTO DE POTENCIAIS CONCORRENTES.....	85
GRÁFICO 32 -	BUSCA DE INFORMAÇÕES SOBRE AS INOVAÇÕES E MUDANÇAS TECNOLÓGICAS.....	86
GRÁFICO 33 -	A EMPRESA EM RELAÇÃO AOS PONTOS FORTES, FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	87
GRÁFICO 34 -	ANÁLISE DO AMBIENTE EM QUE OPERA.....	88
GRÁFICO 35 -	ANÁLISE E MONITORAMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	89
GRÁFICO 36 -	VISÃO DE FUTURO.....	90
GRÁFICO 37 -	ACOMPANHAMENTO DE TENDÊNCIAS, REGULACÕES E ASPECTOS MICROECONÔMICOS.....	91

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	-	CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	16
QUADRO 2	-	OS OITO COMPONENTES INTER-RELACIONADOS, PELA QUAL A ADMINISTRAÇÃO GERÊNCIA A ORGANIZAÇÃO, E ESTÃO INTEGRADOS COM O PROCESSO DE GESTÃO.....	19
QUADRO 3	-	CRONOLOGIA DE MODELOS DE REFERÊNCIA	22
QUADRO 4	-	MATRIZ PARA RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO, INCERTEZA E RISCO.....	33
QUADRO 5	-	AMOSTRA PARA DIFERENTES NÍVEIS DE CONFIANÇA VERTICAL) E MARGENS DE ERRO (HORIZONTAL)	42
QUADRO 6	-	GERENTES E/OU PROPRIETÁRIOS ENTREVISTADOS.....	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	-	CINQUENTA MAIORES REDES DE SUPERMERCADOS DO BRASIL.....	27
TABELA 2	-	VINTE MAIORES SUPERMERCADOS DO BRASIL.....	28
TABELA 3	-	CONFIANÇA DA EQUIPE PARA REALIZAR TAREFAS.....	52
TABELA 4	-	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS SEM INTERVENÇÃO DA CHEFIA.....	53
TABELA 5	-	ESTABELECIMENTO DE RITMO PELOS COLABORADORES.....	53
TABELA 6	-	ÚLTIMA PALAVRA NAS DECISÕES PELO GERENTE.....	54
TABELA 7	-	INSISTÊNCIA PELOS GERENTES PARA QUE A EQUIPE MELHORAR DESEMPENHO.....	54
TABELA 8	-	PESQUISA FORMAL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	55
TABELA 9	-	INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA SOBRE PREÇOS, PRODUTOS, LOCALIZAÇÃO.....	56
TABELA 10	-	DEFINIÇÃO FORMAL DE FUNÇÕES.....	57
TABELA 11	-	CONTROLE DE ESTOQUE EM PLANILHA OU <i>SOFTWARE</i> ..	59
TABELA 12	-	ANÁLISE FORMAL DE VIABILIDADE DO PROJETO.....	60
TABELA 13	-	A EMPRESA NO ASPECTO DOS SEUS PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS X FAIXA ETÁRIA DO GESTOR	92
TABELA 14	-	A EMPRESA NO ASPECTO DOS SEUS PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS X GRAU DE INSTRUÇÃO – <i>CROSSTABS</i>	94
TABELA 15	-	ANALISE SWOT X FATURAMENTO DAS EMPRESAS	95
TABELA 16	-	ANÁLISE DO AMBIENTE X SUGESTÕES DA EQUIPE PARA TOMADA DE DECISÃO.....	96
TABELA 17	-	ANALISE DO AMBIENTE X PERMISSÃO PARA EQUIPE RESOLVER PROBLEMAS SEM INTERVENÇÃO DA CHEFIA.....	97
TABELA 18	-	SITUAÇÃO DA EMPRESA NO ASPECTO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS OU EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE X FAIXA ETÁRIA DO GESTOR.....	98
TABELA 19	-	SITUAÇÃO DA EMPRESA NA ORGANIZAÇÃO, CAPACITAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS, RECURSOS HUMANOS COM FOCO NAS OPERAÇÕES DA EMPRESA...	99
TABELA 20	-	GESTÃO DE CRÉDITO NA SUA EMPRESA COM RELAÇÃO A CAPITAL PRÓPRIO E DE TERCEIROS X DEFINIÇÃO DE UMA VISÃO CLARA DE FUTURO ONDE QUER CHEGAR, VALORES E A MISSÃO DA EMPRESA, CONHECIDA POR TODOS OS COLABORADORES, CLIENTES E PARCEIROS.....	101
TABELA 21	-	MONITORAMENTO DE AÇÕES DE TECNOLOGIA DA CONCORRÊNCIA X AVALIAÇÃO DE RISCOS FINANCEIROS DE <i>CROSSTABS</i>	103

LISTA DE ACRÔNIMOS

ABNT	Associação Brasileira de Normas e Técnicas
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ALCO	Alta Administração no Comitê de Ativos e Passivos
APRAS	Associação Paranaense de Supermercados
BOVESPA	Bolsa de Valores
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	Organização Internacional para Padronização
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SPL	Liderança Estratégica de Projeto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA	3
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo Geral	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL	8
2.2 DEFINIÇÃO DE RISCOS E INCERTEZAS	12
2.3 CLASSIFICAÇÃO DE RISCO	14
2.4 GESTÃO DE RISCOS	16
2.5 MODELOS DE REFERÊNCIA PARA AVALIAÇÃO DE RISCOS	21
2.6 A NORMA ISO 31000 – GESTÃO DE RISCOS	23
2.7 SUPERMERCADOS - CARACTERIZAÇÃO GERAL	25
2.8 GERENCIAMENTO DE RISCO EM SUPERMERCADOS	29
2.9 O RISCO DA INOVAÇÃO EM SUPERMERCADOS	30
2.10 RISCO SISTÊMICO	33
3. METODOLOGIA	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
3.1.1 Quanto ao objetivo	35
3.1.2 Quanto ao procedimento técnico	35
3.2 PESQUISA QUALITATIVA	36
3.3 ESTRATÉGIAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	39
3.3.1 Coleta de dados	39
3.3.2 Definições das variáveis	40
3.3.3 Definições da população e amostras	41
3.3.4 Critérios da análise dos dados	42
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	43
3.4.1 População e Amostra	43
3.4.2 Sujeitos De Pesquisa	44
4 RESULTADOS	45
4.1 ANÁLISE DA FREQUÊNCIA	46
4.1.1 Perfil das empresas entrevistadas	46
4.1.1.1 Gênero	46

4.1.1.2 Faixa etária	47
4.1.1.3 Grau de instrução	48
4.1.1.4 Faturamento.....	49
4.1.1.5 Número de empregos	50
4.1.2 Especificidades das empresas pesquisadas.....	51
4.1.2.1 Confiança de julgamento da equipe para realizar tarefas	51
4.1.2.2 Resolução de problemas sem intervenção da chefia	52
4.1.2.3 Estabelecimento de ritmo	53
4.1.2.4 Última palavra nas decisões	53
4.1.2.5 Insistência pelos gerentes para equipe melhorar desempenho	54
4.1.2.6 Pesquisa formal de satisfação dos clientes	55
4.1.2.7 Informações da concorrência	56
4.1.2.8 Definição formal de funções	57
4.1.2.9 Controle de estoques	58
4.1.2.10 Análise de viabilidade econômico-financeira	59
4.2 RISCO OPERACIONAL.....	60
4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS ATRAVÉS DO SPSS USANDO O <i>CROSS TABS</i>	91
4.3.1 A empresa nos aspectos de análise SWOT ⁸ X faixa etária.....	91
4.3.2 A empresa nos aspectos de análise SWOT X Grau de instrução	93
4.3.3 A empresa nos aspectos de análise SWOT X Faturamento das empresas	94
4.3.4 Análise do ambiente X Sugestões da equipe na tomada de decisão.....	95
4.3.5 Análise do ambiente X Permissão para equipe resolver problemas.....	96
4.3.6 Controle e manutenção de veículos ou equipamentos X Faixa etária do gestor	97
4.3.7 Situação da empresa na gestão de RH X Número de empregos.....	99
4.3.8 Gestão de crédito X Definição de uma visão clara de futuro.....	100
4.3.9 Monitoramento das ações de tecnologia da concorrência X Avaliação de riscos financeiros ...	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES	104
5.1 RECOMENDAÇÕES	106
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	107
5.3 SUGESTÕES DE CONTINUIDADE	108
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICES	121

1 INTRODUÇÃO

Toda atividade empresarial envolve riscos, porque está exposta à possibilidade de insucessos, dos quais podem resultar prejuízos para o empresário e os acionistas, normalmente atingindo fornecedores e funcionários. Esses prejuízos podem ser absorvidos pelos lucros de outros negócios e, dessa forma, não abalar, no conjunto, o exercício da empresa, ou podem desequilibrar gravemente as finanças do empresário, lançando-o em uma crise empresarial, em algumas situações, sem capacidade de reconstrução da empresa.

Braun, Filardi e Sabino de Freitas (2015), citam que, apesar dos estudos já realizados sobre as competências do empreendedor e as práticas de gestão, o risco de falência enfrentado pelas organizações, sobretudo, as de pequeno porte é extremamente elevado.

Nota-se no meio empresarial no Brasil, a ocorrência de inúmeros problemas que afetam os processos produtivos, que podem inclusive parar a produção, em sua maioria, causados pela negligência dos gestores, que decidem o rumo das empresas, deixando de considerar ações de antecipação a tais situações.

Tais problemas podem causar prejuízos significativos, como ocorrido na década passada com empresas como Boeing, Cisco e Pfizer, cujas perdas superaram a marca dos US\$ 2 bilhões em cada uma delas (Kern *et al*, 2012). Outro exemplo de vulto pode ser notado em Kern *et al* (2012), onde mostra que na indústria automobilística houve perdas superiores à US\$ 100 milhões por dia, quando ocorre rupturas na cadeia de suprimentos.

Um dos setores que vem enfrentando intensa competição nos últimos anos, com a entrada de novos concorrentes e com a ampliação do diversificado volume de produtos oferecidos pelas diferentes divisões do setor, em que são ofertados uma variedade de produtos cada vez mais semelhantes, além da permanente redução das margens sobre os produtos comercializados, é o do setor supermercadista.

Esse último é reconhecidamente peça notável na engrenagem econômica, onde exerce papel importante na ponte entre a produção e distribuição, responsável por fazer chegar produtos e serviços ao consumidor final.

Nos últimos anos, o setor vem reposicionando-se em âmbito nacional, especialmente pelas mudanças nos hábitos de consumo da população local, mudanças no comportamento do consumidor, causadas pelos meios eletrônicos de e-commerce, entrada de novos fornecedores e maior oferta de marcas de novos produtos, e a entrada de novos concorrentes no mercado.

A importância do setor também é marcante no lócus de Francisco Beltrão, cidade pujante da região Sudoeste do Paraná, que vem apresentando indicadores econômicos e sociais elevados nos últimos dez anos, posicionando-a como uma das 15 principais cidades do Estado do Paraná, e hoje uma referência em âmbito nacional.

O tema gestão de riscos tem eclodido com vigor, especialmente a partir da grande crise do *subprime* americano em 2008, que gerou uma série de novas regulações e atingiram todos os setores empresariais no mundo. A gestão de riscos, tem sido um campo fértil e efervescente para estudiosos da Administração, Ciências Contábeis, Economia, Finanças, Gestão Pública, Desenvolvimento Regional, Agronegócios, Sociologia, Ciências Políticas entre outros.

Segundo dados da ABRAS (2015), o setor supermercadista registrou faturamento de R\$ 272,2 bilhões em 2013, um crescimento real de 5,5% na comparação com 2012, e atingiu 5,6% do Produto interno Bruto Brasileiro (PIB). De acordo com o estudo, realizado pelo Departamento de Economia e Pesquisa da ABRAS em parceria com a Nielsen¹, o faturamento das 20 maiores empresas evoluiu 10,7%, passando de R\$ 155,6 bilhões em 2012 para R\$ 172,2 bilhões em 2013.

Frequentemente ouve-se na mídia, notícias de que o país A ou B teve sua redução ou aumento na taxa de classificação de risco das agências especializadas no *rating*, ou seja, do risco-país. Além disso, Todos os dias nos meios de comunicação, ouve-se notícias sobre a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), se ela subiu ou baixou, e se opera abaixo ou acima dos 56 mil pontos, e em seguida é noticiado se o dólar aumentou ou diminuiu.

Mesmo empiricamente pode-se presumir que no senso comum, quando as pessoas ouvem tais notícias, pensam que isso vai afetar de maneira direta ou não, a economia e por consequência, o próprio bolso. É fato, mas, administrar riscos sempre foi e continua sendo desafiante para qualquer pessoa ou empresa.

Santos (2002, p.3) define que “risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento. Perda para a empresa significa prejuízo, lucro menor, situações em que as operações transitam pelo demonstrativo de resultados, ou redução de ativos com contrapartida no patrimônio líquido.”

A avaliação do ambiente de uma empresa fundamentada no risco torna-se imprescindível. Trata-se de uma oportunidade para a gestão identificar os elementos fracos que poderão vir a resultar numa distorção, a avaliação de riscos e vulnerabilidades traz

¹ Empresa líder mundial em pesquisas em autosserviços.

possibilidades de “compreender melhor as situações que constituem o risco mais elevado para que seja possível dar prioridade e implementar as técnicas de mitigação adequadas” (BARROS, 2012, p. 39).

De acordo com a *Casualty Actuarial Society* (CAS, 2013), os riscos estão sendo considerados como fonte de oportunidades para criação de valor e não algo a ser minimizado ou evitado. O risco não é completamente evitável, mas, saber avaliar o risco e o seu retorno é uma forma de se obter vantagem competitiva.

Dentre os autores que tratam do tema gestão de riscos destacam-se: Oliveira *et al* (2011), Rubiano (2011), Sá e Rotondaro (2006), Tavares (2013), e o IBGC (2007), CAS (2013), além da NBR ISO 31000 descrita pela ABNT (2009) que se destaca, diferentemente da grande maioria de normas, por não ser uma norma regulamentadora, mas, uma regulação orientativa sobre o tema gestão de riscos, para empresas que operam em Bolsa, ou buscam o “estado da arte” em termos de competitividade.

Foram utilizados métodos estatísticos para inferência de cinco grupos de riscos, como Riscos Operacionais, Riscos Financeiros, Riscos de Crédito, Riscos Tecnológicos e Riscos Corporativos. Os principais métodos estatísticos empregados foram a análise das Frequências e o *Crosstabs*.

O perfil das empresas foi definido à luz dos critérios fiscais exigidos pela Receita Federal que classifica as empresas pelo porte e faturamento. Foram elaboradas questões gerais sobre as empresas sobre a forma de gestão das empresas, tomada de decisão, delegação, confiança na equipe, ritmo de trabalho, desempenho em equipe, pesquisa de satisfação dos clientes, informações da concorrência, funções do pessoal, controle de estoque, e estudo de viabilidade econômica e financeira.

Finalmente, mensurou-se a formação do gestor em termos de seu estudo formal (Ensino Fundamental, Médio, Superior, Pós-Graduação).

1.1 TEMA

O tema deste estudo tem como proposta a Gestão de riscos de supermercados de Francisco Beltrão-PR a partir de cinco grupos de gestão de riscos.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Os supermercados estão em todos os lugares, e são de grande importância para a sociedade e a economia. A geração de empregos, capital, tecnologia, alta produção, inovação nos produtos e filiais em locais diferentes são alguns fatores típicos no processo de evolução desse setor, que tem como papel principal a aproximação ao consumidor.

Os primeiros supermercados surgiram nos Estados Unidos (EUA), logo após o mundo enfrentar a crise econômica de 1929. Cárceres (1996) afirma que nesse período, “o capital concentrava-se rapidamente, os bancos passaram a controlar as grandes empresas industriais e a produção em larga escala cresceu de maneira assombrosa”.

No entanto, naquela época, o lucro obtido era mal distribuído, apenas uma minoria da população tinha acesso a essa renda. Ocasionalmente que a superprodução entrou em total declínio. “Assim, a crise arrefeceu à indústria, que começou a demitir operários em massa, atingindo depois o comércio e o sistema financeiro” (CÁRCERES, 1996, p.370).

Essa crise econômica afetou mais de 12 milhões de trabalhadores, que então desempregados, ficaram vagando de forma enlouquecida pelo país. A Bolsa de Valores, que sempre esteve no mais alto patamar por causa de pesados investimentos de financistas e banqueiros, teve completa regressão, gerando a desvalorização de inúmeros títulos de créditos e a destruição do patrimônio de pessoas que simplesmente investiam em troca de algo melhor.

Na economia comercial, a crise gerou baixa absurda, no que tange à produção de matérias-primas e produtos alimentícios em geral. O comércio varejista entrou no mais absoluto caos. Muitos não conseguiram manter-se e houve um fechamento definitivo, um desmembramento ou mesmo uma inovação nesse ramo.

Assim, nasceram os primeiros supermercados. Antes da crise, o setor supermercadista possuía uma estrutura de serviços completamente diferente da implantada e conhecida atualmente: muitos serviços eram feitos por telefone e as entregas eram a domicílio.

O primeiro supermercado que quebrou completamente essa forma de trabalho foi o “King Kullen”, tendo como proprietário o empresário americano Michael Kullen. Ele era funcionário de uma empresa que vendia gêneros diversos nos EUA, a Kroger. Quando a crise econômica afetou definitivamente esse setor, Kullen enviou uma carta ao *staff* da empresa, a fim de melhorar os respectivos serviços e recuperar aos poucos aquilo que antes havia acabado em pouco tempo.

A partir de relatos de Cleps (2004) “até as últimas décadas do século XVIII, o comércio varejista tinha como função social abastecer à população de suas necessidades básicas de sobrevivência que vão se ampliando em função do excedente de produção. Ao mesmo tempo ocorreram importantes mudanças no espaço onde o comércio era realizado”.

Inicialmente as mercadorias eram expostas espalhadas pelo chão, depois apareceram as barracas, as bancas e as tendas que favoreceram o aparecimento das lojas enquanto estabelecimentos permanentes que por sua vez, devido às mudanças nas técnicas de venda, no formato e no tamanho das lojas, passaram a ser o espaço que caracteriza o desenvolvimento varejista (CLEPS, 2004, p. 7)

Morabito *et al* (2009, p.01) defendem um conceito objetivo para os supermercados: “Os supermercados são empresas varejistas, ou seja, representam o último elo da cadeia entre um produto e seus consumidores finais, vendem proeminentemente alimentos perecíveis dispostos em formato para autoatendimento (*self service*) e dispõem de caixas para pagamentos (*checkouts*) na saída, tratando-se, portanto, de autosserviço.”

Os supermercados no Brasil surgiram na década de 1950. Conforme Carvalho (2006), o primeiro estabelecimento surgiu em 1953 em São José dos Campos-SP, com o objetivo de melhor atender o funcionamento de uma indústria da cidade. Historicamente, o supermercado mais conhecido foi o **Sirva-se**, que, segundo o proprietário do Pão de Açúcar, Abílio Diniz, em artigo publicado em seu blog na UOL, foi bem montado e também o mais completo (DINIZ, 2016).

Os supermercados brasileiros tiveram inspiração nos supermercados norte-americanos. Entretanto, há divergências quanto ao contexto. Enquanto os do norte surgiram em um período de caos mundial com o advento da crise econômica de 1929, os nossos apareceram em uma época na qual o Brasil passava por um processo de desenvolvimento, tanto industrial, como urbanístico.

Em relação a isso, Carvalho (2006) argumenta: enquanto os primeiros supermercados norte-americanos foram instalados em bairros periféricos, com estruturas de baixo custo, os supermercados brasileiros receberam instalações especialmente desenhadas, ampla área de vendas e foram instalados em locais centrais das cidades, onde tinham altas concentrações demográficas e alto poder aquisitivo.

Cunha e Cunha (2004) afirmam que os supermercados, além de gerarem empregos e renda, são considerados como um setor chave. Geralmente, os empresários que atuam nesse ramo não se contentam exclusivamente na compra e venda de mercadorias.

Mesmo com toda dinâmica econômica e das comunicações, o tema riscos ainda é relativamente novo na gestão de supermercados, e pode-se afirmar que nas pequenas empresas o assunto ainda é mais ausente. Santos, Carmona e Leismann (2010) retratam que “apesar do desenvolvimento de ferramentas e tecnologias que auxiliam o gestor na melhor condução de suas atividades de mensuração e gerenciamento do risco, verifica-se que muitas empresas de pequeno porte ainda encontram dificuldades no que se refere ao gerenciamento de suas atividades”.

São escassas as pesquisas ou literaturas acadêmicas sobre o tema gestão de riscos em supermercados, ao levar em conta que o setor apresenta grande influência na geração de empregos e na agregação de valor na cadeia de suprimentos.

No caso de Francisco Beltrão, o município foi selecionado por contar com a sede regional de uma central de compras para supermercados, a Rede Forte, na qual há 120 empresas atuando associadas em rede, esse é um fator que corrobora para que as investigações acadêmicas aconteçam, considerando que existe um ambiente favorável para que os empresários do setor se sensibilizem a prestar informações para a pesquisa.

Em síntese, diante destes aspectos, busca-se responder o seguinte questionamento: É possível identificar como é gerido o risco em supermercados, levando-se em consideração, vários tamanhos no município de Francisco Beltrão-PR?

Esta problemática foi escolhida por ser um tema inédito no setor de supermercados da região, e por conta da importância em se fomentar discussões e reflexões no meio acadêmico e empresarial sobre gestão de riscos.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa dão o caminho às atividades a serem realizadas durante o estudo, com a finalidade de atingir o que se propõe com a pergunta de pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

“Realizar pesquisas sobre a gestão de riscos em supermercados de tamanhos diferentes”. Como principais ganhos teóricos para este estudo, acredita-se pioneiro e específico no campo da gestão de riscos em supermercados, suprimindo a escassez de trabalhos customizados para o setor.

Também permitirá uma abordagem ampla sobre o tema riscos, considerando que a grande maioria dos trabalhos existentes foca sobremaneira apenas as grandes empresas, o que neste caso também permitirá abordagem junto as micro e pequenas empresas (MPEs) do setor.

Como ganhos práticos, os resultados do trabalho vão possibilitar aos empreendedores do setor, poder conhecer mais detidamente características e especificidades do setor, seus principais pontos fortes e fracos, disponibilizando desta forma, mecanismos simplificados de gestão de riscos que poderão ser implementados na perspectiva de melhorar ou aumentar a competitividade e com isso proporcionar a sustentabilidade de longo prazo dos supermercados.

Além disso, permitirá aos empreendedores da cidade, pensar em atividades coletivas para que juntos promovam alternativas cooperativistas ou associativas, para melhorar a competitividade do setor como um todo, seja junto aos clientes, bem como aos demais *stakeholders* que se inter-relacionam com o setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em seis partes. A primeira abordará noções de desenvolvimento econômico regional. A segunda parte, a definição de riscos e incertezas. A terceira explorará a classificação de riscos, enquanto a quarta versará sobre gestão de riscos. A quinta parte tratará dos modelos de referência para avaliação de riscos, enquanto a sexta trará os conhecimentos sobre a Norma ISO 31000 para gestão de riscos. Ainda, a sexta parte abordará sobre Supermercados e sua caracterização geral e por fim na sétima parte será tratado especificamente do Gerenciamento de risco em supermercados, o risco da inovação em supermercados e risco sistêmico.

2.1 O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL

Os estudos sobre desenvolvimento ocuparam o centro da agenda de cientistas sociais latino-americanos em especial, desde o final da Segunda Guerra Mundial até meados da década de 70, orientados por duas correntes de pensamento: a liberal e a estruturalista.

A primeira, defendia a visão do mercado como mecanismo regulador por excelência e do individualismo como motor da ação social, assumia a sinonímia entre crescimento econômico e desenvolvimento, cujo caráter evolutivo recomendava, em termos gerais, copiar modelos e experiências dos chamados países desenvolvidos para que essa condição fosse atingida pelos demais.

A segunda, a corrente histórico-estruturalista, nos trabalhos da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e de seus intelectuais, como Raúl Prebisch e Celso Furtado, questionava aquela lógica, especialmente mediante a formulação de categorias teórico-empíricas, como a dicotomia centro-periferia na estruturação do sistema econômico mundial e as características intrínsecas e particulares do subdesenvolvimento.

A primeira experiência mundial de planejamento regional pode ser considerada como tendo origem na União Soviética, através do seu Plano de Eletrificação Nacional, estabelecido em 1925. Aquele plano definia a construção de várias usinas hidroelétricas, prevendo seu aproveitamento como base para o desenvolvimento regional e de sua interligação futura.

A Comissão Nacional de Planejamento, criada na União Soviética, em 1928, introduziu a dimensão regional e a preocupação geopolítica de ocupação da Sibéria, presente desde Catarina, a Grande. Durante a Segunda Guerra Mundial, essa preocupação se tornou

central, com a invasão alemã e com a alta concentração populacional e produtiva na Rússia europeia.

A estratégia de defesa territorial levou à transferência de várias atividades para trás dos Urais, com a constituição de complexos produtivos voltados para o aproveitamento de recursos naturais e o planejamento do desenvolvimento de várias cidades na Sibéria, com localização de atividades industriais, especialmente industrial-militar.

Mais tarde, foi também planejado o desenvolvimento de centros urbanos dotados de serviços científicos e culturais como base para o desenvolvimento tecnológico, cujo melhor exemplo é a cidade científica de Akademgorodok, em Novosibirsk (CASTELLS e HALL, 1994).

Conforme Furtado (1961), o desenvolvimento não é apenas um processo de acumulação, de aumento de produtividade macroeconômica, mas principalmente o caminho de acesso às formas sociais mais aptas a estimular a criatividade humana e responder às aspirações da coletividade.

Disponer de recursos para investir está longe de ser condição suficiente para preparar um futuro melhor para a massa da população. Entretanto, quando o projeto social prioriza e efetiva a melhoria das condições de vida desta população, o crescimento se metamorfoseia em desenvolvimento. Ora, essa metamorfose não se dá espontaneamente. Ela é fruto da realização de um projeto, expressão de uma vontade política.

As estruturas de países que lideram o processo de desenvolvimento econômico e social não resultaram de uma evolução inercial, mas, de uma opção política orientada para formar uma sociedade apta a assumir um papel dinâmico nesse processo.

Neste sentido, Hirschmann (1961) introduziu na ciência econômica os primeiros estudos sobre difusão, e define-a como efeitos de propagação da distribuição espacial do desenvolvimento econômico. Esses efeitos seriam decorrentes da interação espacial entre as regiões desenvolvidas e subdesenvolvidas.

Furtado (2000), salienta que o desenvolvimento e o subdesenvolvimento constituem a representação de estruturas sociais que resultam da prevalência de um ou de outro, podendo-se considerá-las como situações históricas distintas, mas, derivadas de um mesmo impulso inicial. Isto indica que o binômio desenvolvimento-subdesenvolvimento há de ser vinculado ao processo de acumulação de capital, adquirindo suas especificidades no curso deste. Com efeito, o “desenvolvimento no mundo todo tende a criar desigualdades, é uma lei universal inerente ao processo de crescimento: a lei da concentração”.

O desenvolvimento, na teorização de Furtado, possui pelo menos três dimensões:

[...] a do incremento da eficácia do sistema social de produção, a da satisfação de necessidades elementares da população e a da consecução de objetivos a que almejam grupos dominantes de uma sociedade e que competem na utilização de recursos escassos. A terceira dimensão é, certamente, a mais ambígua, pois aquilo a que aspira um grupo social pode parecer para outros simples desperdício de recursos. Daí que essa terceira dimensão somente chegue a ser percebida como tal se incluída num discurso ideológico (FURTADO, 2000, p.22).

Consequentemente, a crise de 1929, ao desencadear uma profunda recessão econômica no mundo capitalista, evidenciou o problema das desigualdades regionais na maioria dos países industrializados, cujas quais formavam-se desde o século anterior, mas, não recebiam a devida atenção.

A compreensão dessas desigualdades e a mudança do papel do Estado, com a revolução keynesiana e o avanço das metodologias e práticas de planejamento, estimularam a criação de políticas de redução das desigualdades regionais e de reordenamento de territórios em vários países (DINIZ, 2009).

Putnam (1996), estudou os diversos aspectos que condicionaram as diferenças regionais encontradas entre o norte e o sul da Itália. Uma de suas mais importantes conclusões foi a percepção de que na Itália contemporânea, a comunidade cívica encontra-se estritamente ligada aos níveis de desenvolvimento social e econômico.

Para corroborar à relevância do civismo e das relações sociais no processo de desenvolvimento, Putnam utiliza a evolução de duas regiões italianas: Emília-Romagna, ao norte, e Calábria, ao sul. Ambas, nos primeiros anos do século XX, tinham padrões de desenvolvimento muito semelhantes.

Nas oito décadas posteriores, criou-se uma desigualdade bastante acentuada entre estas regiões, tornando-se a Emília-Romagna, de grande participação política e solidariedade social, uma das mais prósperas regiões da Europa; e a Calábria, com características feudais, fragmentada e isolada, a região mais atrasada da Itália.

Comparando tanto o civismo, quanto o desenvolvimento sócio econômico das duas regiões, nas décadas de 1900 e de 1970, Putnam (1996), concluiu que as tradições cívicas e a capacidade de organização social revelaram-se determinantes das disparidades de desenvolvimento socioeconômico encontradas atualmente entre as duas regiões. Nas palavras do autor:

"(...) quando tomamos por base as tradições cívicas e o desenvolvimento socioeconômico registrado no passado para prever o atual desenvolvimento econômico, constatamos que o civismo é na verdade muito melhor prognosticador do desenvolvimento socioeconômico do que o próprio o desenvolvimento" (Putnam, 1996, p. 166).

Para Sen (1999), desenvolvimento econômico significa aquilo que os agentes econômicos usufruem a partir de suas posses, e não necessariamente, ter mais posses. Uma região desenvolvida é aquela em que os indivíduos podem desfrutar das liberdades individuais, para atender a seus desejos, associada ao comprometimento social institucional.

Assim, uma atuação mais direta dos indivíduos contribui para a formação de um capital social, resultante do clima de confiança estabelecido entre os membros de uma comunidade. Os contatos sociais entre os membros de uma determinada sociedade facilitam, além das questões econômicas, a disponibilidade dos sujeitos para atender às necessidades da coletividade.

Santos (2003), coloca a difusão de inovações como um processo decisivo para os países subdesenvolvidos. Nos países industrializados este fenômeno ocorreu de maneira organizada em todas as formas de modernização. Já nos países subdesenvolvidos, as inovações limitavam-se a alguns poucos pontos. Só recentemente, na década de 1970, estas se tornaram amplamente difundidas, porém a história da difusão de inovações mostra-se fracamente gravada no espaço.

A teoria da difusão de inovações é inconsistente porque seus estudos estão associados a uma parte limitada da organização da sociedade e do espaço, desligados de qualquer contextualização geral. Ademais, a teoria geral da difusão dá ênfase a analogias com leis próprias às ciências naturais, em que “a realidade é introduzida apenas quando o cálculo de índices de variação em fórmulas matemáticas pede verificação” (SANTOS, 2003, p.62).

Em relação ao Brasil, a preocupação com o problema regional esteve presente desde o século XIX, embora não houvesse essa denominação, em função das consequências sociais das secas, no Nordeste, e da necessidade de controle do território da Amazônia, como retratam as várias comissões e tentativas de políticas realizadas desde aquele século (FURTADO, 2000).

Para Santos (2003), o processo de desenvolvimento é histórico, e está associado ao momento histórico da região. Nesse sentido estão as ideias de Furtado (2001) sobre o desenvolvimento, cuja contribuição foi a de combinar uma concepção ampla do processo histórico do desenvolvimento econômico com suas implicações sociopolíticas.

Para ele, o desenvolvimento econômico significa mais do que o simples crescimento da economia ou acumulação de capital, porque, além de representar o incremento da capacidade produtiva, implica à irradiação do progresso para o grosso da sociedade, no

sentido de homogeneizá-la. Afirma que a única alternativa para a modernização é o desenvolvimento.

A generalização da política regional levou à criação de superintendências para as demais regiões do País, a saber: Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Região da Fronteira Sudoeste do País (SPVERFSP), em 1961, transformada em Sudesul em 1967; a Comissão de Desenvolvimento do Centro-Oeste (Codeco), em 1961, transformada em Sudeco em 1967 (DINIZ, 2009).

Desta forma, as discussões sobre a política regional, nas últimas décadas, ganharam um importante elemento com a introdução do conceito de polo de desenvolvimento e de polo de crescimento.

Perroux (1967), em sua concepção original, conceitua polo de desenvolvimento como uma agregação de indústrias propulsoras, geradoras de efeitos de difusão (com influência direta no aumento do emprego) em uma região maior.

Afirma que o crescimento não se difunde de maneira uniforme entre os setores de uma economia, mas, que se concentra em certos setores, com efeito, em indústrias de crescimento particulares. Tais indústrias tendem a formar aglomerações e a dominar outras indústrias que se conectam a elas, gerando efeitos de difusão em outras indústrias, elevando, assim, o produto, aumentando o emprego e a tecnologia, chamam-se indústrias propulsoras ou indústrias motrizes; o polo de desenvolvimento é o agrupamento destas indústrias (DINIZ, 2009).

O autor define ainda as cidades como centro de crescimento, centro de atração e centro de difusão. Será considerada centro de crescimento se existir uma reação multiplicadora entre o investimento realizado na cidade e a renda, o emprego, o crescimento demográfico, o progresso tecnológico etc.

2.2 DEFINIÇÃO DE RISCOS E INCERTEZAS

De acordo com a ABNT (2009), a ISO 31000 define o risco como a decorrência da incerteza nos objetivos. Incerteza esta que pode acontecer ou não, e que surge por conta da falta de comunicação e informações. O risco é a possibilidade de que os resultados sejam diferentes dos esperados, podendo envolver graves perdas ou ainda novas oportunidades.

Em conformidade com Tavares (2013, p.3), os riscos são condições ou ocorrências futuras que poderão proporcionar um impacto adverso à organização. Além disso, estão

relacionados à escolha, não ao acaso, uma vez que “decorre da incerteza inerente ao conjunto de possíveis consequências que resultam de decisões tomadas diariamente pelas organizações. Desta forma, faz-se necessário a identificação do risco para possível gerenciamento”.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), o risco é inerente à qualquer atividade da vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como, oportunidades. Em finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos. Esta relação vale tanto para investimentos financeiros como para os negócios, cujo “retorno” é determinado pelos dividendos e pelo aumento do valor econômico da organização.

Desta forma, um ponto que deve ser observado pelos administradores no processo decisório é a gestão dos riscos. Segundo Oliveira *et al.* (2011, p. 205), “no ambiente empresarial, o risco está contextualizado nos eventos que não podem ser controlados ou que precisamente independe das ações dos administradores que estão inseridos em uma transação”.

Em síntese, risco é um termo que requer diversas definições, sob múltiplos enfoques.

Consiste em uma ameaça de que um evento ou ação (interna ou externa) possa afetar negativa ou positivamente o ambiente no qual se está inserido. Do ponto de vista empresarial, o conceito de risco considera como esses eventos de incertezas podem comprometer ou aperfeiçoar a capacidade da empresa de operar, executar sua atividade fim e gerar valor (CAVALCANTI, 2012, p. 5).

Além disso, o risco consistirá em uma ou mais variáveis,

Que possui o potencial suficiente para degradar um sistema seja interrompendo e/ou ocasionando o desvio das metas, em termos de produto, de maneira total ou parcial, e/ou aumentando os esforços programados em termos de pessoal, equipamentos, instalações, materiais, recursos financeiros etc. (SÁ; ROTONDARO, 2006, p. 2).

O IBGC (2007) define também o risco, como aquele que pode estar diretamente ligado a diversos fatores que precisam necessariamente levar em conta o volume de recursos empregados na estrutura de funcionamento de uma organização.

“Sobre os conceitos de risco e incerteza existem diferentes aproximações. A diferença entre os conceitos aprofunda na condição de mensurabilidade. O risco pode ser quantificado em termos de frequência e custos prováveis. Entretanto, a incerteza não pode ser mensurada” (RUBIANO, 2011, p. 28), a diferença aprofunda-se na condição de confiança da iniciativa a ser empreendida: a incerteza determina a (auto) confiança do empresário em suas estimativas ou expectativas; já os riscos são determinados pelos possíveis resultados (perdas)

de uma ação. Estas duas aproximações são compatíveis na medida em que a possibilidade de obter informação e mensuração gera confiabilidade.

Conforme Cavalcanti (2012) a inserção da gestão de risco no processo decisório das empresas gera diversos benefícios, dentre os quais, cita-se: entendimento do ambiente corporativo a partir de uma visão estruturada de processos de negócio; instrumentos de controle adequados frente os eventos de incerteza negativa inerentes ao contexto; conhecimento quanto à possibilidade de perda pela exposição aos riscos; identificação de condições de recuperação de perdas no caso de materialização; eliminação de fontes de incertezas negativas, provendo a geração de oportunidades; garantia da continuidade do negócio; geração de valor como consequência da boa gestão dos riscos e estruturação da cadeia de valor, condições internas e externas no mercado no qual a empresa está inserida.

O grande empenho inovador nas empresas tem desencadeado o surgimento de projetos de alto risco com certo nível de complexidade e estimulando a busca por modelos que tragam possibilidades de gerenciar as incertezas e riscos destes projetos. É fato incontestável que metodologias clássicas já não são suficientes para asseguram o sucesso destes projetos.

A premissa de que um conjunto de ferramentas e técnicas padronizadas possa ser aplicável a todos os tipos de projetos tem sido intensamente debatida, dadas às diferenças fundamentais existentes entre eles (ROVAI, CATTINI JUNIOR e PLONSKI, 2013).

2.3 CLASSIFICAÇÃO DE RISCO

Existem diversas abordagens para os tipos de riscos. Para fins de compreensão sobre o tema que se está a discorrer serão tratados somente alguns dos mais comumente encontrados. Para Martins (2014, p. 14) cada risco tem especificações próprias e necessita de uma análise e gestão individual, sendo assim, o autor divide-os em três categorias: Riscos de Controle (ou incerteza); Riscos de Oportunidade (ou especulativos) e Riscos de perigos ou puros.

Os riscos de controle (ou incerteza) estão para Martins (2014, p.14) “associados à gestão de projetos, comportando incerteza sobre o (in) cumprimento dos prazos de entrega, do orçamento, das especificações previstas ou até do benefício final que o projeto vai produzir”.

Os riscos especulativos podem representar na visão de Martins:

[...] importantes oportunidades para as empresas, todavia implicam que as mesmas corram, ainda que deliberadamente, riscos, na procura por um retorno positivo. Normalmente são riscos de mercado ou comerciais, e podem variar em

conformidade com o tamanho das empresas, bem como o que as mesmas estão dispostas a arriscar ou aquilo que pretendem conseguir em troca (MARTINS, 2014, p.14).

Em relação aos riscos de perigos puros, o autor supracitado considera que “só podem resultar em um resultado negativo. Este tipo de risco que pode condicionar a realização da missão da empresa, gerando ineficiências ou interrupções não planejadas. São exemplos desta categoria de risco: as perdas, danos, catástrofes naturais, roubos ou furtos” (MARTINS, 2014, p.14).

Já Kaplan e Norton (2012, p.33), indicam uma classificação dos riscos em três categorias: riscos evitáveis, riscos estratégicos e riscos externos. Os riscos evitáveis “são aqueles associados à atividade operacional da empresa. As ocorrências que lhes estão associados não originam benefícios e por isso mesmo devem ser minimizados”.

Os riscos estratégicos são considerados pelos autores (2012) como aqueles deliberados que a empresa assume como indispensáveis para suscitar o retorno almejado e estão sob controle em algum grau. São os elementos eficazes da atividade empresarial, ao apresentarem tanto a probabilidade de ganho como de perda, pode inclusive conduzir a resultados desejáveis ou não.

Já os riscos externos incluem àqueles eventos que estão intensamente fora do controle da empresa. Podem, na melhor das suposições, ser identificados e, em caso de ocorrência, minimizados.

Fundamentando-se em Cavalcanti (2012), comumente são abordadas três grandes classificações genéricas para condições de incertezas externas ao negócio, conforme ilustra a Figura 1:



Figura 1 – Classificação dos riscos
FONTE: Adaptado de Cavalcanti (2012, p. 8)

O Quadro 1, apresenta os elementos que compreendem cada uma das classificações de risco demonstrados na Figura acima:

Quadro 1 – Classificação dos riscos

a) Riscos operacionais:	Relacionam-se com perdas resultantes de: processos internos, pessoas e tecnologia. O princípio do risco operacional trata a reação em cadeia dos eventos internos e externos. Os riscos operacionais tratam as situações de incertezas e fontes geradoras de problemas dentro do processo, tratando as pessoas que interagem com esses, assim como os sistemas que os suportam.
b) Riscos de mercado:	Consideram as variáveis que alteram o valor de um instrumento financeiro. O risco de mercado existe em decorrência da possibilidade de ocorrerem perdas mediante movimentos adversos no mercado. É o risco da perda financeira como resultado da mudança ocorrida no valor percebido de um dado instrumento.
c) Riscos de crédito:	Tratam atividades cujas quais os êxitos dependem do cumprimento pela outra parte, emitente ou tomador. Existe uma fronteira tênue entre o risco de mercado e o risco de crédito, uma vez que o risco de mercado pode influenciar as decisões dos atores mencionados acima. O risco de crédito advém de distintas fontes, entre as quais se destacam os empréstimos individuais (falha em repor total ou parcialmente a quantia emprestada) e as operações de troca.

Fonte: Adaptado de Cavalcanti (2012, p. 9-10)

2.4 GESTÃO DE RISCOS

Segundo Hopkin (2010), foi a partir de 1950 que houve intensa propagação das práticas de gestão do risco, na ocasião em que o custo dos seguros tornou-se exagerado e a sua cobertura, limitada. As empresas começaram, além disso, a ter preocupações com a qualidade da proteção da propriedade, padrões de saúde e segurança das pessoas e questões de responsabilidade, no que se referia aos seus produtos.

A gestão de riscos é um assunto que vem sendo discutido acentuadamente nas organizações modernas, por conta do ambiente incerto no qual estão inseridas (SANCHEZ *et al.*, 2009).

Assim, torna-se uma preocupação para muitas empresas, tendo em vista os escândalos financeiros envolvendo grandes empreendimentos, como a Parmalat, Enron, Metallgesellschaft, entre outras. Muitas delas têm demonstrado uma preocupação crescente

com a necessidade de gerenciamento ou gestão de riscos, buscando uma estrutura que possa identificá-los, avaliá-los e gerenciá-los (CHING, 2010, p. 2).

Para Tavares (2013), a gestão de riscos é a área da organização que tem por finalidade proteger todos os seus recursos (humanos, financeiros, materiais etc.) da decorrência de possíveis eventos ocasionais que possam ameaçar o crescimento ou desempenho da mesma. “Evolui das políticas preventivistas que surgiram ao longo dos tempos, a partir do desenvolvimento de métodos que buscavam a redução dos riscos industriais através de análise criteriosa destes”.

Atualmente é bastante improvável encontrar um tomador de decisão que não tenha “pelo menos noção dos estragos que possam ser causados à sua corporação por um tratamento inadequado de situações potencialmente perigosas, sejam de natureza financeira, operacional ou estratégica” (FINCATTI, 2008, p. 2).

COSO define gestão de riscos corporativos como sendo,

O processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade (COSO², 2007, p. 23).

É fato inquestionável que todas as empresas se defrontam com incertezas, e o desafio dos gestores é determinar o grau de incerteza com o qual ela está preparada para enfrentar na medida em que se empenha para aumentar o valor para as partes interessadas.

As incertezas geram riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou gerar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos gestores tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades a elas associados, de forma a aprimorar a capacidade de geração de valor (COSO, 2007).

Segundo estudo realizado pela Ernst e Young (2013), as empresas não podem ficar limitadas a assumir que a cultura é sólida e que nada vai atingi-las, sendo indispensável procurar conceitos de forma a fazer a avaliação de risco.

Tal avaliação abrange um processo dinâmico e interativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos. Os riscos de não atingir os objetivos, em qualquer entidade

² COSO desenvolveu e apresentou em 2004 a estrutura conceitual do processo de gestão do risco empresarial *ERM*, que consiste num processo, concebido pelos responsáveis da gestão e outros colaboradores, aplicado com objetivos estratégicos a toda a organização, e utilizado para identificar potenciais riscos que possam afetar a entidade, e a geri-los na lógica da garantia da prossecução dos objetivos da entidade (<http://www.coso.org/Publications/NCFRR.pdf>).

devem ser considerados em relação às tolerâncias aos riscos já estabelecidos. Desta forma, a avaliação de riscos institui a base para determinar a maneira como eles serão gerenciados (COSO, 2007).

A acuidade de tornar a gestão do risco proativa em qualquer gestão do desempenho tem por finalidade restringir-lhes a um nível aceitável, “em antecipação, os riscos identificados pela empresa, através da criação de uma cultura fundamentada na avaliação e na prevenção, em vez de ações reativas e de correção” (BARROS, 2012, p. 41).

Barros (2012) destaca que possivelmente o maior obstáculo para o equilíbrio eficaz do desempenho e do risco deva-se ao fato de que ele:

Requer mudanças inerentes à cultura da empresa, sendo necessário criar um ambiente onde o risco é considerado e avaliado em cada etapa durante o processo de planejamento estratégico, acompanhamento e, em seguida, de forma proativa, com metas e objetivos a cumprir, exigindo mudanças culturais que permitam chegar a um equilíbrio adequado (BARROS, 2012, p. 41).

As empresas devem desenvolver hábitos no que se refere à tentativa de perceber o que correu de forma inesperada, ou poderá vir a acontecer, em vez de aceitar os resultados negativos de forma natural. Por isso, a cultura organizacional tem um papel imprescindível na forma como os gestores e colaboradores encaram as falhas.

Fundamentando-se em Coso (2007, p. 12), o gerenciamento de riscos corporativos é constituído de oito componentes inter-relacionados, pelos quais a administração gerencia a organização, e estão integrados com o processo de gestão. Esses componentes estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Os oito componentes inter-relacionados, pela qual a administração gerencia a organização, e estão integrados com o processo de gestão

a) Ambiente Interno	O ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive, a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.
b) Fixação de Objetivos	Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados à missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.
c) Identificação de Eventos	Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.
d) Avaliação de Riscos	Os riscos são analisados, considerando-se sua probabilidade e seu impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto a sua condição de inerentes e residuais.
e) Resposta a Risco	A administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.

f) Atividades de Controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
g) Informações e Comunicações	As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que se cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.
h) Monitoramento	A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Fonte: Adaptado de Coso (2007, p. 12)

Verifica-se que o gerenciamento de riscos corporativos é um processo multidirecional e interativo, segundo o qual, quase todos os componentes influenciam os outros (COSO, 2007).

O gerenciamento de risco é definido por Weber (2013) como um processo de identificação e análise de risco em uma abordagem integrada em toda a empresa. É uma abordagem estruturada e disciplinada para alinhar estratégia, processos, pessoas, tecnologia e conhecimento, com a finalidade de avaliar e gerir as incertezas que a empresa enfrenta para que assim possa criar valor.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) não há um tipo de classificação de riscos que seja consensual, exaustivo e aplicável a todas as organizações; a classificação deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada organização, contemplando as particularidades da sua indústria, mercado e setor de atuação.

Uma das formas de categorização dos riscos consiste em desenhar uma matriz que considere a origem dos eventos, a natureza dos riscos e uma tipificação dos mesmos, conforme ilustrado hipoteticamente na figura 2.

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
Origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

Figura 2 – Exemplo de categorização de riscos

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007, p. 18), adaptado pelos autores

Além disso, a Figura 3 ilustra simplificada o processo de gerenciamento de risco segundo Crouhy, Galay e Mark (2008). Nessa figura, é possível visualizar a sequência que

permite a identificação da exposição da empresa ao risco, os prováveis efeitos que a exposição de riscos poderá submeter à empresa em eventos futuros, passando pelas medidas necessárias a serem adotadas, a necessidade de encontrar os instrumentos mais adaptados de acordo com a realidade dos riscos encontrados em cada empresa, culminando com a avaliação do desempenho.

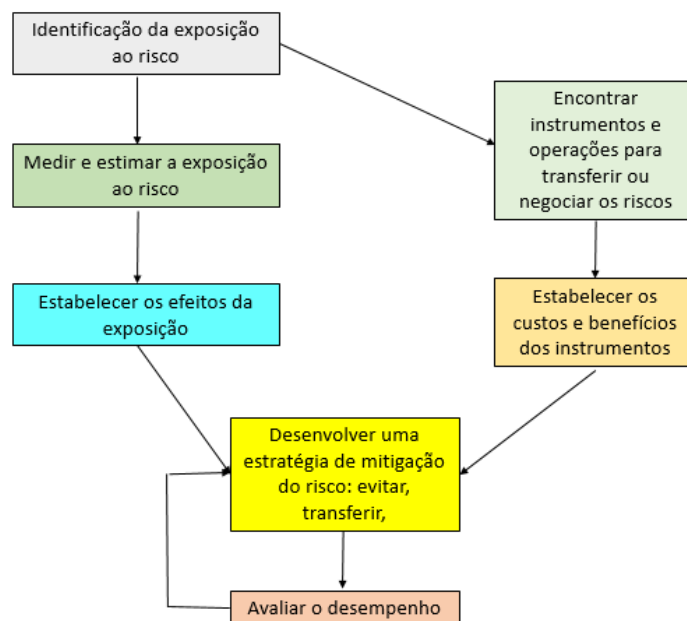


Figura 3 – O processo de gerenciamento de risco
FONTE: Adaptado de Crouhy, Galay e Mark (2008)

Atualmente tornou-se rotineira a aplicação de ferramentas de análise de risco em projetos de *software* científicos ou comerciais, com a finalidade de evidenciar possíveis vulnerabilidades. As vulnerabilidades encontradas podem ser intrínsecas à tecnologia adotada, neste sentido, a mitigação dos riscos pode incluir a troca da tecnologia, ou a aceitação de um risco maior do que o esperado (WEBER, 2013).

2.5 MODELOS DE REFERÊNCIA PARA AVALIAÇÃO DE RISCOS

De acordo com Cavalcanti (2012, p. 11), a visão de riscos passou por uma série de evoluções até alcançar o desígnio atual de trabalho, abrangendo: Auditoria Interna, Controles Internos, Governança Corporativa e Compliance. O Quadro 3 apresenta a cronologia de modelos de referência.

Quadro 3 - Cronologia de Modelos de Referência

Modelo	Ano	Descrição	Autor
COSO	1992	<i>Framework</i> para implantação de uma estrutura de controles internos a partir de cinco componentes integrados: ambiente de controle; avaliação de riscos; atividade de controle; informação e comunicação; monitoramento.	COSO – <i>Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
AS/NZS 4360	1995	Modelo que contempla <i>templates</i> e práticas aplicáveis a gerenciar riscos no conteto de um processo, de uma organização ou até mesmo no projeto de vida de uma pessoa. Trata riscos por uma visão generalista e aplicável em qualquer segmento de atuação.	<i>Standards Australia/Standards New Zeland</i>
FERMA	2002	Guia europeu da prática de gestão de riscos a partir de uma visão objetiva do processo de gerenciamento de riscos. Contempla <i>templates</i> para realização das análises de riscos.	FERMA – <i>Federation of European Risk Managers Association</i>
ERM	2004	Ampliação do conceito abordado pelo COSO, alinhado de forma integrada a estratégia da organização. Introduz conceitos como apetite de riscos.	COSO – <i>Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
BS 31100	2009	Manual de orientação da BSI para gerenciamento de riscos. Apresenta dez princípios-chave para gestão de riscos, modelo, framework, processo e guia de implantação prática.	BSI – <i>British Standard Institution</i>
ISO 31000	2009	Finalizado em 2009, a ISO 31000 é referência mundial para a prática de gestão de riscos. Apresenta onze princípios da gestão de riscos, modelos de orientação para desenvolver e controlar um framework de riscos e um processo genérico de gestão de riscos.	ISO – <i>International Organization for Standardization</i>
Modelo MIGGRE	2011	O Modelo para identificação e gerenciamento do grau de risco de empresas – MIGRRE é fruto da tese de doutorado que foi estruturado com foco em uma estrutura robusta de Gestão de Riscos Corporativos, ou seja, ele busca propor etapas e ferramentas que exigem tempo de trabalho e um conjunto de dados significativo.	Joana Siqueira de Souza

FONTE: Adaptado e atualizado pelos autores, com base em Cavalcanti (2008, p. 3)

Os modelos de referência acima citados foram os principais incentivadores da visão de que controlar e gerir riscos, torna-se uma prática necessária, visando não apenas que as empresas adotem princípios da boa governança empresarial, mas, na perspectiva de melhorar seus processos de gestão e dar saltos em competitividade e procurar evitar perdas, seja por falta de controles adequados, ou mesmo pelas experiências negativas de empresas que afundaram em crises por falta de blindar seus ativos, e relações com acionistas e stakeholders.

2.6 A NORMA ISO 31000 – GESTÃO DE RISCOS

A *International Organization for Standardization 31000* (ISO, 2009), em sua Seção 4.1, declara que o sucesso do gerenciamento de riscos “irá depender da eficácia da estrutura de gestão que fornece os fundamentos e arranjos que irão incorporá-la através de toda a organização, em todos os níveis”. Uma estrutura de gerenciamento de riscos se refere aos componentes e à organização do gerenciamento de riscos dentro de uma entidade.

A ISO 31000:2009, defende que como ponto inicial para melhorar a abordagem de uma organização em relação ao gerenciamento de riscos, deverá ser uma análise dos *gaps*, que faça um balanço da situação e avalie quais processos e sistemas estão presentes no momento. Se qualquer parte essencial estiver faltando, é altamente improvável que o gerenciamento de riscos seja eficaz. Os auditores internos têm um papel estratégico a desempenhar na avaliação e melhoria na gestão de riscos em suas organizações e avaliar as atividades é um componente crítico desse esforço.

Também a ISO 31000:2009 define atitude perante o risco como uma “abordagem da organização para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir ou afastar-se do risco”. A administração é responsável por determinar a atitude da organização perante o risco e o Conselho de Administração é responsável por determinar se a atitude perante o risco está alinhada com os interesses dos acionistas.

Ainda, a ISO 31000:2009 fornece orientações para a estrutura de gerenciamento de riscos aplicáveis a organizações de qualquer tamanho. Ela define uma estrutura de gerenciamento de riscos como um “conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização”.

A estrutura de gerenciamento de riscos, independentemente do nível de formalidade, está inerentemente incorporada na estratégia geral da organização e em sua política e práticas operacionais.

Arranjos organizacionais incluem planos, relacionamentos, prestações de contas, recursos, processos e atividades. Assim, a ISO 31000:2009 define a atitude perante o risco como uma “abordagem da organização para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir ou afastar-se do risco”. A administração é responsável por determinar a atitude da organização perante o risco e o conselho é responsável por determinar se tal atitude está alinhada com os interesses dos acionistas.

Definiu-se ainda pela ISO, um padrão para o processo de gestão de riscos. Nomeado como *Risk management process* (processo de gestão de riscos), conceitua que a gestão de riscos deve fazer parte do processo de gestão, da cultura e prática, adaptada aos processos de negócio da organização.

O processo de gestão de riscos segundo a ela, congrega cinco atividades, conforme figura a seguir:

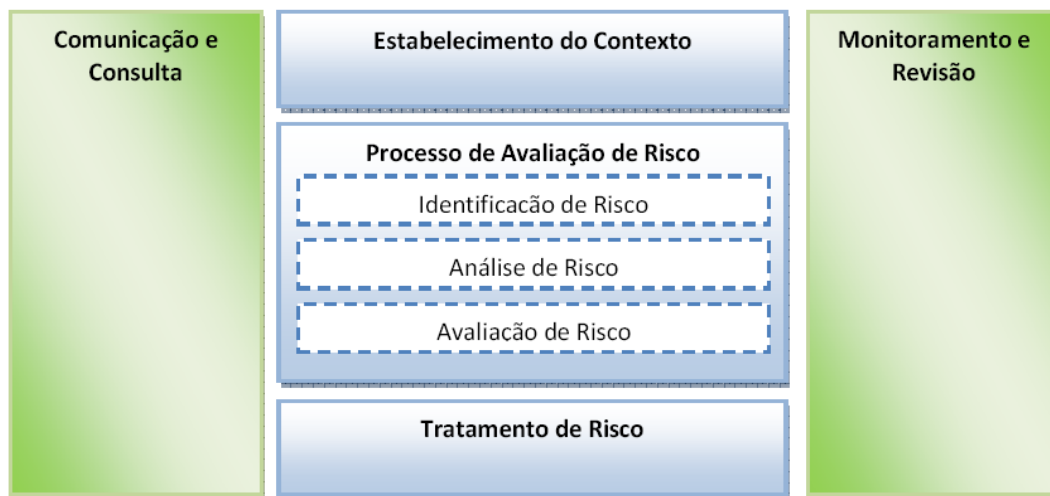


Figura 4 – Gestão de riscos através da ISO 31000 – princípios para ples and guidelines on implementação
FONTE: ISO 31000 adaptado de Cavalcanti (2012,p. 26)

a) Comunicação e consulta

Relacionamento interno e externo previamente realizado com os stakeholders com objetivo de discutir os aspectos a serem abordados no processo de gerenciamento de riscos; (CAVALCANTI, 2012).

b) Estabelecimento do contexto

O estabelecimento do contexto considera parâmetros internos e externos, escopo e critérios para o processo de gerenciamento de riscos. De forma resumida, é avaliado o ambiente no qual a gestão de risco será inserida para avaliação (CAVALCANTI, 2012).

c) Processo de avaliação de risco (identificação, análise e avaliação de risco)

O processo de avaliação de riscos é a visão ampla da identificação, análise e avaliação de riscos. A identificação de riscos trata as fontes, áreas de impacto, eventos, causas

e potenciais consequências. Já a análise de riscos está relacionada com a compreensão do risco; (CAVALCANTI, 2012).

d) Tratamento de Risco

Envolve a seleção de uma ou mais opções de modificação de riscos e implementações dessas opções. Consiste em um processo cíclico de avaliação do tratamento de risco, decidindo se os níveis de riscos residuais são toleráveis ou não, se a tolerabilidade está gerando novos tratamentos de risco, e avaliando o efeito do tratamento até que o risco residual esteja de acordo com o critério (apetite) de risco da organização (CAVALCANTI, 2012).

e) Monitoramento e revisão

O monitoramento e revisão devem fazer parte do planejamento do processo de gestão de risco, com o propósito de: analisar as lições aprendidas a partir dos eventos, mudanças e tendências; detectar mudanças no contexto interno e externo, incluindo as do próprio risco e como esse pode demandar revisões do seu respectivo tratamento e priorização; garantir que as medidas de controle e tratamento de risco são efetivas tanto no desenho como na operação; identificar riscos emergentes (CAVALCANTI, 2012).

2.7 SUPERMERCADOS - CARACTERIZAÇÃO GERAL

O autosserviço, de modo específico os supermercados, foram introduzidos no Brasil em meados do século XX, mais precisamente no ano de 1953, sendo o “Sirva-Se” pioneiro, mas, foi no início da década de 1960 que pulverizou por todo o País. Inicialmente, houve a transformação de empórios em supermercados, iniciando pelas grandes cidades.

A chegada dos hipermercados ao Brasil, em 1971, levou muitas empresas supermercadistas a ocuparem outras áreas do mercado consumidor com a diversificação de produtos e serviços (SILVA, 2010).

Silva (2010) descreve ainda, que a expansão dos supermercados também ocorreu devido a fatores fundamentais como a geladeira e o automóvel. O aperfeiçoamento da refrigeração destinada ao lar, bem como a produção em massa de refrigeradores e sua consequente redução de preço, permitiu que as pessoas pudessem realizar o abastecimento em casa de gêneros alimentícios perecíveis por períodos mais longos (uma semana ou até mais).

Supermercado pode ser definido nos termos que seguem:

Supermercados são lojas que exploram o autosserviço, onde o próprio consumidor se encarrega de escolher os produtos nas prateleiras (gôndolas), mantendo relacionamento com os funcionários de estabelecimento somente no momento do acerto de contas no caixa. Os supermercados se caracterizam ainda, por comercializarem, basicamente, produtos alimentícios, e por imprimirem uma significativa velocidade no giro dos estoques com o objetivo de compensarem a estreita rentabilidade sobre as vendas (em média 2%). Estes tipos de estabelecimentos varejistas dispõem de uma grande variedade de produtos, chegando em média, a 19,75 mil itens de venda (MACHADO, 2007, p. 3)

Observa-se que, a par do *mix* de produtos ofertados, os supermercados se caracterizam por comercializarem, essencialmente, gêneros alimentícios.

Segundo a ABRAS citado em SINCOVAGA (2007, p. 2), nos dias atuais, há três tipos de classificações para supermercado:

a) compacto: com área de vendas de 250 a 1.000 metros quadrados, 7 mil itens, de 2 a 7 check-outs, e com as seções de mercearia, hortifruti, açougue, frios e laticínios e bazar;

b) convencional: de 1.001 a 2.500 metros quadrados de área de vendas, média de 12 mil itens, de 8 a 20 *check-outs*, e com as seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar;

c) grande: de 2.500 a 5.000 metros quadrados de área de vendas, média de 20 mil itens, e de 21 a 30 check-outs, com as seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos.

Segundo Hilário (2014), a despeito de todas as dúvidas enfrentadas no início de 2013, quando a inflação era uma ameaça, o setor supermercadista apresentou crescimento de 5,5% nas vendas, segundo o estudo anual da Nielsen (2014).

Conforme o estudo, a importância dos supermercados cresceu pelo 13º ano consecutivo e chegou a 92,7%, contra 92,5% em 2012; mais uma demonstração da força dos supermercados, cuja expansão em receita, analisada isoladamente, foi maior que a soma de todo o autosserviço, com 12,3% nominal e 5,8% real (HILÁRIO, 2014). A Tabela 1 apresenta as cinquenta maiores redes de supermercados do Brasil segundo a Abras (2015):

Tabela 1 – Ranking de supermercados do Brasil (2015)

Rede	Receita 2012 (R\$ bilhão)	Nº de lojas	Sede
Comercial Delta Ponto Certo Ltda.	502.673.829	1.882	SP
Supermercado Imperatriz Ltda	31,4	ND	SP
Walmart	25,9	547	SP
Ceconsud	9,7	205	SE
Zaffari	3,3	30	RS
Irmãos Muffato	2,7	37	PR
Condor Super Center	2,6	35	PR
Supermercados BH	2,35	117	MG
Sonda Supermercados	2,3	32	SP
Angeloni	2,2	26	SC
DMA Distribuidoras	2,1	91	MG
SDB Comércio de Alimentos	2,07	48	SP
Y. Yamada	1,77	36	PA
Coop	1,76	28	SP
Savegnago	1,57	34	SP
Líder Comércio e Indústria	1,54	15	PA
Carvalho e Fernandes	1,3	51	PI
Multi Formato Distribuidora	1,2	23	MG
Supermercado Zona Sul	1,1	34	SP
Comercial Zaragoza	1,09	12	RJ
AM/PM comestível	1,04	1.377	RJ
Giassi & Cia	1,03	12	SC
Supermercado Bahamas	1,002	28	MG
Companhia Sulamericana	1	35	PR
Supermercados Irmãos Lopes	0,807	26	SP
Supermercado Nordesteão	0,776	9	RN
Unidasul Distribuidora Alimentícia	0,77	48	RS
Formosa Supermercados	0,684	3	PA
Hortigil	0,682	26	ES
D'Avó Supermercados	0,66	9	SP
Empresa Baiana de Alimentos	0,65	299	BA
Adição Distribuidora Express	0,648	23	MG
Realmar Distribuidora	0,638	22	ES
Intercontinental Com. de Alimentos	0,589	21	RJ
Atakarejo	0,572	5	BA
Jad Zogheib e Cia	0,557	7	SP
Covabra Supermercados	0,505	11	SP
Nazaré Comércio de Alimentos	0,501	5	PA
Latuf Cury e Rocha	0,447	11	SP
Supermercados Vianense	0,445	18	RJ
Supermercados Imperatriz	0,443	16	SC
Paulo e Maio Supermercados	0,433	15	DF
Mercado Torre e Jacarepaguá	0,414	11	RJ
Bonanza Supermercados	0,411	20	PE
Enxuto Supermercados	0,41	6	SP
Casa Avenida Comércio e Importação	0,407	18	SP
Organização Verdemar	0,404	7	MG
Companhia Beal Alimentos	0,392	9	PR
Supermercado da Família	0,387	20	PE
Comercial Oswaldo Cruz	0,371	19	SP

Fonte: Abras (2015)

A Tabela 2 apresenta a relação dos 20 maiores supermercados do Brasil, visualizando-se nas duas colunas do lado esquerdo a informação da posição que a empresa obteve no ranking entre os anos de 2015 e 2016:

Tabela 2 – Vinte maiores supermercados do Brasil

ASS 2015	CLASS 2016	Sede	Sede	Sede	Número de Lojas
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	78.933.000.000	2.181
2	2	CARREFOU COM IND LTDA	SP	42.701.594,004	288
3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	29.323.141.083	485
4	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SE	9.267.780.338	222
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMERCIO E INDÚSTRIA	RS	4.508.000,00	3031
6	6	IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	4.095.683.945	44
7	8	SUPERMERCADOS BH COM. DE ALIMENTOS LTDA	MG	3.972.886.248	149
8	10	SOB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	3.883.659.200	52
9	7	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	3.815.586.102	41
10	9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO S.A	SP	3.110.899.189	39
		TOTAL 10 MAIORES		181.512.250.109	3.532
11	12	DMA DISTRIBUIDORA S.A	MG	2.636.919.105	109
12	11	ANGELONI CIA LTDA	SC	2.380.884.820	27
13	15	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA	SP	2.115.468.064	37
14	16	LIDER COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	PA	1.987.633.833	21
15	13	COOP – COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.985.037.754	42
16	17	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.938.759.911	37
17	19	AM/PM COMESTÍVEIS LTDA	RJ	1.807.578.678	1.910
18	21	CARVALHO E FERNANDES LTDA	PI	1.755.831.887	46
19	14	YYAMADA S/A COMERCIO E INDÚSTRIA	PA	1.745.719.376	35
20	19	COMERCIAL ZARAGOZA IMP EXP LTDA	SP	1.739.254.223	14
		TOTAL 20 MAIORES		201.715.317.760	5.811

FONTE: Abras (2016)

Uma das estratégias empreendidas por muitas empresas supermercadistas para ampliar seus ganhos é apostar em outros segmentos e formato de negócios. Parte do Ranking Abras/SuperHiper, pesquisa realizada pela Abras (2016), que contou com 376 respondentes, revelou que, no ano passado, 26% desta base declararam trabalhar com o modelo de atacado. Dentro deste grupo, a participação média da referida atividade no faturamento das

companhias foi de 19%. Em comparação com 2012, houve avanço de um ponto percentual em cada quesito (empresas que trabalham com atacado e o impacto deste canal na receita) (NUNES FILHO, 2014).

Dentre os respondentes, 6% estão atuando no varejo virtual em complemento à operação física, margem que supera os 4% registrados na pesquisa anterior. A participação no faturamento gerada por este modelo de negócio saltou de 2% para 3%. (NUNES FILHO, 2014). No observar deste autor, o supermercado, para o faturamento das empresas, manteve-se estável em 64%. Por fim, a parcela de empresas que possuem farmácia e posto de combustível manteve-se estável em respectivos 1% e 2%. O mesmo ocorreu no impacto destas operações no faturamento das empresas, que ficou em 1% (farmácia) e 2% (posto de combustível).

2.8 GERENCIAMENTO DE RISCO EM SUPERMERCADOS

Ao implantar o gerenciamento de riscos, primeiramente atuando na redução das perdas de mercadorias, o varejista consegue minimizar os riscos nos processos operacionais e reduzir ou mesmo eliminar as principais perdas que impactam nos resultados da empresa, não só como a falta de mercadoria no ativo, mas ainda, como a oportunidade de venda perdida (SÁ; ROTONDARO, 2006).

De acordo com o Relatório de Gerenciamento de Risco do Carrefour (2013), a avaliação do risco analisa cenários de curto e longo prazo, projeções de recebimentos e pagamentos que levam em conta o clima econômico e a situação do mercado. Os modelos de projeções são baseados em métodos estatísticos e validados através de testes de aderência.

Além das projeções em condições normais de mercado, a instituição cogita a evolução de sua liquidez utilizando cenários adversos, como aumento de inadimplência (redução de recebimentos), aumento do custo de captação e diminuição de recursos disponíveis, simulando cenários de estresse para 60 dias seguintes.

Através desses cenários são identificadas as necessidades de liquidez e definidas as linhas de contingências e reservas mínimas diárias, que são remetidas para a aprovação da Alta Administração no Comitê de Ativos e Passivos (ALCO), (CARREFOUR, 2013).

2.9 O RISCO DA INOVAÇÃO EM SUPERMERCADOS

A inovação tecnológica é uma realidade presente em empresas de todos os setores, inclusive no setor supermercadista. Torna-se um diferencial na subsistência e sucesso dessas empresas (PRIMO; SILVA, 2015).

A inovação é ainda importante na sobrevivência e competitividade destas empresas. Corroborando tal afirmativa, cada vez mais novos projetos de inovação tecnológica são desenvolvidos através do financiamento de agências de fomento como a FINEP³, possibilitando o crescimento econômico e financeiro. Projetos de inovação tecnológica envolvem um grande grau de riscos devido ao seu teor.

As empresas dependem muitas vezes de investimentos em inovação tecnológica, mas, nem sempre podem custear a aquisição de novas tecnologias, visto que, o custo com desenvolvimento tecnológico torna-se cada vez maior. “[] o financiamento com inovação tecnológica possibilita o crescimento econômico e financeiro dessas organizações” (FERREIRA; SILVA, 2011, p. 2).

A inovação tecnológica é estratégica para a competitividade da indústria e do varejo brasileiro. “A oferta de produtos e serviços de qualidade e de maior valor agregado contribui para a inserção do Brasil no comércio mundial e, conseqüentemente, para o crescimento econômico do país” (MONTEIRO NETO⁴, 2009, p. 18).

Conforme Ferreira e Silva (2011, p. 2), “a realização de uma eficiente análise de viabilidade técnica econômica e financeira reduz os riscos de fracasso de um projeto de inovação tecnológica”. Para estes autores, o gerenciamento de risco “existe para aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto, daí sua importância”. Por isso, em projetos de desenvolvimento e inovação tecnológica, esses riscos e incertezas são ainda maiores e devem ser executados eficientemente.

Toda organização, para manter-se ativa no mercado concorrencial, pode e deve desenvolver projetos inovadores, entretanto, é estratégico considerar a ampla gama de riscos que de acordo com a tipologia envolvida em cada projeto. O setor de supermercados também está sujeito a esse axioma.

³ Financiadora de Estudos e Projetos

⁴ Presidente da CNI. Presidente do Conselho Nacional do SENAI/DN. Presidente do Conselho Superior do IEL/NC.

Um projeto é uma atividade temporária destinada a criar um produto, serviço ou resultado único. Nessa definição, 'temporária' significa que cada projeto terá um começo, meio e fim definidos e não sobreviverá por tempo indeterminado. 'Único', por outro lado, indica que não se trata de uma atividade repetitiva ou de produção em série (WEISZ, 2009, p. 24).

Em determinada empresa, um projeto consiste em uma iniciativa cujo objetivo é alterar uma situação vigente ou introduzir uma inovação, tal como, implantar uma nova linha de produtos, ou promover um trabalho educativo entre seus empregados (WEISZ, 2009, p. 23).

Portanto, um projeto de inovação tecnológica pode envolver a atividade de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento, voltada à produção de um novo produto ou aprimorar um produto que já é comercializado, bem como, criar ou aprimorar um processo produtivo.

Por sua vez, uma inovação tecnológica de produto ou de processo consiste:

Na implantação/comercialização de um produto ou processo com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados ou a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização de novos ou aprimorados (WEISZ, 2009, p. 24).

Para Monteiro Neto (2009, p. 18), a geração da inovação depende basicamente da iniciativa das empresas, porém, o grau de desconhecimento sobre os instrumentos existentes, sobretudo nas micro e pequenas empresas, é alto. “Também há uma falta de harmonia dos regulamentos vigentes e uma expressiva dificuldade de acesso aos incentivos”.

Segundo aquele autor, outro empecilho para ampliar a inovação no Brasil é a falta de projetos de desenvolvimento empresarial formulados eficientemente. Projetos de inovação tecnológica abrangem “decisões cada vez mais complexas de investimentos e precisam oferecer diretrizes claras sobre sua execução para reduzir, ao máximo, riscos e incertezas” (MONTEIRO NETO, 2009, p. 18).

Para muitas empresas de modo geral, a atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) vem se tornando cada vez mais desafiante para permanecer atualizado e, portanto, competitivo em um mercado em que tecnologia é, cada vez mais, fator determinante de competitividade e de sobrevivência (WEISZ, 2009, p. 23). A inovação tecnológica somente vem a acontecer quando a tecnologia desenvolvida acolhe a necessidades ou desejos das pessoas, isto é, quando ela se coliga às atividades humanas.

A tecnologia é um produto que as empresas detentoras do conhecimento utilizam como vantagem competitiva, segundo Hass (2009) esta situação gera o risco da dependência

tecnológica que poderá ter consequências positivas, impelindo às empresas dependentes ao processo de inovação.

De acordo com a observação de Merton (2013) se o grau de risco de uma inovação depende de escolhas feitas pelas pessoas, quanto mais informadas e conscientes forem suas escolhas, pela lógica menor devia ser o risco.

Destaca-se que determinados modelos trazem falhas por isso devem ser descartados enquanto outros podem ser aprimorados. Determinados modelos são adequados para situações específicas. Enquanto outros exigem usuários sofisticados para produzir bons resultados.

Quando o gestor aplica o modelo certo para decidir como usar uma inovação, chegando ao justo equilíbrio entre risco e desempenho, a experiência mostra que é quase impossível prever como esse novo comportamento irá influenciar o grau de risco de outras escolhas e condutas (da pessoa e de outros indivíduos), muitas vezes em áreas sem qualquer relação aparente.

Deveras que, quanto mais complexo o sistema no qual a inovação se insere mais prováveis e graves serão essas consequências. Aliás, muitos dos riscos associados a uma inovação decorrem não da inovação propriamente dita, mas, da infraestrutura na qual é inserida (MERTON, 2013).

Riscos e incertezas são inerentes à própria natureza da atividade de P&D, na qual uma linha de trabalho pode se revelar o caminho inapropriado, requerendo busca de alternativas. Não há, neste caso, uma segura previsibilidade. É fato que a formulação de projetos de inovação é importante ferramenta para avaliar a tecnologia em desenvolvimento (WEISZ, 2009, p. 25).

Shenhar (2011) sugere um novo modelo de gerenciamento de projetos a partir do enfoque contingencial denominado SPL ou Liderança Estratégica de projeto, onde propõe que os gerentes de projetos atuem como miniCEOS – Pequenos superintendentes, focados na entrega de valor para o negócio. Propõe ainda, que ao invés, da filosofia corrente do “faça o trabalho”, paradigma para os gerentes de projetos, ele interceda e entregue o valor.

É preciso levar em conta que, no caso de investimento no desenvolvimento de tecnologia, somam-se aos riscos inerentes à qualquer investimento (risco comercial, riscos operacionais, riscos de acidentes, riscos políticos etc.), o risco tecnológico propriamente dito. Ao desenvolver uma tecnologia, sua exequibilidade ou sua viabilidade econômica não estão asseguradas (WEISZ, 2009, p. 30).

No quadro 4 de Freeman e Soete (2008) pode-se observar a relação entre inovação, incerteza e risco.

Quadro 4 – Matriz para relação entre inovação, incerteza e risco

INCERTEZA	INOVAÇÃO	RISCO	OPERAÇÃO FINANCEIRA
Incerteza verdadeira	Pesquisa básica e inovação	Incalculável	Não reembolsável
Altíssimo grau de incerteza	Inovações de produtos radicais e invocações de processos radicais fora da firma;	Altíssimo	Participação/subvenção
Alto grau de incerteza	Inovações de produto e inovações de processo na firma;	Alto	Participação/crédito equalizado/subvenção
Incerteza moderada	Novas gerações de produtos conhecidos;	Moderado	Crédito equalizado
Baixa incerteza	Inovações sob licença; imitação de diferenciação de produto; melhoramentos e adaptações em produtos e processos;	Baixo	Crédito
Incerteza muito baixa	Novo modelo; diferenciação de produto; agência para inovação de produto conhecido; adoção tardia de inovação de processo estabelecido na própria firma; melhoramentos técnicos secundários.	Muito baixo	Crédito

Fonte: Adaptação de Freeman; Soete (2008)

2.10 RISCO SISTÊMICO

De acordo com Rovai, Cattini Junior e Plonski (2013), a intensa competição em escala, a entrada de novos concorrentes, o adensamento dos mercados, as crises constantes, a ameaça de produtos substitutos, a queda constante da rentabilidade de produtos *commodities* e a necessidade de diferenciação são os principais motivos que conduzem as empresas ao processo de inovação de seus produtos, processos, tecnologias, arquiteturas de modelos de negócios, estratégias empresarias, dentre outros fatores.

Para Duarte, Lamounier e Colauto (2008) risco sistêmico é classificado como o risco de perdas devido a alterações no ambiente operacional. Dois exemplos são dados por: a) alteração abrupta de limites operacionais em bolsas levando todas as instituições financeiras a dificuldades; b) modificação repentina de base de cálculo de tributos corporativos.

Para Carvalho (2015), o risco sistêmico refere-se à possibilidade de que um choque localizado em algum ponto do sistema financeiro possa se transmitir ao sistema como um todo e, eventualmente, levar a um colapso da própria economia. Uma instituição financeira é uma empresa. A atuação de qualquer empresa em uma economia de mercado é cercada de riscos.

A lógica essencial de uma economia capitalista, dita de livre empresa, é de que nela o agente privado decide livremente como dispor dos recursos de que dispõe, mas, é também inteiramente responsável pelos resultados que obtém (CARVALHO, 2015).

O componente recursos sistêmicos é de fundamental importância e sua principal função consiste no suporte sistêmico integrado à metodologia ao nível estratégico e operacional, ou seja, nas duas camadas principais do modelo. Os recursos sistêmicos são vitais para minimizar os riscos de complexidade, que tem seus principais riscos devidamente mitigados em função da abordagem sistêmica (ROVAI, CATTINI JUNIOR e PLONSKI, 2013).

3 METODOLOGIA

Orientados pelo raciocínio teórico descrito e pelo conhecimento científico que busca ampliar a compreensão dos fatos de forma organizada e estruturada, almejou-se a verdade por meio de métodos que permitam controle, sistematização e segurança. No entanto, a ciência se constitui em um processo de construção permanente e o método, um conjunto de processos científicos que dependem do objetivo da investigação para apreciar os interesses de uma pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002).

Os processos de análise devem começar com um diagnóstico das necessidades de aprimoramento e das escolhas dos métodos, instrumentos, planejamento e coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo foi classificado a partir da metodologia proposta por Gil (2010), que se decompõe quanto ao objetivo e quanto ao procedimento técnico.

3.1.1 Quanto ao objetivo

Em se tratando de objetivos, o estudo foi classificado como pesquisa exploratória de cunho quantitativo, que Segundo Gil (2010), tem por finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

O planejamento da pesquisa exploratória envolveu levantamento bibliográfico; aplicação de questionário com sujeitos que atuam na gestão de supermercados na cidade de Francisco Beltrão – PR. Estas características serão delineadas na seção 3.1.2.

3.1.2 Quanto ao procedimento técnico

Quanto ao “procedimento técnico” a pesquisa classificou-se como bibliográfica. A pesquisa bibliográfica pode ser considerada como um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa bibliográfica ou fontes secundárias, refere-se a toda bibliografia empregada no estudo, tais como livros, teses, dissertações e artigos científicos que serviram para dar embasamento teórico nos objetivos propostos.

Com esse tipo de pesquisa, têm-se a finalidade de conhecer e enriquecer a dissertação com as principais contribuições científicas sobre o tema proposto, de acordo com Gil (2010), ela pode ser realizada simultaneamente com a pesquisa de campo que tem como objetivo o levantamento de dados em fontes documentais.

Especificamente buscou-se na pesquisa bibliográfica caracterizar os principais elementos do processo de gestão de riscos nas organizações. Este estudo teórico passou pelos aspectos que envolvem falência das organizações, conceitos de risco e incertezas, caracterização geral dos supermercados e gerenciamento de risco em supermercados.

3.2 PESQUISA QUALITATIVA

Considerando esses aspectos e objetivo deste estudo, adotou-se a abordagem metodológica qualitativa. Segundo Gomes e Araújo (2005), se os métodos quantitativos se encontram fundamentados no pensamento positivista, os métodos qualitativos têm uma orientação antipositivista, ou seja, são dirigidos pelo paradigma interpretativo. Assim, a racionalidade cede espaço à subjetividade. A visão reducionista se amplia para a tentativa de compreensão e entendimento aprofundado do objeto em estudo.

Outro ponto de dissonância entre as correntes da pesquisa quantitativa e qualitativa, é que, enquanto no positivismo o fim é basicamente explicativo, o propósito das pesquisas que seguem o paradigma interpretativo vai mais além, é preciso interpretar os acontecimentos, entender as relações existentes entre as variáveis.

A história da pesquisa qualitativa pode ser dividida em cinco momentos principais. O primeiro momento, que vai de 1900 a 1940, reflete uma tentativa inicial, sobretudo por parte dos antropólogos, de quebrar a influência positivista. Mas, pouco se conseguiu avançar.

Em um segundo momento (1940 – 1970), é observado um avanço, com o surgimento de duas abordagens principais, a etnometodologia e a fenomenologia, além da *grounded theory*. Nesse período houve realmente uma formalização de métodos qualitativos.

O terceiro e o quarto momentos (1970 – 1980) foram conflituosos. Foram fases nebulosas com crise de representação. Por fim, o quinto momento (1990 – até os dias de hoje) é o cenário atual dos acontecimentos. O que se tem nesse instante é uma fuga do modo

objetivo de pensar, de sair da perspectiva positivista. A tendência aponta para uma pesquisa multiparadigmática, para a teoria do conhecimento (RODRIGUES FILHO, 2004).

Neste sentido, a ideologia interpretativa emergiu como uma alternativa de superação dos problemas identificados nos modelos de pesquisas positivistas. Solidificada em princípios próprios, a ideologia antipositivista rebate os fundamentos da filosofia funcionalista. Em princípio, o interpretativismo defende a utilização de métodos variados como, análise de conteúdo, *grounded theory*, pesquisa ação, métodos etnográficos, análise de conversação, observação participante, entre outros.

Em campos de estudo como antropologia e sociologia, esses métodos já vêm sendo empregados há bastante tempo. As teorias interpretativas defendem que o homem não pode ser estudado matematicamente, pois, ele é, de nascimento, um ser extremamente complexo, e por essa razão não responde linearmente aos mesmos estímulos (RODRIGUES FILHO, 2004).

Para Neves (1996, p. 1) a pesquisa qualitativa é: “[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...]”.

Como se pode inferir pela definição acima, na pesquisa qualitativa não há preocupação em produzir dados numéricos manipuláveis em fórmulas matemáticas e destinados à construção de gráficos e tabelas que retratam de forma reducionista os achados de pesquisa.

A utilização de métodos qualitativos de pesquisa está em pleno crescimento. Como assegura Godoy (1995, p. 21) “[...] hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”.

Com isso, pode-se perceber uma forte inclinação por maior utilização dos métodos qualitativos de pesquisa, especialmente no campo das ciências humanas. No caso específico da administração há um aumento no número de trabalhos científicos que vêm fazendo uso de metodologias qualitativas. Um dos fatores que ilustra esse crescimento é a obtenção de resultados mais fidedignos, uma vez que nessa tipologia metodológica se prioriza a qualidade em detrimento da quantidade.

Sendo assim, os achados de pesquisa se mostram mais próximos da verdade dos fenômenos. A operacionalização na adoção de um método qualitativo se faz dinamicamente ancorado pela análise do fenômeno escolhido para ser estudado.

Não há a necessidade nem a preocupação em registrar frequências relacionadas com o fenômeno, o que se busca é um envolvimento ativo e construtivo do pesquisador em todo o processo de pesquisa, desde a formulação da questão de pesquisa até as análises dos achados.

Em um estudo qualitativo, é possível revelar uma riqueza maior de dados, bem como, facilitar uma exploração maior de eventuais contradições e paradoxos. Existem alguns dados que só são coletados através do uso de métodos qualitativos, por exemplo, a tonalidade de voz dos respondentes, as expressões faciais e corporais, as diferenças entre o discurso e as atitudes comportamentais, além de outras. A dimensão subjetiva do objeto de estudo só pode ser percebida mediante o uso de métodos qualitativos de pesquisa.

Mesmo que exista uma variedade de instrumentos de coleta de dados, nenhum deles consegue suprimir o contato entre pesquisador e pesquisado. A interação entre o cientista e o objeto é primordial na construção de uma teoria genuinamente fundamentada.

Como benefícios da utilização da pesquisa qualitativa à administração, por exemplo, tem-se a utilização da pesquisa-ação para solucionar problemas administrativos, no sentido de intervenção participativa.

Também pode-se utilizar a observação participante para mensurar, entre outras coisas, a reação de um consumidor ao testar um determinado produto, ou seja, como uma ferramenta no campo do Marketing.

Outra técnica que pode ser utilizada é a etnografia, para estudos de cultura organizacional, que tentem diagnosticar e gerenciar estrategicamente os modelos comportamentais das pessoas.

O fato é que hoje é crescente o número de trabalhos no campo da administração que utilizam métodos qualitativos de pesquisa, pois, para buscar compreender às mudanças pelas quais as organizações vêm passando há uma necessidade não apenas de entender, mas, de aprofundar o entendimento dos fenômenos sociais emergentes. Isso já é uma realidade muito forte em países da Europa, por exemplo, os de língua alemã e mais recentemente os países anglo-saxônicos (FLICK, 2004).

Se o homem é o objeto central de estudo das ciências humanas, parece razoável reconhecer que sua complexidade requer investir em trabalho árduo para ser desvendado. A

proposta das metodologias qualitativas de pesquisa é justamente preencher lacunas ignoradas pela corrente quantitativa.

3.3 ESTRATÉGIAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

3.3.1 Coleta de dados

Para a coleta elaborou-se um questionário (APÊNDICE 1). Este instrumento oferece condições para organizar perguntas predeterminadas para posterior avaliação. Assim, para a realização da coleta de dados seguiu-se um roteiro estabelecido com perguntas previamente organizadas, tendo a vantagem de fornecer dados com maior flexibilidade e oportunidade de informações que não estão em fontes documentais (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para atingir o objetivo previsto neste estudo, foi utilizado um questionário realizado junto aos gestores dos supermercados de Francisco Beltrão, município localizado na região Sudoeste do Paraná, considerando a avaliação de cinco grupos de riscos, organizados em 32 sub-itens relacionados à gestão de riscos.

Com base nos questionários pesquisou-se informações empíricas junto aos administradores supermercadistas, verificando-se os itens que tem sido adotados, que permitam levantar eventuais fragilidades ou pontos fortes relativos ao setor supermercadista do município.

Para verificar a validade do questionário, inicialmente foi aplicado um pré-teste com cinco supermercados na cidade de Francisco Beltrão, e não restando mais dúvidas pelos respondentes, nem necessidades de alterações, o questionário foi aplicado nas demais empresas do setor. Foi solicitado que os gestores dos supermercados avaliassem o atual estágio em que se encontra a gestão de riscos em cada uma das empresas.

As perguntas seguiram o preconizado pelo modelo de escala de adição constante, que segundo McDaniel e Gates (2006) é uma das melhores escalas para avaliar atributos com base em sua importância, podendo adotar escalas positivas de 01 a 10 ou de 01 a 100. Nela, os entrevistados avaliam cada item individualmente, levando em consideração contudo, os demais itens.

Para esses autores, o número de pontos sinaliza o valor de cada alternativa e quanto mais pontos for atribuído a ele, maior é o grau de sua importância que o gestor oferece na adoção do item perguntado. Além desses itens, o questionário também permitiu a coleta de dados relacionados aos gestores e dos supermercados pesquisados.

A coleta de dados em campo foi realizada primeiramente através de *survey on-line*, construída na ferramenta *Google Docs*, e comunicada ao público alvo por e-mail, através do qual o respondente recebia um link para acesso ao questionário, tendo ocorrido no mês de junho de 2015.

Posteriormente, devido à baixa taxa de resposta do público-alvo, os questionários foram coletados *in loco*, em visitas às empresas, no mês de julho de 2015, quando obteve-se um total de 44 questionário respondidos.

Após ocorrer explicações para cada gestor os objetivos da pesquisa, bem como, elucidar toda e qualquer dúvida sobre cada item constante no questionário, observou-se um tempo médio de quinze minutos para a explicação e mais vinte minutos para responder o questionário.

Embora a maioria dos gestores tenham solicitado alguns dias para devolução do mesmo. Respeitou-se esse prazo na perspectiva de evitar erros sistemáticos de mensuração, que para McDaniel e Gates (2006) ocorrem quando há restrição de tempo, cansaço ou outros fatores transitórios que possam distrair a pessoa em suas respostas.

3.3.2 Definições das variáveis

Para avaliar a gestão de riscos dos supermercados de Francisco Beltrão, foi considerado a literatura e interesse da pesquisa, a decisão das escolhas dos itens componentes (que a partir de agora também serão chamadas de variáveis por assumirem a condição de dado quantitativo nas técnicas adotadas) que seguiram a seguinte linha de raciocínio:

Os principais grupos de riscos empregados na pesquisa, se constituíram em cinco grupos de riscos: Risco operacional, risco financeiro, risco de crédito e risco tecnológico.

Esses quatro grupos foram escolhidos devido à necessidade de dar seletividade e por constar na ISO 31000 e na COSO 2007, entre outros amplamente discriminados no referencial teórico.

Além do fato de que os pesquisadores deste trabalho, por meio de seus estudos, consideram que esses itens são importantes instrumentos da gestão de riscos e que podem contribuir com a proposta da melhoria da gestão de riscos dos supermercados e mercearias de Francisco Beltrão, e, portanto, serem avaliados quanto à sua importância.

Em linha com a orientação de McDaniel e Gates (2006), limitou-se o tamanho das variáveis, do questionário e das perguntas para que não se tornassem longas ou difíceis, o que

poderia comprometer o interesse por parte dos respondentes no momento da coleta de dados. Determinadas as variáveis e o questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, foi definida a amostra.

3.3.3 Definições da população e amostras

De acordo com dados da Prefeitura de Francisco Beltrão, Secretaria de Indústria, Comércio, Desenvolvimento Econômico e Turismo, em 27/05/2015 existiam 50 empresas do setor de supermercados e mercearia em funcionamento. Destas, efetuou-se uma estratificação em empresas de Grande e Médio Porte, e empresas de Pequeno Porte e Microempresas. Para cada grupo dos quatro tamanhos existentes foi dado um peso percentual para calcular a quantidade de supermercados a serem pesquisados.

Para o propósito deste estudo, utilizou-se uma amostra probabilística de 48 empresas, conforme o cálculo a seguir (LEISMANN, 2008), selecionadas pelo critério de acessibilidade, observando-se como requisito apenas a disponibilidade da empresa para participação no estudo.

Onde:

n - amostra calculada = 48

N – população = 1534

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança para 95%=1,96

p - verdadeira probabilidade do evento = 50%>0,5

e - erro amostral = 65%=0,06

Cálculo demonstrativo:

AJUSTE= Fator de correção finito da população	n' = Tamanho da amostra revisado
FPC= Finite Population Factor.	n = Tamanho da amostra original
População= 50	N = Tamanho da população
População= Nº de pesquisados, clientes, eleitores, etc.	n' = (nN)/(N+n-1)

Quadro 5 - Amostra para diferentes níveis de Confiança Vertical) e margens de Erro (Horizontal)

Z = NÍVEL DE CONFIANÇA		<u>Erro</u>	<u>Erro</u>	<u>Erro</u>	<u>Erro</u>	<u>Erro</u>	<u>Erro</u>	<u>Erro</u>	<u>Erro</u>
Z	n'	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
1	68,26%	49	46	43	38	34	29	26	22
1,5	86,64%	50	48	46	44	41	38	35	32
2	95,44%	50	49	48	46	45	43	40	38
2,5	98,76%	50	49	49	48	46	45	43	42
3	99,74%	50	50	49	48	47	46	45	44

Fonte: LEISMANN, E.L. Planilha de Cálculo para amostra em pesquisas sociais. Unioeste, 2008.

Para seleção das empresas pesquisadas cada uma das constante na lista global, foi separada por porte e numeradas; foi realizado sorteio aleatório de 48 delas, que foram pesquisadas, considerando a quantidade de empresas de acordo com o porte.

3.3.4 Critérios da análise dos dados

Para análise dos dados foi utilizada a Estatística Descritiva, através da verificação da frequência e do cruzamento de dados (CrossTabs), sendo que os dados analisados foram apresentados em gráficos e tabelas, que geraram inferências com uso da ferramenta computacional SPSS 18.0.

Esta técnica é utilizada quando as variáveis são métricas ou não métricas. Ou seja, “destina-se a investigar o efeito das variáveis pelas quais os indivíduos, objetos ou sujeitos estão expostos sobre a probabilidade de ocorrência de determinado evento de interesse” (FAVERO *et al.*, 2009).

Nesta pesquisa, a variável dependente binária é representada pelas empresas que adotam a gestão de riscos (que determinam a maior eficiência da ferramenta) ou que adotam a gestão de riscos (mas que determinam menor eficiência na utilização da ferramenta).

Como pressupostos a serem testados exigem-se a “relação linear entre o vetor das variáveis explicativas X e a variável dependente Y; valor esperado de resíduos igual a zero; ausência de autocorrelação; de correlação entre resíduos e variáveis explicativas e de multicolinearidade” (FAVERO *et al.*, 2009). Destaca-se que estes pressupostos são testados automaticamente pela ferramenta SPSS®.

Por sua vez, a estatística consiste “[...] no conjunto de técnicas que tem por objetivo primordial possibilitar a análise e a interpretação das informações contidas em diferentes conjuntos de dados” (BRUNI, 2008, p. 1).

Para o autor a estatística, sofreu recentemente importantes contribuições da tecnologia da informação e comunicação, preocupando-se com a transformação dos dados brutos em informações que subsidiem a tomada de decisões por parte de seus usuários.

Os pesquisadores descrevem os resultados de suas pesquisas de campo, em tabelas e gráficos, dispondo seus dados de forma que possam ser interpretados mais facilmente (BRUNI, 2008).

Corroborando com essa linha argumentativa, Duarte, Lamounier e Colato (2008) revelam que no final da década de 1960, principalmente nos Estados Unidos, algumas pesquisas na área contábil foram desenvolvidas com o intuito de compreender empiricamente, por intermédio do ferramental matemático e estatístico, os efeitos das informações contábeis atuando em algumas questões relativas à realidade organizacional.

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.4.1 População e Amostra

Vergara (2013) concebe população como o conjunto de elementos que possui as características que são objetos previstos no estudo.

Para selecionar a amostra da pesquisa o primeiro passo foi à definição e organização dos supermercados de Francisco Beltrão a serem visitados através de sorteio devidamente organizado para dar credibilidade e padronização na escolha dos respondentes. Sendo assim, foram selecionados de acordo com porte (pequeno, médio e grande), a partir do faturamento anual que estabelece critérios preconizados pelo Sebrae⁵.

Depois dessa informação e da estratificação da quantidade de supermercados a serem pesquisado conforme o porte, foi utilizado o site *GOOGLE Maps* para a organizaestruturação de rotas, considerando a proximidade de cada um, e procurando maximizar o tempo destinado em deslocamentos, e custos durante a pesquisa de campo e a quantidade de pesquisados proporcionais para cada dia conforme planejamento realizado.

Neste contexto, foram identificados o total de supermercados da cidade de Francisco Beltrão e em seguida, foi estabelecido um peso percentual para a quantidade de supermercados existentes em cada um dos 4 tamanhos, conforme abaixo. Disso consolidou-

⁵ Porte setor: MICRO – até 9 pessoas; PEQUENO – de 10 a 49 pessoas; MÉDIO – de 50 a 99 pessoas; GRANDE – 100 ou mais pessoas (SEBRAE, 2015).

se o número total para pesquisar 48 supermercados que representam a amostra da pesquisa, conforme descrito no quadro:

Quadro 6 – Gerentes e/ou proprietários entrevistados

Porte do Supermercado	Gerentes e/ou proprietários entrevistados
Grande	05
Médio	08
Pequeno	12
Micro	23
TOTAL	48

Fonte: Dados pesquisados, 2015

3.4.2 Sujeitos De Pesquisa

A partir de Vergara (2013), os sujeitos participantes da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados necessários para a investigação proposta. Neste caso, são gerentes ou proprietários de supermercados de acordo com a amostra prevista no quadro 6.

3.5 LIMITAÇÕES AO MÉTODO

Mesmo após todo o cuidado durante a seleção dos métodos e procedimentos adotados e do cuidado que foi destinado em todos os detalhes para realização do estudo, eles insistiram em apresentar algumas limitações conforme segue:

- a) Recusa por uma pequena parte dos respondentes em participar da pesquisa;
- b) Omissão de informações ou respostas forçadas que podem não traduzir a realidade por uma parte dos respondentes, por razões conscientes ou não;
- c) Tempo dos gestores das empresas respondentes para atender a realização do estudo.

4 RESULTADOS

Como principais resultados desta dissertação, pretendeu-se conhecer o atual estágio da gestão de riscos dos supermercados de Francisco Beltrão, além de identificar o perfil dos gestores que administram essas empresas.

Outro fator importante como resultado do trabalho foi conhecer dentro dos cinco itens pesquisados em gestão de riscos: riscos de crédito, riscos financeiros, riscos operacionais, riscos tecnológicos e riscos corporativos. Foi possível identificar como está o atual estágio de cada um desses itens, e poder estabelecer comparações dos quais se encontram em fases mais evoluídas, e quais se encontram em situações menos amadurecidas.

Também foi possível avaliar, qual o nível de gestão que as empresas adotam, buscando estabelecer as melhores práticas existentes no setor, e se isso poderá contribuir para maior competitividade para o processo de desenvolvimento regional ou se oferece fragilidades ao setor como um todo.

Um dos resultados colhidos durante a pesquisa foi a possibilidade de poder mapear o total de 50 supermercados, mercados e mercearias existentes em Francisco Beltrão, e poder estratificá-los em grupos pelo tamanho das empresas: grande porte, médio, pequeno e microempresas.

A partir dos resultados obtidos, foi possível apresentar-lhes para os gestores desse segmento, e sugerir as melhores práticas para a gestão de riscos tanto individual como coletivamente, gerando assim perspectivas de fortalecimento do setor como um todo e buscando com isso, incrementar a importância do setor no processo de desenvolvimento da Economia regional.

Outro resultado foi oferecer aos pesquisadores que queiram se aprofundar no tema, alternativa de estudo inovador, realizado em um setor estratégico para a Economia local, ressaltando que, esta problemática trata-se de um tema inovador na abordagem de estudos sobre a gestão de riscos em supermercados nesta região do Estado do Paraná.

Por fim, espera-se ter contribuído para que a ciência, e o conhecimento sobre gestão de riscos possam avançar ainda mais com os resultados obtidos neste estudo.

Na apresentação dos resultados da pesquisa, foram realizadas 48 entrevistas, das quais na maioria das questões obteve-se respostas referentes a 44 empresas. Obtiveram-se quatro empresas que se recusaram na íntegra a participar da pesquisa. Houve casos de as empresas respondentes, que não responderam uma ou outra questão do questionário conforme podem ser observados na apresentação dos resultados.

Para chegar aos objetivos da pesquisa, dividiu-se em três partes consecutivas, com a finalidade de construir uma análise com características de aspectos mais linear e lógica. Partiu-se das Análises das Frequências tabuladas de todas as respostas, para depois cruzar dados através de *Cross Tabs*. Esses cruzamentos e análises foram elaborados a partir do suporte obtido através do software SPSS 18.0 da IBM.

4.1 ANÁLISE DA FREQUÊNCIA

Para esta análise, foram gerados no software SPSS 18.0 as tabelas de frequência, sintetizadas no quadro 05 e nos gráficos a seguir. O resultado desta análise gerou possibilidades de entendimento do contexto das respostas, que auxiliaram nas análises mais aprofundadas apresentadas em seção posterior neste trabalho.

4.1.1 Perfil das empresas entrevistadas

Para traçar um perfil mínimo dos entrevistados, considerou-se a adoção de três variáveis, o gênero, a faixa etária e o grau de instrução dos respondentes. Essas variáveis foram introduzidas no questionário, com a finalidade de compreender melhor as principais características do perfil dos entrevistados que gerenciam as empresas.

4.1.1.1 Gênero

Quanto ao universo das 44 empresas pesquisadas e que responderam à pesquisa, observa-se no gráfico 01, que 54,5% dos respondentes são do sexo feminino enquanto 45,5% são do sexo masculino.

Esses resultados, mesmo que de um único setor, surpreendem, quando comparados aos estudos do SEBRAE (2013) utilizando dados do IBGE (2011), isto porque, nos dados do SEBRAE, mesmo que tenha ocorrido evolução no número de mulheres à frente das empresas, passando de 29% em 2001 para 31% em 2011, ainda é significativamente baixo. Nesse sentido, os dados de Francisco Beltrão, estão acima da média percentual do país da presença de mulheres no comando das empresas brasileiras.

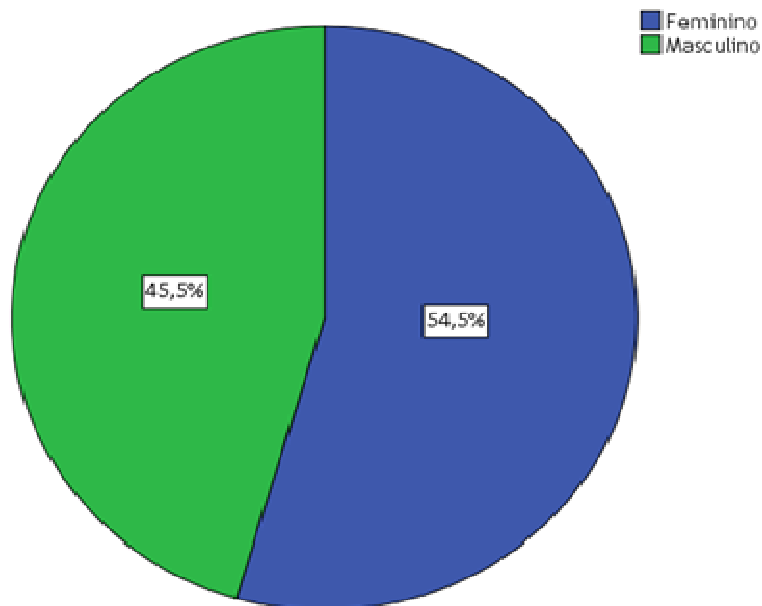


Gráfico 1 – Gênero do gestor
Fonte: Dados pesquisados, 2015

Observa-se pelo gráfico acima que em relação ao gênero do gestor entrevistado 45,5% são do gênero masculino e a maior parte, ou seja, 54,5% são do gênero feminino.

4.1.1.2 Faixa etária

Do total das 44 empresas respondentes da pesquisa, quanto a faixa etária dos gestores, evidenciado pelo gráfico 02, observa-se que 20,5% encontram-se na faixa de 18 a 30 anos; 29,5% estão classificados entre 31 e 40 anos; enquanto 27,3% encontram-se na faixa de 41 a 50 anos; e 22,7% tem idade acima de 50 anos.

De acordo com o SEBRAE (2014), a média de idade do empreendedor brasileiro é de 39 anos, e 28,8% tem idade até 30 anos, mostrando que os gestores respondentes da pesquisa com esta faixa etária é de quantidade menor que os números discriminados pelo SEBRAE, já na faixa de 50 anos ou mais, no Brasil apresentou-se 22,4%, para 22,7% na região, o que representa um empate numérico.

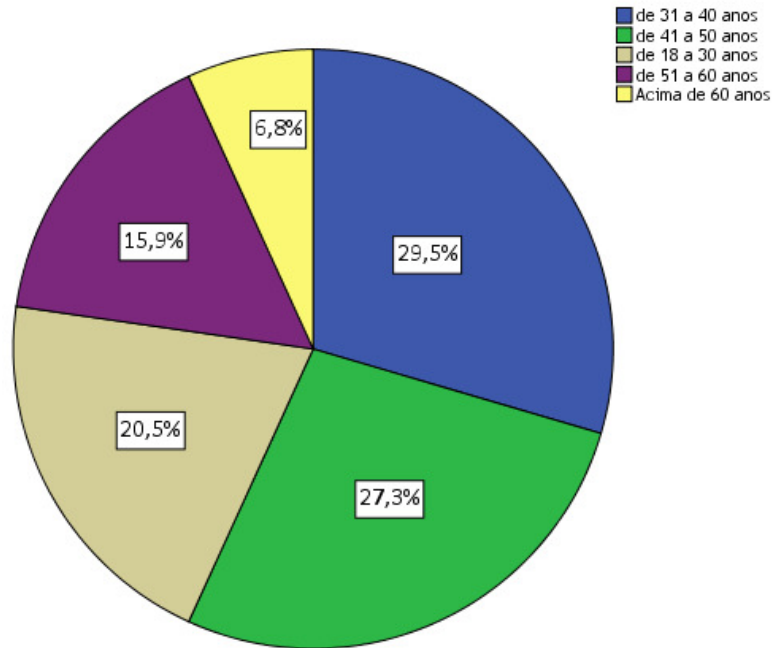


Gráfico 02 – Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Dados pesquisados, 2015

O gráfico acima denota que a faixa etária dos entrevistados se divide em 29,5% com idade de 31 a 40 anos; 27,3% possui de 41 a 50 anos; 20,5% tem de 18 a 30 anos de idade; 15,9% tem de 51 a 60 anos e; 6,8% tem acima de 60 anos.

4.1.1.3 Grau de instrução

Quando se trata do grau de instrução, nota-se dados distribuídos nas respostas obtidas dos respondentes. Obteve-se 18,2% de pessoas que responderam que tem o ensino médio completo e o mesmo percentual que afirmaram ter o ensino médio incompleto.

Ocorreram empates com três resultados que atingiram 15,9%, que possuem o ensino fundamental incompleto, o ensino fundamental completo e o Curso Superior Completo. Também se obteve os resultados de 9,1% para respondentes com Superior Incompleto e 6,8% para pessoas que tem Pós-Graduação.

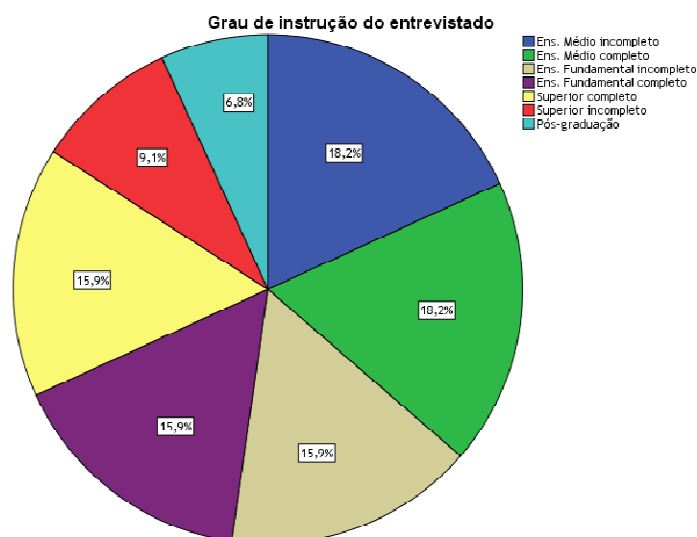


Gráfico 03 – Grau de instrução do entrevistado
 Fonte: Dados pesquisados, 2015

4.1.1.4 Faturamento

Quanto ao volume de faturamento das empresas participantes da pesquisa, observa-se no gráfico 04, concentração em 54,5% que responderam que faturam até R\$ 360 mil por ano. Outros 20,5% revelaram que faturam acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões ao ano, e se enquadram como pequenas empresas.

Segundo o SEBRAE (2014), as empresas que faturam até R\$ 360 mil/ano se enquadrariam como microempresas, e aquelas que faturam acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões como pequenas empresas, sob o aspecto fiscal, que leva em conta os valores totais obtidos durante o ano-fiscal.

Para 13,6% o faturamento está acima de R\$ 3,6 milhões até R\$ 6 milhões por ano. Quando somados os dois primeiros índices, chega-se 75,0% entre micros e pequenas empresas, o que evidencia uma presença massiva do total de empresas do setor, no segmento dos pequenos negócios.

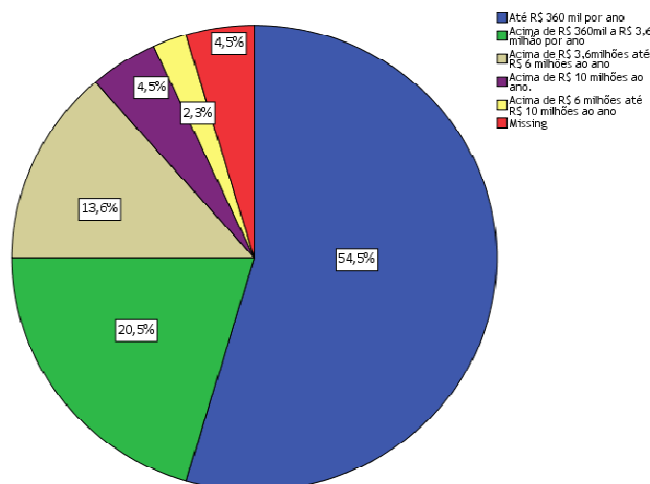


Gráfico 04 – Faixa de faturamento das empresas

Fonte: Dados pesquisados, 2015

O gráfico acima denota que 54,5% dos gestores entrevistados faturam até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil) por ano; 20,5% faturam acima de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil); 13,6% tem um faturamento acima de R\$ 3,6 milhões ao ano; 4,5% fatura acima de 10 milhões anualmente e; 2,3% acima de 6 milhões por ano.

4.1.1.5 Número de empregos

A pesquisa realizada conforme visualizada no gráfico 5, demonstrou os números de colaboradores que fazem parte das empresas pesquisadas. Obteve-se o resultado de 51,2%, que totaliza 22 unidades que têm entre 01 a 05 colaboradores; 18,6%, ou seja, 8 empresas, dispõe de 6 a 10 pessoas trabalhando, e; 11,6%, ou seja, 5 empresas têm de 11 a 20 colaboradores.

Quando somados esses três resultados, observa-se um total de 35 empresas, que totalizam 81,4% que têm de 01 a 20 colaboradores. Isso demonstra forte presença de micro e pequenas empresas no segmento de varejo de supermercados em Francisco Beltrão. Revela também grande concentração de empresas dessa tipologia na área urbana da cidade.

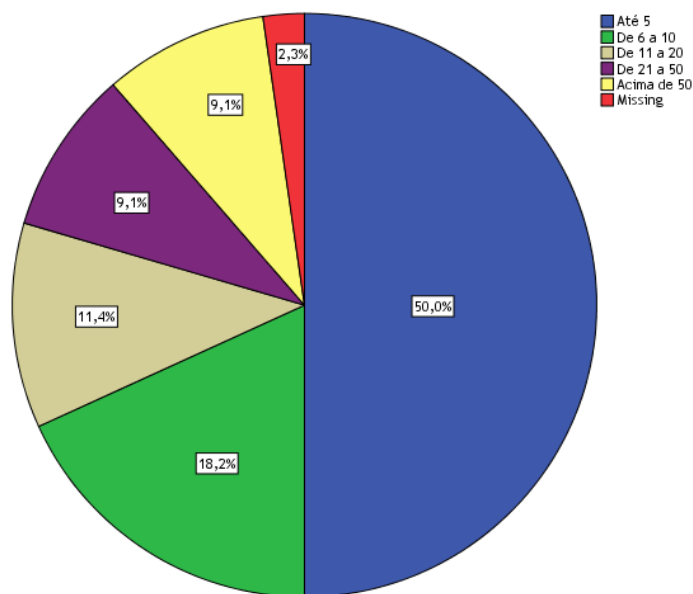


Gráfico 5 – Número de empregados por empresa

Fonte: Dados pesquisados, 2015

4.1.2 Especificidades das empresas pesquisadas

A partir da tabela 03, inicia-se a apresentação dos resultados obtidos pela análise de frequências, empregando dados disponíveis das empresas participantes da pesquisa. Como não houve espaço para incluir todos os gráficos gerados referentes às frequências possíveis de serem organizadas será acrescentado no Apêndice 2 mais algumas possíveis perspectivas.

4.1.2.1 Confiança de julgamento da equipe para realizar tarefas

Observa-se na Tabela 3, que é grande a confiança dos gestores de supermercados de Francisco Beltrão quanto ao aspecto da veracidade de julgamento da equipe em realizar tarefas.

Dos 43 respondentes dessa questão, 88,6% das respostas foram afirmativas de parte dos gestores quanto ao aspecto do julgamento por parte da equipe operacional para realizar as tarefas do dia-a-dia nas empresas. Bartle (2011) sinaliza que a “confiança é um fator importante da liderança. Abordagens participativas geralmente significam que a tomada de decisão é mais transparente. E ainda, aumenta a confiança da equipe, e a liderança do gestor. E a transparência sozinha é um benefício adicionado a essa abordagem”.

Tabela 3 - Confiança de julgamento da equipe para realizar tarefas

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Sim	39	88,6	90,7	90,7
Não	4	9,1	9,3	100,0
Total	43	97,7	100,0	
Não R ⁶ .	1	2,3		
Total	44	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

4.1.2.2 Resolução de problemas sem intervenção da chefia

Já para o aspecto da resolução de problemas sem intervenção da chefia, conforme pode ser averiguado na Tabela 4, dos 42 respondentes dessa questão, 50% afirmaram que as pessoas da equipe resolvem problemas sem intervenção da chefia, enquanto outros 45,5% disseram que as pessoas da equipe de colaboradores não resolvem problemas sem intervenção da chefia.

Segundo Oliveira (2001, p. 197) “descentralização é a menor concentração de poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.” Nesse item os dados da pesquisa evidenciam que existe uma perspectiva dos gestores em buscar distribuir o poder nas organizações pesquisadas.

Ainda Oliveira (2001), reitera alguns princípios a serem seguidos no processo como “a descentralização coloca a autoridade de decidir nos pontos mais próximos dos fatos. Ocorre a geração de melhores resultados gerais, conseguindo maiores conhecimentos e mais aplicáveis”.

Nesse aspecto o autor revela que só funciona se houver delegação real de autoridade e responsabilidade, confiança dos dirigentes nos que estão com o poder de decisão descentralizado.

O principal papel da gerência é destinar apoio aos que exercem as operações da empresa, mediante orientações especializadas que norteiem as atividades e sejam realizadas de forma correta. O conjunto de muitas pequenas decisões corretas gera um resultado melhor para a empresa.

A definição das estratégias, não significa necessariamente, uniformidade de métodos de execução destas estratégias em operações descentralizadas. Requer estratégias pessoais

⁶ Não responderam

apoiadas em medidas de desempenho, padrões estabelecidos, recompensas pelo bom desempenho e remoção de incapacidades por desempenho insuficiente.

Tabela 4 – Resolução de problemas sem intervenção da chefia

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Sim	22	50,0	52,4	52,4
Não	20	45,5	47,6	100,0
Total	42	95,5	100,0	
Não R.	2	4,5		
Total	44	100,0		

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.1.2.3 Estabelecimento de ritmo

Quanto ao aspecto do estabelecimento de ritmo por parte dos colaboradores, pode-se notar na Tabela 5, um resultado levemente favorável de 51,2% de que os próprios colaboradores sabem realizar essa operação de modo consciente, sem a interferência direta da gerencia. Infere-se que a definição de ritmo ocorre especialmente nos momentos de maior volume de trabalho, em que o trabalho exige maior esforço e concentração da equipe. Por outro lado, esse aspecto também revela sintonia por parte dos trabalhadores com o ritmo da empresa.

Tabela 5 – Estabelecimento de ritmo pelos colaboradores

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Sim	21	47,7	51,2%	51,2
Não	20	45,5	48,8%	100,0
Total	41	93,2	100,0	
Não R.	3	6,8		
Total	44	100,0		

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.1.2.4 Última palavra nas decisões

Na opinião dos respondentes de acordo com a Tabela 6, obteve-se um total de 75% das respostas afirmando que os gerentes têm a última palavra nas decisões, enquanto outros 22,7% afirmaram que eles não têm a última palavra nas decisões.

Esse item da pesquisa revela que os gerentes procuram dar espaço para a participação e decisão dos colaboradores das empresas. “A tomada de decisão é um dos processos no qual

os trabalhadores são envolvidos diariamente e, muitas vezes, não se dá conta de sua importância e necessidade. Diante das mudanças ocorridas no mundo, o processo de tomada de decisão também mudou significativamente, tornando-se mais evidente a necessidade de melhores condições para os tomadores de decisão. Hoje existem mais fatores que influenciam no processo de tomada de decisão do que na antiguidade.” (SHIMIZU, 2001; GOMES, 2002; BAZERMAN, 2010)

Tabela 6 - Última palavra nas decisões pelo gerente

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Sim	33	75,0	76,7	76,7
Não	10	22,7	23,3	100,0
Total	43	97,7	100,0	
Não R.	1	2,3		
Total	44	100,0		

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.1.2.5 Insistência pelos gerentes para equipe melhorar desempenho

Já na tabela 7, pode-se observar a frequência de 93,2% dos 43 respondentes, que afirmaram que existe a necessidade em realizar atividades de forma insistente pelos gestores dos supermercados, para que a equipe melhore o desempenho. Por outro lado, 4,7% dos respondentes atestam que não realizam insistência para que a equipe melhore desempenho.

Hersey e Blanchard (2007) definem a liderança como o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo em uma situação. Armstrong (2011) corrobora quando afirma que o estilo orientado para a tarefa pode ser melhor em situações de emergência ou crise, ou quando o líder tem poder, respaldo formal e uma tarefa relativamente bem estruturada.

Nessas circunstâncias, o grupo está mais suscetível a ser dirigido e aceitar que lhes digam o que fazer. Em situação menos bem estruturadas ou ambíguas, em que os resultados dependem de o grupo trabalhar bem junto com um sentimento de propósito comum, os líderes preocupados em manter bons relacionamentos (democráticos, participativos e apoiadores) têm maior probabilidade de chegar a bons resultados.

Tabela 7 – Insistência pelos gerentes para que a equipe melhore o desempenho

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Sim	41	93,2	95,3	95,3
Não	2	4,5	4,7	100,0
Total	43	97,7	100,0	
Não R.	1	2,3		
Total	44	100,0		

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.1.2.6 Pesquisa formal de satisfação dos clientes

Na tabela 8 pode-se observar que 52,3% dos respondentes afirmam que não realizam pesquisa formal de satisfação dos clientes, enquanto outros 47,7% afirmam que realizam pesquisa formal.

Ramos (2009) coloca como um dos elementos primordiais na Trilogia de Juran, um dos precursores na filosofia da Qualidade Total, a importância em um processo de planejamento de qualidade de uma empresa, conhecer o que os clientes querem e definir como a empresa poderá satisfazer essas necessidades, tem alta relevância na estratégia da empresa.

Fica cada vez mais nítido que empresas que prestam serviço de qualidade geram impactos positivos sobre sua reputação (GREYSER, 2009). O acompanhamento e a melhoria do nível de satisfação dos clientes são fundamentais para que uma empresa consiga se manter em seu mercado de atuação.

Para isso, um dos principais aspectos que deve ser priorizado pelas organizações é o processo de tratamento de manifestações (reclamações, críticas, elogios e sugestões). Segundo Santos e Fernandes (2008), a solução satisfatória de uma falha na entrega de um produto ou serviço pode impactar mais a credibilidade de determinada empresa junto a seus clientes do que uma situação de rotina.

Battaglia e Borchardt (2010) colocam ainda que, a solução efetiva dos problemas apresentados pelos clientes gera um impacto positivo sobre a satisfação, o desempenho operacional e a fidelidade do cliente. Apesar de muitas empresas já possuírem o SAC⁷, não são todas que aproveitam as informações recebidas da forma como poderiam, ou não utilizam-nas na hora de formular os seus planos de ação (SILVEIRA; RYNGELBLUM, 2010).

⁷ Serviço de Atendimento ao Consumidor

Tabela 8 – Pesquisa formal de satisfação dos clientes (%)

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Não	23	52,3	52,3	52,3
Sim	21	47,7	47,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.1.2.7 Informações da concorrência

Os resultados obtidos na tabela 9 evidenciam que 79,5% dos 44 respondentes afirmam que não se utilizam de processos estruturados para captação de informações sobre preços, produtos da concorrência, enquanto 20,5% dos respondentes afirmaram que se utilizam de mecanismos estruturados para conhecer mais sobre a concorrência nos aspectos de preços, produtos e localização.

“A fixação dos preços é um fator de alta importância para as entidades, e requer atenção central para que não afete negativamente a competitividade. Embora a boa qualidade dos produtos seja sempre requisitada, mesmo que a decisão acerca dos preços não garanta o sucesso empresarial, o preço calculado de forma errônea pode levar a empresa ao encerramento de suas atividades” (BRUNI e FAMÁ, 2009). Os autores consideram como principais objetivos do processo de formação de preços:

- a) “permitir a maximização lucrativa da participação de mercado”;
- b) “maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais”. A capacidade de atendimento aos clientes deve ser considerada, pois, a baixa qualidade do atendimento e/ou atrasos nas entregas podem ser causados pela elevação das vendas devido aos preços baixos, porém, preços altos podem causar ociosidade na produção;
- c) “maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo autossustentado”. O retorno do investimento, por meio de lucros auferidos ao longo do tempo, é obtido com sucesso na fixação de preços efetuado de forma correta.

Portanto, este é um aspecto a ser analisado pelas empresas desse setor da economia de Francisco Beltrão, visto que a captação estruturada de informação é fundamental, primeiramente em relação à fixação de preços.

Tabela 9 – Informações da concorrência sobre preços, produtos e localização

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Não	35	79,5	79,5	79,5
Sim	9	20,5	20,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.1.2.8 Definição formal de funções

Quando o assunto é sobre definição formal de funções, 68,2% afirmaram que têm esse procedimento estruturado na empresa, enquanto para 29,5% disseram que não. Segundo Prien *et. al.* (2009), a análise de funções revela-se muito importante no desenvolvimento dos sistemas de recompensas e avaliação de desempenho.

Permite-se determinar as exigências de cada função e condições de trabalho, o que constituirá um fator de peso na gestão de recompensas. A avaliação de desempenho apreenderá desta ferramenta as atividades envolvidas em cada função, assim como da sua importância, avaliando a qualidade do trabalho desempenhado e as potenciais alterações a serem tidas em conta.

São inúmeras as vantagens que a análise de funções potencializa às organizações e ao desenvolvimento das mesmas. Siddique (2004) destaca as implicações da análise de funções ao nível do desempenho organizacional.

Em primeiro lugar, permite a definição da estrutura ao estabelecer as funções e as tarefas a serem desenvolvidas, assim como, a clara percepção de hierarquia. Contribui, igualmente, para um maior comprometimento e atitudes positivas na organização, pela percepção clara e objetiva das funções, assim como, das progressões existentes, o que conduz a uma maior motivação e satisfação por parte dos trabalhadores.

Tabela 10 – Definição formal de funções

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Sim	30	68,2	69,8	69,8
Não	13	29,5	30,2	100,0
Total	43	97,7	100,0	
N. Resp	1	2,3		
Total	44	100,0		

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.1.2.9 Controle de estoques

No item sobre Controle de estoques em planilha ou formulário ocorreu uma ligeira vantagem, totalizando 52,3% dos respondentes que afirmaram que têm controles de estoques estruturado de modo formal através de sistemas de planilhas ou *software*, enquanto 47,7% afirmaram que não possuem tais ferramentas.

Isso é um ponto crítico nos processos de gestão de empresas, principalmente pelo setor de varejo de alimentos reputar grande importância a esse item. “Manter um controle de estoque é primordial, considerando que os estoques podem absorver cerca de 25% a 40% dos custos totais, representando uma porção significativa do capital da empresa. O ideal é que seja mantida uma sincronização entre a oferta e a demanda, de modo que a manutenção dos estoques esteja entre os menores das despesas que uma organização possui (BALLOU, 2007)”.

Ainda segundo Ballou (2007, p.204), existem razões para que as organizações desenvolvam o seu próprio controle de estoques, dentre os quais se destacam: a) Melhorar o nível de serviço; b) Incentivam economias na produção; c) Permitem economias de escala nas compras e no transporte; d) Agem com proteção contra aumento nos preços; e) Protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento.

Esse contexto chama a atenção, considerando o relacionado ao risco na cadeia de fornecedores, por exemplo, Norman e Lindroth (2004) sugerem que a gestão de riscos envolve a aplicação colaborativa de ferramentas de gestão de processos de risco com o objetivo de lidar com as incertezas relacionadas às atividades de logística.

Em outros momentos, a gerência de risco pode ser considerada um método para auxiliar o processo de tomada de decisão, e faz interface com o conceito de Sistemas de Suporte a Decisão (DSS) como controles gerenciais, *software*, e planilhas eletrônicas.

Tabela 11 – Controle de estoques em planilha ou software

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Sim	23	52,3	52,3	52,3
Não	21	47,7	47,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.1.2.10 Análise de viabilidade econômico-financeira

Na tabela 12 pode-se visualizar um percentual de 84,1% de respostas afirmativas dadas pelos respondentes quanto ao fato de elaborarem estudos e análise formal de viabilidade econômico-financeira tanto na ampliação ou compra de equipamentos de valores médios ou altos.

O projeto de investimento proporciona para o investidor uma visão geral antecipada sobre o negócio, verificando as chances de o investimento dar certo. Brito (2006) define projeto como um “documento que visa em última instância, produzir bens e/ou serviços. É o planejamento da unidade produtiva. Tem função determinada.”

Sobre esse aspecto, Brito (2006) acrescenta que, “os objetivos de se fazer um projeto são: criar, expandir, modernizar, realocar, fundir, incorporar, mudar de atividade, sanear financeiramente e redimensionar o capital de giro permanente.”

No que diz respeito, Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) explicam que os projetos podem ser: projetos independentes, ou seja, aqueles cujos os fluxos de caixa independem um do outro, e que a aceitação de um não exclui a aceitação dos demais; projetos dependentes, são aqueles cujos os fluxos de caixa sofrem influências tanto positivas como negativas sobre um dado de entrada de outros projetos; e por fim, os projetos mutuamente excludentes, que possuem a mesma função, ou seja, competem entre si, e que a aceitação de um elimina a possibilidade de aceitação do outro.

Para verificar os aspectos que influenciarão no momento da análise de um projeto, primeiramente faz-se necessário identificar sua estrutura e características (CAVALCANTI e PLANTULLO, 2007).

Dessa forma, Macedo e Corbari (2014) explicam que as características básicas de um projeto são: temporariedade, visto que o projeto possui início, meio e fim definidos; individualidade, ou seja, o bem ou serviço ainda não foram realizados, e por fim; a incerteza, pois, as possibilidades futuras são desconhecidas.

Macedo e Corbari (2014) completam ainda que “a quantificação exata desses parâmetros é difícil de ser estabelecida. Entretanto, esses elementos necessitam ser definidos já na fase inicial, pois eles são os parâmetros para avaliação do projeto.”

Tabela 12 – Análise formal de viabilidade do projeto

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Válido (%)	Percentual Acumulado (%)
Sim	37	84,1	86,0	86,0
Não	6	13,6	14,0	100,0
Total	43	97,7	100,0	
N.Resp.	1	2,3		
Total	44	100,0		

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.2 RISCO OPERACIONAL

No gráfico 6, observa-se a empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços. Obteve-se um empate técnico, em três respostas iguais, totalizando 18,2% das empresas que escolheram as notas 5, 8 e 9, sendo seguidas por 13,6% de empresas que assinalaram a nota 7.

Se somadas as três notas de 7 até 9, será obtido um total de 50% com notas acima de 7, e mais 4,5% com nota 10. Por esses aspectos, isso evidencia que a metade das empresas tem realizado uma boa gestão de contratos junto aos fornecedores, enquanto a outra metade, com percentuais diluídos nas notas de 1 a 6, assumem que não realizam uma boa gestão de contratos.

Para conseguir competitividade na cadeia de suprimento e se tornarem mais eficientes, esses relacionamentos entre empresas estão sendo formalizados através de contratos. Dessa forma se estabelece um “casamento”, a fim de suprir as necessidades cada vez mais complexas e exigentes do mercado.

Com o estabelecimento de um contrato, o relacionamento perde a característica espontânea de aliança, levando a cooperação a uma obrigação, dessa maneira, oferecendo maior estabilidade para ambas as partes (MARANHÃO e DALTO, 2009).

Maranhão e Dalto (2009, p.6) destacam que “o principal é que o relacionamento com fornecedores através de contratos auxilia a evitar litígios ou a estabelecer um consenso jurídico quando o litígio for inevitável”.

Os mesmos autores ainda consideram que em alguns contratos, ambas as partes concordam em não entrar em ações judiciais, mas, em vez disso, optam por uma decisão apresentada por um árbitro. A arbitragem de disputas contratuais é encorajada nas práticas

comerciais e amparada por decisões das cortes supremas; seu efeito legal é a eliminação prática dos litígios (MARANHÃO e DALTO, 2009).

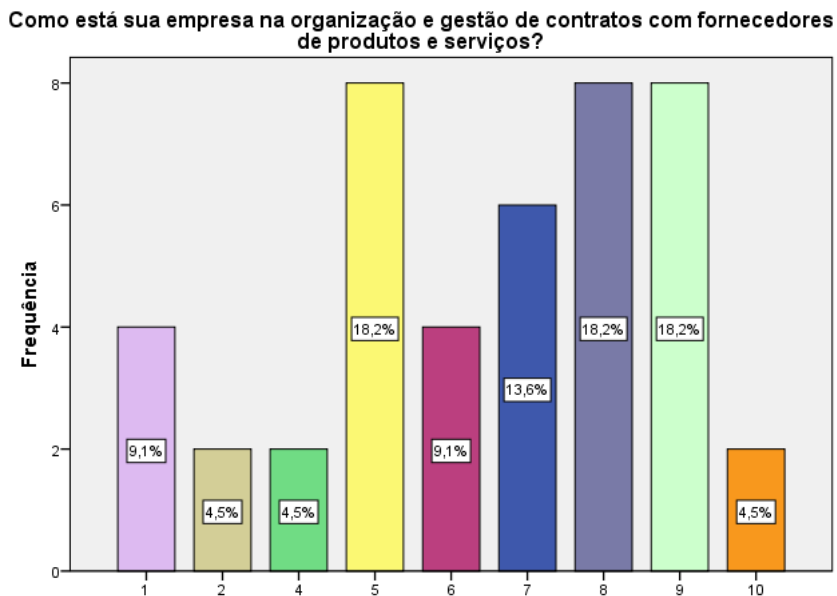


Gráfico 6 - Organização e Gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços
Fonte: Dados Pesquisados 2015

No gráfico 7, que mensura como a empresa encontra-se no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte, a escala 8 ocupou o maior percentual com 35,3%, seguida pela escala 10 com 17,6% e 9 com 14,7%. Quando somados esses três maiores percentuais obtém-se um total de 67,6% que afirmam que as empresas realizam bons controles e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte.

“A manutenção de instalações tem por objetivo básico mantê-las operando nas condições para as quais foram projetadas, e também fazer com que retornem a tal condição, caso tenham deixado de exercê-la” (MARTINS e LAUGENI, 2012, p.350).

Para Martins e Alt (2011, p.240):

O moderno conceito de manutenção está centrado em uma palavra: disponibilidade. A atividade básica de um setor de manutenção é zelar para que seu cliente, externo ou interno, tenha um recurso à sua disposição, dentro das condições normais de uso, no momento em que for necessário.

A palavra Manutenção para o dicionário Aurélio está definida como “as medidas necessárias para a conservação ou a permanência de alguma coisa ou de uma situação ou

ainda como os cuidados técnicos indispensáveis ao funcionamento regular e permanente de motores e máquinas (MARTINS e ALT, 2011).

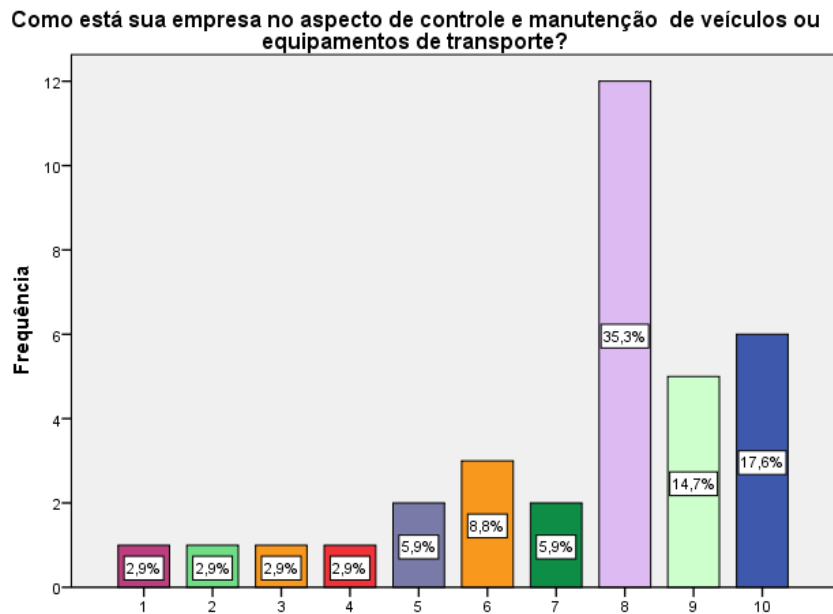


Gráfico 7 – Controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte
Fonte: Dados Pesquisados 2015

No gráfico 8, visualiza-se como está a empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações, 23,1% dos respondentes assinalaram a escala 8, seguindo-se de 17,9% na escala 8, com empate de 12,8% para as escalas 10, 5, 6 e 7. Se considerar as escalas acima de 7, gera-se um total de 66,6% que afirmam realizar prevenção nas empresas pesquisadas.

Em relação ao controle de fraudes, erros e falhas na execução de operações, destaca-se a importância do controle de qualidade no setor de produções. Para Maiczuk e Andrade Júnior (2013), as ferramentas da qualidade são métodos empregados para a melhoria de processos e solução de problemas em qualidade. O uso dessas ferramentas tem como objetivo a clareza no trabalho e principalmente a tomada de decisão com base em fatos e dados, ao invés de opiniões

Segundo Maiczuk e Andrade Júnior (2013, p. 3), "as ferramentas são utilizadas na indústria por ter a grande capacidade e consciência em remover as causas dos problemas, onde se obtém uma maior produtividade e a redução de perdas, essas ferramentas auxiliam na resolução de problemas utilizando técnicas específicas e gráficas que produzem melhores resultados do que os processos de procura não estruturados".

Assim sendo, o controle de qualidade é uma medida adotada por organizações de diferentes segmentos em todo mundo para definir padrões em procedimentos, políticas e ações, de maneira uniforme. É um sistema que considera o grau de satisfação do consumidor, acionistas, funcionários, fornecedores e sociedade, como um todo.

Pois, para Slack, Chambers e Johnston (2010, p. 561), “No início do processo, os recursos de entrada a serem transformados poderiam ser inspecionados, para garantir que estejam conforme as especificações”.

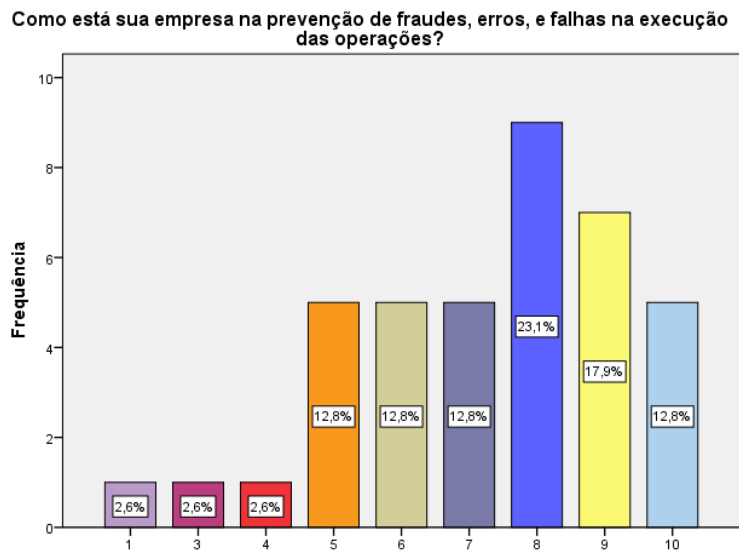


Gráfico 8 – Prevenção de fraudes, erros e falhas na execução das operações

Fonte: Dados Pesquisados 2015

No gráfico 9, é revelado como está a empresa no aspecto do cumprimento de prazos e gestão de tarefas, rotinas, tempo de execução e delegação de tarefas, pode-se notar, que 26,2% dos participantes da pesquisa apontaram a escala 8, seguidos por 21,4% que sinalizaram a escala 7, enquanto 9,5% evidenciaram as escala 5, 6, 9 e 10.

De um lado aparecem os resultados que sinalizam que as empresas adotam atividades para realizar o cumprimento de prazos e gestão de tarefas, ao mesmo tempo que os resultados mostram bastante dispersão nos dados evidenciados com escalas de 1 a 6.

Em relação ao controle de falhas e erros na execução de operações, corroborando com os resultados acima destaca-se a visão de Slack, Chambers e Johnston (2010) em que os autores consideram que o benefício de um controle consiste na redução do risco de falhas quanto ao cumprimento dos objetivos e metas de uma atividade.

O conceito de custo-benefício reconhece que custo de um controle não deve exceder os benefícios que ele possa proporcionar. Embora a determinação da relação custo-benefício em alguns casos não seja de fácil avaliação, o administrador deve, na medida do possível, efetuar estimativas e/ ou exercer um julgamento próprio a respeito.

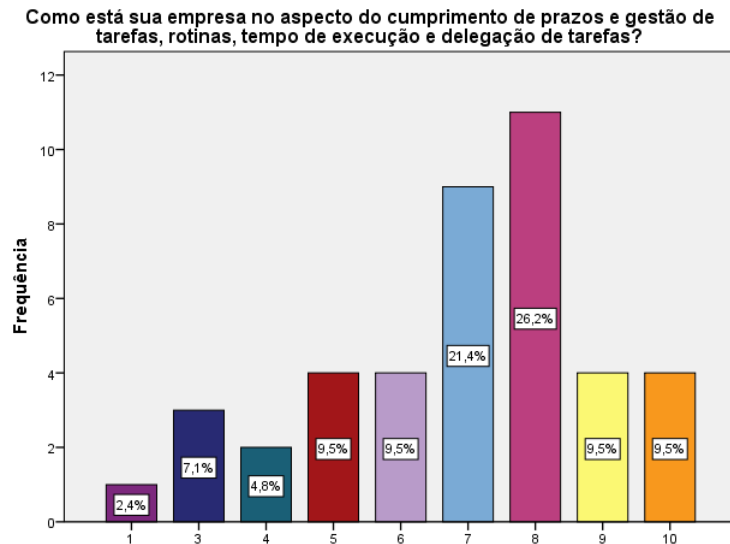


Gráfico 9 – Cumprimento de prazos e gestão de tarefas, rotinas, tempo de execução e delegação de tarefas
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Quanto ao aspecto de como está sua empresa na prevenção de acidentes e falhas dos trabalhadores com máquinas e equipamentos, visualiza-se no gráfico 10, que 29,7% assinalaram a escala 8, seguidos por 27% que responderam 9 e, 18,9% deram preferência pela seleção da escala 10. Por fim, 8,1% selecionaram a escala 7. Os resultados mostram que os respondentes afirmam realizar a prevenção contra acidentes e falhas dos trabalhadores com máquinas e equipamentos.

Partindo do resultado acima, destaca-se a importância da segurança do trabalho nas empresas. A segurança do trabalho refere-se à área responsável pela segurança industrial, higiene e medicina do trabalho, frente aos funcionários da organização, atuando profilaticamente, visando a prevenção de acidentes e agravos à saúde, e atuando também na correção de acidentes de trabalho (CARVALHO et al, 2013, p. 21).

Nesse sentido, é preciso que as empresas tenham políticas de prevenção a acidentes de trabalho, estimulem e orientem à utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva, além de contar com serviços de segurança no trabalho, visando à melhoria para as causas de higiene e segurança no trabalho (RIBEIRO, 2005).

Além disso, é essencial que a empresa forneça condições mínimas de trabalho, proteção e higiene, de modo a garantir e certificar os mesmos contra qualquer incidente e casualidade, para que os colaboradores tenham condições de executar suas atividades com confiança e evitar problemas futuros.

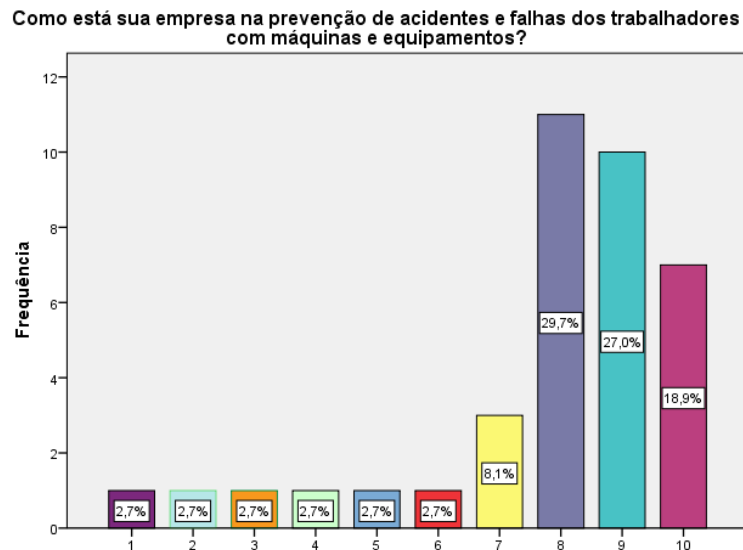


Gráfico 10 – Prevenção de Acidentes e falhas dos trabalhadores com máquinas e equipamentos
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Para o aspecto de como está a empresa na organização, capacitação e gestão de pessoas/recursos humanos com foco nas operações da empresa, observa-se que 20,5 dos respondentes assinalaram na escala 5, seguindo-se de 17,9% na escala 8, enquanto 15,4% evidenciaram a escala 9 como preferência na escala.

Isso evidencia que as empresas ainda requerem investir mais tempo e energia para que ocorram ganhos crescentes nas escalas acima de 8 para esse item pesquisado.

Em relação ao resultado acima apresentado destaca-se a visão de Volpe e Lorusso (2010) que considera que o capital humano das organizações (formado por pessoas, que vão desde o mais simples operário, ao mais alto executivo da empresa) passou a ser visto como algo vital para o sucesso de uma empresa.

Ele é o diferencial competitivo nas organizações bem sucedidas. Assim sendo, o autor destaca a importância da capacitação e treinamento de pessoas, pois, através do treinamento e desenvolvimento, pode-se assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos. Desse

modo, percebe-se que através do treinamento os resultados serão satisfatórios tanto para os indivíduos como para as organizações (VOLPE & LORUSSO, 2010).

Souza (2012) também corrobora com a mesma visão, entendendo que a capacitação dos funcionários para o alcance das metas organizacionais e conseqüentemente o sucesso empresarial é algo imprescindível no contexto produtivo atual, partindo-se do princípio de que colaboradores qualificados significam vantagem competitiva no mercado globalizado em que as empresas estão inseridas.

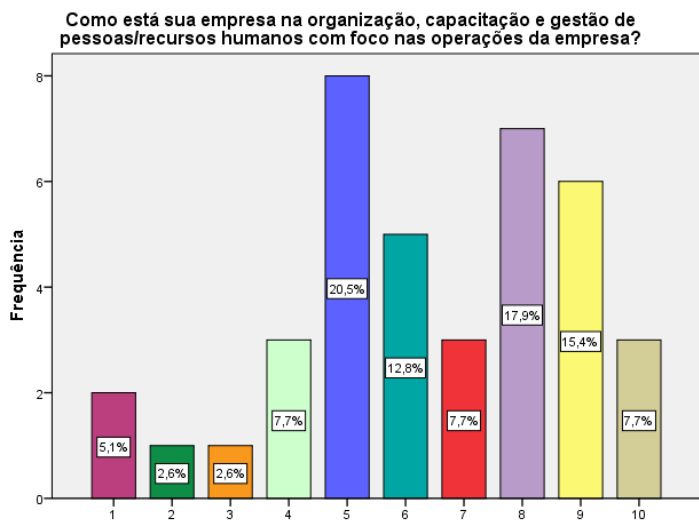


Gráfico 11 – Organização, capacitação e gestão de pessoas com foco nas operações da empresa
Fonte: Dados Pesquisados 2015

No gráfico 12 que trata sobre como está sua empresa no item comunicação com os clientes, colaboradores e comunidade, nota-se o percentual de 32,6 para a escala 8, seguindo-se de 30,9 para as escalas 9 e 10.

Tais resultados trazem à tona a afirmativa que os empresários reputam na adoção de importância que dão para o tema comunicação, junto aos clientes, colaboradores e a comunidade nas estratégias em seus negócios.

A comunicação faz com que existam transações entre as pessoas. Qualquer comunicação envolve no mínimo duas pessoas: uma que envia a mensagem e outra que a recebe. Uma pessoa sozinha não se comunica, já que depende de outra pessoa para receber sua mensagem, desta forma é que se pode completar o ato da comunicação. A vista disso,

destaca-se que as organizações não existem, muito menos atuam sem a comunicação. A comunicação é a rede que agrega e coordena todas as suas partes.

Assim, o ser humano não consegue se desenvolver sem o outro, o que torna as relações interpessoais o ponto máximo neste processo que tem o seu início no ambiente familiar e profissional.

Nesse sentido, Weiler (2010) destaca que a comunicação ao contribuir para a eficiência dos processos organizacionais, desempenha papel vital no ambiente organizacional. Isto porque, a mesma envolve todas as pessoas que dela fazem parte, através de murais, jornais internos, e-mails e conversas informais. A autora destaca que todas as formas de comunicação utilizadas pela empresa para se relacionar e interagir com seus públicos constituem a comunicação organizacional.

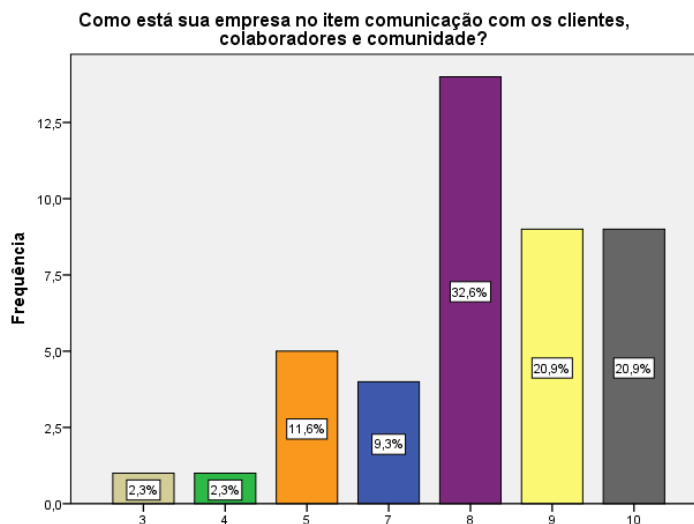


Gráfico 12 – Comunicação com os clientes, colaboradores e comunidade

Fonte: Dados Pesquisados 2015

No gráfico de número 13, que ilustra como está a empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras, pode ser visto que 23,9% dos pesquisados optaram pela escala 8, seguindo-se de 16,3% obtidos na escala 5, e empatados em 14% com as escalas 7 e 8.

Apesar de figurar o percentual mais elevado na escala 8, observa-se que existe nesse item uma dispersão dos dados da escala 1 até a 6. Isso leva a se estabelecer hipóteses, de que o item requer ser melhor desenvolvido pelas empresas pesquisadas.

O resultado acima demonstra a que a gestão de riscos é a área da organização que tem por finalidade proteger todos os seus recursos (humanos, financeiros, materiais etc.) das decorrências de possíveis eventos ocasionais que possam ameaçar o crescimento ou desempenho da mesma. (TAVARES, 2013).

Nos dias atuais é bem improvável que se encontre um tomador de decisão que não tenha “ pelo menos noção dos estragos que possam ser causados à sua corporação por um tratamento inadequado de situações potencialmente perigosas, sejam de natureza financeira, operacional ou estratégica” (FINCATTI, 2008, p. 2).

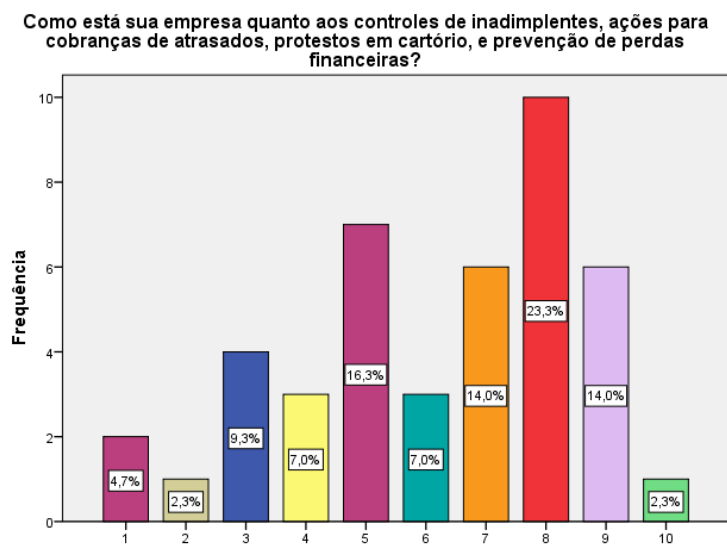


Gráfico 13 – Controle de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório e prevenção de perdas financeiras
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Quanto ao aspecto de como está a empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes, pode-se visualizar no gráfico 14 as principais indicações dos entrevistados, com 20% de respostas na escala 8, seguidos por 17,5% na escala 5 e 9.

As respostas permitem inferir que existe um bom número de empresas que adotam medidas, ao mesmo tempo que também tem a soma de 47,5% de empresas que aderiram às escalas de 1 a 6. Esse é um item que indica necessidade de melhoria pelas empresas.

Conforme Nakamura *et al* (2014, p.1), "endividamento é um aspecto importante da análise financeira de empresas não financeiras, especialmente em economias como a

brasileira, que possuem características peculiares que as tornam menos favoráveis à prática voluntária de políticas de financiamento."

O campo que estuda o endividamento é denominado de estrutura de capital. Entende-se como estrutura de capital a forma como a empresa compõe o lado direito do seu balanço patrimonial, em termos de capital próprio e capital de terceiros (BRESSAN *et al*, 2009).

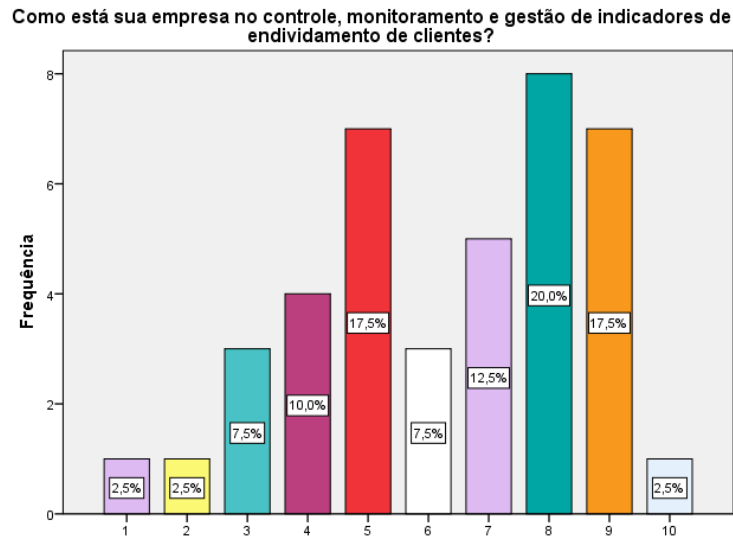


Gráfico 14 – Controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de cliente
Fonte: Dados Pesquisados 2015

No próximo gráfico, o de número 15, pode-se visualizar como está a empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal).

A escala 9 ficou com 25% do total das respostas, enquanto que a 8 obteve 20,5% das respostas, e a 10 recebeu 18,2%. Os resultados evidenciam que as empresas têm observado a importância da adoção desses itens de controle para que possam gerenciar e controlar seus fluxos de recebimentos e pagamentos.

Para os autores Groppelli e Nikbakht (2011), contas a pagar é como se fosse empréstimos sem juros concedidos pelos fornecedores, sendo que na ausência de compras a prazo, teria que tomar empréstimos nas instituições financeiras para comprar à vista dos fornecedores.

Segundo Hoji (2012, p.139), em contas a pagar as funções são: “Estabelecer políticas de pagamentos, controlar adiantamentos a fornecedores, controlar abatimentos a fornecedores, controlar e liberar pagamentos a fornecedores.”

O controle de contas a pagar proporciona uma visualização global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar de forma fácil os pagamentos a serem efetuados em determinado período. O responsável por tais contas tem por objetivo verificar, controlar e processar os pagamentos delas (as notas fiscais, recibos, faturas de fornecedores, etc.), através da emissão de autorização de pagamentos e respectivo cheque, diz Silva (2012). O autor aconselha que ambos os documentos devam ser assinados pelo principal responsável pelo setor de finanças.

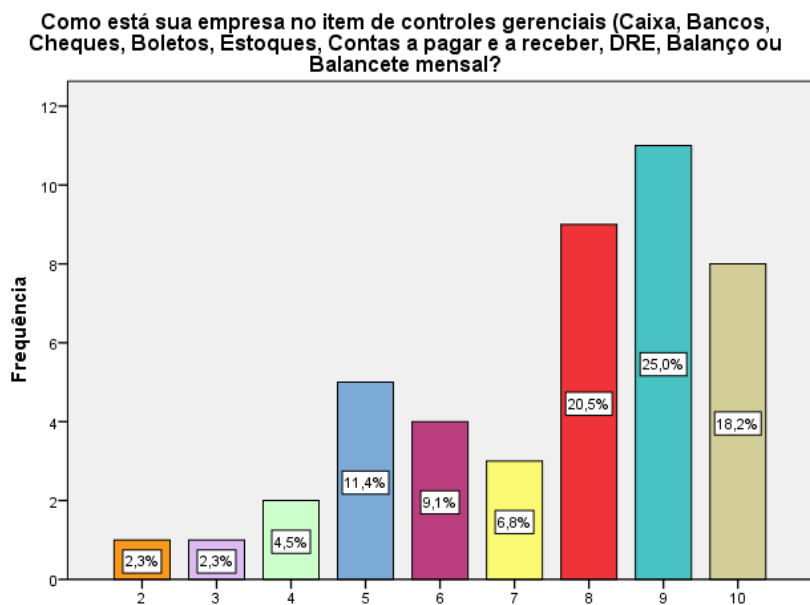


Gráfico 15 – Controles gerenciais

Fonte: Dados Pesquisados 2015

O item que foi considerado como o gráfico 16 se refere a situação da empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio/seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.

Observa-se o indicador de 26,2% para a escala 1, sendo seguido por 19% de respostas na escala 8 e 11,9% na escala 7. De um lado tem-se um percentual de 50,1% distribuídas até a escala 6, que denotam implementar em menor escala os mecanismos de prevenção relativo a esses itens. Os resultados apresentados evidenciam a carência das

empresas em adotar procedimentos e prevenções referentes aos aspectos inerentes a essa questão.

O seguro é uma operação que toma forma jurídica de um contrato, em que uma das partes (segurador) se obriga para com a outra (segurado ou seu beneficiário) mediante o recebimento de um valor monetário estipulado (prêmio), a compensá-lo (indenização) por um prejuízo (sinistro), resultante de um evento futuro, possível e incerto (risco) indicado no contrato (EBAH, 2015).

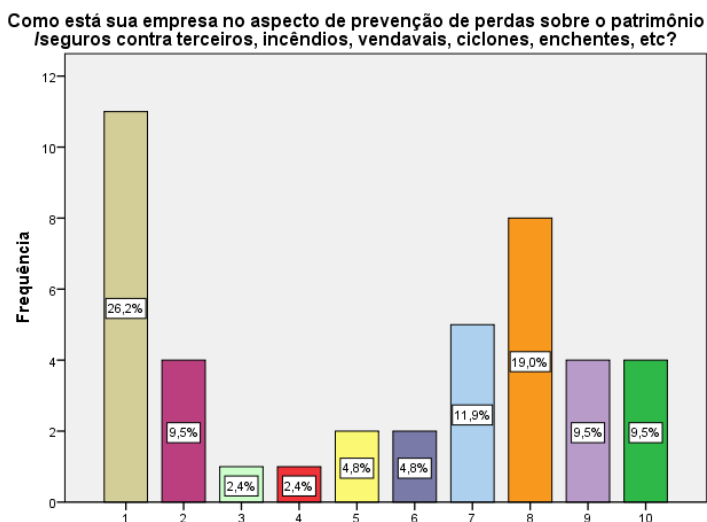


Gráfico 16 – Prevenção de perdas sobre o patrimônio
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Para a questão de como está sua empresa no controle e manualização ou instruções internas sobre procedimentos financeiros, de vendas à prazo, contas a pagar e a receber, controle de numerário. De acordo com o gráfico 17, observa-se o percentual de 29,5% dos resultados marcados na escala 8, seguidos por 18,2 na escala 5 e 13,6% para a escala 9.

Os resultados mostram que a maioria das empresas adotam esses controles, ao mesmo tempo que existem um conjunto menor de empresas que adotam com menos intensidade esses controles na gestão das orientações sobre os procedimentos manualizados.

Como está sua empresa no controle e manualização ou instruções internas sobre procedimentos financeiros, de vendas a prazo, contas a pagar e a receber, controle de numerário?

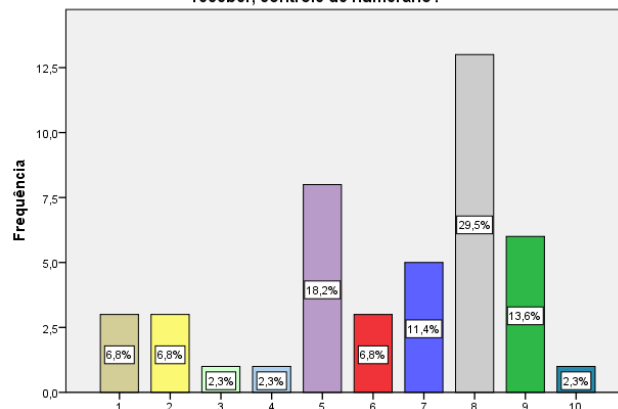


Gráfico 17 – Controle e manualização internas (procedimentos financeiros)
Fonte: Dados Pesquisados 2015.

No aspecto de como está a empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes, nota-se o percentual de 27.9% de respostas na escala 9, depois com 20.9% para a escala 8 e 18,8% para a 7. Com esses resultados, demonstra-se que as empresas dão grande importância para a controlabilidade e gestão dos itens pesquisados.

“Um dos componentes mais expressivos do capital de giro de uma empresa são as contas a receber provenientes de suas vendas a prazo” (SILVA, 2012, p.22).

Conforme Braga (2014, p. 113) “o ato de vender a prazo provoca conceder créditos aos clientes”. Para o autor, a empresa entrega mercadorias ou presta serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura e, além dos riscos de atrasos e de perdas por falta de pagamento, as vendas à prazo provocam despesas adicionais com análise de crédito e cobrança.

Para formar uma política de crédito na empresa, primeiramente deve ser analisado o prazo que essa empresa irá conceder para seus clientes, depois quais requisitos ela levará em contas para aprovar ou não esse possível cliente, qual o limite de crédito e quanto a empresa está disposta a arriscar neste cliente diante da possível capacidade de pagamento analisada pelo cadastro do cliente (BRAGA, 2014).

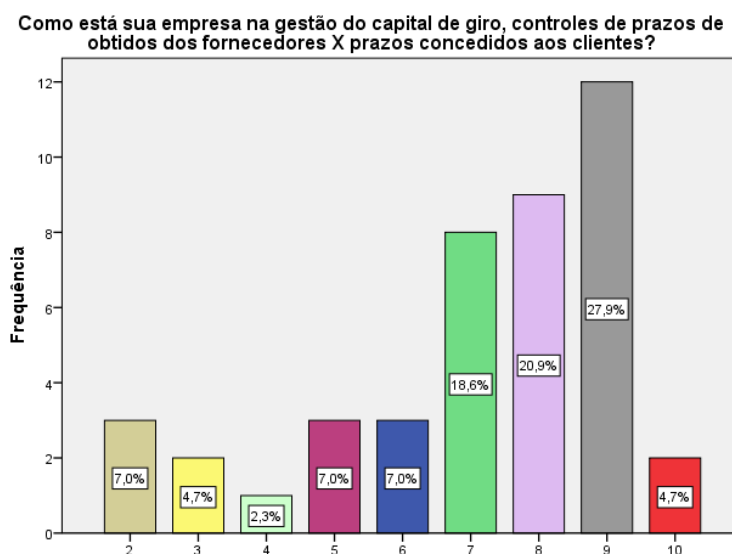


Gráfico 18 – Capital de giro e controles de prazos

Fonte: Dados Pesquisados 2015

Para o aspecto que figura no gráfico 19, como está a empresa no controle de caixa fixo, dinheiro para pagar pequenas despesas, emissão de ordens de pequenos serviços, os dados coletados apresentaram 34,1% de respostas assinaladas na escala 9, depois obteve-se 15,9% na escala 10 e duas marcações em 11,4% nas escalas 7 e 8. Isso representa que existe um número considerável de empresas que realizam esses controles gerenciais.

O fundo fixo de caixa é um sistema de controle de caixa que tem como objetivo facilitar o atendimento das necessidades de pagamento de pequenas despesas da empresa, tais como gastos com condução, lanche, xérox, pequenas despesas, etc.

Nesse sistema define-se uma quantia fixa que é fornecida ao responsável, pelo fundo fixo, suficiente para o pagamento de diversos dias, e, periodicamente, efetua-se a prestação de contas do valor total desembolsado, repondo-se o valor do fundo fixo por meio de cheque nominal ao seu responsável.

A principal finalidade do fundo fixo de caixa é a de conhecer o mecanismo do fundo para poder registrar e controlar a criação, ampliação, cancelamento parcial ou total do mesmo.

Como está sua empresa no controle do caixa fixo, dinheiro para pagar pequenas despesas, emissão de ordens de pequenos serviços?

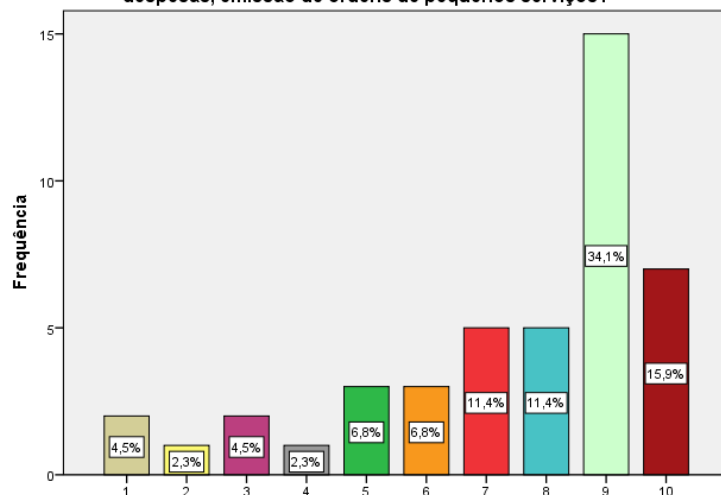


Gráfico 19 – Controle de caixa fixo
Fonte: Dados Pesquisados 2015

No gráfico 20, podem ser vistos os resultados frutos da questão de como está sua empresa para devedores duvidosos ou perdas financeiras de curto e médio prazo, os resultados obtidos através das pesquisas de campo evidenciaram que 19,5% dos respondentes preferiram a escala 8, seguidos por 14,6% dos que marcaram a escala 7, e empatados em 12,2% as escalas 3, 5, 6 e 9.

De um lado observa-se que existem 50,2% das empresas que apontaram a escala acima de 7 afirmando que praticam as provisões, enquanto que 49,8% apontaram a escala 6. Isso permite inferir a existência de um sinal da necessidade de investir na qualificação, preparação e adoção dessas ferramentas para aprimorar a gestão das empresas pesquisadas.

Corroborando com o resultado acima destaca-se a importância de a empresa ter um planejamento financeiro que consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados (BRAGA, 2014).

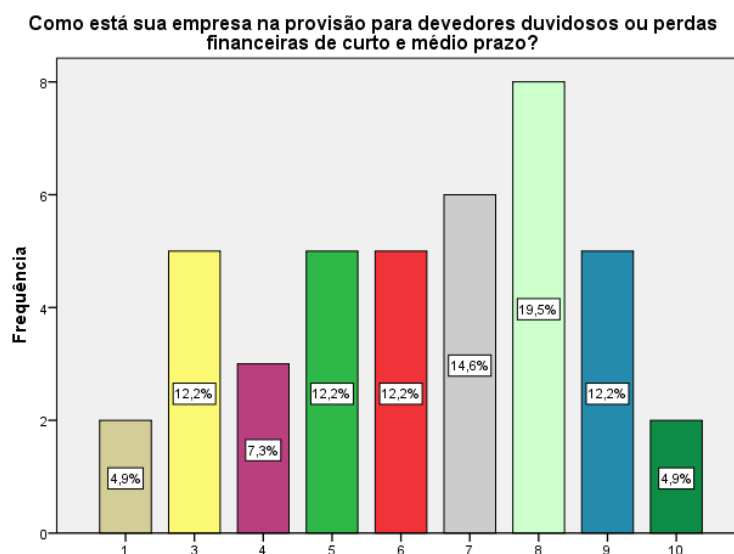


Gráfico 20 – Provisão para devedores duvidosos ou perdas financeiras

Fonte: Dados Pesquisados 2015

Para a questão sobre como está a empresa na elaboração de código de conduta e ética para os colaboradores, analisando-se os dados constantes no gráfico 21, houve a ocorrência de 27,5% das respostas na escala 7, seguindo-se de 17,5% para a escala 1 e 15% na escala 8.

Com notações que figuraram em 55% das escalas de 7 a 10, e 45% nas escalas de 1 a 6. Pode-se inferir, que com a figuração dissonante de 17,5% na escala 1 pode-se levantar a hipótese da necessidade das empresas em expandir os conhecimentos de forma estruturada sobre a elaboração de código de conduta e implementar esse processo, na perspectiva de melhorar as relações e resultados das empresas.

A ética empresarial está inserida no surgimento das questões éticas que são situações, problemas ou oportunidades em que o indivíduo procura escolher entre as diversas ações e que devem ser avaliadas por conta da percepção diferenciada entre os colaboradores de uma organização e como esta trata as questões éticas interna e externamente, há a necessidade de construção e implementação de código de conduta e/ou código de ética. Como certas ou erradas (MIZOGUTTI & PEREIRA, 2010).

Como está sua empresa na elaboração de código de conduta e ética para os colaboradores?

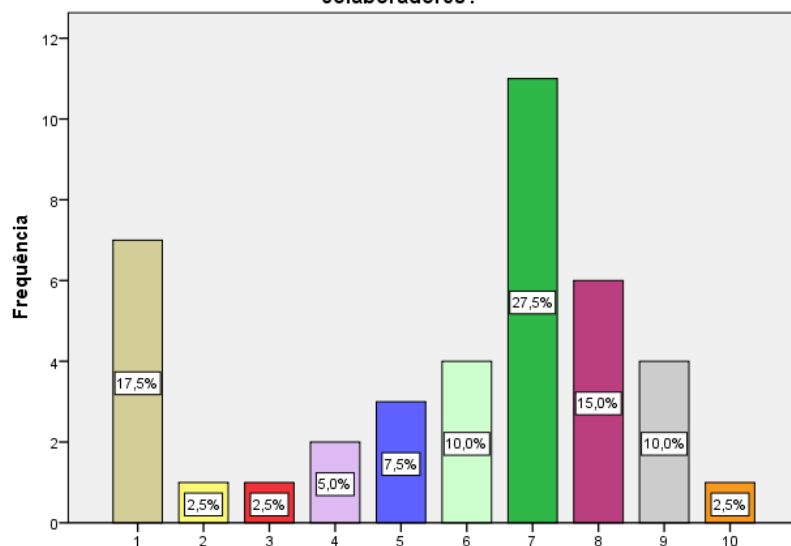


Gráfico 21 – Elaboração de código de conduta e ética para os colaboradores

Fonte: Dados Pesquisados 2015

Para a questão de como está sua empresa quanto ao tema prevenção e combate à corrupção, fraudes e combate a roubos/furtos, perdas financeiras ou econômicas, demonstrados no gráfico 22, nota-se que 25,6% deram preferência para a escala 8, seguido por 16,3% que deram maior preferência para a escala 7, e com 11,6% que avaliaram as escalas 1, 4 e 5.

Os resultados denotam um percentual de empresas que já praticam atividades de prevenção, e ao mesmo tempo, mostram a hipótese de que ainda carece investimentos para que esses aspectos tenham maior evolução na gestão das empresas pesquisadas.

Entende-se por Prevenção de Perdas o combate ao desperdício de materiais, com introdução de práticas preventivas para que as perdas identificadas e não identificadas sejam reduzidas.

Assim sendo, a Prevenção de Perdas é, pela sua natureza, uma atividade de controle dentro das operações da empresa, que deve assegurar e garantir o funcionamento correto da operação global, mesmo que por vezes, em algum ponto, afete a velocidade do processo ou um “possível resultado parcial” de um departamento específico.

Se imaginarmos dentro de um balanço fechado de uma empresa, isso significa que para Prevenção de Perdas, mais importante do que o resultado do faturamento bruto, a

principal linha do balanço é o “*bottom line*”, ou seja, o resultado final na forma de lucro (SOBRINHO, 2010).

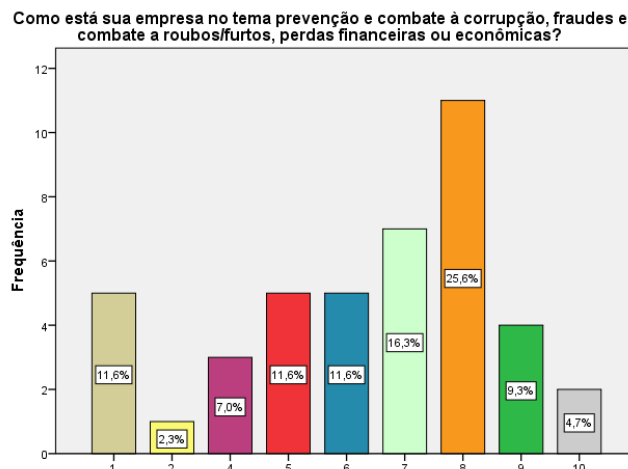


Gráfico 22 – Prevenção e combate à corrupção, fraudes e combate a roubos e furtos

Fonte: Dados Pesquisados 2015

Observando-se o gráfico 23, que versa sobre como está a empresa quanto ao Cadastro Formalizado de Clientes, o maior escore com 19,5 pontos percentuais ficou com as escalas 1 e 9, seguindo-se com 14,6 pontos para a escala 10 e empatados com 9,8 pontos para as escalas 3 e 6. Os resultados mostram 46,3% das empresas com escores acima da escala 7, enquanto que 53,7% das empresas não ultrapassaram a escala 6. Isso demonstra que as empresas não estão dando o devido cuidado aos cadastros formais dos seus clientes.

Como está sua empresa quanto ao Cadastro Formalizado de Clientes? (com cópia de documentos RG e CPF, comprovação de endereço, renda, etc).

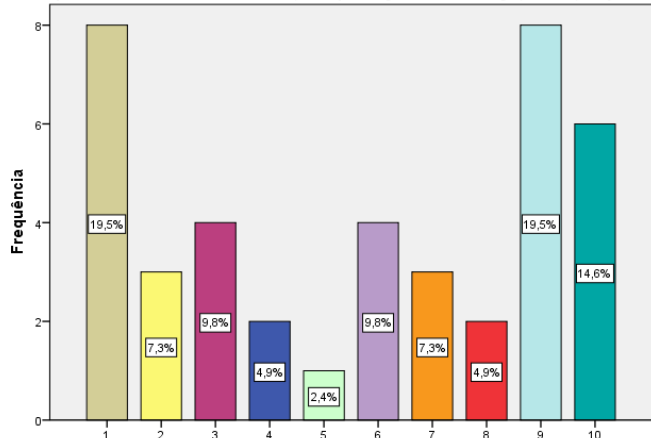


Gráfico 23 – Cadastro formalizado de clientes

Fonte: Dados Pesquisados 2015

No gráfico 24, foi questionado sobre as consultas em sistemas de proteção ao crédito. Ficou demonstrado que 26,3% dos pesquisados deram preferência à escala 1, seguidos de 23,7% que deram maior preferência para a escala 9, e com 21,1% que assinalaram a escala 10. Os resultados globais com escalas acima de 7, totalizaram 58%, e de 1 a 6 42%.

Isso demonstra que existem empresas que já realizam esses procedimentos com maior frequência, enquanto outras ainda não praticam ou praticam parcialmente esses procedimentos.

Como está sua empresa quanto à Consulta em sistemas de proteção ao crédito (SPC/Serasa)?

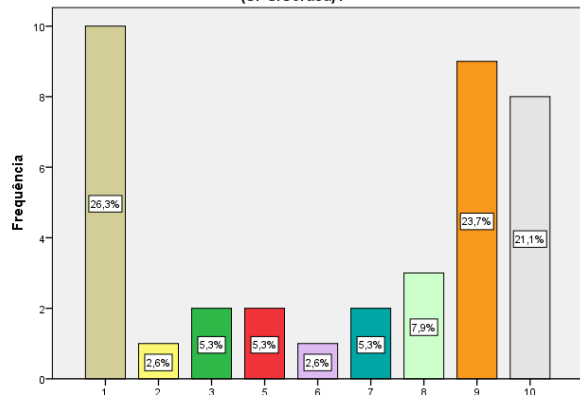


Gráfico 24 – A empresa em relação a consulta em sistemas de proteção ao crédito

Fonte: Dados Pesquisados 2015

Para a questão de como a empresa se encontra quanto à segmentação de clientes por perfil/limites de crédito para clientes, observada no gráfico 25, obteve-se 20% na escala 8, seguido de 15% para a escala 6, e empates com 12,5% nas escalas 1, 4, e 9. Quando acumulados os valores atingiram 52,5% da escala de 1 a 6, e 47,5% de 7 a 10. Os resultados demonstram que a maioria das empresas ainda não adotam essas ferramentas de gestão.

Lembrando que a segmentação nada mais é que a seleção dos clientes pelo qual a empresa deseja relacionar-se. Tendo como foco o perfil do cliente que seja similar à demanda, alinhando às propostas de valor e para que sejam bem atrativos para seu negócio.

A segmentação é a estratégia que auxilia a empresa a penetrar em focos escolhidos, facilitando o acesso ao consumidor por intermédio do ajuste da oferta à demanda, e do produto ao mercado, sendo importante observar que esta tem relação direta com o mercado, ou seja, segmenta-se o mercado e não setores de atividades, produtos, canais de distribuição.

Constitui uma poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo em que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender às necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes (KOTLER, 2012).

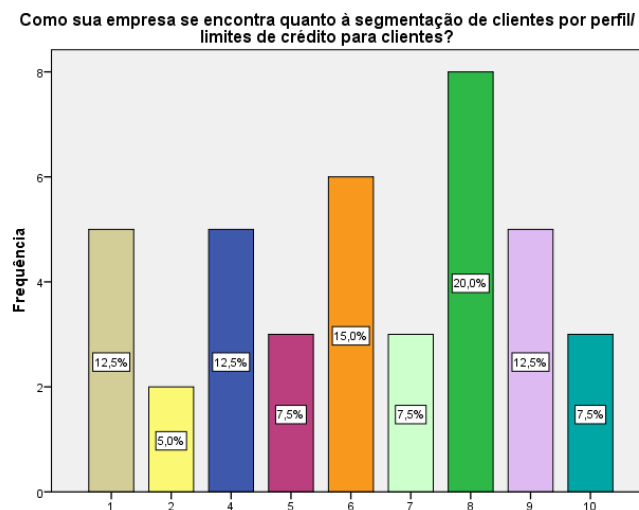


Gráfico 25 – Segmentação de cliente por perfil
Fonte: Dados Pesquisados 2015

No item em relação a como a empresa se encontra quanto à avaliação de riscos financeiros de créditos oferecidos aos clientes, ilustrada através do gráfico 26, obteve-se como resultado 21,4% na escala 5, seguido de 16,7% para a escala 9, e 11,9% na 7.

Quando somados os valores atingiram 57,1% da escala de 1 a 6, e 42,9% de 7 a 10. Os resultados demonstram que a maioria das empresas ainda não adotam essas ferramentas de gestão, como mecanismos para gerenciar os riscos financeiros oriundos de créditos oferecidos aos clientes. Isso permite inferir, que a falta da adoção desses instrumentos aumenta a exposição de riscos das empresas pesquisadas.

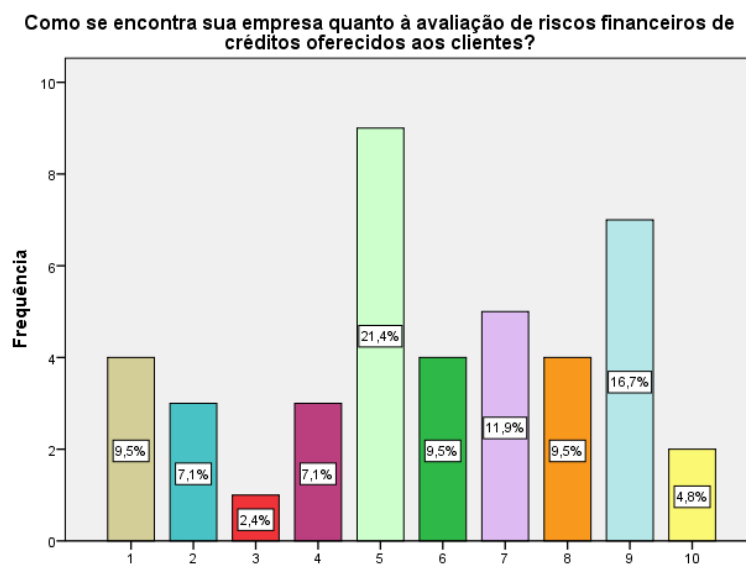


Gráfico 26 – Avaliação de riscos financeiros de créditos oferecidos aos clientes
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Para o aspecto de como está a gestão de crédito na empresa com relação a capital próprio e de terceiros, observando o gráfico 27, houve a constatação de 26,2% dos respondentes pela escala 8, seguido de 14,3% para as escalas 5 e 9. Se somados os valores globais atingiram 54,7% da escala de 7 a 10, e 45,3% de 1 a 6. Os resultados demonstram que a maioria das empresas adotam mecanismos para avaliar a relação entre o capital próprio e de terceiros.

O risco de crédito representa para a política de crédito a possibilidade de não recebimento do todo ou de parte da venda a crédito realizada. Sempre que há concessão de crédito, há risco de perdas com os devedores duvidosos, a dificuldade se encontra justamente em estabelecer o grau de risco com precisão.

Ao se pensar neste risco está sendo analisada a probabilidade de o cliente não cumprir com seu compromisso no vencimento. Caso isso ocorra, tem-se que acionar a cobrança e, até que a situação seja regularizada, não se deferirá mais crédito a esse devedor (BELLÓRIO, RIBEIRO e ROGERS, 2010).

Levando-se em conta os resultados acima apresentados, destaca-se que a gestão de crédito é uma área estratégica nas organizações empresariais. O modo como as empresas estruturam os respectivos serviços de gestão de crédito pode representar ou não, uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes.

Como está a gestão de credito na sua empresa com relação a capital próprio e de terceiros?

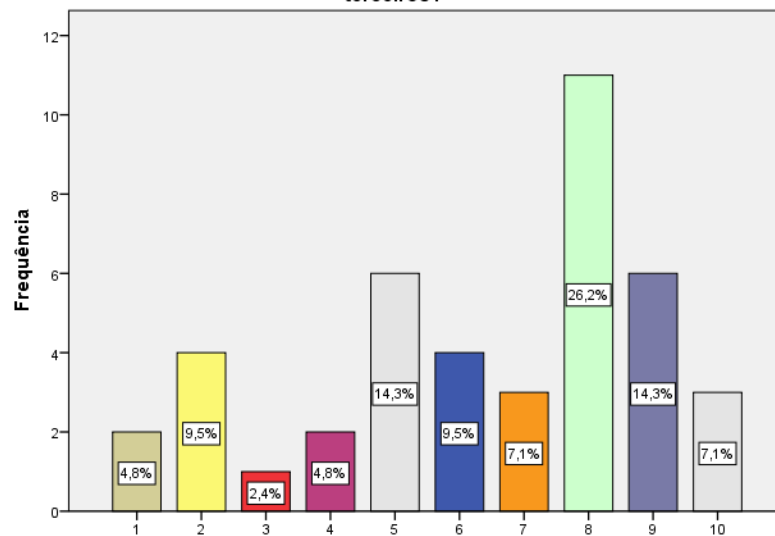


Gráfico 27 – Gestão de crédito
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Em relação aos riscos tecnológicos a questão exposta via gráfico 28, como está a empresa quanto ao planejamento para reposição ou atualização tecnológica, foi possível constatar que 23,8% dos respondentes optaram pela escala 8, seguido de duas vezes o percentual de 14,3% para as escalas 6 e 9.

Se somados os valores globais atingiram a ligeira marca de 52,4% da escala de 7 a 10, acima dos e 47,6% de 1 a 6. Os resultados demonstram pequena diferença entre as empresas quanto ao processo de planejamento e reposição ou atualização dos computadores ou equipamentos eletrônicos. Isso pode levar à inferência de que as empresas apresentam

dificuldades na atualização tecnológica dos seus ativos atinentes à modernização da gestão e processos operacionais.

Substituição de equipamento é um conceito amplo que abrange desde a seleção de ativos similares, porém novos, para substituir os existentes, até a avaliação de ativos que atuam de modos completamente distintos no desempenho da mesma função.

Exemplificando, caminhões velhos podem ser substituídos por modelos novos que operam de maneira semelhante. Poderá, entretanto, ocorrer que esses caminhões possam ser substituídos pelos serviços de uma transportadora. Poderão ainda ser alugados ou seu serviço poderá ser feito por um guindaste ou manualmente, desde que haja viabilidade econômica (NASCIMENTO, 2012).

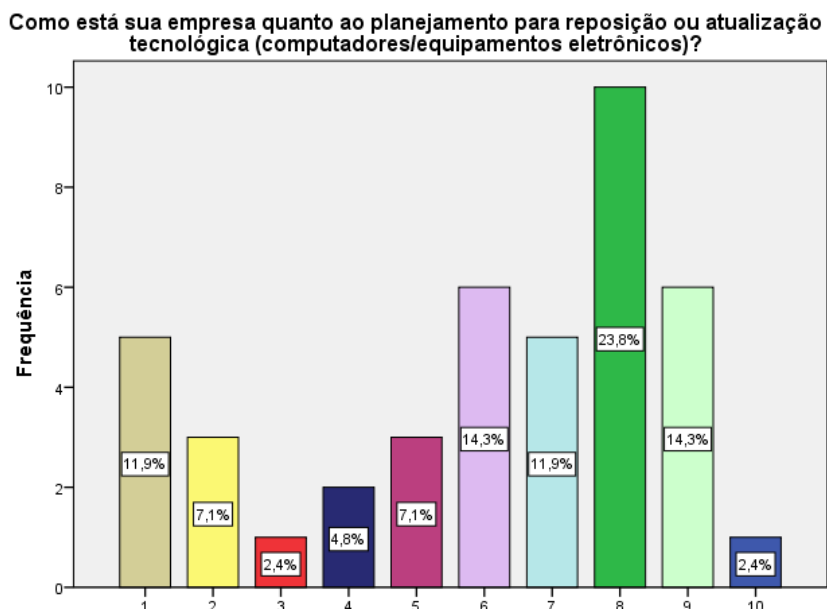


Gráfico 28 – Planejamento para reposição ou atualização tecnológica
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Para a questão exposta no gráfico 29, que trata de como está a empresa quanto aos processo/cultura para inovação tecnológica, verificou-se que 25% dos pesquisados selecionaram a escala 8, seguido dos que deram maior preferência para a escala 7 com o percentual de 15%; e 12,5% que deram maior visibilidade para a escalas 2.

Quando são integrados os valores globais obtidos nas escalas, observa-se o total 52,5% da escala de 1 a 6, acima dos e 47,5% de 7 a 10. Os resultados demonstram pequena

diferença entre as empresas quanto ao processo de aderência aos processos e cultura para inovação. Esses resultados nos permitem inferir de que as empresas apresentam resistências aos processos para implantação de cultura de inovação em seus processos operacionais.

Em conformidade com Valadares (2012) a inovação tecnológica é a grande ferramenta para o crescimento econômico, para os ganhos de eficiência e de competitividade no mundo. Dentro desse procedimento, Fuck e Vilha (2012) consideram que o processo de inovação endereça a necessidade de interação da empresa com múltiplos atores intra e inter organizacionais, além de incorrer em diversas rotinas e atividades dedicadas a esse fim.

Dentro deste contexto, à empresa cabe não somente analisar o ambiente competitivo que a cerca, mas, também buscar conhecimentos sobre como gerenciar seus recursos e capacidades para prover inovações.

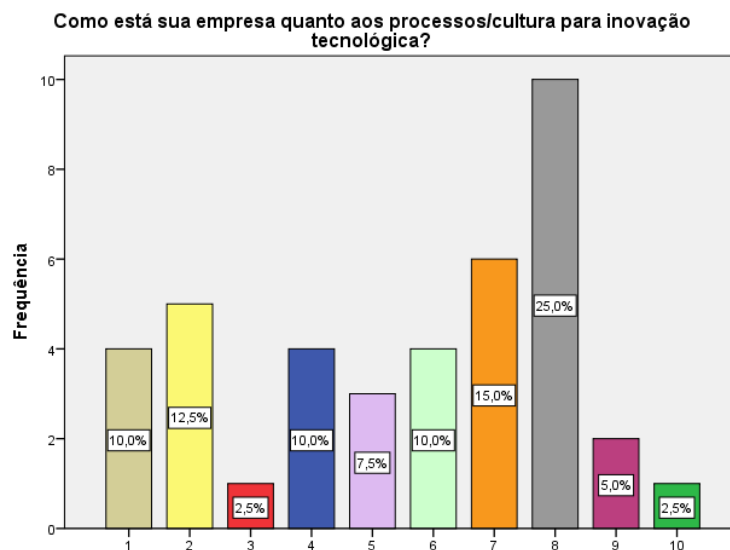


Gráfico 29 – Processos/cultura para inovação tecnológica
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Já na questão exposta no gráfico 30, que revela como está a empresa quanto à participação em eventos de inovação e tecnologia abrangendo os gerentes e colaboradores. Os resultados obtidos apontam para 21,1% na escala 1, depois com 18,4% para a escala 4, e por duas repetições nas escalas 6 e 7 com 13,2%.

Quando somados os dados consolidados revelam escala de 1 a 6 com um total de 73,7% de e 26,3% na escala compreendida entre 7 a 10. Os resultados demonstram baixa participação dos gerentes e colaboradores das empresas em eventos de inovação e tecnologia.

Esses resultados refletem no fato de que os gestores precisam dar maior atenção para os principais eventos do setor, e aumentar os investimentos e a participação na busca de informações atualizadas, novos parceiros, consolidar parceiros atuais e conhecer as inovações do setor.

Assim sendo, é preciso considerar que a inovação, especialmente tecnológica, é tida atualmente como essencial nas estratégias de diferenciação, competitividade e crescimento em um número cada vez maior de negócios. A adoção de estratégias e práticas inovativas nas empresas está estreitamente associada à busca de diferenciações capazes de produzir produtos e serviços para o mercado que gerem vantagens competitivas sustentáveis em relação a seus competidores (FUCK e VILHA, 2012).

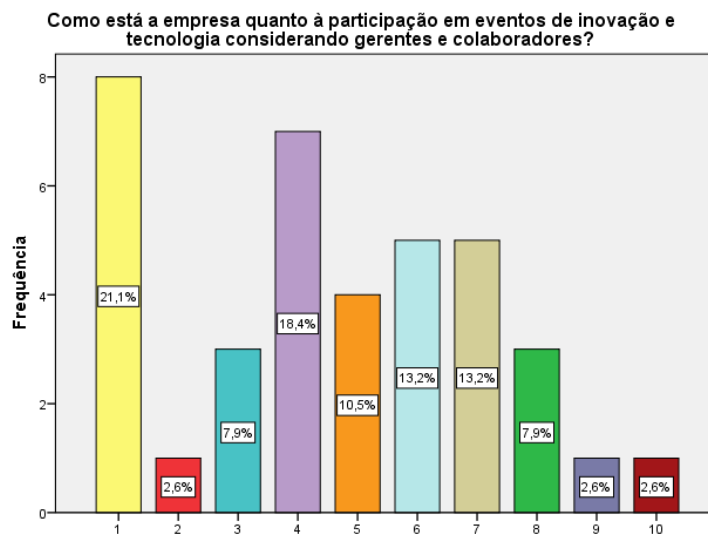


Gráfico 30 – Em relação a participação em eventos de inovação e tecnologia
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Quanto ao gráfico 31, pode ser visualizado como está a empresa no aspecto de monitoramento da concorrência vinda das novas tecnologias. Os resultados permitem considerar que para 21,4% deram preferência para a escala 1, seguidos por 16,7% que deram maior importância para a escala 6, e por 11,9% que deram preferência para a escala 4.

Quando são acumulados os dados consolidados revelam a escala de 1 a 6 com um total de 71,4% e 28,6% entre 7 e 10. Os resultados demonstram baixa intensidade por parte dos respondentes das possibilidades da existência de concorrentes indiretos, ou que venham a surgir decorrentes das novas tecnologias que poderão eventualmente afetar a competitividade das empresas em seu mercado de atuação.

Porter (1989) destaca a importância da análise da concorrência que para este autor permite saber quem os principais concorrentes, diretos e indiretos, quais as suas estratégias, pontos fortes e pontos fracos, e também dispõem de informações competitivas que lhe permitem um conhecimento mais sistematizado do mercado em que opera, permitindo-lhe tomar decisões com ainda mais confiança.

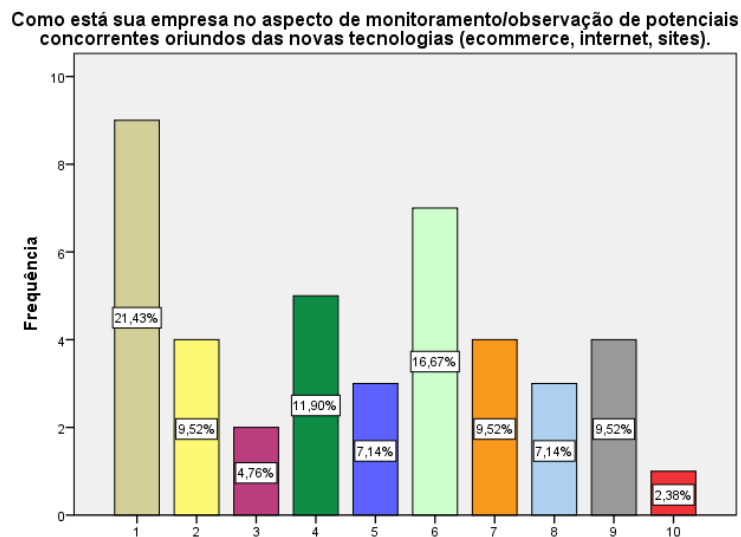


Gráfico 31 – Monitoramento de potenciais concorrentes
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Ao analisar o gráfico 32, onde são abordados os aspectos sobre a busca de informações sobre as inovações e mudanças tecnológicas. Os resultados gerados evidenciaram que 20,5% fizeram sua opção pela escala 8, seguindo-se por 17,9% que deram maior ênfase para a escala 6, e por 15,4% que preferiram a escala 7.

Ao serem somados os dados de forma global, revelam a escala de 1 a 6 com um total de 56,4% e 43,6% na escala entre 7 a 10. Os resultados permitem observar que as empresas ainda precisam investir mais recursos para obter mais proficiência nesse item.

O resultado desta questão vai de encontro ao que destacam Silva e Fonseca (2012) em que vivencia-se uma era de mudanças tecnológicas, onde os sujeitos se sentem pressionados a mudar de paradigmas e de comportamento, ou seja, são obrigados a adequar-se ao ambiente moderno. Os autores ainda consideram que os avanços tecnológicos vêm contribuindo consideravelmente para o desenvolvimento das empresas e da sociedade em geral.

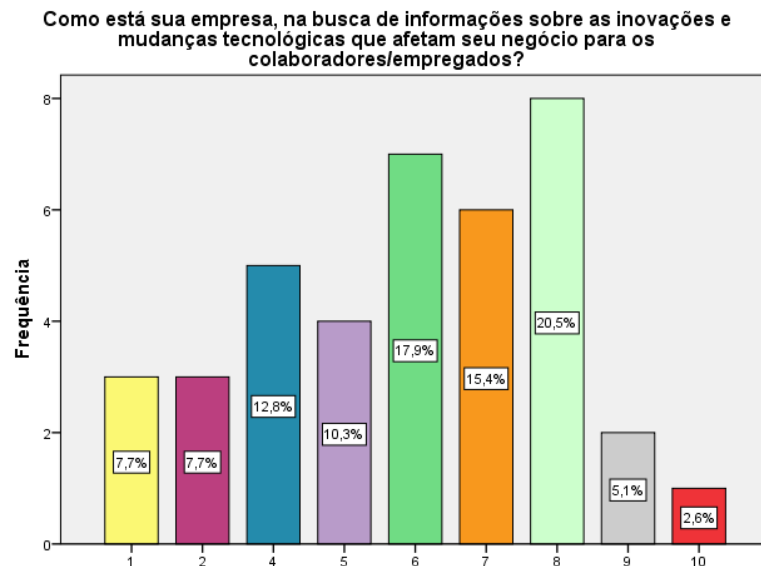


Gráfico 32 Busca de informações sobre as inovações e mudanças tecnológicas
Fonte: Dados Pesquisados 2015

No gráfico 33 a questão sobre os aspectos de a empresa conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, colheu-se o resultado de 32,6% na escala 9, depois com 20,9% para a escala 5, e 14% foi observado na escala 8.

Ao somar os resultados foi demonstrado o percentual de 55,9% para as escalas de 7 a 10, enquanto que as escalas de 1 a 6 somaram 44,1%. Isso pode permitir inferir como um sinal, de que a maioria dos respondentes sabem da importância de formular suas estratégias, a partir do conhecimento da análise SWOT.

As ameaças podem afetar tanto interna como externamente o mercado com novos produtos ou similares, como também, a baixa qualidade do produto ou serviço. Outro fator que interfere é a disponibilidade que outros comerciantes impõem como atrativos para os consumidores como os preços mais baixos, a concorrente expondo com mais agilidade da colocação do seu produto no mercado (KOTLER, 2012).

Em relação as oportunidades, Kotler (2012) considera que o mercado deve estar em constante evolução e atento às novas tendências, inovações, assim elaborando planos de ações e estratégias para acompanhar as mudanças e seus desenvolvimentos tecnológicos tornando-se assim mais competitivo e alcançando o sucesso da lucratividade, avaliando como todo bom empreendedor tem que acompanhar e desenvolver a arte com isso lucra com as necessidades e sua visão de negócios.

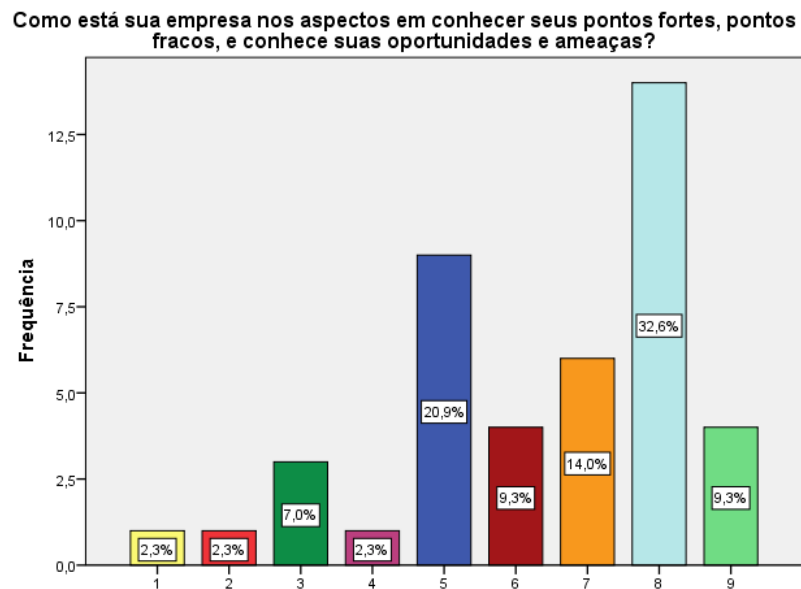


Gráfico 33 – A empresa em relação aos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças
Fonte: Dados Pesquisados 2015

No gráfico 33 a questão sobre os aspectos de a empresa conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, colheu-se o resultado de 32,6% na escala 9, depois com 20,9% para a escala 5, e 14% foi observado na escala 8.

Ao somar os resultados foi demonstrado o percentual de 55,9% para as escalas de 7 a 10, enquanto que as escalas de 1 a 6 somaram 44,1%. Isso pode inferir como um sinal de que a maioria dos respondentes sabem da importância de formular suas estratégias, a partir do conhecimento da análise SWOT.

A Análise Swot é segundo Kotler (2012) o instrumento que auxilia as empresas a utilizarem método para detectar os fatores ambiental tais como: pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades em relação ao mercado. Este método conduz à influência na maneira

de agir, estimula a se estabelecer diretrizes para suprir as lacunas aberta para que o consumidor tenha um atrativo para a aquisição de produtos e serviços.

Já no gráfico 34 sobre como se encontra a empresa na realização de análise de ambiente, foi notado o resultado de 24,4% na escala 7, depois seguiu-se com 19,5% para a escala 5, e um empate de 12,2% nas escalas 6 e 8.

Quando são somados os resultados ficou evidenciado o percentual de 51,2% para as escalas de 7 a 10, enquanto que as escalas de 1 a 6 somaram 48,8%. Os resultados acumulados apresentam pequena diferença entre as empresas participantes da pesquisa que optaram por menores pontos na escala de 1 a 6 em contraponto aos resultados mostrados nos resultados obtidos nas escalas de 7 a 10.

Entretanto, cabe destacar os altos indicadores obtidos para as escalas 5 e 6, com 19,5% e 12,2% respectivamente que apresentam a hipótese de que as empresas respondentes denotam desconhecer essas técnicas de análise de ambientes, que poderão permitir atividades pertinentes para o posicionamento ou capacidade de conhecer o ambiente onde estão inseridas as empresas.

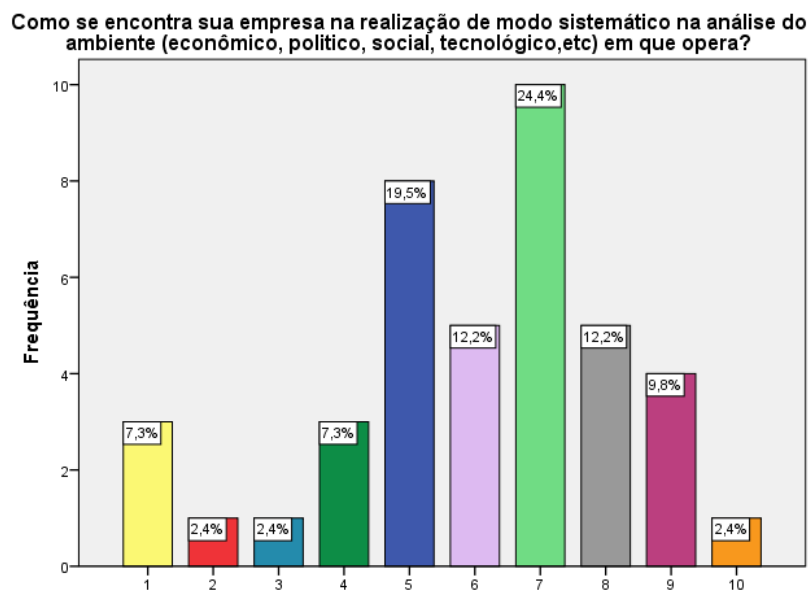


Gráfico 34 – Análise do ambiente em que opera
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Ao observar o gráfico 35 sobre a organização, análise de indicadores de desempenho, foi gerado o resultado de 22% para a escala 7, seguindo-se com 19,5% para a escala 5, e um empate de 14,6% nas escalas 1 e 8.

Quando somados os resultados ficou evidenciado o percentual de 61% para as escalas de 1 a 6, enquanto que as escalas de 7 a 9 somaram 39%. Os resultados acumulados apresentam grande proporção de diferença entre as empresas participantes da pesquisa que ao responderem com maior frequência nas escalas de 1 a 6, infere-se que não utilizam de indicadores de desempenho, seja para o estabelecimento de metas, gerenciamento ou controle de resultados.

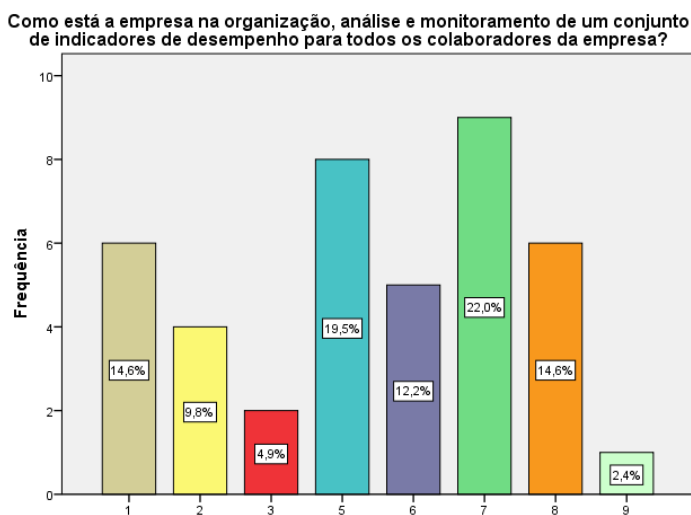


Gráfico 35 – Análise e monitoramento de indicadores de desempenho
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Quando é observado o gráfico 36 sobre a visão de futuro da empresa, os resultados mostraram 25,6% para a escala 8, seguindo-se com 16,3% para a escala 5, e 14% na escala 7. Ao somarem-se os resultados, ficou evidenciado o percentual de 55,9% para as escalas de 7 a 10, e as escalas de 1 a 6 somaram 44,1%.

Os resultados acumulados indicam que a maioria das empresas afirma que as possuem visão clara de futuro, enquanto que existem 44,1% das empresas que afirmam que esse item ainda precisa ser melhor desenvolvido pelas empresas.

Como está a empresa na definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros?

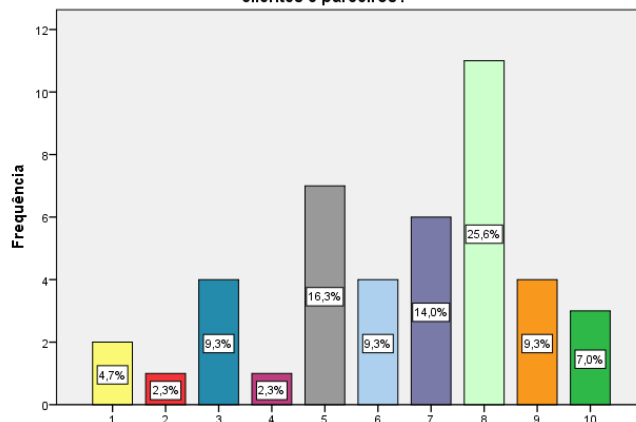


Gráfico 36 – Visão de futuro
Fonte: Dados Pesquisados 2015

Ao observar o gráfico 37 que trata sobre o acompanhamento de tendências, regulações e aspectos macroeconômicos, mostraram-se que 23,8% dos respondentes optaram pela escala 8, seguindo-se com 21,4% para a escala 5, e 14,3% na escala 7.

Ao somarem-se os resultados ficou demonstrado exatamente um empate entre o percentual de 50% para as escalas de 1 a 6, e 50% para as escalas de 7 a 10. Os resultados acumulados apresentaram que de alguma forma as empresas são forçadas a acompanhar às tendências e regulações existentes no seu setor.

Levando-se em conta o resultado do gráfico 37 é preciso verificar o fato de que uma vez que a empresa deve operar no âmbito macroeconômico, é importante que o administrador esteja ciente de sua estrutura institucional, estando alerta para as consequências de diferentes níveis de atividade econômica e mudanças na política econômica que afetem seu próprio ambiente de decisão.

É preciso conhecer as várias instituições que atuam na economia para poder avaliar os canais potenciais de investimento e financiamento dos seus negócios. Isto porque, para Campos (2009), os resultados econômico-financeiros das empresas sofrem influência do macroambiente no qual elas estão inseridas. Variáveis como PIB nacional, taxa de juros nacional e internacional, inflação, taxa de câmbio, renda, emprego, crédito e risco país afetam as receitas, custos e despesas e, portanto, os lucros das companhias.

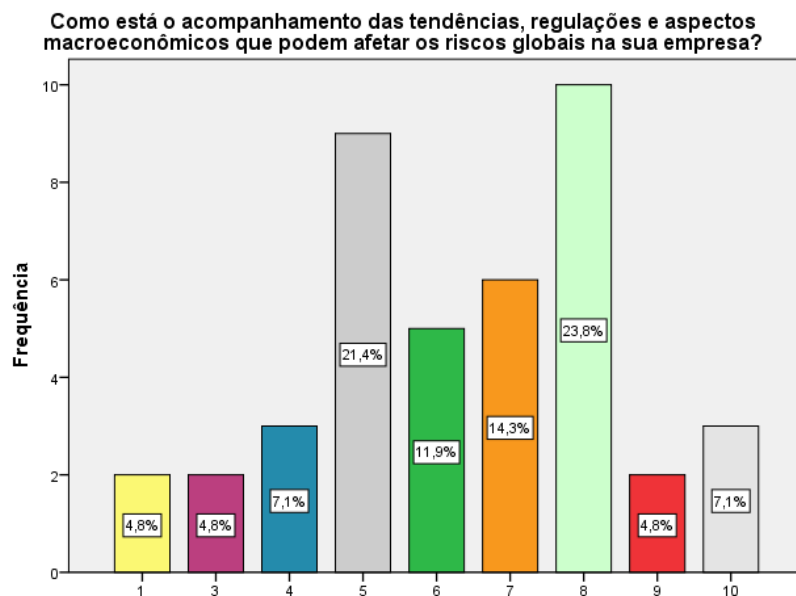


Gráfico 37 – Acompanhamento de tendências, regulações e aspectos microeconômicos
Fonte: Dados Pesquisados 2015

4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS ATRAVÉS DO SPSS USANDO O *CROSS TABS*

Após a representação das frequências das respostas, que mostrou os aspectos e características das empresas da amostra e dos seus gestores, foi possível gerar através do software SPSS® o cruzamento das diversas variáveis estudadas, diferenciadas quanto à empresa na forma com a qual são geridos os riscos.

Foram realizados mais de 20 diferentes cruzamentos. Porém diante da necessidade em priorizar os achados das pesquisas, para que se torne possível mostrar um panorama considerável, somente 10 cruzamentos serão analisados, sendo aqueles em que a diferença de percentual entre as empresas superou a casa dos 15% ou foram inversamente superiores em si.

4.3.1 A empresa nos aspectos de análise SWOT⁸ X faixa etária

A intencionalidade em realizar esse cruzamento, entre as variáveis Faixa etária e Análise SWOT, foi uma iniciativa que buscou avaliar se o fator faixa etária seria um aspecto diferenciador na adoção dessa ferramenta para a gestão das empresas pesquisadas. Observa-se na Tabela 13, 12 incidências acima de 15% no cruzamento sobre a questão da empresa na sua Análise SWOT cruzando-se com a faixa etária do gestor.

As duas incidências com a maior nota obtida de 9, ficou com 15,4% na faixa etária de 31 a 40 anos, e 16,7% na faixa dos 41 a 50 anos. A taxa de incidência com nota 8 ocorreu nos gestores que têm acima de 60 anos, totalizando 66,7%, depois 62,5% na faixa de 18 a 30 anos, e 38,5% na faixa de 31 a 40 anos.

Para McCreadie (2008), a matriz SWOT ou FOFA é uma ferramenta utilizada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Na perspectiva de McCreadie (2008), a matriz SWOT serve para verificar a situação atual e a posição estratégica da empresa .

Já Rodrigues Filho (2004), considera que a matriz SWOT estuda a competitividade de uma organização de acordo com quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A partir destas quatro variáveis, a organização pode medir as forças e fraquezas da empresa, oportunidades e ameaças.

De acordo com Coimbra de Souza, Lobo e Manhães (2010), através do método SWOT é “[...] possível estabelecer a Postura Estratégica mais adequada a cada empresa”, com base em interpretação de dados específicos concernentes ao ambiente externo e ao cenário interno das organizações.

Tabela 13 - A empresa nos aspectos dos seus pontos fortes, pontos fracos, e oportunidade e ameaças⁸ x faixa etária do gestor

Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades	Faixa etária do gestor					Total
	De 18 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos	
10						0,0%
9		15,4%	16,7%			9,3%
8	62,5%	38,5%	8,3%	14,3%	66,7%	32,6%
7	25,0%		16,7%	28,6%		14,0%
6		15,4%	8,3%	14,3%		9,3%
5	12,5%	7,7%	33,3%	42,9%		20,9%
4		7,7%				2,3%
3		15,4%	8,3%			7,0%
2			8,3%			2,3%
1					33,3%	2,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

⁸ Análise SWOT

A tabela acima demonstra os índices de porcentagens em relação aos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades em relação a faixa etária dos gestores.

4.3.2 A empresa nos aspectos de análise SWOT X Grau de instrução

Na Tabela 14 nos cruzamentos realizados entre as variáveis, análise SWOT X o Grau de instrução do entrevistado, observa-se maior incidência de notas 9 para os percentuais de 25% para formação até o 2º Grau Incompleto, 25% para quem tem Superior Incompleto, seguidos com a incidência na nota 8, em 57,1% para quem tem o 1º Grau Completo, 42,9% empatados para quem tem o 2º Grau completo e o curso Superior completo, além de 28,6% para quem tem o 1º Grau incompleto e 25% de incidências para quem tem o Curso Superior Incompleto. Observa-se ainda um percentual de 33,3% para uma nota de 7 para quem tem Pós-graduação.

Esses números permitem inferir, a existência de dispersão nos resultados e sua relação com o grau de instrução. De um lado pode evidenciar falta de conhecimento por parte dos respondentes sobre a importância e utilização da ferramenta, ou ainda evidenciar que os respondentes não sabem de fato quais são seus principais pontos positivos ou negativos, bem como, analisar as oportunidade e ameaças existentes no ambiente de negócios nos quais estão competindo.

Para autores, como Pereira (2010), planejamento se refere a pensar, criar ou tentar controlar o futuro de uma organização dentro de uma perspectiva estratégica. Pode-se dizer que é o processo formulado para gerar resultados. Nesse aspecto, planejamento se difere do improviso. Enquanto este último prepara algo rapidamente para atender situações no momento em que elas acontecem, aquele pressupõe uma elaboração de plano para agir.

Tabela 14 - A empresa nos aspectos dos seus pontos fortes, pontos fracos, e oportunidades e ameaças X Grau de instrução – Cross Tabs

Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades	Grau de instrução do entrevistado							Total
	1º grau incompleto	1º grau completo	2º grau incompleto	2º grau completo	Superior incompleto	Superior completo	Pós-graduação	
9			25,0%	14,3%	25,0%			9,3%
8	28,6%	57,1%	12,5%	42,9%	25,0%	42,9%		32,6%
7	14,3%	14,3%	12,5%		25,0%	14,3%	33,3%	14,0%
6	14,3%	14,3%	12,5%	14,3%				9,3%
5	28,6%	14,3%	25,0%	28,6%		14,3%	33,3%	20,9%
4							33,3%	2,3%
3					25,0%	28,6%		7,0%
2			12,5%					2,3%
1	14,3%							2,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

Na tabela acima demonstra-se o grau de instrução dos gestores em relação aos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

4.3.3 A empresa nos aspectos de análise SWOT X Faturamento das empresas

Na Tabela 15 pode-se visualizar o cruzamento entre Análise SWOT X o Faturamento das empresas. Observa-se a maior incidência na nota 8, com 30,4% das respostas para as empresas que faturam até R\$ 360 mil por ano, seguidos de 50% das empresas com faturamento acima de R\$ 3,6 milhões até R\$ 6 milhões ao ano, 100% de correlação entre as empresas que faturam acima de R\$ 6 milhões até R\$ 10 milhões ao ano, e finalizando com 50% das empresas que faturam acima de R\$ 10 milhões ao ano. Isso denota que quanto mais a empresa aumenta seu faturamento, maior é a correlação existente entre a Análise SWOT e o faturamento.

Tabela 15 – Análise SWOT X Faturamento das Empresas

Como está sua empresa nos aspectos em conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, e conhece suas oportunidades e ameaças?	Faixa de faturamento das empresas					Total
	Até R\$ 360 mil por ano	Acima de R\$ 360mil a R\$ 3,6milhão por ano	Acima de R\$ 3,6milhões até R\$ 6 milhões ao ano	Acima de R\$ 6 milhões até R\$ 10 milhões ao ano	Acima de R\$ 10 milhões ao ano.	
9		33,3%				7,3%
8	30,4%	11,1%	50,0%	100,0%	50,0%	31,7%
7	17,4%	22,2%				14,6%
6	17,4%					9,8%
5	26,1%	11,1%	16,7%		50,0%	22,0%
4			16,7%			2,4%
3		22,2%	16,7%			7,3%
2	4,3%					2,4%
1	4,3%					2,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

Na tabela 15 estão os dados sobre a empresa nos aspectos em conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades por faixa de faturamento.

4.3.4 Análise do ambiente X Sugestões da equipe na tomada de decisão

Na tabela 16 tem-se o cruzamento entre as variáveis de como se encontra a empresa na realização de modo sistemático à análise do ambiente em que opera (econômico, político, social, tecnológico, etc.), se a empresa leva em conta as sugestões da equipe para a tomada de decisão, nota-se na escala a marcação de 7 pontos com 22,5% afirmando positivamente que os gestores levam em conta sugestões da equipe nas tomadas de decisão ao mesmo tempo em que realizam análise do cenário em que atuam.

Segundo Gonçalves *et al* (2011), cenários são “futuros possíveis”, imaginados sem objetivos preditivos, mas, que buscam determinar as fronteiras do razoável, ou seja, daquilo que parece verossímil para o futuro do ambiente de negócios, dado o conhecimento que temos no presente.

Tal técnica que se mostra útil quando o número de elementos predeterminados é menor, e, portanto, a incerteza é mais acentuada. Ao mesmo tempo, cenários são úteis para explicar situações de estresse de forma articulada, tornando mais claros os riscos de projetos

específicos e possibilitando o desenho de respostas para cada conjunto de desafios futuros, para cada cenário.

Como a questão da elaboração de cenários trata-se de mecanismos para dar as condições para que os gestores se antecipem aos acontecimentos, pode-se inferir que o envolvimento das equipes pelo fato de as chefias ouvirem suas opiniões e percepções pode ser um diferencial positivo na formulação de estratégias, tomada de decisões e gestão de riscos.

Tabela 16 – Análise do ambiente X sugestões da equipe para tomada de decisão

	Leva em conta as sugestões da equipe para a tomada de decisão?			Total
	Escala	Sim	Não	
Como se encontra sua empresa na realização de modo sistemático na análise do ambiente (econômico, político, social, tecnológico, etc.) em que opera?	10	2,6%		2,5%
	9	10,5%		10,0%
	8	13,2%		12,5%
	7	23,7%		22,5%
	6	10,5%	50,0%	12,5%
	5	21,1%		20,0%
	4	7,9%		7,5%
	3	2,6%		2,5%
	2	2,6%		2,5%
	1	5,3%	50,0%	7,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.3.5 Análise do ambiente X Permissão para equipe resolver problemas

Pode-se visualizar na tabela 17 o cruzamento entre os itens análise do ambiente realizado de modo sistemático X permissão para que a equipe resolva problemas sem intervenção da chefia, com 30% afirmativo para escala 7 e 5 com 21,1% para resposta negativa.

De acordo com Oliveira (2001), é preciso que as organizações pensem e formulem processos simples e flexíveis de planejamento de cenários, com intuito de aprimorarem gerencialmente seus passos administrativos no presente e, que assim, possam construir um futuro que resulte em ascensão e progresso, de forma conveniente e positiva.

Para Schwartz (2000), simulação de cenários são histórias sobre o aspecto que o mundo pode assumir amanhã, são histórias capazes de ajudar na identificação das transformações do macro ambiente para que se possa adaptar nesse contexto.

Cenários são veículos poderosos que desafiam modelos mentais sobre o mundo e rompem com as barreiras que limitam a criatividade e o recurso. Em um processo de cenários, gestores criam e, depois, consideram, a fundo, várias histórias de semelhantes futuros admiráveis.

Pelas evidências citadas pelos autores, pode-se depreender o quanto é relevante para a empresa, a autonomia das pessoas na solução de problemas, e tê-las como aliadas na construção de cenários destacando-se a sua complexidade e nível de desafios envolvidos.

Tabela 17 – Análise do ambiente X Permissão para equipe resolver problemas sem intervenção da chefia

	Permite que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção?			Total
	Escala	Sim	Não	
Situação da empresa na realização de modo sistemático na análise do ambiente (econômico, político, social, tecnológico, etc.) em que opera.	10	5,0%		2,6%
	9	5,0%	10,5%	7,7%
	8	15,0%	10,5%	12,8%
	7	30,0%	21,1%	25,6%
	6	10,0%	15,8%	12,8%
	5	20,0%	21,1%	20,5%
	4	5,0%	10,5%	7,7%
	2	5,0%	-	2,6%
	1	5,0%	10,5%	7,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.3.6 Controle e manutenção de veículos ou equipamentos X Faixa etária do gestor

Na tabela 18 pode-se visualizar o *crosstabs* entre a faixa etária do gestor X, a situação da empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte, em que pode-se notar que houve maior concentração de notas na escala de 7 a 10, sendo que na nota 10, as idade de 41 a 50 anos e 51 a 60 anos,; consecutivamente tiveram um percentual de 33,3% cada um.

Na escala 9 houve maior destaque para 60% dos respondentes com faixa etária de 31 a 40 anos e na escala 7 ficou distribuído 50% para a faixa etária de 18 a 30 anos e 50% para a

faixa etária de 51 a 60 anos. Na escala 8 nota-se que houve grande dispersão durante as respostas.

A definição da NBR 5462(1994) para a Manutenção Preventiva é “manutenção efetuada em intervalos predeterminados, destinada a reduzir a probabilidade de falha ou a degradação do funcionamento de um item”. (LIMA; CASTILHO 2006).

Nascif e Kardec (2001) destacam que as empresas que fazem manutenção preventiva ou preditiva (equipamentos em funcionamento) têm redução substancial nos custos de manutenção quando comparados com a realização de manutenção corretiva (depois da ocorrência). Em geral, quando é realizada manutenção preditiva os custos são no mínimo 50% mais baratos que a corretiva não planejada, que é em torno de 28% mais barata que a preventiva.

Tabela 18 – Situação da empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte X Faixa etária do gestor

		Faixa etária do gestor					Total
		De 18 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos	
Situação da empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte.	10	16,7%		33,3%	33,3%	16,7%	100,0%
	9	20,0%	60,0%		20,0%		100,0%
	8	16,7%	25,0%	25,0%	25,0%	8,3%	100,0%
	7	50,0%			50,0%		100,0%
	6	100,0%					100,0%
	5		50,0%	50,0%			100,0%
	4		100,0%				100,0%
	3			100,0%			100,0%
	2		100,0%				100,0%
	1			100,0%			100,0%
Total		23,5%	26,5%	23,5%	20,6%	5,9%	100,0%

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

Dessa feita pode-se depreender que as empresas que realizam de modo planejado, controles de manutenção de veículos e equipamentos, além de poder reduzir riscos inerentes à operação, reduzem também custos financeiros que afetam o desempenho financeiro da empresa.

4.3.7 Situação da empresa na gestão de RH X Número de empregos

Na tabela 19 pode-se observar os resultados entre a situação da empresa na organização, capacitação e gestão de pessoas/recursos humanos com foco nas operações da empresa X número de empregos.

Visualiza-se que a maior incidência, 18 respondentes ou 46% estão na faixa de empresas com até 05 empregos, sendo seguidos pelas respondentes de 6 a 10 com 21% dos respondentes.

Também pode ser visualizado que as maiores incidências de respostas ficaram para as empresas que têm até 5 empregados nas escalas 5 e 8 com 22,2%, seguidas pela escala 3 com 16,7%. Os resultados obtidos evidenciam que houve maior incidência desses itens nas microempresas, em contraposição com as empresas de maior porte.

Além disso, as práticas de gestão de pessoas são um importante passo para o sucesso organizacional, desenvolvido por meio de sistemas mais eficazes (KAYA, 2006). A ação empreendedora pode ser desencadeada a partir da iniciativa de alguns indivíduos na empresa.

Isto fica evidente ao constatar que as dimensões da orientação empreendedora (inovação, risco, autonomia, pró-atividade e competitividade agressiva), embora caracterizem organizações orientadas ao empreendedorismo, residem em pessoas que precisam sentir o apoio por parte das estruturas formais, sistemas e regras da organização (KURATKO, MONTAGNO e HORNSBY, 1990).

Tabela 19 - Situação da empresa na organização, capacitação e gestão de pessoas/recursos humanos com foco nas operações da empresa

		Situação da empresa na organização, capacitação e gestão de pessoas/recursos humanos com foco nas operações da empresa										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		5,6%	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	5,6%	5,6%	22,2%	16,7%	11,1%	100,0%
		12,5%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%
		0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
		5,1%	2,6%	2,6%	7,7%	20,5%	12,8%	7,7%	17,9%	15,4%	7,7%	100,0%

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

Jones, Morris e Rockmore (1995) preconizaram a adoção de políticas de Gestão de Pessoas orientadas para: inovação, aceitação de risco, longo prazo, resultados, individualismo, flexibilidade, participação, focalização externa e comportamentos empreendedores.

4.3.8 Gestão de crédito X Definição de uma visão clara de futuro

Na Tabela 20 pode-se depurar os resultados relativos ao *crosstabs* entre a Gestão de crédito na empresa com relação a capital próprio e de terceiros X definição de uma visão dos 41 respondentes para essa questão, nota-se uma das maiores dispersões na intensidade das respostas, entre todos os dados da pesquisa realizada. As escalas que receberam maiores quantidades de pontos foram a escala 8 com 11 marcações, que resulta em 26,8% e a 5 com 6 marcações, que totaliza 14,6%.

Os autores Mescoloti, Tavares e Polidório (2014), abordam que a visão consiste no cenário ideal visualizado pela empresa, é a situação que ela busca, para onde dirige sua criatividade e recursos. A visão compreende algo que não se tem, um desejo de onde a empresa quer chegar.

Já para os aspectos sobre a gestão de crédito das empresas, Nakamura *et al* (2007), versam sobre a busca pela identificação dos fatores que determinam o endividamento, que sinalizam a ideia de que deve existir um nível ótimo de endividamento das empresas por meio do estabelecimento de políticas de estrutura de capital de longo prazo. Isso torna possível, identificar os fatores que explicam a forma como as empresas determinam sua estrutura de capital.

O conhecimento desses fatores permite analisar de forma empírica as teorias desenvolvidas sobre estrutura de capital e, além disso, fornecem aos administradores indicações sobre que fatores devem ser levados em conta no estabelecimento da política de estrutura de capital.

Os fatores específicos das empresas, relacionados aos determinantes da estrutura de capital envolvem o nível de tangibilidade, tamanho, rentabilidade, risco, oportunidades de crescimento, nível de imposto de renda, benefícios fiscais, entre outros e cada um desses fatores pode ser considerado um determinante da estrutura de capital (Bastos e Nakamura, 2009).

Porém, baseados no estudo empírico realizado por Brito, Corrar e Batistella (2007), no mercado americano, e também no Brasil, sugere-se a existência de inúmeros fatores que influenciam o nível de endividamento das empresas.

Por outro lado, os resultados alcançados por esses trabalhos não foram homogêneos. Frisam que, essas teorias sobre a estrutura de capital das empresas foram desenvolvidas em contextos econômicos diferentes daqueles observados nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

Uma das formas mais antigas de risco nas operações empresariais é o risco de crédito. Para Bessis (1998), a definição do risco de crédito é a perda no evento de não pagamento do devedor ou no evento de deterioração da qualidade do crédito do devedor.

Segundo Chinelatto Neto, Felício e Campos (2007), o risco de crédito é a possibilidade de que ocorram perdas provocadas pela incerteza sobre o recebimento de certa quantia entregue por empréstimo a um devedor.

Com base nos resultados das pesquisas pode-se inferir que o fato de a empresa possuir uma visão de futuro clara, conhecida e compartilhada interna e externamente, ao tempo, que realiza a gestão de crédito comparando e monitorando os níveis de capital próprio e de terceiros, pode afetar o nível de exposição a riscos das empresas, e como resultado, pode-se obter maior capacidade competitiva para enfrentar os desafios existentes no mercado, ao tempo, que podem colocar a empresa em maior vulnerabilidade quanto ao seu posicionamento de mercado.

Tabela 20 – Gestão de crédito na sua empresa com relação a capital próprio e de terceiros X Definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros

		Gestão de crédito na sua empresa com relação a capital próprio e de terceiros X Definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros											
		Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Gestão de crédito na sua empresa com relação a capital próprio e de terceiros?		0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	4,9%
		0,0%	2,4%	2,4%	0,0%	2,4%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,8%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	4,9%
		2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	4,9%	0,0%	2,4%	2,4%	2,4%	0,0%	0,0%	14,6%
		0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	2,4%	0,0%	0,0%	2,4%	2,4%	0,0%	0,0%	9,8%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	2,4%	7,3%
		2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	4,9%	7,3%	2,4%	4,9%	2,4%	2,4%	2,4%	26,8%
		0,0%	0,0%	4,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,9%	0,0%	2,4%	2,4%	12,2%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	4,9%	0,0%	0,0%	7,3%
	4,9%	2,4%	9,8%	2,4%	17,1%	9,8%	14,6%	22,0%	9,8%	7,3%	7,3%	100,0%	

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

4.3.9 Monitoramento das ações de tecnologia da concorrência X Avaliação de riscos financeiros

De acordo com a tabela 21, observa-se o *crosstabs* entre o monitoramento e observação de potenciais concorrentes oriundos das novas tecnologias (*ecommerce*, internet, sites) X situação da empresa quanto à avaliação de riscos financeiros de créditos concedidos aos clientes, os itens que tiveram maior densidade na escala das respostas foram 5 com 22,5%, 1 com 20% e 6 com 17,5%.

Alday e Pinochet (2002) enfatizaram que a tecnologia da informação também traz impactos ao setor varejista, pois, a tecnologia vem proporcionando métodos de gestão mais eficientes, redução de custos e melhoria no atendimento às necessidades do consumidor.

Outro destaque é dado por Brynjolfsson e Smith (1999) quando tratam a eficiência dos mercados eletrônicos. Para eles, o principal motivo para se considerar que mercados eletrônicos possam ser mais eficientes do que mercados tradicionais é a redução da assimetria de informações. No varejo os consumidores teriam mais informações sobre os produtos, e os custos de procura seriam reduzidos.

Ainda, Franco Junior. (2001) define e-Commerce como sendo um sistema de gerenciamento da rede de operações de vendas, o que implica relacionamento com clientes e entrega de produtos ou serviços.

O e-Commerce é um dos itens do *e-Business*; trata da parte visível, enquanto o *e-Business* caracteriza-se por ser todo o conjunto de sistemas de uma empresa, interligado aos sistemas de diversas outras empresas, consistindo em uma forma segura, flexível e integrada de fornecer um valor diferenciado na gestão administrativa, alavancada pela tecnologia de internet.

As respostas desses itens, evidenciam que os respondentes denotam pouca importância da relação existente entre o monitoramento das ações realizadas pela concorrência usando as mídias sociais e instrumentos tecnológicos como internet, *ecommerce*, sites e a avaliação de riscos financeiros de créditos oferecidos aos clientes.

Segundo Evans e Wurster (1999), as empresas na internet devem se preocupar em gerar vantagem competitiva. Uma maneira de fazer isso é considerar a navegação como um negócio à parte. As empresas devem separar a navegação das vendas, pois será na função de navegação que elas gerarão maior vantagem competitiva e superarão a concorrência.

Com essas informações em tela, pode-se evidenciar um maior nível de exposição das empresas respondentes nos aspectos da gestão da tecnologia e a gestão de crédito, podendo levar as empresas de um lado a não monitorar de modo sistemático os movimentos e ações da concorrência, em um mercado altamente competitivo ao tempo, que podem deixar de usar de modo mais preciso todo ferramental tecnológico para avaliação, quantidade e qualidade do crédito concedido aos clientes.

Tabela 21 - Monitoramento das ações de tecnologia da concorrência X Avaliação de riscos financeiros – crosstabs

Como está sua empresa no aspecto de monitoramento/observação de potenciais concorrentes oriundos das novas tecnologias (e-commerce, internet, sites). * Como se encontra sua empresa quanto à avaliação de riscos financeiros de créditos oferecidos aos clientes? Crosstabulation

		Como se encontra sua empresa quanto à avaliação de riscos financeiros de créditos oferecidos aos clientes?										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		5,0%	2,5%	0,0%	0,0%	7,5%	2,5%	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	20,0%
		0,0%	0,0%	2,5%	2,5%	0,0%	2,5%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	5,0%
		0,0%	2,5%	0,0%	2,5%	5,0%	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	12,5%
		0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
		2,5%	2,5%	0,0%	0,0%	2,5%	5,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	17,5%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%	0,0%	10,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	2,5%	0,0%	2,5%	0,0%	7,5%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	7,5%	0,0%	10,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%
		7,5%	7,5%	2,5%	7,5%	22,5%	10,0%	12,5%	10,0%	15,0%	5,0%	100,0%

Fonte: Dados pesquisados, 2015.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Esta dissertação almejou demonstrar a gestão de riscos em supermercados de Francisco Beltrão, e consequências para a gestão das empresas desse setor do comércio varejista. Partindo-se de pressupostos identificados na literatura pertinente, investigou-se os aspectos gerenciais através de cinco áreas de riscos das empresas participantes desta investigação acadêmica.

Observando-se, os resultados encontrados e apresentados no capítulo 4 respondem à questão formulada no problema de pesquisa desta dissertação, que trouxe a reflexão: “É possível identificar como é gerido o risco no setor supermercadista, considerando empresas de tamanhos diferentes no município de Francisco Beltrão-PR?”.

Estatisticamente ficaram evidenciados nos resultados obtidos nas questões elaboradas e também nos 5 grupos de riscos, Risco Operacional, Risco Financeiro, Risco de Crédito, Risco Tecnológico e Risco Corporativo nas 32 variáveis inseridas no formulário de pesquisa.

Nos aspectos do perfil dos respondentes, os resultados evidenciaram que a maioria dos participantes encontram-se na faixa etária de até 40 anos. Outro aspecto é a ocorrência de maior número de mulheres entre os respondentes.

Observou-se nos resultados obtidos, contradições nas respostas, aferindo sobre a confiança de julgamento da equipe para realizar tarefas; estabelecimento de ritmo de trabalho; quem tem a última palavra na tomada de decisões; e que os respondentes alegam que os funcionários tomam decisões sobre as atividades a serem desempenhadas.

Em contradição, afirmam que a última palavra é sempre do gestor e que no item resolução de problemas sem intervenção da chefia ficou levemente a favor das equipes. Dois pontos que poderão se constituir em um desafio para a gestão das empresas pesquisadas, de acordo com os respondentes é a carência de informações sobre a concorrência, em itens centrais na formulação de estratégias como preços, produtos e aspectos relativos à localização do ponto de venda.

Outro destaque, é que somente a metade dos respondentes afirmam serem adeptos de sistemas de gestão eficiente e estruturada dos estoques. Em contraponto, a maioria dos respondentes afirma realizar estudo e análise formal de viabilidade econômico-financeira do negócio, ou antes de implantar novos equipamentos ou realizar investimentos/ampliações.

Ainda, destaca-se que os respondentes afirmaram de modo unânime que exigem melhoria constante no desempenho dos colaboradores.

Para os aspectos relacionados especificamente aos cinco grupos de riscos, pode observar-se que os respondentes realizam com frequência a análise SWOT para monitorar e conhecer as forças internas e externas como instrumento de apoio na definição e estratégias de posicionamento de mercado e também, manter a competitividade no ambiente de negócios.

Nesse ponto os respondentes mais jovens têm maior clareza da importância dessa análise na formulação de estratégias dos negócios. No cruzamento de dados observou-se dispersão entre grau de instrução e análise SWOT, em que pese os respondentes terem optado por inferir nota alta na escala de avaliações dos itens.

No aspecto do faturamento das empresas e análise SWOT, observa-se maior realização nas empresas, de menor porte, constantes no espaço amostral de faturamento de R\$ 360 mil à R\$ 3,6 milhões por ano. Empresas desse perfil de faturamento se enquadram como microempresa até empresa de pequeno porte, sob o prisma tributário.

No item que verificou a gestão de contratos cruzando-se com faixa etária e gênero foi observado que o gênero feminino afirma destinar mais tempo e energia na gestão de contratos que os respondentes do sexo masculino.

Para o grau de importância para esse item os respondentes do sexo masculino geraram dados mais dispersos na escala, enquanto as respondentes femininas concentraram suas respostas na escala de importância 8 e 9. Nessa mesma questão observa-se maior intensidade de respostas dos respondentes masculinos em 10% na escala 10, enquanto as mulheres concederam 20,8% para a escala 9.

Para o item análise SWOT e sugestões da equipe para tomada de decisão, observa-se o maior percentual de respostas para a escala 7. Em simetria, foi evidenciado no item análise SWOT e permissão para equipe resolver problemas, maior presença de respostas também na escala 7.

No aspecto da situação da empresa no controle e manutenção de veículos e equipamentos de transporte e na faixa etária do gestor, observou-se maior intensidade de respostas para a escala 8, 9 e 10 que retrata que os respondentes dão importância para os itens constantes na pesquisa.

Na questão sobre a gestão de Recursos Humanos das empresas e o número de empregos, foi mostrada uma diferença de inferência inicial, que houve concentração na marcação da escala 8 e quem mais intensificou essa questão foram as empresas com até 5 empregados.

No item que tratou da gestão de crédito e a definição de uma visão clara de futuro as marcações na escala 8 mostram que os respondentes têm consciência da relação entre esses dois itens.

Por fim, os respondentes, através da questão do monitoramento das ações de tecnologia da concorrência e a avaliação de riscos financeiros mostram, pelas respostas resultantes, que dão pouquíssima atenção para esse item estratégico no combativo mundo da competição pelo conhecimento de como concorrentes diretos ou indiretos estão na utilização de sistemas como site, redes sociais, e *e-commerce*.

Concluindo a análise das inferências iniciais, observa-se de um lado aspectos favoráveis na gestão de riscos pelas empresas participantes da pesquisa. Por outro, revela que ainda falta compreensão dos conceitos existentes de gestão de riscos, não no aspecto de que se torne as empresas mais burocratizadas em sua capacidade.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Como principais recomendações, fruto dos resultados obtidos, é que esta pesquisa pode estimular, especialmente os empreendedores com maior avidez por resultados concretos, a adoção imediata de princípios contidos na NORMA ISO 31000 e também nas diretrizes do COSO.

Ainda assim, todos sabem que não se buscará zerar a possibilidade de riscos, mas, que há possibilidade de conhecer as causas que geram maior ou menor risco para as empresas. Podendo mitigar riscos como estratégia para o posicionamento do setor na cidade e região, considerando que os supermercados são um elo na cadeia de distribuição, fazendo um trabalho relevante em unir a produção industrial e o consumidor final.

Norteados pelos conhecimentos obtidos nos estudos, pode-se afirmar que o empreendedor do setor de supermercados de Francisco Beltrão, vai precisar destinar tempo e energia em aprofundar os conhecimentos sobre gestão de riscos.

Para isso, a realização de treinamentos, seminários, palestras e conhecimento de casos de sucesso, é uma recomendação necessária para o aprofundamento do tema, especialmente porque as mudanças que fazem efeito, são aquelas realizadas pelos gestores de modo *top down*.

Na perspectiva madura do tema, deve envolver todas as pessoas da empresa, fornecedores e parceiros em uma nova postura de gestão. Para as empresas de maior porte, ou com melhores condições de investir, poderão ser desenvolvidos *softwares* específico para mapeamento de riscos e mecanismos de gestão, controle e operações de melhorias.

Por fim, recomenda-se a criação de indicadores de gestão e monitoramento de riscos para supermercados em Francisco Beltrão, através de *scores* nos cinco grupos pesquisados neste trabalho, ao mesmo tempo que poderá ser organizada uma modelagem de governança de gestão de riscos para as empresas, contendo a presença de um dos principais administradores, gerentes, quando for o caso, e pelo menos um representante dos empregados.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

É natural que nesta altura da realização deste trabalho, os autores tenham descoberto no afã da labuta e esforço natural requerido em toda investigação acadêmica, muitos pontos positivos e questões limitantes de uma pesquisa desta envergadura. Mesmo não se encontrando na literatura específica indicações de limitações ao método de Análise de Frequência e Cross Tabs, que é indicado pelos autores, como Fávero (2009) e Corrar *et al* (2012), outras questões quanto à amostra, escolha da ferramenta estatística e aplicação da mesma limitam os resultados.

No que se refere ao tamanho e tipo da amostra, mesmo tendo sido tomado cuidados, eventualmente, pode ter ocorrido algumas subjetividades, especialmente considerando que foi previsto desistência ou que algumas empresas não iriam responder o questionário. É necessário lembrar que se tratou de amostra não probabilística, considerando que as empresas foram segmentadas e depois foi realizado sorteio para conter o número restrito de respondentes de cada porte das empresas.

Em um primeiro cálculo da amostra, com erro amostral de 5%, chegou-se a um total de 48 observações necessárias. Importante lembrar, que 4 empresas se recusaram a responder integralmente a pesquisa, alegando diversos motivos para não atender ao pedido dos autores.

Essa quantidade de questionários a serem aplicados tornou necessário enorme volume da energia dos pesquisadores, considerando que o empresário, mesmo tendo sido sensibilizado coletivamente para responder, através do apoio da REDE FORTE de Supermercados, ainda não está habituado e demonstra dificuldades quando precisa parar e refletir na maneira como vai gerindo a empresa, alegando muitas vezes falta de tempo, resistências comportamentais, atitudes contrárias à pesquisa e investigação, além de compromissos com outras agendas, que em muitos casos requereu insistência na hora de buscar os dados na fonte.

Em alguns casos, foi necessário ir mais de uma vez ou retornar mais tarde, considerando que muitas vezes surgiu eventualidades na hora de o empresário responder, que dificultaram a pronta resposta, porém não se abriu mão de obtê-la à presença do respondente.

Também se pode inferir que nem todas as respostas correspondem à verdade, visto que dependem da boa intenção, e até mesmo da maturidade gerencial do empresário em responder o questionário com veracidade, considerando que a pesquisa, de forma as vezes intangível, acaba funcionando até mesmo como um roteiro de auto avaliação da empresa e dos seus gestores.

5.3 SUGESTÕES DE CONTINUIDADE

Como principal sugestão para a continuidade desta pesquisa refere-se às variáveis que, mesmo sendo considerados somente 5 grupos de riscos, seus resultados foram ao encontro da literatura existente. Faz-se necessário confirmar estes resultados, a fim de verificar se esta pesquisa ou a teoria vigente devem ser reformuladas. Os itens merecedores desta verificação são os principais grupos de riscos existentes neste estudo: riscos operacionais, financeiros, de crédito, tecnológico e corporativo.

Para próximas pesquisas poderá ser analisado a perspectiva de aprofundar os subitens constantes em cada um dos 5 grupos citados, e ainda pensar em acrescentar grupos específicos como exemplos: Riscos Ambientais, hoje tão em voga; Riscos Jurídicos; Riscos de Fornecedores; Riscos de Regulação Setorial; entre outros.

Outro aspecto inovador, seria implementar as melhorias identificadas em cada um dos 5 grupos de riscos pesquisados, e posteriormente repetir a pesquisa e realizar comparações entre o antes e depois, para analisar os impactos causados pelas interferências realizadas, além de levantar a relação de investimentos X retorno obtido com as melhorias realizadas. Pode-se inferir que esse resultado seria uma inovação em termos de resultados oriundos a partir da pesquisa acadêmica.

Esta pesquisa também pode ser replicada em outras cidades e regiões, a fim de permitir comparações entre as mesmas.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan Edgardo Contreras; PINOCHET, Luiz Hernan Contreras. A tecnologia e-Commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. **Revista da FAE**, Curitiba. Set./Dez. 2002, vol.5, n.3, p. 11-21. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/a_tecnologia_ecommerce_com_o.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2015.

ARMSTRONG, Michael. **Gerente Eficaz**. São Paulo: Clio, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ISO 31000. **Norma Internacional de gestão de riscos**, 2009.

_____. NBR 5462. **Norma de confiabilidade e manutenibilidade**, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Departamento de economia e pesquisa**. 2015. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa>>. Acesso em: 10 mai. 2015.

_____. Ranking Abras/Superhiper 2016 mostra os grandes números do setor e as maiores empresas.2016. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=55616>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

_____. *In* SINCOVAGA – Relatório processo CERSC 1398, 2007, 5p. Disponível em: <<http://sincovaga.com.br/CT/Comunicados/Especial/enquadramentosindical/DL/Parecer%201398-07-01.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2015.

BALLOU, Ronald. H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de materiais, Distribuição física**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Ana Jorge Neves de. **O processo de gestão de risco nas organizações**. 222f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Administração). Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Porto, 2012.

BARTLE, Phill. **Gestão participativa. Métodos de aumentar os resultados da equipe na tomada de decisões organizacional**. 2011. Disponível em: <<http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pm-pmp.htm>>. Acesso em: 30 out. 2015.

BASTOS, Douglas Dias; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Determinantes da estrutura de capital das companhias abertas no Brasil, México e Chile no período 2001-2006**, Revista Contabilidade & Finanças, vol. 20, nº 50, pp. 75-94. 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n50/v20n50a06.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

BATTAGLIA, Daniel; BORCHARDT, Miriam. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. **Revista Produção**, vol. 20, n. 3, jul./set., p. 455-470, 2010,(versão *online*). Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132010000300013&script=sci_abstract&tlng=pt >. Acesso em: 28 nov. 2015.

BAZERMAN, Max. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. – 3ª reimpressão.

BELLÓRIO, Michele Zacarias; RIBEIRO, Karem Cristina de Souza; ROGERS, Pablo. **A Implantação de um Sistema de Gestão de Crédito (SGC) em uma Empresa do Setor Agroindustrial**. In: V Congresso Brasileiro De Administração Rural (ABAR), 2005, Campinas. 2010.

BESSIS, Joel. **Risk management in banking**. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd., 1998.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRAUN, Fábio; FILARDI, Fernando; SABINO DE FREITAS, Angilberto. Previsão de Falência: Fatores Correlacionados que Potencializam a Mortalidade Empresarial. *Business and Management Review*. Vol. 4, n.8, mar. 2015. (versão *online*). Disponível em: <[http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20March,%202015/BMR\(315135\)-V4-N8-March-2015-SI-V-21.pdf](http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20March,%202015/BMR(315135)-V4-N8-March-2015-SI-V-21.pdf)>. Acesso em: 5 dez.2015.

BRESSAN, Valéria *et al*; Análise dos determinantes do endividamento das empresas de capital aberto do agronegócio brasileiro. **In Revista Sociol. Rural**. Vol. 47. n. 1. Brasília. 2009.

BRITO, Giovani Antonio Silva; CORRAR, Luiz João; BATISTELLA, Flávio Donizete. Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças**, vol. 20, nº50, pp. 9-19. 2007.

BRITO, Paulo. **Análise e Viabilidade de Projetos de Investimentos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRYNJOLFSSON, Erik.; SMITH, Michael D. **Frictionless commerce: a comparison of internet and conventional retailers**. MIT Working Paper, May 1999.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMPOS, Juliana Cruz. Os impactos da conjuntura macroeconômica sobre o comércio no Brasil. Uma análise empírica das grandes varejistas. 77f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial). Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2009.

CÁRCERES, Florival. **História Geral**. 4. ed. revista ampliada e atualizada. São Paulo: Moderna, 1996.

CARREFOUR. Relatório de gerenciamento de riscos – Pilar III. Soluções Financeiras, 2013. In: BUARQUE, Sérgio. **Metodologia e técnica de construção de cenários globais e regionais**. Textos para discussão [939] PEA. ((ver como citar))

CARVALHO, Alexey. **A utilização da tecnologia da informação em supermercados: proposta de um modelo de maturidade**. (2006). Disponível em:<<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/trabalhos-academicos/dissertacoes/formacao-tecnologica/2006/alexey-carvalho.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2016.

CARVALHO, Fernando Cardim de. **Inovação financeira e regulação prudencial: da regulação de liquidez aos acordos da Basiléia**. Em publicação no volume Regulação Financeira. (Org.) por Rogério Sobreira para a Editora Atlas.2015. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/inovacao_financeira_e_regulacao.pdf>. Acesso em: 15 mar.2016.

CARVALHO, Jéssica Faria de *et al.*; Qualidade de Vida no Trabalho e Fatores Motivacionais Dos Colaboradores Nas Organizações. **In Educação em Foco**, Edição nº: 07, Mês / Ano: 09/2013, Páginas: 21-31.

CAS. The Casualty Actuarial Society. **A New Model for Weathering Risk: CDOs for Natural Catastrophes**.(2013). Disponível em <<http://www.casact.org/pubs/forum/15spforum/Koch.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

CASTELLS, Manuel.; HALL, Peter. **Technopoles of the world**. London: Routledge, 1994

CAVALCANTI, Carlos Diego. **Gestão de riscos: abordagem de conceitos e aplicações** (2012). Disponível em: <http://minerva.ufpel.edu.br/~alejandro.martins/dis/2012_2/gcs_2/material/material/artigos/17.riscos_conceitosaplicacoes.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2015.

CAVALCANTI, Marly; PLANTULLO, Vicente Lentini. **Análise e Elaboração de Projetos de Investimento de Capital: Sob uma Nova Ótica**. Curitiba: Juruá, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHINELATTO NETO, Armando.; FELÍCIO, Roberto Santo; CAMPOS, Douglas. Métodos de monitoramento de modelo *Logit de Credit Scoring*. **In: Encontro da Associação Nacional**

de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31, 2007, Rio de Janeiro Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CHING, Hong Yuh. **Eficiência na gestão do risco corporativo à luz das melhores práticas do mercado**. Anais. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_119_775_14819.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2015.

CLEPS, Geisa Daise Gumiero. **O comércio e a cidade: novas territorialidades urbanas**. Revista Sociedade e Natureza. v. 16, n. 30 (2004). Disponível em <<http://www.seer.ufu.br/index.php/sociedadnatureza/article/view/9183/5648>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

COIMBRA DE SOUZA, Sebastião Décio.; LOBO, Pablo Escáfura Matos; MANHÃES, Carlos Henrique Poppe. **Conjugação da Curva de Pareto com a Matriz BCG para Definição de Estratégias de Produto em duas Unidades de Fast Food**. Revista Produção Online, v.10, n.4, p. 818-836, dez., 2010. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/483>>. Acesso em 02 nov. 2015.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de riscos corporativos** - Estrutura Integrada. Audibra, 2007. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/NCFFR.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan.; MARK, Robert. **Fundamentos da gestão de risco**. Rio de Janeiro: Qualitymar, 2008.

CUNHA, Alex Aires; CUNHA, Cleyzer Adrian. **A função de produção em supermercados no Brasil**. 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/160.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

DINIZ, Abílio. Blog do Abílio Diniz. Disponível em <<http://abiliodiniz.blogosfera.uol.com.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

DINIZ, Clélio Campolina. Celso Furtado e o desenvolvimento regional. **Nova Economia**. Belo Horizonte, v.19, n.2, p.227-249, 2009.

DUARTE, Patricia Cristina.; LAMOUNIER, Wagner Moura; COLAUTO, Romualdo Douglas. **Modelos Econométricos para Dados em Painel: Aspectos Teóricos e Exemplos de Aplicação à Pesquisa em Contabilidade e Finanças**. In: LOPES, Jorge.; RIBEIRO FILHO, José Francisco; PEDERNEIRAS, Marcleide. (eds.) Educação Contábil: Tópicos de Ensino e Pesquisa. São Paulo, Atlas, p. 256-274, 2008.

EBAH. **Conceito fundamental de seguro**. 2015. Disponível em:
<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAWYEAK/conceito-fundamental-seguro>>.
Acesso em: 20 jan. 2016.

ERNST & YOUNG. **Remaking financial services: risk management five years after the crisis**. New York: Ernst and Young, 2013.

EVANS, Philip.; WURSTER Thomas. **Getting real about virtual commerce**. Harvard Business Review, Boston, p.84-94, nov/dec. 1999.

FÁVERO, Luiz Paulo. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. FÁVERO, L. P. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FÁVERO, Luiz Paulo *et al*; **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Stanley Primo; SILVA, Michelle Queiroz da. **Gerenciamento de riscos em projetos de inovação tecnológica financiados por agências de fomento**. (2011). Disponível em: <http://www.infobrasil.inf.br/userfiles/14-S1-2-97203-Gerenciamento%20de%20Riscos%20____.pdf> Acesso em: 21 mai. 2015.

FINCATTI, Léllis Antonio. **Quando risco vira oportunidade. Uma nova visão empresarial, que associa os riscos ao sucesso da organização, começa a se consolidar, requerendo ferramentas sofisticadas para identificar e gerenciar os fatores críticos do negócio**. Periódico de Divulgação Científica da FALS. Ano I, nº 02, de março de 2008. Disponível em: <<http://www.fals.com.br/revela7/gestaorisico.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANCO JUNIOR., Carlos Fernandes. **e-Business: tecnologia da informação e negócios na internet**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREEMAN, Chris.; SOETE, Luc. **Incertezas, avaliação de projetos e inovações**. In. A Economia da inovação industrial. Ed. Unicamp, cap. 10, pp.413-453, 2008.

FUCK, Marcos Paulo; VILHA, Anapátricia Morales. **Inovação Tecnológica: da definição à ação**. 2012. In Contemporâneos: revista de artes e humanidades. Disponível em: <<http://www.revistacontemporaneos.com.br/n9/dossie/inovacao-tecnologica.pdf>> Acesso em: 05 abr. 2016.

FURTADO, Celso. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

_____. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 2001.

_____. **Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico estrutural**. 3. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 9-40.

GIL, Antônio Carlos . **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 35, n. 3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995. (versão *online*). Disponível em < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000300004.pdf>. Acesso em: jul. 2015.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quanti-
Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo**. Seminários em Administração, 2005. Disponível em < <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Robson Ribeiro *et al*;. **Cenários Econômicos e Tendências**. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2011.

GREYSER, Stephen. **Corporate Brand Reputation and Brand Crisis Management**. Management Decision, V. 47, N. 4, P. 590-602, 2009.

GROPPELLI, Angelico.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

HASS, Kathleen. B. (2009). **Managing a complex projects: a new model**. Vienne: Management Concepts, 2009.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Ken. **Management of organizational behavior**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007.

HILÁRIO, Wagner. Uma década de expansão. **In Revista SuperHiper (on line)**, abril/2014. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 24 mai. 2015.

HIRSCHMAN, Albert Otto. **Estratégia do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOPKIN, Paul. **Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management**. London: Kogan Page Limited, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). In SEBRAE. **Os donos do negócio no Brasil**. (2013). (versão *online*). Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/os-donos-do-negocio-no-brasildetalhe34,0a8f59d84cda5410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 7 jan. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de Orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBCG, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3).

JONES, Fernando Frank; MORRIS, Michael.; ROCKMORE, Benjamin Wayne. **Practices that promote entrepreneurship**. HR Magazine, Alexandria, United States, Alexandria, v. 40, n. 5, p. 86-86, 1995.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston, MA: Harvard Business Press, 2012.

KAYA, Nihat. **The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms**. International Journal of Human Resources Management, v. 17, n. 12, p. 2074-2090, 2006.

KERN, Daniel *et al.* Supply risk management: model development and empirical analysis. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. vol. 42, n. 1, 2012, pp. 60-82. Disponível para aquisição no site: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09600031211202472>> Acesso em: 20 jan. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2012.

KURATKO, Donald; MONTAGNO, Raymond; HORNSBY, Jeff. **Developing an Entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment**. *Strategic Management Journal*, v. 11, 49-58, 1990.

LEISMANN, Edison Luiz. **Planilha de Cálculo para Amostra em Pesquisas**. Francisco Beltrão: Unioeste, 2008.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Claudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula.. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, Francisco Assis.; CASTILHO, Joao Carlos Nunes. **Aspectos da Manutenção dos Equipamentos Científicos da Universidade de Brasília**. 63f. Dissertação (Especialistas em Gestão Empresarial). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Brasília, 2006.

- MACEDO, Joel de Jesus; CORBARI, Ely Cardoso. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- MACHADO, Antonio Carlos. **Sistema de informação para gestão econômica no comércio varejista**: um estudo dos principais modelos de decisões envolvidos. Universidade de São Paulo, 2007.
- MAICZUK, Jonas; ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivo: um estudo de caso. **Qualitas Revista Eletrônica**, Vol. 14, n.1, 2013. (versão *online*). Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1599>>. Acesso em: 28 mar.2016.
- MARANHÃO, Sheila da Rosa.; DALTO, Edson José. Relacionamento com fornecedores através de contratos. A experiência da Glaxosmithkline. **In Revista P&D em Engenharia de produção**. V. 07. N. 1. 2009.
- MARCONI, Eva Maria.; LAKATOS, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MARTINS, Rodolfo Machado Cardoso. **Gestão do risco no setor do tratamento e transporte de valores**. 53 fls. Dissertação (Mestrado) – Gestão e Estratégia Industrial. Lisboa, 2014.
- McCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- McDANIEL, Carl; GATES, Robert. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MERTON, Robert. **Risco da inovação como tomar decisões melhores**. Harvard University. EUA (2013). Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/risco-da-inovacao-como-tomar-decisoes-melhores>> Acesso em: 5 mai. 2015.
- MESCOLOTI, Camila e Silva; TAVARES, Lucas do Nascimento; POLIDORIO, Gilson Rodrigo Silvério. **A ética empresarial e o valor compartilhado**. Toledo Centro Universitário, Etic, 2014. Disponível em <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/3989/3751>> Acesso em: 15 dez. 2015.
- MIZOGUTTI; Anderson.; PEREIRA, Rodrigo. **Etapas do processo de elaboração de um código de conduta em microempresa e empresa de pequeno porte**: uma proposta. In

SEGet. 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/337_Etica.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2015.

MONTEIRO NETO, Armando de Queiroz. In. WEISZ, Joel. **Projetos de inovação tecnológica**: planejamento, formulação, avaliação, tomada de decisões. Brasília: IEL, 2009.

MORABITO, Reinaldo; RINALDI, José Gilberto Spasiani; TACHIBANA, Vilma Mayumi. **A importância da rapidez de atendimento em supermercados**: um estudo de caso. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n1/v16n1a02.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

NAKAMURA, Wilson Toshiro *et al*; **Determinantes de estrutura de capital no mercado brasileiro: análise de regressão com painel de dados no período 1999-2003**. Revista Contabilidade & Finanças, vol. 18, nº 44, pp. 72-85, 2007.

NASCIF, Júlio; KARDEC, Alan. **Instituto de Consultoria e Aperfeiçoamento Profissional** (Ecas); Tecem - Tecnologia Empresarial Ltda. 2001.

NASCIMENTO, Sebastião Vieira. **A importância da substituição de equipamentos**. 2012. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1125>. Acesso em: 03 abr. 2016.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. FEA-USP. São Paulo, v. 1. n. 3. 2º sem, 1996.

NIELSEN. **Pesquisa Estrutura do varejo brasileiro**.(2014). Disponível em <<http://www.portaldoconhecimentoabad.com.br/pages/view/artigos-e-pesquisas>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

NORMAN, Andreas.; LINDROTH, Robert. **Categorization of supply chain risk and risk management**. In: BRINDLEY, Clare. (Ed.). Supply chain risk. [s. n.]: Ashgate. 2004.

NUNES FILHO, Roberto. **O novo salto das 500 maiores**. Revista SuperHiper (*on line*), abril/2014. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>> Acesso em: 30 mai. 2015.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de. *et al*; **Controladoria estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERROUX, François. **A economia do século XX**. Lisboa: Herder, 1967.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRIEN, Erich *et al.* **A practical guide to job analysis.** Pfeiffer: San Francisco, 2009.

PRIMO, Stanley Ferreira; SILVA, Micheli Queiroz. **Gerenciamento de riscos em projetos de inovação tecnológica financiados por agências de fomento.** (2015) Disponível em: <<http://www.infobrasil.inf.br/userfiles/14-s1-2-97203-gerenciamento%20de%20riscos%20.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e Democracia. A Experiência da Itália Moderna.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, tradução de Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy (1993).

RAMOS, Daniela Patrícia Cardoso. **Gestão da qualidade e satisfação em três marcas de automóveis ligeiros.** 52p. Dissertação (Mestrado em Gestão). Universidade de Aveiro. Disponível em <<http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1752/1/2010000599.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. **50 Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2000.

RODRIGUES FILHO, José. **Anotações de palestras e seminários.** Programa de Pós Graduação em Administração. Curso de Mestrado em Administração. Universidade Federal da Paraíba. 2004.

ROVAI, Ricardo Leonardo; CATTINI JUNIOR, Orlando; PLONSKI, Guilherme Ary. Gestão de riscos em projetos de inovação através da abordagem contingencial: análise conceitual e proposição de modelo estruturado para redução de incertezas em projetos complexos. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v.10, n.3, jul./set., p.269-295, 2013.

RUBIANO, Diana Marcela Roa. **Risco, incerteza e aversão à inovação: o setor de automação industrial e a demanda tecnológica da indústria de petróleo e gás natural no Brasil.** 138 fls. Tese (Doutorado) – Instituto de economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/images/pos-graduacao/ppge/Diana_Rubiano.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2015.

SÁ, Daniela Mendes de; ROTONDARO, Roberto. **Gerenciamento de riscos operacionais na prevenção de perdas do varejo.** XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 à 11 de outubro de 2006.

SANCHEZ, Hynuk *et al.* Risk management applied to projects, programs, and portfolios. **International Journal of Managing Projects In Business**, v. 2, n. 1, p. 14-35, 2009.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von Der Heyde. **A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento e seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes.** Revista ERA, v. 48, n. 1, 2008.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora** on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

SANTOS, Kadidja. Ferreira; CARMONA, Charles Ulises de Monteuil; LEISMANN, Edison Luiz. **Gerenciamento do risco de crédito em micro e pequenas empresas:** recortes teórico-empíricos. Revista da Micro e Pequena Empresa. v.4, n. 1, 2010. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5859>>. Acesso em: 22 dez. 2015

SANTOS, Milton. **Economia espacial**. São Paulo: Edusp, 2003.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais:** um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2002.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SEBRAE. SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios de classificação de empresas:** EI - ME – EPP. 2013. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3F,destaque,5>. Acesso em: 4 mai. 2015.

_____. **Os donos de negócio no Brasil:** análise por faixa etária (2002-2012) – Série estudos e pesquisas. 2014. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6147a9d7c729046b5c11ac7fd0bc8f99/\\$File/4837.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6147a9d7c729046b5c11ac7fd0bc8f99/$File/4837.pdf)> Acesso em: fev.2016.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. Companhia das Letras: São Paulo, 1999.

SHENHAR, Aaron. **Meeting time, cost, and moneymaking goals with strategic project leadership®**. Proceedings of *PMI Global Congress*. Dallas: Author, 2011.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIDDIQUE, Muhammad. **Job analysis: a strategic human resource management practice**. The International Journal of Human Resource Management, 15 (1), 219-244, 2004.

SILVA, Elisângela Fagundes da. FONSECA, Eduardo. **Mudanças tecnológicas e qualidade de vida no trabalho:** até que ponto o avanço tecnológico contribui para a vivência da qualidade de vida no trabalho? *In:* 18°. CONSEC, Belo Horizonte, MG, 2012. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/artigo_selecionado_mudancas_tecnologicas.pdf> Acesso em: 03 de fev. 2016.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

SILVA, Marcos Roberto Alves da. **Os supermercados de vizinhança como referência de comércio e consumo e seus impactos na mobilidade urbana** (2010). Disponível em:

<http://www.observatorium.ig.ufu.br/pdfs/2edicao/n4/Os_supermercados_de_vizinhanca.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2015.

SILVEIRA, Luciana Chamon.; RYNGELBLUM. Arnaldo Luiz. **Reclamação e comportamento do consumidor insatisfeito**: como podem influenciar as estratégias das empresas. Porto Alegre: Gestão Contemporânea, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

SOBRINHO, Oliveira. **Programa de Prevenção de Perdas**. 2010. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2008/12/22/outros/423f5587698ce36bdc81e7b3ac30a5cd.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2016.

SOUZA, Camila. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: fator de sucesso em vendas. São José dos Campos. 2012. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/td-fatordesucessoemvendas.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

TAVARES, Aureliana Lopes de Lacerda. **Olhar para a preservação digital**. XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB 2013) GT 8: Informação e Tecnologia Comunicação Oral. 2013. Disponível em: <<file:///d:/padr%c3%83o/2015/mestrado%20utfpr/qualifica%c3%87%c3%83o%20marialice/material%2020%20maio/tavares%202015.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

VALADARES, Eduardo Campos. **Inovação Tecnológica e Desenvolvimento Econômico**. 2012. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/blog/inovacaomg.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas 2013.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VOLPE, Renata Araújo.; LORUSSO, Carla. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2010. In psicologia.com. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

WEBER, Elson Luciano. **Gestão de riscos operacionais**: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio (2013). Convibra. Disponível em: <www.convibra.org>. Acesso em: 3 mai. 2015.

WEILER, Aline. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas**: Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado. Porto Alegre, 2010.

WEISZ, Joel. **Projetos de inovação tecnológica**: planejamento, formulação, avaliação, tomada de decisões. Brasília: IEL, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Questionário aplicado aos empresários

CAMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO

Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional

Prezado(a) Empresário(a), Gerente

Este questionário faz parte de um trabalho de pesquisa para o Mestrado de Nézio José da Silva, que procura identificar fatores sobre a gestão de riscos nos supermercados, mercados e mercearias em Francisco Beltrão-PR. Sua participação será de grande valia para a realização desta pesquisa. Os dados fornecidos por você serão confidenciais.

Contato 46 3220 1250 | 46 9103 3412 | nezio123@gmail.com

Muito obrigado pela importante colaboração!

CNPJ da empresa:

Razão Social da
Empresa: _____

A) Qual sua faixa etária?

1. () 18 a 30 anos 2. () 31 a 40 anos 3. () 41 a 50 anos
4. () 51 a 60 anos 5. () Acima de 60 anos

B) Gênero do entrevistado:

1. () Feminino; 2. () Masculino;

C) Qual seu grau de instrução?

1. () 1º Grau incompleto 2. () 1º Grau completo 3. () 2º Grau Incompleto 4. () 2º. Grau completo
5. () Superior incompleto 6. () Superior completo 7. () Pós-graduação 8. () Mestrado

C) Qual a faixa de faturamento da sua empresa?

- 1 () Até R\$ 360 mil/ano 2() Acima de R\$ 360mil e até R\$ 3,6 milhão/ano
3 () Acima de R\$ 3,6milhão até R\$ 6 milhões/ano 4() Acima de R\$ 6 milhões até R\$ 10 milhões/ano
5 () Acima de R\$ 10milhões/ano

E) Em média, sua empresa mantém quantas pessoas trabalhando, incluindo membros da família?

- 1() até 5 ; 2() de 6 a 10; 3() de 11 a 20; 4() de 21 a 50; 5() Acima de 50

Por favor, responda as questões abaixo, marcando 1 para SIM e 2 para NÃO.

Questões	Resposta		
F) Leva em conta as sugestões da equipe para a tomada de decisão?	1() Sim	2() Não	3() Sem opinião
G) Tem confiança na capacidade de julgamento da equipe para realizar tarefas?	1() Sim	2() Não	3()
H) Permite que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção?	1() Sim	2() Não	Sem opinião
I) Permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho?	1() Sim	2() Não	3()
J) Você tem a última palavra nas decisões?	1() Sim	2() Não	Sem opinião
K) Insiste para que a equipe melhore seu desempenho?	1() Sim	2() Não	3()
L) Realiza pesquisa formal de satisfação dos clientes?	1() Sim	2() Não	Sem opinião
M) Obtém informações da concorrência, como preço, produtos, localização?	1() Sim	2() Não	3()
N) As funções das pessoas estão definidas formalmente?	1() Sim	2() Não	Sem opinião
O) O estoque é controlado em formulário e/ou planilha próprios?	1() Sim	2() Não	3()
P) Ao iniciar o negócio e/ou ao realizar ampliação ou compra de equipamentos de médio/alto valor, realizou(a) análise formal de viabilidade econômico-financeira do projeto ?	1() Sim	2() Não	Sem opinião

Orientações:

Por favor, responda a esta série de questões, marcando um “X” à nota que você considerar adequada para o momento que retrata a condição atual da sua empresa.

Os quadros contêm questões para cada uma das características relacionadas à gestão de algum tipo de riscos. Existe uma escala com 10 pontos na Escala.

Quanto mais perto de 1 menos é realizado, quanto mais perto de 10 mais é realizado na sua empresa.

Pede-se que seja franco com as respostas, não marque pensando no que deveria ser, mas como de fato está sua empresa hoje. Caso o item não se APLICAR do lado direito de cada questão tem um item para marcar NÃO SE APLICA.

Itens pesquisados	Escala										Não se aplica (X)
	(-)(+)										
Q. Risco operacional											
1. Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos ou serviços ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4. Como está sua empresa no aspecto do cumprimento de prazos e gestão de tarefas, rotinas, tempo de execução e delegação de tarefas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Como está sua empresa na prevenção de acidentes e falhas dos trabalhadores com máquinas e equipamentos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Como está sua empresa na organização, capacitação e gestão de pessoas/recursos humanos com foco nas operações da empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. Como está sua empresa no item comunicação com os clientes, colaboradores e comunidade?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
R. Risco financeiro	ESCALA DE PONTOS										Não se aplica (X)
	(-)(+)										
1. Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Como está sua empresa no controle e manualização ou instruções internas sobre procedimentos financeiros, de vendas à prazo, contas a pagar e a receber, controle de numerário?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. Como está sua empresa no controle do caixa fixo, dinheiro para pagar pequenas despesas, emissão de ordens de pequenos serviços?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8. Como está sua empresa na provisão para devedores duvidosos ou perdas financeiras de curto e médio prazo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9. Como está sua empresa na elaboração de código de conduta e ética para os colaboradores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10. Como está sua empresa no tema prevenção e combate à corrupção, fraudes e combate a roubos/furtos, perdas financeiras ou econômicas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

S. Risco de crédito	ESCALA DE PONTOS (-)(+)										Não se aplica (X)
1. Como está sua empresa quanto ao Cadastro Formalizado de Clientes? (com cópia de documentos RG e CPF, comprovação de endereço, renda, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Como está sua empresa quanto à Consulta em sistemas de proteção ao crédito (SPC/Serasa)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Como sua empresa se encontra quanto à segmentação de clientes por perfil/ limites de crédito para clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Como se encontra sua empresa quanto à avaliação de riscos financeiros de créditos oferecidos aos clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Como está a gestão de credito na sua empresa com relação a capital próprio e de terceiros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

T. Risco Tecnológico	ESCALA DE PONTOS (-)(+)										Não se aplica (X)
1. Como está sua empresa quanto ao planejamento para reposição ou atualização tecnológica (computadores/equipamentos eletrônicos)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Como está sua empresa quanto aos processos/cultura para inovação tecnológica ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Como está a empresa quanto à participação em eventos de inovação e tecnologia considerando gerentes e colaboradores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Como está sua empresa no aspecto de monitoramento/observação de potenciais concorrentes oriundos das novas tecnologias (e-commerce, internet, sites) .	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Como está sua empresa, na busca de informações sobre as inovações e mudanças tecnológicas que afetam seu negócio para os colaboradores/empregados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

U. Risco Corporativo	ESCALA DE PONTOS (-)(+)										Não se aplica (X)
1. Como está sua empresa nos aspectos em conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, e conhece suas oportunidades e ameaças?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Como se encontra sua empresa na realização de modo sistemático na análise do ambiente (econômico, político, social, tecnológico, etc.) em que opera?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Como está a empresa na organização, análise e monitoramento de um conjunto de indicadores de desempenho para todos os colaboradores da empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Como está a empresa na definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Como está o acompanhamento das tendências, regulações e aspectos macroeconômicos que podem afetar os riscos globais na sua empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

APÊNDICE 2

CROSSTABS

/TABLES=AGRAUINSTRUÇÃO BY AFAIXAETARIA BY AGÊNERO

/FORMAT=DVALUE TABLES

/CELLS=COLUMN

/COUNT ROUND CELL.

Grau de instrução do entrevistado * Faixa etária do gestor * Gênero do entrevistado *Crosstabulation*

% within Faixa etária do gestor

			Faixa etária do gestor					Total
			De 18 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos	
Gênero do entrevistado								
Masc ulino	Grau de instrução do entrevistado	Superior completo	33,3%		25,0%			10,0%
		2o. grau completo	33,3%		50,0%			15,0%
		2o. grau incompleto	33,3%	60,0%	25,0%	20,0%		30,0%
		1o. grau completo		20,0%		20,0%	33,3%	15,0%
		1o grau incompleto		20,0%		60,0%	66,7%	30,0%
		Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Femi nino	Grau de instrução do entrevistado	Pós-graduação	16,7%	25,0%				12,5%
		Superior completo	33,3%	25,0%	12,5%			20,8%
		Superior incompleto	16,7%	12,5%	25,0%			16,7%
		2º grau completo	33,3%	12,5%	25,0%			20,8%
		2º grau incompleto		12,5%	12,5%			8,3%
		1º grau completo		12,5%	25,0%	50,0%		16,7%
		Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

		1º grau incompleto				50,0%		4,2%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%
Total	Grau de instrução do entrevistado	Pós-graduação	11,1%	15,4%				6,8%
		Superior completo	33,3%	15,4%	16,7%			15,9%
		Superior incompleto	11,1%	7,7%	16,7%			9,1%
		2º grau completo	33,3%	7,7%	33,3%			18,2%
		2º grau incompleto	11,1%	30,8%	16,7%	14,3%		18,2%
		1o. grau completo		15,4%	16,7%	28,6%	33,3%	15,9%
		1o grau incompleto		7,7%		57,1%	66,7%	15,9%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *

Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras? Crosstabulation

% within Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?

		Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na	10					14,3%				16,7%		4,7%
organização e	9					14,3%			40,0%	33,3%		16,3%
gestão de	8					14,3%			40,0%	33,3%	100,0%	18,6%
contratos com	7		100,0%	25,0%			33,3%	50,0%				14,0%
fornecedores de	6				66,7%		33,3%	16,7%				9,3%
produtos e												
serviços?												

	5	50,0 %		25,0 %		57,1 %		16,7 %	10,0 %			18,6 %
	4			25,0 %			33,3 %					4,7%
	2				33,3 %			16,7 %				4,7%
	1	50,0 %		25,0 %					10,0 %	16,7 %		9,3%
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *

Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?

		Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Como está sua empresa na	10					14,3%			12,5 %			5,0%
organização e	9				25,0 %	14,3%		20,0 %	25,0 %	28,6 %		17,5 %
gestão de	8							20,0 %	12,5 %	57,1 %		15,0 %
contratos com	7					14,3%	66,7 %	20,0 %	12,5 %			12,5 %
fornecedores de	6			33,3 %				20,0 %	25,0 %			10,0 %
produtos e	5		100,0 %	33,3 %	50,0 %	28,6%	33,3 %	20,0 %				20,0 %
serviços?	4				25,0 %	14,3%						5,0%
	2					14,3%				14,3 %		5,0%
	1	100,0 %		33,3 %					12,5 %		100,0 %	10,0 %

Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *

Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal? Crosstabulation

% *within* Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?)

		Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?)								Total	
		2	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?	10					25,0%				12,5%	4,5%
	9					25,0%		44,4%	27,3%		18,2%
	8						33,3%	11,1%	27,3%	37,5%	18,2%
	7				40,0%		66,7%		9,1%	12,5%	13,6%
	6			50,0%		25,0%		11,1%	9,1%		9,1%
	5			50,0%	60,0%			22,2%	18,2%		18,2%
	4	100,0							9,1%		4,5%
	2					25,0%		11,1%			4,5%
	1		100,0							37,5%	9,1%
	Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *

Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc? Crosstabulation

% *within* Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?

	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc?										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?	10		25,0 %								25,0 %	4,8%
	9	9,1% %	25,0 %				50,0 %		12,5 %	75,0 %	25,0 %	19,0 %
	8	18,2 %	25,0 %			50,0 %			25,0 %		25,0 %	16,7 %
	7							40,0 %	50,0 %			14,3 %
	6	9,1% %			100,0 %			40,0 %				9,5%
	5	27,3 %		100,0 %		50,0 %			12,5 %		25,0 %	16,7 %
	4		25,0 %							25,0 %		4,8%
	2						50,0 %	20,0 %				4,8%
	1	36,4 %										9,5%
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *

Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes?

	Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes?										Total
	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Como está sua empresa na organização e gestão de	10							11,1%		50,0%	4,7%
	9							33,3%	41,7%		18,6%
	8					33,3%	12,5%	22,2%	25,0%		16,3%

contratos com fornecedores de produtos e serviços?	7					33,3%	50,0%	11,1%			14,0%
	6				66,7%		12,5%		8,3%		9,3%
	5	33,3%	50,0%			33,3%	12,5%	22,2%	16,7%		18,6%
	4	33,3%							8,3%		4,7%
	2			100,0%			12,5%				4,7%
	1	33,3%	50,0%		33,3%					50,0%	9,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras? Crosstabulation

% within Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?

		Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?								Total	
		2	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?	10				16,7%		33,3%	12,5%	33,3%		15,2%
	9		50,0%				16,7%	37,5%			15,2%
	8			33,3%	83,3%		50,0%	37,5%			36,4%
	7			33,3%					33,3%		6,1%
	6					33,3%			33,3%	100,0%	9,1%
	5	100,0%	50,0%								6,1%
	4					33,3%					3,0%
	3					33,3%					3,0%
	2							12,5%			3,0%

	1			33,3%							3,0%
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?

		Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?								Total	
		2	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?	10	100,0						28,6%	33,3%	100,0	16,7%
	9	%		33,3%	14,3%		20,0%	14,3%		%	13,3%
	8			33,3%	57,1%		80,0%	14,3%	33,3%		36,7%
	7		100,0					14,3%			6,7%
	6		%			50,0%		14,3%	33,3%		10,0%
	5			33,3%		50,0%					6,7%
	4				14,3%						3,3%
	3							14,3%			3,3%
	1				14,3%						3,3%
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?)

		Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?)								Total
		2	4	5	6	7	8	9	10	
Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?	10			25,0%			12,5%	22,2%	50,0%	17,6%
	9			25,0%			25,0%	11,1%	25,0%	14,7%
	8			25,0%	25,0%	33,3%	50,0%	44,4%	25,0%	35,3%
	7		100,0%		25,0%					5,9%
	6					33,3%	12,5%	11,1%		8,8%
	5	100,0%		25,0%						5,9%
	4							11,1%		2,9%
	3				25,0%					2,9%
	2					33,3%				2,9%
	1				25,0%					2,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?

		Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?									Total
		1	2	4	5	6	7	8	9	10	
Como está sua empresa no aspecto de controle e	10	60,0%	25,0%				40,0%				18,8%
	9	20,0%	25,0%		100,0%			14,3%		25,0%	15,6%

manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?	8	20,0%				40,0%	42,9%	66,7%	75,0%	34,4%
	7		25,0%	100,0%						6,3%
	6					50,0%		28,6%		9,4%
	5		25,0%					14,3%		6,3%
	4								33,3%	3,1%
	3						20,0%			3,1%
	1					50,0%				3,1%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes?

		Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes?								Total
		2	4	5	6	7	8	9	10	
Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?	10	50,0%				12,5%	40,0%	18,2%		18,2%
	9				33,3%		20,0%	27,3%		15,2%
	8				33,3%	62,5%	40,0%	36,4%		36,4%
	7			50,0%					100,0%	6,1%
	6				33,3%	12,5%		9,1%		9,1%
	5	50,0%				12,5%				6,1%
	4							9,1%		3,0%
	1		100,0%		50,0%					3,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras? Crosstabulation

% within Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?

		Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?	10	100,0 %						33,3 %	12,5 %	20,0 %		13,2 %
	9				33,3 %	16,7 %		16,7 %	37,5 %	20,0 %		18,4 %
	8					16,7 %	66,7 %		37,5 %	40,0 %		21,1 %
	7			25,0 %		16,7 %		33,3 %	12,5 %			13,2 %
	6			50,0 %		16,7 %	33,3 %				100,0 %	13,2 %
	5			25,0 %	33,3 %	33,3 %		16,7 %				13,2 %
	4				33,3 %							2,6%
	3		100,0 %									2,6%
	1									20,0 %		2,6%
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes? Crosstabulation

Crosstabulation

% within Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?

		Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na	10	100,0 %			25,0 %				42,9 %			13,9 %
prevenção de fraudes, erros, e falhas na	9						33,3 %	40,0 %	14,3 %	50,0 %		19,4 %
execução das operações?	8				25,0 %	16,7 %	33,3 %	40,0 %		33,3 %		19,4 %
	7					33,3 %		20,0 %	14,3 %			11,1 %
	6			50,0 %	25,0 %	16,7 %			28,6 %			13,9 %
	5		100,0 %	50,0 %	25,0 %	16,7 %				16,7 %		13,9 %
	4					16,7 %						2,8%
	3						33,3 %					2,8%
	1										100,0 %	2,8%
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?

		Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?								Total	
		2	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na	10					25,0%		11,1%	22,2%	14,3%	12,8 %

prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?	9						22,2%	44,4%	14,3%	17,9%
	8					50,0%	33,3%	33,3%	28,6%	23,1%
	7				25,0%	50,0%	11,1%		28,6%	12,8%
	6	100,0%	100,0%			50,0%		11,1%		12,8%
	5			100,0%	50,0%			11,1%		12,8%
	4					25,0%				2,6%
	3			25,0%						2,6%
	1								14,3%	2,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?

		Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na	10	25,0%	50,0%					20,0%				12,8%
prevenção de fraudes, erros, e falhas na	9	25,0%	25,0%			50,0%	50,0%		12,5%	25,0%		17,9%
execução das operações?	8	12,5%				50,0%			25,0%	75,0%	50,0%	23,1%
	7							40,0%	12,5%		50,0%	12,8%
	6	12,5%	25,0%					20,0%	25,0%			12,8%
	5	12,5%		100,0%	100,0%			20,0%	12,5%			12,8%

	4						50,0					2,6%
	3								12,5			2,6%
	1	12,5										2,6%
		%										
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes?

		Como está sua empresa na gestão do capital de giro, controles de prazos de obtidos dos fornecedores X prazos concedidos aos clientes?								Total	
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Como está sua empresa na	10				33,3%				27,3%	100,0	12,8%
prevenção de	9						37,5%	12,5%	27,3%		17,9%
fraudes, erros, e	8						12,5%	50,0%	36,4%		23,1%
falhas na execução	7					33,3%	25,0%	25,0%			12,8%
das operações?	6	50,0%	50,0%		33,3%	33,3%			9,1%		12,8%
	5		50,0%		33,3%	33,3%	12,5%	12,5%			12,8%
	4			100,0							2,6%
	3			%			12,5%				2,6%
	1	50,0%									2,6%
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *
Como está sua empresa nos aspectos em conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, e conhece suas oportunidades e ameaças? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está sua empresa nos aspectos em conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, e conhece suas oportunidades e ameaças?								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		9
Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?	10					50,0%			50,0%		100,0%
	9					28,6%		14,3%	42,9%	14,3%	100,0%
	8		12,5%				12,5%	12,5%	37,5%	25,0%	100,0%
	7							33,3%	66,7%		100,0%
	6					50,0%			25,0%	25,0%	100,0%
	5					37,5%	37,5%	12,5%	12,5%		100,0%
	4			100,0%							100,0%
	2				50,0%	50,0%					100,0%
	1	25,0%		25,0%				25,0%	25,0%		100,0%
	Total		2,3%	2,3%	7,0%	2,3%	20,9%	9,3%	14,0%	32,6%	9,3%

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *
Como se encontra sua empresa na realização de modo sistemático na análise do ambiente (econômico, político, social, tecnológico, etc.) em que opera? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como se encontra sua empresa na realização de modo sistemático na análise do ambiente (econômico, político, social, tecnológico, etc.) em que opera?								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?	10						100,0 %					100,0 %
	9						14,3 %	28,6 %	28,6 %	28,6 %		100,0 %
	8	12,5 %	12,5 %				12,5 %	37,5 %	12,5 %	12,5 %		100,0 %
	7					20,0 %		60,0 %	20,0 %			100,0 %
	6					25,0 %	50,0 %			25,0 %		100,0 %
	5	12,5 %				62,5 %		12,5 %	12,5 %			100,0 %
	4			50,0 %	50,0 %							100,0 %
	2				50,0 %	50,0 %						100,0 %
	1	25,0 %			25,0 %			25,0 %			25,0 %	100,0 %
Total		7,3%	2,4%	2,4%	7,3%	19,5 %	12,2 %	24,4 %	12,2 %	9,8%	2,4%	100,0 %

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *

Como está a empresa na organização, análise e monitoramento de um conjunto de indicadores de desempenho para todos os colaboradores da empresa? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está a empresa na organização, análise e monitoramento de um conjunto de indicadores de desempenho para todos os colaboradores da empresa?							Total	
		1	2	3	5	6	7	8	9	
Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e	10				100,0%					100,0 %
	9		14,3%		14,3%	14,3%	14,3%	28,6%	14,3%	100,0 %
	8	14,3%	14,3%		14,3%	14,3%	28,6%	14,3%		100,0 %
	7				16,7%	33,3%	50,0%			100,0 %

serviços?	6				25,0%	25,0%	25,0%	25,0%		100,0%
	5	25,0%	12,5%	12,5%	25,0%		12,5%	12,5%		100,0%
	4			50,0%	50,0%					100,0%
	2	50,0%						50,0%		100,0%
	1	50,0%	25,0%				25,0%			100,0%
Total		14,6%	9,8%	4,9%	19,5%	12,2%	22,0%	14,6%	2,4%	100,0%

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *
Como está a empresa na definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está a empresa na definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros?									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?	10								100,0%			100,0%
	9	14,3%				14,3%		14,3%	14,3%	14,3%	28,6%	100,0%
	8			12,5%				25,0%	50,0%	12,5%		100,0%
	7					16,7%	33,3%		50,0%			100,0%
	6					25,0%	25,0%	25,0%	25,0%			100,0%
	5			12,5%		50,0%	12,5%			25,0%		100,0%
	4		50,0%		50,0%							100,0%
2	50,0%						50,0%				100,0%	

	1			50,0%				25,0%			25,0%	100,0%
Total		4,7%	2,3%	9,3%	2,3%	16,3%	9,3%	14,0%	25,6%	9,3%	7,0%	100,0%

Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? *
Como está o acompanhamento das tendências, regulações e aspectos macroeconômicos que podem afetar os riscos globais na sua empresa? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está o acompanhamento das tendências, regulações e aspectos macroeconômicos que podem afetar os riscos globais na sua empresa?								Total	
		1	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?	10				50,0%					50,0%	100,0%
	9					14,3%		42,9%	28,6%	14,3%	100,0%
	8				28,6%		28,6%	42,9%			100,0%
	7					33,3%	50,0%	16,7%			100,0%
	6			25,0%	50,0%					25,0%	100,0%
	5		12,5%		25,0%	12,5%	12,5%	37,5%			100,0%
	4		50,0%		50,0%						100,0%
	2	50,0%		50,0%							100,0%
	1	25,0%		25,0%	25,0%	25,0%					100,0%
Total		4,8%	4,8%	7,1%	21,4%	11,9%	14,3%	23,8%	4,8%	7,1%	100,0%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * **Como está sua empresa nos aspectos em conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, e conhece suas oportunidades e ameaças? Crosstabulation**

% within Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?

		Como está sua empresa nos aspectos em conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, e conhece suas oportunidades e ameaças?								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		9
Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?	10	16,7%	16,7%				16,7%	33,3%		16,7%	100,0%
	9							20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	8				8,3%	41,7%		8,3%	41,7%		100,0%
	7					50,0%			50,0%		100,0%
	6								100,0%		100,0%
	5			50,0%					50,0%		100,0%
	4			100,0%							100,0%
	3					100,0%					100,0%
	2						100,0%				100,0%
	1					100,0%					100,0%
Total		3,0%	3,0%	6,1%	3,0%	24,2%	6,1%	12,1%	33,3%	9,1%	100,0%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como se encontra sua empresa na realização de modo sistemático na análise do ambiente (econômico, político, social, tecnológico, etc.) em que opera? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?

	Total
Como se encontra sua empresa na realização de modo sistemático na análise do ambiente (econômico, político, social, tecnológico, etc.) em que opera?	

		1	3	4	5	6	7	8	9	
Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?	10	33,3%			16,7%	16,7%		16,7%	16,7%	100,0%
	9						40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	8	9,1%			27,3%	18,2%	36,4%	9,1%		100,0%
	7				100,0%					100,0%
	6						100,0%			100,0%
	5			50,0%	50,0%					100,0%
	4		100,0%							100,0%
	3					100,0%				100,0%
	2					100,0%				100,0%
	1			100,0%						100,0%
Total		9,7%	3,2%	6,5%	19,4%	16,1%	25,8%	12,9%	6,5%	100,0%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como está a empresa na organização, análise e monitoramento de um conjunto de indicadores de desempenho para todos os colaboradores da empresa? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?

		Como está a empresa na organização, análise e monitoramento de um conjunto de indicadores de desempenho para todos os colaboradores da empresa?						Total	
		1	2	3	5	6	7		8
Como está sua empresa no aspecto de controle e	10	16,7%			33,3%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	9	20,0%			20,0%		40,0%	20,0%	100,0%

manutenção de	8	9,1%	18,2%		18,2%	18,2%	18,2%	18,2%	100,0
veículos ou									%
equipamentos de	7				100,0%				100,0
transporte?									%
	6						100,0%		100,0
									%
	5			50,0%		50,0%			100,0
									%
	4				100,0%				100,0
									%
	3					100,0%			100,0
									%
	2		100,0%						100,0
									%
	1							100,0%	100,0
									%
Total		9,4%	9,4%	3,1%	25,0%	15,6%	21,9%	15,6%	100,0
									%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como está a empresa na definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?

		Como está a empresa na definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros?									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Como está sua	10			16,7%		16,7%	16,7%		33,3%	16,7%		100,
empresa no												0%
aspecto de	9			20,0%		20,0%			40,0%		20,0%	100,
controle e												0%
manutenção de	8	16,7		8,3%		25,0%	16,7%	8,3%	8,3%	16,7%		100,
veículos ou		%										0%
equipamentos	7						50,0%		50,0%			100,
de transporte?												0%
	6								100,0			100,
									%			0%

5		50,0%						50,0%			100,0%
4				100,0%							100,0%
3							100,0%				100,0%
2							100,0%				100,0%
1							100,0%				100,0%
Total	6,1%	3,0%	9,1%	3,0%	15,2%	12,1%	12,1%	27,3%	9,1%	3,0%	100,0%

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como está o acompanhamento das tendências, regulações e aspectos macroeconômicos que podem afetar os riscos globais na sua empresa? Crosstabulation

% within Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?

		Como está o acompanhamento das tendências, regulações e aspectos macroeconômicos que podem afetar os riscos globais na sua empresa?								Total	
		1	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?	10	16,7%			16,7%		16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	9						40,0%	40,0%	20,0%		100,0%
	8	8,3%			25,0%	33,3%	8,3%	16,7%		8,3%	100,0%
	7			50,0%	50,0%						100,0%
	6						50,0%	50,0%			100,0%
	5		50,0%					50,0%			100,0%
	4				100,0%						100,0%
3				100,0%						100,0%	

	1			100,0 %						100,0 %	
Total		6,3%	3,1%	6,3%	21,9%	12,5%	18,8%	18,8%	6,3%	6,3%	100,0 %

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está sua empresa nos aspectos em conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, e conhece suas oportunidades e ameaças? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?

		Como está sua empresa nos aspectos em conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, e conhece suas oportunidades e ameaças?								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		9
Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?	10							20,0%	40,0%	40,0%	100,0 %
	9		16,7%				16,7%	33,3%	33,3%		100,0 %
	8			11,1%		11,1%		11,1%	44,4%	22,2%	100,0 %
	7					20,0%		20,0%	60,0%		100,0 %
	6			40,0%		40,0%			20,0%		100,0 %
	5				20,0%	40,0%	40,0%				100,0 %
	4					100,0 %					100,0 %
	3								100,0 %		100,0 %
	1	100,0 %									100,0 %
Total		2,6%	2,6%	7,9%	2,6%	18,4%	7,9%	13,2%	34,2%	10,5%	100,0 %

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como se encontra sua empresa na realização de modo sistemático na análise do ambiente (econômico, político, social, tecnológico, etc.) em que opera? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?

		Como se encontra sua empresa na realização de modo sistemático na análise do ambiente (econômico, político, social, tecnológico, etc.) em que opera?								Total	
		1	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?	10							25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	9	16,7%			16,7%	16,7%	16,7%	33,3%			100,0%
	8		11,1%			11,1%	44,4%	11,1%	22,2%		100,0%
	7				25,0%	25,0%	25,0%	25,0%			100,0%
	6			40,0%		20,0%	40,0%				100,0%
	5	20,0%			60,0%		20,0%				100,0%
	4			100,0%							100,0%
	3				100,0%						100,0%
	1	100,0%									100,0%
	Total	8,3%	2,8%	8,3%	16,7%	11,1%	25,0%	13,9%	11,1%	2,8%	100,0%

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está a empresa na organização, análise e monitoramento de um conjunto de indicadores de desempenho para todos os colaboradores da empresa? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?

		Como está a empresa na organização, análise e monitoramento de um conjunto de indicadores de desempenho para todos os colaboradores da empresa?							Total	
		1	2	3	5	6	7	8		9
Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e	10	40,0%			20,0%			40,0%		100,0%
	9	33,3%			16,7%		33,3%	16,7%		100,0%

falhas na execução das operações?	8		11,1%		11,1%	22,2%	33,3%	11,1%	11,1%	100,0%
	7				25,0%	25,0%	25,0%	25,0%		100,0%
	6		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%			100,0%
	5	20,0%			60,0%		20,0%			100,0%
	4							100,0%		100,0%
	3					100,0%				100,0%
	1	100,0%								100,0%
Total		16,2%	5,4%	2,7%	21,6%	13,5%	21,6%	16,2%	2,7%	100,0%

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está a empresa na definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?

		Como está a empresa na definição de uma visão clara de futuro onde quer chegar, valores e a missão da empresa, conhecida por todos os colaboradores, clientes e parceiros?									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?	10			20,0%					40,0%		40,0%	100,0%
	9					33,3%	16,7%		16,7%	33,3%		100,0%
	8	11,1%		11,1%	11,1%	11,1%			44,4%		11,1%	100,0%
	7					20,0%	20,0%		40,0%	20,0%		100,0%
	6		20,0%	20,0%				40,0%	20,0%			100,0%
	5	20,0%				40,0%	20,0%			20,0%		100,0%

	4						100,0 %				100,0 %	
	3							100,0 %			100,0 %	
	1			100,0 %							100,0 %	
Total		5,3%	2,6%	10,5%	2,6%	15,8%	7,9%	7,9%	28,9%	10,5%	7,9%	100,0 %

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está o acompanhamento das tendências, regulações e aspectos macroeconômicos que podem afetar os riscos globais na sua empresa? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?

		Como está o acompanhamento das tendências, regulações e aspectos macroeconômicos que podem afetar os riscos globais na sua empresa?								Total	
		1	3	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações?	10				40,0%			40,0%		20,0%	100,0 %
	9				33,3%	16,7%	16,7%	33,3%			100,0 %
	8				22,2%	11,1%	22,2%	11,1%	22,2%	11,1%	100,0 %
	7					20,0%	40,0%	20,0%		20,0%	100,0 %
	6		20,0%	20,0%	20,0%			40,0%			100,0 %
	5	20,0%		20,0%	40,0%			20,0%			100,0 %
	4			100,0 %							100,0 %
	3						100,0 %				100,0 %
	1	100,0 %									100,0 %
Total		5,3%	2,6%	7,9%	23,7%	7,9%	15,8%	23,7%	5,3%	7,9%	100,0 %

Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte? * Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?								Total	
		1	2	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa no aspecto de controle e manutenção de veículos ou equipamentos de transporte?	10	100,0%			20,0%	25,0%	16,7%	20,0%	14,3%		17,6%
	9				20,0%		16,7%	20,0%	28,6%		14,7%
	8		50,0%		60,0%	25,0%	33,3%	20,0%	42,9%	50,0%	35,3%
	7					25,0%				50,0%	5,9%
	6						16,7%	20,0%	14,3%		8,8%
	5			50,0%			16,7%				5,9%
	4			50,0%							2,9%
	3					25,0%					2,9%
	2							20,0%			2,9%
	1		50,0%								2,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como está sua empresa na prevenção de fraudes, erros, e falhas na execução das operações? * Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?								Total	
		1	2	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua	10	33,3%			16,7%	25,0%			12,5%	50,0%	12,8%

empresa na	9			16,7%	25,0%	16,7%	33,3%	25,0%		17,9%
prevenção de	8		50,0%			16,7%	50,0%	50,0%		23,1%
fraudes, erros, e	7			16,7%		50,0%			50,0%	12,8%
falhas na execução	6	33,3%		50,0%		25,0%		16,7%	12,5%	12,8%
das operações?	5		50,0%		50,0%	25,0%				12,8%
	4		50,0%							2,6%
	3					16,7%				2,6%
	1	33,3%								2,6%
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa no aspecto do cumprimento de prazos e gestão de tarefas, rotinas, tempo de execução e delegação de tarefas? * Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?								Total	
		1	2	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua	10	50,0%				25,0%		14,3%			9,5%
empresa no	9				25,0%			14,3%	12,5%		9,5%
aspecto do	8		50,0%			25,0%	20,0%	28,6%	62,5%	50,0%	26,2%
cumprimento de	7		50,0%		12,5%	25,0%	40,0%	42,9%	12,5%		21,4%
prazos e gestão de	6				12,5%		20,0%		12,5%	50,0%	9,5%
tarefas, rotinas,	5				37,5%	25,0%					9,5%
tempo de	4	25,0%			12,5%						4,8%
execução e	3			100,0			20,0%				7,1%
delegação de	1	25,0%		%							2,4%
tarefas?											
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa na prevenção de acidentes e falhas dos trabalhadores com máquinas e equipamentos? * Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?								Total	
		1	2	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa na prevenção de acidentes e falhas dos trabalhadores com máquinas e equipamentos?	10	33,3%				25,0%	40,0%	33,3%	12,5%		18,9%
	9				16,7%	25,0%	40,0%	33,3%	37,5%	100,0%	27,0%
	8		100,0%		66,7%	25,0%	20,0%	33,3%	12,5%		29,7%
	7			50,0%					25,0%		8,1%
	6				16,7%						2,7%
	5					25,0%					2,7%
	4								12,5%		2,7%
	3	33,3%									2,7%
	2			50,0%							2,7%
	1	33,3%									2,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como está sua empresa na organização, capacitação e gestão de pessoas/recursos humanos com foco nas operações da empresa? * Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços? Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?								Total	
		1	2	4	5	6	7	8	9		10

Como está sua empresa na organização, capacitação e gestão de pessoas/recursos humanos com foco nas operações da empresa?	10	25,0%					16,7%		12,5%		7,7%
	9				25,0%			33,3%	37,5%		15,4%
	8				33,3%		50,0%		25,0%		17,9%
	7				16,7%			33,3%			7,7%
	6						16,7%	33,3%	12,5%	100,0%	12,8%
	5		50,0%	50,0%	50,0%	50,0%			12,5%		20,5%
	4		50,0%			25,0%	16,7%				7,7%
	3	25,0%									2,6%
	2			50,0%							2,6%
	1	50,0%									5,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa no item comunicação com os clientes, colaboradores e comunidade? * Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

Crosstabulation

% within Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?

		Como está sua empresa na organização e gestão de contratos com fornecedores de produtos e serviços?								Total	
		1	2	4	5	6	7	8	9		10
Como está sua empresa no item comunicação com os clientes, colaboradores e comunidade?	10	75,0%					33,3%	28,6%	12,5%	50,0%	20,9%
	9				12,5%	25,0%	33,3%		50,0%	50,0%	20,9%
	8				62,5%	50,0%	16,7%	57,1%	25,0%		32,6%
	7		50,0%		12,5%		16,7%	14,3%			9,3%
	5		50,0%	50,0%	12,5%	25,0%			12,5%		11,6%
	4			50,0%							2,3%
	3	25,0%									2,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras? * Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes? * Faixa etária do gestor

Crosstabulation

% within Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?

			Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?								Total		
			1	2	3	4	5	6	7	8		9	10
Faixa etária do gestor													
Acima de 60 anos	Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	9										100,0%	33,3%
		4						100,0%					33,3%
		1	100,0%										33,3%
	Total		100,0%					100,0%				100,0%	100,0%
De 51 a 60 anos	Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	8						100,0%					14,3%
		7			100,0%				100,0%				28,6%
		5		100,0%			100,0%						42,9%
		4			100,0%								14,3%
	Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%			100,0%
De 41 a 50 anos	Como está sua empresa quanto	9									33,3%		9,1%

	aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	8							33,3 %	66,7 %		27,3 %
		7							33,3 %			9,1%
		6							33,3 %			9,1%
		5				66,7 %	100, 0%					27,3 %
		4				33,3 %						9,1%
		3			100, 0%							9,1%
	Total				100, 0%	100, 0%	100, 0%		100, 0%	100, 0%		100, 0%
De 31 a 40 anos	Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	9								66,7 %		18,2 %
		8			50,0 %				100, 0%			27,3 %
		7								33,3 %		9,1%
		6				50,0 %						9,1%
		3			100, 0%	50,0 %	50,0 %					27,3 %
		2					100, 0%					9,1%
	Total				100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%		100, 0%
De 18 a 30 anos	Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	10							50,0 %			12,5 %
		9							50,0 %	100, 0%		25,0 %
		8						33,3 %				12,5 %
		7						33,3 %				12,5 %
		6					100, 0%					12,5 %
		5						33,3 %				12,5 %
		1			100, 0%							12,5 %

	Total			100, 0%			100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%		100, 0%
Total	Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	10							12,5 %			2,5%
		9							12,5 %	57,1 %	100, 0%	15,0 %
		8		25,0 %			40,0 %	37,5 %	28,6 %			20,0 %
		7		25,0 %			20,0 %	25,0 %	14,3 %			12,5 %
		6			14,3 %	33,3 %		12,5 %				7,5%
		5	100, 0%		57,1 %	33,3 %	20,0 %					17,5 %
		4		33,3 %		14,3 %		20,0 %				7,5%
		3		33,3 %	50,0 %	14,3 %						10,0 %
		2					33,3 %					2,5%
		1	100, 0%	33,3 %								5,0%
	Total		100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%	100, 0%

Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras? * Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal? * Faixa etária do gestor Crosstabulation

% within Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?

Faixa etária do gestor	Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?										Total 1
	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Acima de 60 anos	Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	9								50,0%	33,3%	
		4					100,0%				33,3%	
		1							50,0%		33,3%	
	Total						100,0%			100,0%	100,0%	
De 51 a 60 anos	Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	8									14,3%	
		7							50,0%	50,0%	28,6%	
		5				100,0%				50,0%	50,0%	42,9%
		4				100,0%						14,3%
	Total				100,0%	100,0%				100,0%	100,0%	100,0%
De 41 a 50 anos	Como está sua empresa quanto aos controles de inadimplentes, ações para cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas	9									33,3%	8,3%
		8								50,0%	66,7%	25,0%
		7						100,0%		50,0%		16,7%
		6					33,3%					8,3%
		5				100,0%	33,3%			100,0%		25,0%
		4					33,3%					8,3%

	financeiras?	3	100,0 %								8,3 %
	Total		100,0 %			100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 0%
De 31 a 40 anos	Como está sua empresa	9							50,0%		15,4 %
	quanto aos controles de inadimplentes,	8					100,0 %	66,7%	25,0%	100,0 %	38,5 %
	ações para cobranças de atrasados,	7						33,3%			7,7 %
	protestos em cartório, e	6							25,0%		7,7 %
	prevenção de perdas financeiras?	3		100,0 %	100,0 %	50,0%					23,1 %
		2				50,0%					7,7 %
	Total			100,0 %	100,0 %	100,0 %		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 0%
De 18 a 30 anos	Como está sua empresa	10							50,0%		12,5 %
	quanto aos controles de inadimplentes,	9					100,0 %		33,3%		25,0 %
	ações para cobranças de atrasados,	8						50,0%			12,5 %
	protestos em cartório, e	7							33,3%		12,5 %
	prevenção de perdas financeiras?	6					100,0 %				12,5 %
		5							33,3%		12,5 %
		1				100,0 %					12,5 %
Total					100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 0%	
Total	Como está sua empresa	10							12,5%		2,3 %
	quanto aos controles de inadimplentes,	9					25,0%		27,3%	25,0%	14,0 %
	ações para	8					33,3%	50,0%	18,2%	37,5%	23,3 %

cobranças de atrasados, protestos em cartório, e prevenção de perdas financeiras?	7						33,3%	12,5%	27,3%	12,5%	14,0%
	6					25,0%	33,3%		9,1%		7,0%
	5				40,0%	25,0%		12,5%	18,2%	12,5%	16,3%
	4			50,0%		25,0%		12,5%			7,0%
	3	100,0%	100,0%	50,0%	20,0%						9,3%
	2				20,0%						2,3%
	1				20,0%					12,5%	4,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.? * **Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?** * **Faixa etária do gestor Crosstabulation**

% within Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?

		Como está sua empresa no controle, monitoramento e gestão de indicadores de endividamento de clientes?									Total		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	
Acima de 60 anos	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	100,0%						100,0%				100,0%	100,0%
Total		100,0%						100,0%				100,0%	100,0%

De 51 a 60 anos	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	10				100,0%		100,0%			33,3%
		7						100,0%			16,7%
		4			100,0%						16,7%
		1		100,0%		100,0%					33,3%
	Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%
De 41 a 50 anos	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	8				66,7%				33,3%	27,3%
		7						66,7%			18,2%
		6				33,3%					9,1%
		5					100,0%				9,1%
		2			100,0%					33,3%	18,2%
		1						33,3%	33,3%		18,2%
	Total				100,0%	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%
De 31 a 40 anos	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	9			50,0%	50,0%			50,0%	33,3%	36,4%
		8				50,0%	100,0%				18,2%
		7								33,3%	9,1%
		3				50,0%					9,1%
		2							50,0%		9,1%
		1			100,0%					33,3%	18,2%
	Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%

De 18 a 30 anos	Como está sua empresa no	10						66,7				25,0	
	aspecto de	8						100,0	33,3	50,0		37,5	
	prevenção de	6									100,0	12,5	
	perdas sobre o	2								50,0		12,5	
	patrimônio	1			100,0							12,5	
	/seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc?												
Total				100,0			100,0	100,0	100,0	100,0		100,0	
Total	Como está sua empresa no	10					16,7		60,0			10,3	
	aspecto de	9			25,0	16,7				12,5	14,3	10,3	
	prevenção de	8				50,0	66,7	20,0	12,5	14,3		20,5	
	perdas sobre o	7								37,5	14,3	10,3	
	patrimônio	6									14,3	5,1	
	/seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	5						33,3				2,6	
		4			33,3								2,6
		3				25,0							2,6
		2				25,0				25,0	14,3		10,3
		1	100,0	100,0	66,7	25,0			20,0	12,5	28,6	100,0	25,6
	Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.? * Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal? * Faixa etária do gestor Crosstabulation

% within Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?

Faixa etária do gestor		Como está sua empresa no item de controles gerenciais (Caixa, Bancos, Cheques, Boletos, Estoques, Contas a pagar e a receber, DRE, Balanço ou Balancete mensal?								Total 1	
		2	3	4	5	6	7	8	9		10
Acima de 60 anos	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?							100,0 %		100,0 %	100,0 0%
Total								100,0 %		100,0 %	100,0 0%
De 51 a 60 anos	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	10						100,0 %		50,0%	33,3 %
		7								50,0%	16,7 %
		4			100,0 %						16,7 %
		1				100,0 %			100,0 %		33,3 %
Total				100,0 %	100,0 %			100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 0%

De 41 a 50 anos	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	8				100,0 %	33,3%				33,3%	25,0 %
		7					33,3%	100,0 %		50,0%		25,0 %
		6					33,3%					8,3 %
		5							100,0 %			8,3 %
		2	100,0 %							50,0%		16,7 %
		1									66,7%	16,7 %
	Total		100,0 %			100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
De 31 a 40 anos	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	9							33,3%	75,0%		33,3 %
		8				100,0 %						16,7 %
		7							33,3%			8,3 %
		5									100,0 %	8,3 %
		3			100,0 %							8,3 %
		2						33,3%				8,3 %
		1		100,0 %						25,0%		16,7 %
Total			100,0 %	100,0 %	100,0 %			100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
De 18 a 30 anos	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros,	10						33,3%	33,3%			22,2 %
		8					100,0 %	33,3%	33,3%			33,3 %
		6							33,3%			11,1 %
	2					100,0 %					11,1 %	

	incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	1				100,0 %			33,3%			22,2 %	
	Total					100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		100, 0%	
Total	Como está sua empresa no aspecto de prevenção de perdas sobre o patrimônio /seguros contra terceiros, incêndios, vendavais, ciclones, enchentes, etc.?	10							22,2%	10,0%	12,5%	9,5 %	
		9							11,1%	30,0%		9,5 %	
		8				60,0%	25,0%	50,0%	11,1%	10,0%	12,5%	19,0 %	
		7					25,0%	50,0%	11,1%	10,0%	12,5%	11,9 %	
		6					25,0%			10,0%		4,8 %	
		5							11,1%		12,5%	4,8 %	
		4			50,0%								2,4 %
		3			50,0%								2,4 %
		2	100,0 %				25,0%			11,1%	10,0%		9,5 %
		1		100,0 %		40,0%				22,2%	20,0%	50,0%	26,2 %
	Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100, 0%	