



Risco Operacional nas Empresas Familiares

Andreza Menezes de Farias Vinhal
9150380

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Auditoria

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Porto – 2020

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Risco Operacional nas Empresas Familiares

Andreza Menezes de Farias Vinhal
9150380

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da docente
Doutora Alcina Dias

Porto – 2020

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por tudo que me ofereceu e agradecer aos meus pais, ao meu companheiro e aos meus filhos pela força, por acreditarem em mim e pela inspirada motivação para sempre seguir em frente.

Em segundo lugar, agradeço à minha orientadora Doutora Alcina Dias, pelo apoio, disponibilidade e atenção dispensada durante todo este longo processo.

A todos, muito obrigada.

Resumo

Em Portugal, estima-se que mais de 70% das empresas sejam de cariz familiar, contribuindo pelo setor privado de maneira significativa com 50% do PIB nacional e responsáveis por 60% dos empregos.

As empresas familiares são por norma definidas como empresas que são controladas por uma família, diretamente representada na equipa de gestão, onde os seus representantes a identificam como sendo de cariz familiar, essencialmente é esta participação e influência nos negócios que diferencia a empresa familiar de todas as outras organizações.

Como todas as empresas, as empresas familiares a todo o instante são expostas e confrontadas com inúmeras situações que envolvem a tomada de decisões com diferentes graus de riscos. Entre os diferentes tipos de riscos, destacamos aqui os riscos operacionais, uma categoria de risco que possui estreita relação com os eventos de baixa frequência e alta severidade.

O risco operacional se divide em dois grandes grupos: o risco de perdas internas ligado a falhas potenciais causadas pelos colaboradores, processos e tecnologia utilizada e o risco de perdas provenientes de fatores de natureza externa, como a concorrência no mercado, a mudança da legislação/política que possa ter um impacto significativo na empresa.

A presente dissertação sobre a temática, “Risco Operacional nas Empresas Familiares”, tem como objetivo apresentar a importância do risco operacional nas empresas familiares, o seu impacto e frequência, e, ainda, as principais problemáticas dessas empresas.

Para realização deste trabalho, a metodologia utilizada como recolha de informação foi o inquérito através de questionário direcionado aos gestores de empresas familiares.

Podemos confirmar, depois da análise dos dados recolhidos, que todas as empresas terão de ter bem assente à sua exposição aos riscos, e atenção ao reconhecimento da frequência e do impacto/importância que eles poderão vir a ter no seu negócio, independentemente de ser um negócio familiar ou não.

Palavras-chave: Risco Operacional, Empresas Familiares, Mitigação, Prevenção.

Abstract

In Portugal, it is estimated that more than 70% of companies are family-oriented, contributing significantly to the private sector with 50% of the national GDP and responsible for 60% of jobs.

Family businesses are usually defined as companies that are controlled by a family, directly represented in the management team, where their representatives identify it as being of a family nature, essentially it is this participation and influence in business that differentiates the family business from all other organizations.

Like all companies, family businesses are constantly exposed and faced with numerous situations that involve decision-making with different degrees of risk. Among the different types of risks, we highlight here the operational risks, a category of risk that has close relationship with low frequency and high severity events.

Operational risk is divided into two major groups: the risk of internal losses linked to potential failures caused by employees, processes and technology used and the risk of losses arising from factors of an external nature, such as competition in the market, changes in legislation / policy that can have a significant impact on the company.

The present dissertation on the theme, "Operational Risk in Family Businesses", aims to present the importance of operational risk in family companies, their impact and frequency, and also the main problems of these companies.

To carry out this work, the methodology used to collect information was the survey through a questionnaire addressed to managers of family businesses.

We can confirm, after analyzing the data collected, that all companies will have to be well aware of their exposure to risks, and attention to the recognition of the frequency and the impact / importance that they may have on their business, regardless of being a family business.

Keywords: Operational Risk, Family Business, Mitigation, Prevention

Índice geral

Risco Operacional nas Empresas Familiares	1
Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Índice geral.....	6
Índice de Figuras	10
Índice de Tabelas	10
Índice de Gráficos	11
INTRODUÇÃO	2
Introdução	3
CAPÍTULO I – EMPRESAS FAMILIARES	5
1. Empresas Familiares	6
1.1 Empresas Familiares	6
1.2 Caracterização das empresas familiares.....	7
CAPÍTULO II – RISCO OPERACIONAL	10
2. Risco Operacional.....	11
2.2 Conceito de Risco Operacional.....	11
2.3 Classificação e Identificação dos Riscos Operacionais	14
CAPÍTULO III – GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL	18
3. Gestão do Risco Operacional.....	19
3.1 Gestão Operacional.....	19
3.2 Os fatores de risco e o seu reconhecimento	21
CAPÍTULO IV – PROBLEMÁTICAS NAS EMPRESAS FAMILIARES	25
4. Gerenciamento do Risco Operacional nas Empresas Familiares	26
4.1 Confiança <i>versus</i> transparência.....	26

4.2 Problemáticas nas empresas familiares.....	28
4.2.1 Sucessão	28
4.2.2 Gestão do capital humano	31
4.2.3 Inovação	34
4.2.4 Adaptação à tecnologia	35
4.2.5 Controlo das emoções	37
CAPÍTULO V – METODOLOGIA	38
5. Metodologia.....	39
5.1 Metodologia da Investigação	39
5.2 Questões de Investigação	41
5.3 Hipóteses de estudo.....	42
5.3.1 Pergunta de partida.....	42
5.3.2 Hipóteses e Questões de Investigação.....	42
5.3.3 Relação entre as hipóteses	44
5.3.4 Modelo de Análise	45
5.4 Recolha de dados	46
5.5 Elaboração do Questionário	46
5.5.1 Caracterização da amostra.....	46
5.5.2 Questões	47
CAPÍTULO VI – RESULTADOS.....	49
6. Resultados	50
6.1 Caracterização das empresas inquiridas.....	50
6.2 Análise das respostas obtidas através do questionário.....	51
6.2.1 Família <i>versus</i> Negócios	51
6.2.2 Prevenção do Risco	54
6.2.3 Riscos Operacionais	55
6.2.4 Relação Frequência <i>versus</i> Impacto/importância.....	61
CONCLUSÃO.....	64

Conclusão.....	65
Validação das Hipóteses	67
Limitações do Estudo.....	69
Pistas para investigação futura.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
APÊNDICES	1
Apêndice I – Recolha de resultados	2
Apêndice II – Somatório dos dois critérios selecionados da Escala <i>Likert</i>.....	7
Apêndice III– Validação de hipóteses.....	11
Apêndice IV– Questionário enviado às empresas familiares	12

Índice de Figuras

Figura 1 – Os componentes das empresas familiares	6
Figura 2 – Âmbito do Risco Operacional.....	14
Figura 3 – As pessoas têm confiança nas empresas familiares	26
Figura 4 – Empresas familiares menos transparentes.....	27
Figura 5 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Matriz dos Riscos Operacionais	16
Tabela 2 – Questões de Investigação.....	41
Tabela 3 – Matriz das Hipóteses e Questões de Investigação	42
Tabela 4 – Matriz da Caracterização da Amostra.....	46
Tabela 5 – Matriz das Hipóteses <i>versus</i> Questionário.....	47
Tabela 6 – Matriz das Hipóteses – Validação das Hipóteses	67
Tabela 7 – Validação do Modelo de Análise.....	68

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Hipóteses	45
Gráfico 2 – Entidades Inquiridas	50
Gráfico 3 – Número de colaboradores.....	50
Gráfico 4 – Idade da empresa.....	51
Gráfico 5 – Influência da família na tomada de decisão.....	52
Gráfico 6 – Mulheres gestoras.....	52
Gráfico 7 – Problemas familiares X Influência nos negócios	53
Gráfico 8 – Cargos de gestão ocupados por familiares	53
Gráfico 9 – Importância do plano de sucessão.....	54
Gráfico 10 – Utilização/existência do Manual de Controlo Interno.....	54
Gráfico 11 – Serviços do Auditor/Consultor.....	55
Gráfico 12 – RH insuficientes – Frequência	56
Gráfico 13 – RH insuficientes – Impacto/importância.....	56
Gráfico 14 – Inexistência de MN – Frequência.....	56
Gráfico 15 – Inexistência de MN – Impacto/importância.....	56
Gráfico 16 – Incumprimento de procedimentos – Frequência	57
Gráfico 17 – Incumprimento de procedimentos – Impacto/importância.....	57
Gráfico 18 – Falhas de software – Frequência	58
Gráfico 19 – Falhas de software – Impacto/importância.....	58
Gráfico 20 – Falhas de Informação – Frequência.....	58
Gráfico 21 – Falhas de informação – Impacto/importância	58
Gráfico 22 – Não cumprimento de requisitos – Frequência	59
Gráfico 23 – Não cumprimento de requisitos – Impacto/importância	59
Gráfico 24 – Fraude externa – Frequência	60
Gráfico 25 – Fraude externa– Impacto/importância.....	60
Gráfico 26 – Fraude interna – Frequência	60
Gráfico 27 – Fraude interna – Impacto/importância	60
Gráfico 28 – Frequência <i>versus</i> Impacto/importância.....	61
Gráfico 29 – Frequência	62
Gráfico 30 – Impacto/importância.....	62

Lista de abreviaturas

AEP – Associação de Empresas Portuguesas

BIS – Bank for International Settlements

CAAR – Câmara para Assuntos de Administração de Risco

CEO – Chief Executive Officer

EFs – Empresas Familiares

H1 – Hipótese 1

H2 – Hipótese 2

H3 – Hipótese 3

MN – Manual Normativo

PIB – Produto Interno Bruto

PwC – PricewaterhouseCoopers Private Limited

RH – Recursos Humanos

UMinho – Universidade do Minho

INTRODUÇÃO

Introdução

Enquadramento

Os riscos e a superação/mitigação dos mesmos, não são temas novos, mas serão sempre de fundamental importância, pois as organizações, de maneira geral, estão expostas no seu quotidiano às falhas, aos erros humanos, às ineficiências de processos e a outras mais exposições.

Os riscos operacionais podem resultar de fatores externos ou internos, sejam esses fatores possíveis falhas internas, deficiências, inadequações ou investimentos capazes de gerar prejuízo.

Motivação da escolha

A escolha por este tema dá-se pelo fato de ser um tema atual e muito interessante. Esta dissertação tem como finalidade o estudo do risco operacional nas empresas familiares de pequena dimensão em Portugal, pois se sabe que este país tem um grande número de empresas com essa característica.

Objetivo

O objetivo dessa dissertação é destacar os principais riscos operacionais a que estão sujeitas as empresas familiares, e de que forma trabalham para que esse risco seja mitigado.

Para que o objetivo seja alcançado, é pretendido dar respostas às seguintes questões:

- Quais os riscos operacionais mais comuns a que estão expostas as empresas familiares?
- Quais os riscos operacionais com maior frequência e com maior impacto/importância?

- De que forma as empresas familiares procuram se prevenir dos riscos operacionais?

Em síntese, pretende-se saber se as empresas familiares, mesmo estando em um negócio de cariz familiar, onde o controlo e a gestão estão nas mãos de membros da mesma família, consideram importante a definição, a prevenção e a mitigação dos riscos operacionais.

Estrutura

O presente trabalho está dividido em seis capítulos, onde procuramos apresentar o conteúdo de maneira clara e objetiva em conformidade com o tema, da seguinte forma:

Capítulo I. Empresas familiares: conceito, definição e caracterização das empresas familiares, e ainda alguns dados relacionados a sua tipificação.

Capítulo II. Risco Operacional: definição, conceito, caracterização, tipologia do risco operacional no contexto empresarial.

Capítulo III. Gestão do Risco Operacional: o gerenciamento do risco operacional e forma genérica.

Capítulo IV. Gerenciamento do risco operacional nas empresas familiares e seus conflitos: as principais problemáticas das empresas familiares, e de que forma estes conflitos aumentam a exposição ao risco.

Capítulo V. Metodologia, com as questões de investigação, hipóteses e questões do questionário, com as devidas correlações.

Capítulo VI. Resultados: apresentação dos resultados sintetizados através das respostas ao questionário.

CAPÍTULO I – EMPRESAS FAMILIARES

1. Empresas Familiares

1.1 Empresas Familiares

As empresas familiares constituem a mais antiga e dominante forma de organização empresarial, e são os principais agentes do setor privado na economia mundial (Comi & Eppler, 2014). Independentemente do sector de atividade onde estejam inseridas ou do nível de desenvolvimento, desempenham um papel fundamental no crescimento socioeconómico de comunidades por todo o mundo.

Uma empresa familiar pode ser identificada pela integração de três grandes componentes: a empresa propriamente dita – entidade que desenvolve o negócio; a propriedade – pessoas que possuem o seu capital; e a família – agrupamento de pessoas unidas por laços familiares e que, de alguma forma, se encontram associadas à empresa ou à propriedade. Para Gersick *et al.* (1997), os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados com a distinção dos mesmos.

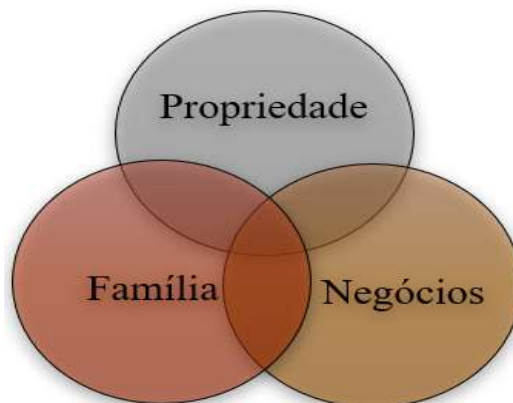


Figura 1 – Os componentes das empresas familiares

Fonte: Elaboração própria, baseada no modelo dos três círculos de Gersick et al. (1997)

Segundo Westhead e Cowling (1998), as empresas familiares são por norma definidas como empresas que são controladas por uma família. Controlo este que se dá por meio da maioria do direito de voto, sendo ainda a família diretamente representada na equipa de gestão, onde os seus representantes a identificam como sendo de cariz familiar. Essencialmente, é esta participação e influência nos negócios que diferencia a empresa familiar de todas as outras organizações; estas empresas podem ser entendidas como um misto de conceitos, isto é, uma combinação única de dois conjuntos distintos de regras, valores e expectativas: (1) os da família e (2) os da empresa (Tagiuri & Davis, 1982).

Existe uma série de características únicas para as empresas familiares, em termos de padrões de propriedade, tomada de decisão e estratégia e governança (Pimentel, Scholten & Couto, 2017; 2018). Têm uma forte orientação para negócios a longo prazo, colocam em primeiro plano os interesses dos *stakeholders* e dos membros da família do que apenas a obtenção de lucro, e isso é observado não apenas no pequeno negócio tradicional, mas como nas pequenas, médias ou grandes empresas e estão em força em todos os setores de atividade, do pequeno restaurante à banca, ou grandes multinacionais. Existe uma preocupação com as competências como o autoconhecimento, consciência social e a capacidade de resolver conflitos que permitem lidar com diferentes situações ao longo da vida da empresa, permitindo assim às empresas familiares assumirem um papel importante no desenvolvimento socioeconómico.

1.2 Caracterização das empresas familiares

Geralmente, quando se fala em empresas familiares, associa-se o termo a pequenas empresas que têm por base essencialmente a sobrevivência de uma família. Na verdade, cada vez mais as empresas familiares ocupam posições de destaque nos mercados atuais, quer nacionais, quer internacionais, uma vez que estas estão cada vez mais associadas à mudança, à inovação.

Dados da Family Firm Institute (2014) mostram que entre 80 e 95% das empresas nos Estados Unidos e na América Latina e mais de 80% das empresas na Europa e na Ásia são controladas por famílias, representando mais de 50% do PIB das principais economias mundiais, sendo, ainda, responsáveis pela maioria dos empregos criados (Poza, 2010). Nos países emergentes o impacto das empresas familiares é ainda maior, representando cerca de 70 a 90% do PIB anual destas nações (McKinsey & Co, 2014).

Em Portugal, o retrato é semelhante, estima-se que mais de 70% das empresas sejam de cariz familiar, sendo responsáveis por 60% dos empregos, e por cerca de 50% da contribuição do setor privado para o PIB nacional (Family Firm Institute, 2014).

O *Roadmap* “Empresas familiares da região Norte. Mapeamento, retratos e testemunhos”, coordenado por Ana Paula Marques, investigadora do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho (UM), reuniu, entre 2016 e 2018, uma base de dados com 41.496 empresas familiares, valor que corresponde a 10,4% do total do

Norte no mês de fevereiro de 2018. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), os dados confirmam que há um peso muito significativo das empresas familiares na criação de emprego, contribuindo em 50% para a criação de emprego no país, numa estimativa geral.

O estudo também revela que os proprietários dessas empresas não estão dispostos a aceitar a entrada de novos gestores ou de acionistas que não pertençam à sua família. Em 94,3% das 1.148 empresas do questionário, o capital social das EFs é detido maioritariamente por membros familiares, e, em 44% desses casos, as famílias detêm mesmo todo o capital social. Apenas 16% das empresas entrevistadas ponderam mudar a estrutura acionista e 22%, fazer alterações nos lugares de gestão, nos próximos três a cinco anos. E as motivações para tais mudanças são, respetivamente, pela transferência de propriedade entre familiares, cerca de 65%, e 74% pela entrada de uma geração mais nova para a administração.

O *Roadmap* “Empresas familiares da região Norte. Mapeamento, retratos e testemunhos” também destaca em seus estudos que há uma “ligação muito grande” entre família e negócio, até porque a família, muitas vezes, é o alicerce que suporta a “ousadia” dos empresários para embarcarem em “projetos empreendedores”.

A base de dados revela ainda que somente 3,1% das EFs faturam mais de cinco milhões de euros por ano. A maioria, cerca de 65%, tem um volume de negócios inferior a 250.000 euros, e 92% das empresas são sociedades por quotas.

O estudo enfatiza que muitos empresários entendem ter as competências necessárias para uma gestão profissional. Talvez esse seja o motivo para que não estejam interessados em contratar membros externos (à família). Por isso a socióloga Ana Paula Marques, coordenadora do *Roadmap* “Empresas familiares da região Norte. Mapeamento, retratos e testemunhos” alerta que a falta de “uma gestão mais profissionalizada”, ou seja, “um olhar externo, desapaixionado”, pode criar um “foco de conflito”.

Outros dados revelados pelo mesmo *Roadmap* demonstram que há mais homens nos cargos de gestão das EFs. Cerca de 65% dos cargos de gestão são preenchidos por homens; as mulheres ocupam apenas 28% em cargos semelhantes.

Em termos de qualificação, são as mulheres a maioria nesse requisito: apresentam taxa de habilitações superiores em cerca de 60%, enquanto apenas 38% dos homens

completaram o ensino superior.

Questões de Investigação:

Q1- Sendo as mulheres líderes familiares, terão grande influência como gestoras nas organizações?

Q2- Que impacto a influência familiar terá sobre a tomada de decisão?

Portugal conta com seis empresas familiares cotadas entre as maiores do mundo. Essas empresas familiares valem em bolsa um valor total de 31 mil milhões de euros. A Jerónimo Martins, criada em 1792, é a quarta empresa familiar mais antiga da base de dados do *Credit Suisse*.

Entre estas, a Semapa, dona da Portucel, está no *top 20* das companhias cotadas com melhor performance em bolsa na Europa, segundo a base de dados '*Credit Suisse Family 1000*', de 2018. O grupo português da família Queiroz Pereira situa-se na 16^a posição do 'ranking' de empresas com melhor performance com base na remuneração acionista nos últimos três anos, cinco anos e 10 anos, em média, face ao setor.

Klerk (2018), um dos principais autores do estudo, refere que “este ano constatamos que as empresas de propriedade familiar continuam a superar os seus pares, em todas as regiões, e em todos os setores, independentemente do seu tamanho”. O autor acredita que isso se deve “às perspetivas de longo prazo das empresas familiares, e à forte aposta em investigação e desenvolvimento e menos em financiamento externo”.

Villax (2016), Presidente da Associação das Empresas Familiares e CEO da Hovione Capital, membro da segunda geração da família, em entrevista para a PwC Portugal, em relação aos momentos difíceis que a economia portuguesa tem atravessado nos últimos anos, diz que: “Uma característica é talvez mais saliente, a forma como enfrentam momentos mais difíceis, e essa é a prudência que demonstram nas decisões de investimento e de emprego”.

Indagado sobre como se caracterizam as empresas familiares quanto ao investimento, como sendo fundamental para o desenvolvimento a médio e longo prazo destas, Villax (2016) responde que: “O que está a condicionar mais essas decisões é a atitude do governo e dos seus parceiros, que não olham de forma positiva para as empresas. A confiança no governo e nas suas políticas e a estabilidade das leis e da tributação fiscal são essenciais para decisões de investimento, e essas dimensões têm sofrido”.

CAPÍTULO II – RISCO OPERACIONAL

2. Risco Operacional

O termo “risk” surgiu nos séculos XVI e XVII e é provável que tenha derivado do Espanhol ou do Português, onde era usado para se referir à incerteza inerente à navegação em águas desconhecidas. A partir do século XVI, foi associado ao termo “risk” um sentido positivo, referindo-se a oportunidades de negócio como, por exemplo, com o significado de "ousar, empreender um negócio e aspirar ao sucesso económico".

2.2 Conceito de Risco Operacional

A todo o instante, nós somos confrontados com inúmeras situações que envolvem a tomada de decisões com diferentes graus de riscos, como também faz parte do nosso senso comum associarmos risco a recompensa. Assim, podemos considerar que a avaliação dos riscos é um fator determinante em qualquer processo de escolha. No entanto, na verdade, a melhor decisão não é aquela que minimiza o risco, mas a que apresenta um melhor resultado para um determinado grau de risco.

A ideia de risco pode ser descrita como uma situação em que há probabilidade mais ou menos previsível de perda ou ganho. Na perspectiva financeira, o risco adquire uma dimensão de grande importância, pois auxilia na determinação do custo do capital utilizado e do retorno esperado.

Gitman (1997) mostra a importância de diferenciar os conceitos de risco e incerteza. Risco aplica-se a resultados que, embora incertos, tenham probabilidades que possam ser estimadas por dados estatísticos a partir da experiência. A incerteza está presente quando o resultado não pode ser previsto, nem mesmo em sentido probabilístico. Na prática, a incerteza está sempre presente, e qualquer análise deve testar suas suposições de risco.

Para Marshall (2002), dos quatro tipos de riscos enfrentados pelas organizações e para os quais estas direcionam capital, a gestão de riscos operacionais é a menos desenvolvida; no entanto, exige uma abordagem mais geral. Segundo este autor, a abordagem utilizada na gestão do risco:

(...) sugere uma estrutura potencial na qual integra todas as demais exposições. Em grande parte, o risco operacional oferece uma bandeira útil através da qual gerentes podem se comunicar e fazer cumprir uma perspectiva mais consistente e inclusiva relativamente aos riscos em toda a organização. (Marshall, 2002, p.20).

Segundo Mendonça, Galvão e Lourdes (2007), o risco operacional é uma categoria de risco que possui estreita relação com os eventos de baixa frequência e alta severidade. Tais eventos podem comprometer a solvência de uma instituição financeira e contribuir para delinear a curva de distribuição de perdas.

“O risco operacional decorre da realização das operações, estando associado às deficiências nos controles internos” (Bergamini Junior, 2005, p. 157) e é inerente a qualquer atividade.

De certa forma, o risco operacional tem conceito amplo, já que está associado a perdas diretas e indiretas que resultam de processos internos, ação de pessoas ou dos sistemas internos inadequados ou não eficientes, ou os dois, ou de eventos externos à organização. Podemos assim dizer, grosso modo, que o risco operacional é proveniente de perdas que não estão relacionadas com o risco de crédito e com o risco demercado.

Os processos não são padronizados de maneira geral, eles são próprios para cada organização, assim como também não existe uma solução pronta para eliminar os riscos operacionais.

O Comitê da Basileia sob Supervisão Bancária estabeleceu que “o risco operacional é definido como o risco de perda resultante de pessoas, sistemas e processos internos inadequados ou deficientes, ou de eventos externos. Essa definição inclui o risco jurídico, porém exclui o estratégico e de reputação” (Bank for International Settlements – BIS,2004).

Segundo a Câmara para Assuntos de Administração de Risco (CAAR), atuante no segmento de instituições financeiras, risco operacional é aquele que: decorre da falta de consistência e adequação dos sistemas de informação, processamento e operações, bem como de falhas nos controles internos, fraudes ou qualquer tipo de evento não previsto, como catástrofes, que torne impróprio o exercício das atividades da instituição, resultando em perdas inesperadas.

Em suma, o risco operacional define-se assim como o risco de perdas ou impactos negativos financeiros, no negócio e/ou na imagem/reputação da organização, causados por falhas ou deficiências na governação e nos processos de negócio, nas pessoas, nos sistemas ou resultantes de eventos externos, que poderão ser despoletados por uma multiplicidade de eventos.

Os fatores de risco operacional são pessoas, processos e sistemas. Assim, podemos dividi-lo em três categorias:

- ✓ Riscos organizacionais: decorrentes das ameaças da falta de referência estratégica.
- ✓ Riscos de operação: estão diretamente relacionados, assim como o próprio nome diz, com as operações do dia a dia da empresa; esses riscos afetam a capacidade da empresa de cumprir até as suas funções mais básicas.
- ✓ Riscos de pessoal: a raiz do problema nesses riscos é a própria base institucional. Quando o risco de falha humana, fraudes e desmotivação (em conjunto, chamados de riscos de pessoal) não é devidamente administrado, a empresa se torna muito mais suscetível a todo o tipo de perda e prejuízo.

É importante lembrar que não apenas os empresários estão sujeitos aos riscos operacionais. Os investidores também estão expostos em todo o negócio, seja por um simples erro de digitação, seja por um sistema informático precário com falhas, de sistema ou de internet, assim como fraudes ou prejuízos relacionados com multas de base legal ou sanções por parte da instituição moderadora.

Questões de Investigação:

Q3- Sendo o risco operacional composto por 3 fatores: pessoas, processos e sistemas, de que forma as empresas familiares buscam a mitigação do risco, em meio ao ambiente da família versus negócio?

Nem sempre é fácil diferenciar o tipo de risco presente em determinada situação, pois ele pode variar dependendo da óptica sob a qual o problema é observado.

Na imagem abaixo, pode-se verificar o âmbito do risco operacional, onde é possível observar os riscos (eventos), onde estão as suas causas e o tipo de impacto que estes

podem refletir:



Figura 2 – Âmbito do Risco Operacional

Fonte: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/2014_1_newsletterbib_janeiro2014_internet.pdf

2.3 Classificação e Identificação dos Riscos Operacionais

Devido ao fato de cada empresa possuir uma dimensão, um grau de complexidade, uma natureza e uma cultura organizacional diferente em suas atividades, na prática, o termo “risco operacional” possui vários significados.

A seguir, são citados alguns tipos de estimuladores do risco operacional, ou melhor, a tipificação possível do risco operacional:

- Fraude interna: perdas derivadas de atuações destinadas a defraudar, apropriar-se de bens indevidamente, burlar regulamentos, leis ou políticas da empresa, nas quais se implica, ao menos, uma parte interna da empresa em benefício próprio.
- Fraude externa: perdas derivadas de atuações de um terceiro à organização, destinadas a desfraldar, apropriar-se de bens indevidamente ou burlar a legislação.
- Relações trabalhistas e segurança no trabalho: perdas ocasionadas por atuações incompatíveis com a legislação ou acordos trabalhistas, de higiene ou segurança no trabalho, no pagamento de indenizações por danos a pessoas ou por eventos de diversidade ou discriminação.

- Práticas comerciais com clientes, produtos e negócios: multas e indenizações e gastos ocasionais por infração das normas vigentes, cometidas pela empresa, e por reclamações de clientes que consideram ter sofrido uma quebra económica ou se entendem prejudicados por alguma ação da empresa.
- Danos a ativos físicos: danos em ativos materiais como consequência de desastres naturais ou outros acontecimentos.
- Interrupção no negócio e falhas nos sistemas: perdas diretas derivadas de falhas nos sistemas que apoiam a atividade da empresa.
- Execução, entrega e gestão de processos: perdas derivadas de erros no decorrer de operações/transações ou na gestão de processos, bem como de reações com contrapartes comerciais e fornecedores.

No plano conceptual, Silva (2016) menciona os dois grupos em que se divide o risco operacional:

1- O risco de perdas internas ligado a falhas potenciais causadas pelos colaboradores, pelos processos e pela tecnologia utilizada. As fontes destes riscos podem provir das operações efetuadas, das faltas de controlo das atividades ou do próprio sistema organizacional. Certo é que uma parte destas falhas pode ser antecipada e deve fazer parte do plano de cobertura de risco da empresa; sendo assim, estes não são os mais preocupantes. São as falhas que não conseguem ser antecipadas, que constituem o verdadeiro risco operacional, pois podem acontecer de forma variável, mas o seu impacto e a sua frequência são incertos. Assim, uma perda financeira associada a um risco financeiro pode ser dividida em duas categorias: a perda esperada, que deverá ser coberta por provisões ou por imparidades, e a perda não esperada, que deverá ser coberta por fundos próprios da empresa.

2- O risco de perdas provenientes de fatores de natureza externa, como um novo produto da concorrência no mercado, a mudança da legislação ou da política que possa ter um impacto significativo na empresa, ou também fenómenos naturais ou outros fatores que a entidade não pode controlar. Sendo, assim, uma componente estratégica do risco operacional, já que as

empresas são compostas por pessoas, processos e tecnologia, e o risco de perda existe neste domínio, pela sua dependência com o meio envolvente.

O mesmo autor, ainda, no seu artigo “Risco operacional, especificidade do setor financeiro ou realidade empresarial?” (2016), disponibiliza uma matriz descritiva dos diversos riscos operacionais:

Tipologia do risco operacional	Descrição ou exemplo de eventos
Adiantamento/atraso na execução da tarefa/operação	Tarefa/operação executada fora do prazo pretendido/adequado (antes ou depois da data/hora estipulada).
Desastre/terrorismo/vandalismo	Incêndios, inundações, desastres por causas naturais, desastres civis, atividades terroristas e vandalismo.
Documentos/contratos/reportes insuficientes	Documentos com incorreções ou inadequados, ausência de documento de suporte para evidência de aceitação de condições, sua perda ou atraso na entrega.
Extravio/perdas físicas	Exemplo: extravio de documentação ou arquivo indevido.
Falhas de comunicação	Exemplos: falhas nas comunicações a nível interno e externo (e.g. e-mail, telefone).
Falha de hardware	Exemplos: falhas de hardware, erro físico no equipamento informático.
Falha de software	Exemplos: falhas de software, erro na parametrização do sistema, falha na gravação telefónica.
Falha na integridade da informação	Acesso a dados cuja integridade é questionável ou duvidosa.
Fornecedores/clientes	Exemplos: falência do fornecedor, utilização indevida da informação confidencial, contrato inadequado, nível de serviço prestado, falhas de entrega, gestão incorreta de fornecedores, recusa do negócio.
Fraude externa	Perdas decorrentes de atos praticados por um terceiro, com intencionalidade de fraude, apropriação indevida de ativos ou contornar legislação. Exemplos de fraudes externas: fraude em cheques, abertura de conta, falsificação, branqueamento de capitais.
Fraude interna	Perdas decorrentes de atos destinados intencionalmente à prática de fraudes, à apropriação indevida de ativos ou a contornar regulamentações, legislações ou políticas empresariais que envolvam, pelo menos, uma parte interna da empresa. Um exemplo são as atividades de fraude voluntária praticadas por funcionários.
Incoerência nos dados/modelo de cálculo	Inexistência/introdução incorreta (de forma involuntária) / reconciliação indevida de dados/engano na transmissão de instruções/falha do modelo de valorização, nomeadamente de ativos.
Inércia no desempenho da tarefa	Inação perante uma operação para a qual é necessário realizar algumas tarefas.
Inexistência/definição incorreta de procedimentos	Não se encontra implementado internamente nenhum normativo ou o existente não se enquadra no objetivo pretendido.
Não cumprimento da legislação de trabalho	Exemplos: assédio, segurança, saúde e rescisão ou não cumprimento do contrato.

Não cumprimento de procedimentos	Não cumprimento de procedimentos escritos ou verbais, no âmbito de funções a desempenhar e/ou tarefas definidas pela instituição de forma deliberada.
Perda/escassez de recursos humanos	Recursos humanos insuficientes face às funções a desempenhar e/ou às operações a executar.
Perturbações de atividades comerciais	Perdas decorrentes da perturbação das atividades comerciais ou de falhas do sistema.
Requisitos legais/formais	Cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos.
Segurança nos sistemas	Segurança em relação ao exterior, segurança interna, fraude por programação, introdução de vírus no sistema, inexistência de planos de contingência.
Uso de informação privilegiada	Uso de informação confidencial e do seu âmbito de funções adstritas e/ou afins para benefício próprio.

Tabela 1 – Matriz dos Riscos Operacionais.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Questões de Investigação:

Q4- Quais os riscos operacionais que ocorrem com maior frequência?

Q5- Quais os riscos operacionais com maior impacto/importância nas organizações?

CAPÍTULO III – GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

3. Gestão do Risco Operacional

A gestão de risco, como disciplina autónoma, surgiu no princípio da década de 1960, com a publicação de dois artigos, "Risk Management in the Business Enterprise" (1963) e "Risk Management" (1964), por Mehr e Hedges (1963), dois professores da Universidade de Illinois, cidade de Champaign, nos Estados Unidos da América, e tem vindo a assumir um papel crescente no seio da sociedade e das organizações, com uma especialização em dois grandes ramos: o risco financeiro e o risco operacional.

3.1 Gestão Operacional

O que temos visto é que, nas últimas décadas, ocorreram vários acontecimentos que estão diretamente relacionados com uma gestão inadequada do risco operacional, que culminaram em elevadas perdas financeiras e também em perdas reputacionais, e que também colocaram em causa a continuidade de algumas grandes organizações. Um dos casos mais conhecidos é o da Enron Corporation, companhia de energia americana, que declarou falência em 2001, e ainda arrastou consigo a Arthur Andersen, responsável pela sua auditoria externa. Conclui-se com as investigações que a Enron tinha manipulado os seus balanços financeiros e escondera dívidas de 25 mil milhões de dólares, simulando artificialmente os seus lucros. Podemos concluir que a falência da Enron é um exemplo de como os interesses da gestão de topo se sobrepuseram aos interesses dos investidores, credores e funcionários.

Em 2002, o banco irlandês "Allied Irish Bank" declarou uma perda de 691 milhões de dólares numa das suas subsidiárias americanas. Essas perdas resultaram da atividade fraudulenta de um *trader* no mercado cambial, John Rusnak, entre 1997 e 2002, que desenvolveu um esquema que consistia na manipulação dos sistemas de avaliação do risco, na persuasão de colaboradores, em transações fictícias e na falsificação de confirmações de transações.

Outro exemplo ocorreu em 2008. O banco francês *Société Générale* incorreu em perdas de quase 5 mil milhões de euros, causadas por transações não autorizadas realizadas por um único funcionário, Jérôme Kerviel. O jovem operador tinha ultrapassado o limite de

riscos estabelecidos para as suas atividades financeiras, praticava as suas atividades ilícitas fora do campo oficial do *Société Générale*, tendo elaborado um registo de contabilidade paralelo que lhe permitia escapar a todos os controlos, no que ficou caracterizado como uma das maiores fraudes da história do sistema bancário.

O tipo de modelo para o gerenciamento de risco operacional, a ser utilizada pela organização, irá depender de suas características, ou seja, tamanho, sofisticação, natureza e complexidade de suas atividades, devendo ser construída em bases conceituais e operacionais que tenham sentido particular. Por isso, é indispensável compreender os riscos que cada instituição corre.

As investigações de fatores de risco devem deter-se às possibilidades concretas de ocorrência de falhas, às suas possíveis causas, aos objetivos e às ações corretivas ou mitigadoras efetivas.

A gestão de risco possibilita ainda criar informações quantitativas e qualitativas do risco operacional para cada área da organização; como também, integra o risco operacional com outros tipos de riscos financeiros (de mercado, crédito e liquidez), o que torna possível maior eficiência no acompanhamento dos riscos e facilita a alocação de capital. Também é função do gerenciamento manter a transparência exigida pelos órgãos reguladores.

Os princípios que compreendem o sistema de gestão de risco operacional devem estar incluídos em todas as estruturas da organização, para que sejam incorporadas à sua cultura e a todos os seus métodos gerenciais e operacionais.

Segundo Oliveira (2004), a gestão do risco operacional:

(...) propicia a identificação de falhas na execução de tarefas, a estimação das perdas financeiras resultante dessas falhas, a relevância de cada falha e de cada perda em relação ao total, a integração das mensurações de risco e a flexibilização para a alocação de capital. Possibilita também decidir quais fatores de risco serão monitorados, a maneira como isso será feito e com que frequência. (Oliveira, 2004, p. 40).

Oliveira (2004) enfatiza que a função do gerenciamento deve produzir na organização a existência de um sistema de monitoramento de seu ambiente operacional, que passa a ter produtos essenciais como:

- Efetivo e independente controlo dos riscos operacionais;

- Medição dos riscos operacionais capazes de gerar dados para cálculo de sua exposição em moeda corrente;
- Efetivo sistema de comunicação da ocorrência dos riscos;
- Efetivo sistema de reunião de dados que sustente uma base de dados históricos de perdas confiáveis e rastreáveis.

Assim, o principal benefício do gerenciamento é garantir que os riscos operacionais estejam em níveis estrategicamente aceitáveis e para isso, quantificar o risco é uma maneira de alcançar esse objetivo. O principal requisito é manter sob controle as fontes de risco, caso tenham ou não ocasionado perdas.

O gerenciamento leva à introdução da cultura de risco, que facilita a absorção dos conceitos de melhoria contínua para os processos operacionais, os sistemas e os controles, assim como facilita a absorção do conceito de política, definição e disseminação de estratégias.

Em suma, podemos dizer que a Gestão do Risco Operacional consiste no processo completo, contínuo e sistemático de identificar, analisar, responder, reportar e monitorizar os riscos operacionais, no sentido de:

- Identificar oportunidades de melhoria nos processos de negócio;
- Disponibilizar informação de suporte na tomada de decisões estratégicas;
- Reduzir os eventos "surpresa" e os respectivos custos operacionais;
- Identificar e gerir riscos múltiplos, apresentando respostas integradas aos diferentes níveis de risco;
- Transformar os riscos em oportunidades.

3.2 Os fatores de risco e o seu reconhecimento

É necessário ter em conta, quando da investigação dos fatores de risco às possibilidades reais da ocorrência de falhas, as suas possíveis causas, os seus objetivos e as ações mitigadoras efetivas.

Segundo Carvalho (2003), para adotar um processo adequado de prevenção de riscos operacionais, é necessário ter um referencial metodológico de seu gerenciamento. As características mais importantes desse referencial são:

- ✓ Conhecimento, participação e responsabilidade da direção – Sobre esse princípio, a direção deverá estar ciente de que os principais aspectos dos riscos operacionais da empresa são uma distinta e controlável categoria de risco e deverá aprovar, e periodicamente avaliar, a estrutura da gerência montada para este fim.
- ✓ Auditoria da estrutura de gerenciamento do risco – a direção deve garantir que a estrutura de risco operacional seja submetida a uma efetiva e compreensiva auditoria interna.
- ✓ Implementação das estratégias de gerenciamento – todos os níveis da organização devem compreender as suas responsabilidades relativas ao gerenciamento desse risco. É necessário que cada papel a ser cumprido seja devidamente esclarecido.
- ✓ Identificação, avaliação, monitoramento e mitigação – devem-se identificar os tipos de risco para depois elaborar ações para monitorá-los, estabelecendo políticas, processos e procedimentos de controle e mitigação dos riscos operacionais, além de estabelecer um plano de contingências e de continuidade.
- ✓ Divulgação das informações – a organização deverá efetuar suficiente divulgação de informações, de maneira a permitir que os participantes do mercado avaliem sua exposição aos riscos operacionais e a qualidade do gerenciamento para essa categoria de risco.

Carvalho (2003) enfatiza a necessidade de conhecer e compreender os fatores que levam aos riscos, pois, segundo esse autor, conhecer a origem dos fatores de risco apenas mostra a real dimensão da dificuldade que a organização terá de enfrentar. Tais fatores são:

- Fatores internos: o risco operacional, de fato, está associado a potenciais falhas nos fatores de produção, que são as decisões (estratégica ou operacional), os projetos, os processos e os controles utilizados por uma organização. A origem de falhas está no fator humano, conformação,

informação ou habilitação física ou emocional insuficientes, e nos recursos materiais inadequados ou insuficientes, incluídos aí os recursos tecnológicos. A organização que queira minimizar sua exposição aos riscos operacionais deverá conduzir meios suficientes e adequados à correta tomada de decisão, tendo em vista os vários níveis da organização.

- Fatores externos: os fatores externos são origens frequentes de risco operacional e têm causas, às vezes, não gerenciáveis, restando para a organização sua assimilação. Muitas causas externas, entretanto, permitem a construção de elementos de proteção ou intervenção mitigadora. A proteção pode ocorrer com o aumento dos meios de segurança, no desenvolvimento tecnológico e no acompanhamento dos atos de ocorrência e dos cenários político e comercial. A intervenção exige atuação em ambientes externos, de modo a neutralizar fontes de ameaças aos interesses da organização.
- Fatores acidentais: muitos fatores de riscos têm causas imponderáveis, entendidos como aqueles casos de acidentes que possam ser provocados pelo ser humano, por falhas de equipamento ou por atos da natureza.

Também existem outros fatores, relacionados com a dificuldade na integração de sistemas que ocorrem quando as empresas passam por processos de fusão, aquisição ou de terceirização. Outro aspecto a ter atenção é quando as técnicas financeiras de redução do risco de crédito e liquidez não venham aumentar o risco operacional.

Segundo Cruz (2003, p. 243), a coleta de informações para mensuração e gerenciamento do risco operacional é ainda mais difícil que para o risco de crédito e risco de mercado, isto porque os controles rígidos dos custos raramente possuem procedimento formal para registrar e arquivar informações sobre o seu ambiente do controle interno e perdas operacionais históricas de forma sistemática. Por isso, o desenho e a implementação de uma infraestrutura apropriada para coletar e guardar essas perdas e indicadores é muito oneroso do ponto de vista do dispêndio financeiro.

Como já foi mencionado, os riscos operacionais encontram-se em toda a organização, de diferentes formas, e, pelas características de cada organização, se diferem na sua maneira de mensuração.

A questão da mensuração do risco operacional ainda busca vários estudos, é o primeiro passo no que toca à forma eficiente da análise e mitigação. Os enfoques qualitativos foram, por muito tempo, o alvo dos métodos de mensurar esse tipo de risco; no entanto,

com a complexidade e a importância que os riscos tomaram diante das possíveis perdas, a criação de formas quantitativas tomou significativa importância (Marshall, 2002). Pode-se dizer, atualmente, que o enfoque qualitativo apenas complementa e auxilia o quantitativo.

Em termos qualitativos, Oliveira (2004) discute que o enfoque deverá ter como base percepções relativamente subjetivas sobre o risco dos processos de determinadas áreas ou da instituição. É muito comum serem gerados indicadores alternativos de mensuração e de mudança da percepção sobre o risco operacional, sendo, portanto, necessários para apoiarem a gestão do risco operacional, mesmo que sejam gerados mais indicadores subjetivos que absolutos. Esse enfoque qualitativo tem como uma das suas maiores importâncias vinculadas ao processo de autoavaliação dos riscos e dos controles, da avaliação de sua relevância, a identificação dos mecanismos de acompanhamento e controlo para o ajustamento ao nível de exposição suportado pela instituição.

A autoavaliação consiste em uma técnica baseada na coleta de informação através de questionário, focado em obter informação sobre o impacto e a frequência dos riscos identificados, a efetividade dos controlos existentes e a possibilidade de estabelecer controlos adicionais e o monitoramento do desenvolvimento e acompanhamento dos planos de melhoria contínua. O resultado dos questionários é a avaliação subjetiva realizada pelos gestores operacionais. Devem estar garantidas a definição dos critérios de avaliação e a imparcialidade durante o processo de preenchimento.

No que tange ao enfoque quantitativo, Oliveira (2004) sugere que sejam empregados modelos internos para determinar o capital para o risco operacional. Requer também a análise dos cenários e da base de dados de perdas internas e de perdas externas. Para mitigação dos riscos e cálculos do capital, uma sugestão é a inclusão de seguros e ajustes de autoavaliações. Como a contratação de seguros tem sido uma saída para evitar as perdas decorrentes das falhas operacionais, atribuindo-se o risco para terceiros, podemos destacar a importância do seguro como instrumento de prevenção para o risco operacional.

Questões de Investigação:

Q6- De que forma é possível manter o controlo nas empresas familiares para que o apetite ao risco seja semelhante às empresas não familiares?

CAPÍTULO IV – PROBLEMÁTICAS NAS EMPRESAS FAMILIARES

4. Gerenciamento do Risco Operacional nas Empresas Familiares

4.1 Confiança versus transparência

Uma das áreas mais sensíveis no contato com as empresas é a divulgação de informação sobre elas, sendo que, nas empresas familiares, além da informação legal que está disponível, o nível de privacidade é elevado.

É consensual a ideia de que preservar a intimidade e os relacionamentos de uma (empresa) é o mesmo que preservar a outra (família). Não desejam estranhos à família a tratar de certos assuntos da empresa. Os cargos de direção deixam de intervir quando os temas tocam na intimidade familiar. Por exemplo, os consultores deixam de ser chamados para apoiar o responsável máximo, quando o assunto se prende com a discussão de decisão sobre o sucessor à direção. Estes são assuntos considerados para discutir no “seio familiar” (Ussmane, 1994).

O estudo *Roadmap* das Empresas Familiares do Norte de Portugal, em desenvolvimento pelo Centro Interdisciplinar em Ciências Sociais, polo UMinho, e a AEP, com o apoio do Norte 2020, revela que as empresas familiares são a maioria das sociedades comerciais – independentemente de a sua tipologia ser por quotas ou anónima – de qualquer país suportado numa economia de mercado e de livre iniciativa privada. Estas sociedades normalmente desenvolvem negócios de proximidade (o que não significa que não possam ter atuação global), empregam e ajudam a reter a população ativa nas suas áreas geográficas de influência e são identificadas com o seu fundador, ou líder, e a família que controla a sua propriedade.

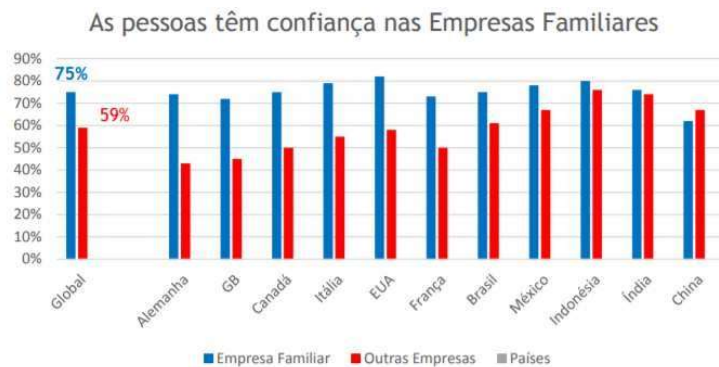


Figura 3 – As pessoas têm confiança nas empresas familiares

Fonte: Trust Barometer. Special Report Family Business, Edelman, 2017

O mesmo estudo salienta uma outra evidência que, aparentemente, parece antagônica com a elevada confiança referida: as Empresas Familiares são menos transparentes que as outras sociedades. Os dois elementos analisados foram a forma como a empresa realiza os negócios e a comunicação com os clientes.



Figura 4 – Empresas familiares menos transparentes

Fonte: Trust Barometer. Special Report Family Business, Edelman, 2017

Os dados dos gráficos apresentados permitem duas grandes constatações:

1. A empresa familiar necessita aproveitar a oportunidade de melhorar a sua capacidade de comunicação: com os clientes e com os restantes *stakeholders*;
2. Se o conseguir concretizar, aumentará os níveis de confiança e, conseqüentemente, a sua capacidade de melhor competir.

4.2 Problemáticas nas empresas familiares

4.2.1 Sucessão

A empresa familiar existe a partir do momento em que a geração fundadora da empresa vê os seus filhos revelarem interesse pela sua atividade e em nela terem uma voz ativa. A empresa familiar depende da existência de uma lógica de continuidade, de uma sucessão.

A transição geracional é um momento de crise que é necessário planear. Um estudo realizado pela PwC em 2016 revelou que apenas 30% das empresas familiares sobrevive à mudança da primeira geração para a segunda geração, 12% à passagem para a terceira geração e 3% à transição para a quarta geração.

Uma das grandes fragilidades neste tipo de organizações é, sem dúvida, o risco de colapso da empresa devido à inexistência de um plano de sucessão. Dados recentes mostram que, em Portugal, 43% dessas empresas não dispõem de qualquer tipo de plano de sucessão (PwC, 2016).

No entanto, em muitos casos, esse plano de sucessão é inexistente não porque a necessidade não está devidamente identificada, mas porque a decisão sobre uma nova liderança pode ser uma fonte de fortes discórdias e divisões familiares.

Poza (2010), uma das principais referências no estudo das empresas familiares, na obra *Family Business* (2010), sugere que apenas em 30% dos casos a transição para a segunda geração da família é bem-sucedida. Essa percentagem de sucesso é ainda mais baixa quando se trata da transição entre a segunda e a terceira geração (12%). Se considerarmos a passagem da terceira para a quarta geração, a taxa de sucesso fica-se por uns residuais 4%. Esses números clarificam bem a necessidade de preparar e planear adequadamente a sucessão como forma de garantir a sobrevivência e a sustentabilidade dessas empresas.

A identificação destes desafios tem por objetivo trazer à discussão uma das principais dificuldades na gestão do capital humano em empresas familiares: a sucessão.

E, tendo em conta essa problemática, coloca-se em causa o planeamento a longo prazo, como também as incertezas sobre a direção da organização. Quando isso acontece, as ameaças decorrentes da falta de referência estratégica, surgem os riscos organizacionais.

Questões de Investigação:

Q7- Qual a importância dada ao plano de sucessão e a sua implementação?

O Risco Organizacional existe na condição de que, muitas vezes, a organização é ineficiente ou a administração é inconsistente e seus objetivos a longo prazo não são bem definidos. Algumas ações de Governança atuam nesse sentido, a empresa deve analisar constantemente esses aspetos. Uma das dificuldades é o desejo de lucro a curto prazo, desprezando a continuidade dos lucros e até da própria organização.

O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar é um modelo teórico representativo de abordar a mudança nas empresas familiares. Foi proposto por Gersicki *et al.* (1997). Trata-se de um modelo tridimensional de desenvolvimento que busca a compreensão do “ciclo de vida” das empresas familiares, considerando de maneira sistemática três dimensões que possuem uma independência parcial entre elas. Cada um desses três subsistemas – família, propriedade e empresa – possui um desenvolvimento próprio e progride segundo uma sequência, e com características próprias:

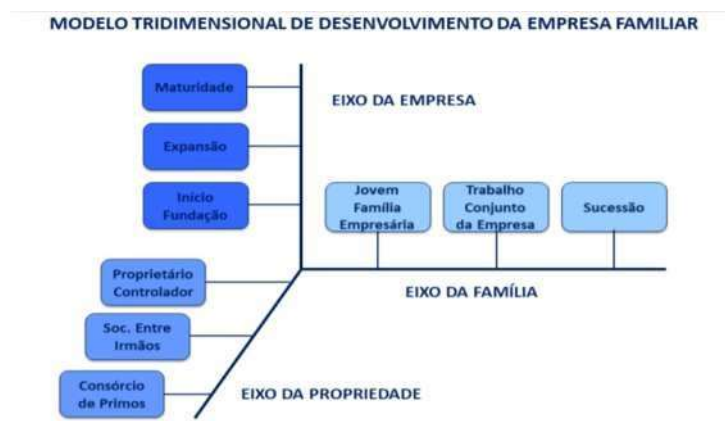


Figura 5 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar

Fonte: https://www.roadmapef.pt/archive/doc/Manuel_Cortez.pdf,

Para que a sucessão aconteça de forma satisfatória, é de extrema importância um planeamento na gestão das empresas familiares, a fim de minimizar as dificuldades envolvidas na sucessão, como a falta de capacitação. Pensando nisso, o especialista em empresas em crescimento Evans (1997) indica os passos e cuidados que devem ser

tomados por aqueles que desejam ver a sucessão acontecer:

1. Definir metas e objetivos:

- É necessário, em primeiro lugar, avaliar o plano de sucessão atual e a probabilidade de alcançar os objetivos desejados.
- Desenvolver a visão, as metas e os objetivos para o negócio.
- Determinar a importância do envolvimento da família na liderança da empresa, mas sempre levando em consideração a opção de trazer profissionais de fora (não família).
- Identificar os objetivos da gestão da próxima geração.
- É de extrema importância manter uma equipa de consultores profissionais.

2. Estabelecer um processo de tomada de decisão:

- Identificar e estabelecer processos de governança para envolver os membros da família na tomada de decisões.
- Estabelecer um método de resolução de litígios, se necessário.
- Documentar o plano de sucessão por escrito.
- Comunicar o plano de sucessão para a família e os *stakeholders*.

3. Determinar o plano de sucessão:

- Identificar seus sucessores – tanto os gestores da empresa quanto os proprietários.
- Determinar papéis ativos e inativos para todos os membros da família.
- Avaliar o suporte adicional da família de que o sucessor ou a sucessora precisará.

4. Criar um plano de negócios dos proprietários da empresa:

- Analisar as implicações fiscais para o proprietário/o negócio no momento da venda ou transferência de propriedade, morte ou divórcio.
- Examinar o planejamento imobiliário do proprietário para minimizar os impostos e evitar atrasos na transferência de ações aos proprietários ou cônjuges restantes.
- Criar um contrato de compra e venda que reflita o valor do negócio e minimize impostos.

5. Criar um plano de transição:

- Se o negócio deve ser comprado, considerar as opções de financiamento, incluindo o financiamento por uma parte externa ou pelos proprietários em aposentadoria, em uma base de pagamento diferido.

- Estabelecer um cronograma para a implementação do plano de sucessão.

Questões de Investigação:

Q8- Que tipo de ações são propostas para auxiliarem os familiares e não familiares durante a gestão de conflitos?

4.2.2 Gestão do capital humano

Como é semelhante em todas as organizações, um dos aspetos críticos na gestão das empresas familiares prende-se com o capital humano. Em particular, no que respeita aos elementos que são parte da família, mas de igual modo aos outros elementos, que ainda que não sejam parte da família, são essenciais para o sucesso dessas organizações.

Esta noção é fortificada por relatórios recentes da PwC (2016, 2018), que revelam que uma das maiores preocupações identificadas pelos líderes de empresas familiares relaciona-se com a atração, a gestão e a retenção de talentos, nomeadamente no que respeita ao acesso às competências e às capacidades certas.

Ainda que este seja um desafio transversal a todas as organizações, é tão mais notório neste contexto, uma vez que as empresas familiares têm uma preocupação assumida com a perpetuação do controlo familiar do negócio, o que muitas vezes dificulta os processos de gestão do capital humano.

Nas empresas familiares, são identificados, além da sucessão, mais três grandes desafios intemporais da gestão do capital humano, para os quais torna-se necessário consciencializar os gestores:

- 1. Nepotismos:** o termo “nepotismo” é utilizado para designar o favorecimento de familiares (parentes) em detrimento de pessoas mais qualificadas, especialmente no que diz respeito à nomeação ou à elevação de cargos. Como as empresas familiares são, na grande maioria dos casos, estruturadas como sociedades unipessoais ou parcerias entre membros de uma família, quando é necessário contratar um novo colaborador ou promover alguém a um novo cargo, é uma prática oferecer a posição a um membro da família.

Uma das principais preocupações a ter com o nepotismo é que, muitas vezes, este pode levar ao enfraquecimento da organização, pois favorece a escolha da pessoa tendo por base as suas relações familiares, em vez das competências ou do nível de qualificação para a função. Importa, no entanto, salientar que o nepotismo não é uma prática inerentemente negativa. Se a pessoa escolhida conhecer as necessidades da empresa e estiver devidamente preparada, pode desempenhar um papel vital e potenciar a riqueza de capital intelectual e de saber da família e da empresa. Por outro lado, caso essa pessoa não tenha qualquer interesse no negócio, nem as competências e qualificações necessárias, pode levar a que colaboradores não família altamente competentes, capazes e preparados se sintam preteridos e negligenciados, estando assim criadas as condições para quebras no compromisso desses colaboradores.

- 2. Profissionalização:** como já referido, a necessidade/vontade de garantir a transição do controlo e gestão da empresa para a próxima geração é algo que está no ADN das empresas familiares. Neste sentido, a profissionalização da gestão das empresas familiares é um processo evolutivo fundamental e indispensável para todas as empresas que procuram a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo. Profissionalizar a gestão representa na necessidade de transitar de um estilo de gestão familiar e informal para um estilo de gestão formal e criterioso que melhore as probabilidades de sucesso da empresa. Pode parecer um processo relativamente simples e descomplicado, no entanto, a verdade é que, muitas vezes, a redefinição do modelo de gestão não se revela um processo fácil nem pacífico. Empresas familiares de sucesso procuram promover e potenciar ativamente este processo de transição, pois quando este é ignorado ou não é cuidadosamente preparado, resulta em caos no seio da empresa ou em sérios conflitos familiares. Uma das principais prioridades dos líderes de empresas familiares é a profissionalização dos membros da família, por forma a torná-los mais capazes de conduzir o negócio de forma profissional, competente e capaz, garantindo consequentemente uma perpetuação suave e bem-sucedida para as gerações futuras.

Segundo Bartels (PwC, 2018), especialista global da PwC em sucessão familiar, ao investir na profissionalização da equipe, você investe também na

atração de talentos automaticamente. Afinal, torna os profissionais (da família) mais eficientes, e, quanto mais eficientes, mais lucrativo passa a ser o negócio, o que, por sua vez, abre as portas para investimentos, inclusive internos.

Com mais dinheiro e eficiência aprendida, mais hipóteses existem de aumentar a vantagem competitiva da empresa, que, por conta disso, começa a ser vista como prioridade para os profissionais talentosos do mercado. E assim, por fim, só resta contratá-los. Afinal, “para ser inovador, você precisa das pessoas certas com as habilidades certas”, conclui o pesquisador.

- 3. Conflitos geracionais:** as empresas familiares combinam tipicamente várias gerações, com as gerações mais velhas sentindo-se intrinsecamente envolvidas no negócio, adotando, inevitavelmente, em alguns momentos uma postura absolutista. Esse forte envolvimento e a postura absolutista fazem com que novas ideias provenientes de familiares mais jovens sobre, por exemplo, como conquistar novos produtos ou serviços ou realizar as operações diárias de forma mais eficiente não sejam bem recebidas pelos membros seniores, que manifestam dificuldade em aceitar e integrar determinadas mudanças. Essas resistências à mudança podem rapidamente escalar para sérios conflitos geracionais, à medida que os membros mais jovens da família vão assumindo posições com maior relevância e poder na empresa.

Diante das problemáticas apontadas nas empresas familiares relativamente à gestão do capital humano, como risco operacional, podemos destacar o risco de pessoal, já que esse tipo de risco trata da qualificação adequada e da motivação das pessoas, que são o elo mais fraco e, ao mesmo tempo, mais forte para o funcionamento adequado da organização. A segregação de função deve sempre existir, competências-chave não devem ser exclusivas de um funcionário só.

Questões de Investigação:

Q9- De que forma as atribuições de funções nas empresas familiares são feitas levando em conta a competência?

Assim, destacamos alguns riscos operacionais que estão relacionados com a gestão do capital humano:

- Perda ou escassez de recursos humanos: recursos humanos insuficientes face às funções a desempenhar e/ou às operações a executar, ressaltadas com o nepotismo e a falta de profissionalização.
- Não cumprimento de procedimentos: não cumprimento de procedimentos escritos ou verbais, no âmbito de funções a desempenhar e/ou tarefas definidas pela organização, de forma deliberada – conflitos geracionais.
- Inexistência/definição incorreta de procedimentos: não se encontra implementado internamente nenhum normativo ou o existente não se enquadra no objetivo pretendido, os procedimentos devem ser cumpridos por toda a organização, independentemente do laço familiar.

4.2.3 Inovação

Bartels (PwC, 2018) aponta que o maior desafio para uma empresa familiar é inovar, reflete-se em 64% das empresas estudadas. E qual seria o maior impasse à inovação? A própria gestão. Afinal, uma empresa ser familiar não quer dizer que ela precise ter uma “gestão familiar”, mas, na verdade, é exatamente o que acontece. É a confusão de papéis e responsabilidades, a falta de clareza na atuação de cada membro, um nível de cobrança por resultados muito menor, falta de planeamento etc.; empresas gerenciadas como uma família, voltadas para o emocional, necessitam de uma reestruturação. De maneira geral, uma gestão familiar não tem uma visão orientada às estratégias de mercado, e isso acaba por resultar em um desempenho muito aquém das empresas organizadas/profissionalizadas. Isso fica mais visível em momentos de crise, como o atual, quando a busca por resultados se mostra mais presente, até porque a gestão deverá ser voltada para processos confiáveis, e não apenas voltada para pessoas confiáveis.

A problemática da inovação está diretamente relacionada com os riscos organizacionais, já mencionados anteriormente sobre a sucessão, mas não só, também com os riscos de operação. Muitos sistemas de informação são construídos sem a documentação adequada, sem a formalização necessária (acertados verbalmente em reuniões não registadas), implantados sem a homologação das áreas envolvidas e sem definição das

necessidades de disponibilidade em situação normal ou em situação de contingência, ou seja, documentos/contratos/reportes insuficientes, e também originam as falhas de comunicação.

Para Lopes (2016), membro da *Internacional Coach Federation* e *coach* na SOAR Desenvolvimento Humano, uma empresa brasileira, especializada em consultoria de recursos humanos ou *coaching*, sugere alguns passos para a inovação:

- Preparação e profissionalização da gestão atual para lidar com os desafios corporativos sem se deixar levar pelos interesses pessoais.
- Adequação dos processos operacionais e comerciais, principalmente no que se refere aos preços, para que os produtos e serviços possam se tornar mais competitivos no atual mercado.
- Criação de estruturas de captação de novos talentos, com as qualificações adequadas, visto que esses profissionais ainda tendem a assumir cargos em multinacionais reconhecidas.
- Definição de uma estrutura de ampliação ou internacionalização dos negócios, permitindo uma atuação globalizada diante de outras marcas globais.
- Investimento em novas tecnologias capazes de trazer inovação e maior produtividade aos processos já existentes.

4.2.4 Adaptação à tecnologia

No modelo familiar tradicional, por falta de transparência no fluxo de trabalho, muitas vezes, os gestores se envolvem em decisões pequenas e desejam participar de inúmeros processos sem que haja necessidade. Em contrapartida, com uma ferramenta de gestão, por exemplo, é possível acompanhar o trabalho da equipa em tempo real e se comunicar com ela facilmente – e sem e-mails. Por vezes o uso do e-mail é um falso benefício, pois indicadores apontam que chegam a ocupar cerca de 25% da rotina de um profissional.

A adaptação à tecnologia digital é a maior tendência em empresas familiares. Cerca de 76% delas reconhecem que precisam de meios mais modernos para serem geridas com sucesso.

Além disso, na gestão das empresas familiares de pequeno porte, a cobrança e o controlo de processos não são feitos de maneira estruturada, com poucos indicadores de desempenho, o que leva à falta de comprometimento dos profissionais. Não há incentivo porque não há noção de quanto um trabalho afeta o todo. Já com a utilização de uma ferramenta de gestão, dependendo do serviço adotado, as pessoas têm suas realizações transformadas em objetivos cumpridos.

Os riscos operacionais que se sobressaem diante da adaptação à tecnologia, como problemática nas empresas familiares, são:

- Falha de hardware: falhas de hardware, erro físico no equipamento informático;
- Falha de software: falhas de software, erro na parametrização dos sistemas, falha na gravação telefónica;
- Falha na integridade da informação: acesso a dados cuja integridade é questionável ou duvidosa;
- Segurança da informação: no que diz respeito à segurança da informação, mais do que nunca, esta precisa existir de forma estruturada e com abordagem profissional. É necessária a existência de um processo de segurança da informação que contemple aspetos organizacionais (políticas, normas), do controlo de acesso a sistemas, de continuidade do negócio no que tange aos recursos de informação, de desenvolvimento e manutenção de sistemas, de treinamento e conscientização dos utilizadores (construção de cultura, postura dos utilizadores), de tratamento de incidentes, resiliência operacional, de proteção do ambiente de tecnologia, de tratamento forense e de um processo de gestão de risco de segurança da informação constante.

4.2.5 Controlo das emoções

Numa abordagem mais subjetiva, como toda família, toda empresa familiar é envolvida por emoções. Como empresa, geralmente cresce por meio do esforço e da visão de um membro da família que se dedicou por anos, a trabalhar intensamente e sacrificando momentos importantes de sua vida para o sucesso da empresa.

Mesmo nas empresas mais bem-sucedidas, os desentendimentos são comuns – especialmente pela liberdade para discutir, que sempre é maior entre pessoas da mesma família.

Segundo Lopes (2016): “Cada membro da família pode ter uma visão diferente da reestruturação. Alguns podem perceber a mudança como algo necessário, enquanto outros podem levar o processo como um ataque pessoal focado em diminuir seu poder frente ao negócio”.

Questões de Investigação:

Q10- Em momentos de crise, o que vem em primeiro lugar: a família ou a empresa?

CAPÍTULO V – METODOLOGIA

5. Metodologia

A metodologia é uma ferramenta de grande importância para incrementar o conhecimento e, deste modo, promover o progresso científico permitindo ao Homem um relacionamento mais eficaz com o seu ambiente, atingindo os seus fins e resolvendo os seus conflitos (Cohen & Manion, 1980; Santos, 1999, 2002).

Pela revisão da literatura, elencamos as questões de investigação, que agrupamos por temas. Estas darão origem às Hipóteses de Investigação, que serão validadas ao analisarmos o questionário aplicado às empresas familiares.

5.1 Metodologia da Investigação

Num processo de investigação, deve explicar-se, detalhadamente, os princípios metodológicos e métodos a utilizar. Uma investigação pode ser definida como sendo o melhor processo de chegar a soluções fiáveis para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e respetiva interpretação de dados.

Ludke e André (1986) e Santos (1999, 2002) referem que investigar é um esforço de elaborar conhecimento sobre aspetos da realidade na busca de soluções para os problemas expostos. Consideramos que, tal como Bell (1997), “uma investigação é conduzida para resolver problemas e para alargar conhecimentos, portanto, um processo que tem por objetivo enriquecer o conhecimento já existente”.

A metodologia utilizada nesta dissertação tem como objetivo aprofundar o conhecimento do Risco Operacional e da sua gestão nas empresas familiares de pequeno porte. Optou-se por uma metodologia de âmbito quantitativo. A metodologia encontra-se organizada em duas partes: a primeira tem como base a realização de um inquérito por questionário, disponibilizado *on-line*, para algumas empresas com as características apontadas para a realização do estudo; a segunda parte assenta na análise feita a partir das respostas dos inquéritos, onde serão apresentados os principais resultados, de modo a serem retratados os riscos operacionais nas empresas familiares, e de que forma a gestão os reconhece e os analisa, quanto ao seu impacto/importância, como também à

sua frequência de ocorrência, e ainda sobre o seu controle.

Nesta investigação, optou-se única e exclusivamente pelo recurso ao questionário. Este método simplifica o tratamento dos dados, ao evitar as múltiplas codificações de respostas, e facilita o tratamento estatístico da informação.

Essa dissertação terá como metodologia de pesquisa a pesquisa explicativa; identifica fatores condicionantes à ocorrência de fenômenos, neste caso, identificar e analisar os riscos operacionais a que estão expostas as empresas familiares de pequena dimensão.

Foram utilizadas também pesquisas bibliográficas e documentais. A bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já elaborado, principalmente livros, artigos científicos e resultados de pesquisas já existentes. A documental fundamentou-se em materiais, como documentos oficiais e relatórios.

Métodos científicos que serão seguidos no decorrer desta dissertação serão:

- O Método Dedutível, com um estudo sobre as diversas teorias sobre o assunto de forma geral.
- O Método Dialético, para fazer uma abordagem da realidade social, procurando encontrar contradições e apresentando possíveis soluções para estas.

5.2 Questões de Investigação

As questões de investigação foram surgindo ao decorrer da revisão da literatura. Elas irão dar origem às Hipóteses de Investigação. Na tabela a seguir, são apresentadas enumeradas e relacionadas com os autores que as alavancaram:

Q1- Sendo as mulheres líderes familiares, terão grande influência como gestoras nas organizações?	(Marques: “Empresas familiares da região Norte. Mapeamento, retratos e testemunhos”, 2018)
Q2- Que impacto a influência familiar terá sobre a tomada de decisão?	..
Q3- Sendo o risco operacional composto por 3 fatores: pessoas, processos e sistemas, de que forma as empresas familiares buscam a mitigação do risco, em meio ao ambiente da família <i>versus</i> negócio?	(Comi & Eppler, 2014)
Q4- Quais os riscos operacionais que ocorrem com maior frequência?	(Silva, 2016)
Q5- Quais os riscos operacionais com maior impacto/importância nas organizações?	(Silva, 2016)
Q6- De que forma é possível manter o controlo nas empresas familiares para que o apetite ao risco seja semelhante às empresas não familiares?	(Oliveira, 2004) (Carvalho, 2003)
Q7- Qual a importância dada ao plano de sucessão e a sua implementação?	(PwC, 2016), (Poza, 2010)
Q8- Que tipo de ações são propostas para auxiliarem os familiares e não familiares durante a gestão de conflitos?	(Lopes, 2016)
Q9- De que forma as atribuições de funções são feitas levando em conta a competência?	(PwC, 2016, 2018)
Q10- Em momentos de crise, o que vem em primeiro lugar: a família ou a empresa?	(Lopes, 2016) (Bookman, 2005)

Tabela 2 – Questões de Investigação.
Fonte: Elaboração própria, 2020.

5.3 Hipóteses de estudo

5.3.1 Pergunta de partida

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), numa investigação, uma grande dificuldade encontrada é "traduzir o que vulgarmente se apresenta como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga num projeto de investigação operacional". Para isso, é fundamental "enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida" (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Deste modo, como a investigação pretende tratar da problemática associada aos riscos operacionais nas empresas familiares, a pergunta de partida é ***“De que forma as empresas familiares consideram importante a definição, prevenção e mitigação dos riscos operacionais?”***.

5.3.2 Hipóteses e Questões de Investigação

Segundo Baptista e Sousa (2011, p. 26), "as hipóteses são uma resposta prévia ao problema proposto e, habitualmente, são desenvolvidos com base em estudos anteriormente realizados de acordo com tema escolhido", pelo que a " hipótese deve justificar o trabalho da parte empírica da investigação" (Hill & Hill, 2002, p. 22).

Hipóteses são suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema da pesquisa; são provisórias, pois serão confirmadas ou refutadas com o decorrer da pesquisa.

As hipóteses irão orientar o planeamento dos procedimentos metodológicos necessários à execução da pesquisa.

As hipóteses consideradas nesta dissertação foram construídas a partir das perguntas de investigação anteriormente formuladas na tabela 2, e serão as seguintes:

Temas	Hipóteses	Questões de Investigação
Família <i>versus</i> Negócios	H1- A influência da família nas empresas familiares poderá ter impacto na sua gestão operacional, na resolução de conflitos e na gestão dos seus recursos humanos.	Q1- Sendo as mulheres líderes familiares, terão grande impacto como gestoras nas organizações? Q2- Que impacto a influência familiar terá sobre a tomada de decisão? Q7- Qual a importância dada ao plano de sucessão e a sua implementação? Q8- Que tipo de ações são propostas para auxiliarem os familiares e não familiares durante a gestão de conflitos?

		<p>Q9- De que forma as atribuições de funções são feitas levando em conta a competência?</p> <p>Q10- Em momento de crise, o que vem em primeiro lugar: a família ou a empresa?</p>
Prevenção do Risco	<p>H2- O consultor ou auditor será de essencial importância para definição, análise e mitigação do risco operacional.</p>	<p>Q3- Sendo o risco operacional composto por 3 fatores: pessoas, processos e sistemas, de que forma as empresas familiares buscam a mitigação do risco, em meio ao ambiente da família <i>versus</i> negócio?</p> <p>Q6- De que forma é possível manter o controle nas empresas familiares para que o apetite ao risco seja semelhante às empresas não familiares?</p>
Riscos Operacionais	<p>H3- O reconhecimento dos diversos riscos operacionais e a conscientização dos seus níveis de impacto e frequência contribuem para a prevenção e mitigação dos mesmos.</p>	<p>Q4- Quais os riscos operacionais que ocorrem com mais frequência?</p> <p>Q5- Quais os riscos operacionais com maior impacto/importância nas organizações?</p>

Tabela 3 – Hipóteses e Questões de Investigação.
Fonte: Elaboração própria, 2020.

5.3.2.1 Hipótese 1

H1- A influência da família nas empresas familiares poderá ter impacto na sua gestão operacional, na resolução de conflitos e na gestão dos seus recursos humanos.

Segundo Westhead e Cowling (1998), as empresas familiares são por norma definidas como empresas que são controladas por uma família, sendo ainda a família diretamente representada na equipa de gestão. Essencialmente, é esta participação e influência nos negócios que diferencia a empresa familiar de todas as outras organizações. Essas empresas podem ser entendidas como um misto de conceitos, isto é, uma combinação única de dois conjuntos distintos de regras, valores e expectativas: os da família e os da empresa (Tagiuri & Davis, 1982).

Sendo assim, a família acaba por influenciar a gestão dos processos, a resolução de conflitos e a gestão de recursos humanos na empresa. Mas estará a família consciente do impacto que essa

influência terá sobre a gestão da empresa?

5.3.2.2 Hipótese 2

H2- O consultor ou auditor será de essencial importância para definição, análise e mitigação do risco operacional.

A análise de riscos é um estudo técnico que visa identificar e analisar os possíveis riscos presentes no ambiente das empresas, levando em conta os seus objetivos, controles internos e processos operacionais, independente da sua atividade e porte. Certo é, que uma empresa gerida por pessoas da mesma família, muitas das vezes, deixa prevalecer o fator “confiança”, o que pode significar, de certa forma, um “alívio” das medidas de controle e prevenção, até mesmo uma sensação de falsa “segurança”.

Além disso, a avaliação de riscos é um elemento essencial para a gestão dos negócios e seu objetivo é determinar as medidas necessárias para combater os riscos encontrados e avaliados, e para essa avaliação será de fundamental importância os serviços de um auditor.

5.3.2.3 Hipótese 3

H3- O reconhecimento dos diversos riscos operacionais e a conscientização dos seus níveis de impacto e frequência contribuem para a prevenção e mitigação dos mesmos.

Como já foi mencionado anteriormente, a avaliação dos riscos é de importância fundamental para a gestão dos negócios. Para que isso seja possível, é preciso que os gestores conheçam e identifiquem os riscos, suas frequências e seus impactos, sendo necessário analisar os riscos e suas medidas preventivas, documentá-los com o intuito de implementar ações para preveni-los e mitigá-los. É importante lembrar que qualquer alteração do ambiente, na execução e nos procedimentos do trabalho deve ser acompanhada de uma nova análise dos riscos.

5.3.3 Relação entre as hipóteses

As hipóteses estão relacionadas entre si e completam-se. A H1 está relacionada com as H2 e H3, pois a influência da família nas decisões e na gestão de conflitos e recursos humanos

poderá ter impacto na prevenção dos riscos operacionais e na sua mitigação. A H2 está relacionada com as outras duas, pois o papel do auditor trará para a empresa benefícios relacionados com a clarificação dos riscos, identificando-os, prevenindo-os e mitigando-os.

A H3 relaciona-se e completa-se com as outras hipóteses, pelo reconhecimento dos riscos operacionais a que as entidades estão sujeitas e na avaliação das frequências com que eles ocorrem, assim como do nível de impacto/importância que terão nas organizações. Será uma forma de auxiliar na tomada de decisão e no cumprimento dos seus objetivos.

5.3.4 Modelo de Análise

Como as hipóteses já mencionadas estão relacionadas e complementam-se entre si, a correlação entre elas irá conduzir a um resultado, ou seja, a uma Conclusão sobre o estudo em questão.

No caso em questão, assume-se que cada hipótese representará um valor percentual, que será indicado em valores iguais para as três hipóteses, ou seja, $1/3$ (um terço) ou aproximadamente 33.33% para cada Hipótese – $H1 = 1/3$, $H2 = 1/3$ e $H3 = 1/3$. Assim, se a soma das três hipóteses for igual ao superior a 50%, confirma-se que **as empresas familiares consideram importante a definição, prevenção e mitigação dos riscos operacionais**.

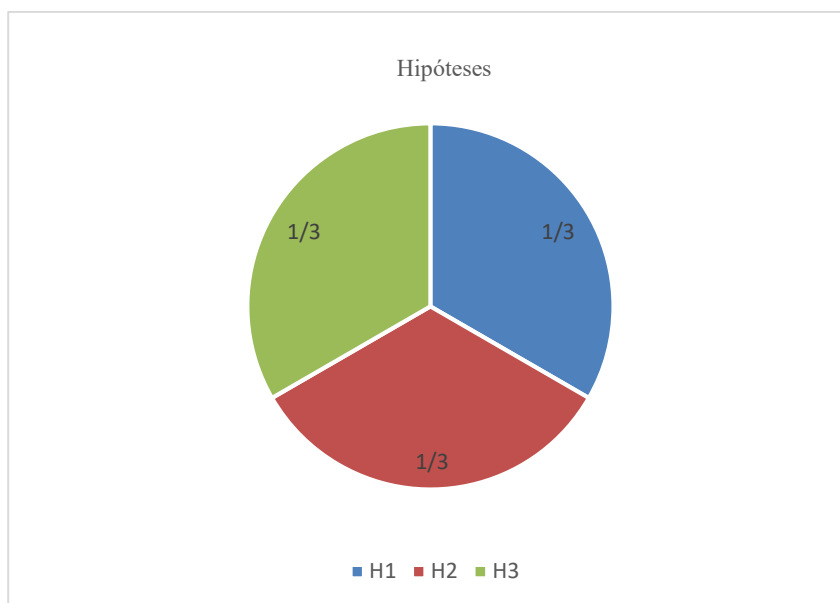


Gráfico 1 – Hipóteses – Modelo de análise.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

5.4 Recolha de dados

Relativamente à recolha de dados, demos preferência ao uso do método quantitativo, que será aplicado apenas a gestores de empresas familiares portuguesas.

As questões do questionário estão divididas em quatro grupos: o primeiro revela a caracterização das empresas inquiridas; o segundo compreende questões relacionadas com a família e o negócio; o terceiro tem a ver com a prevenção do risco; e o quarto está diretamente ligado aos riscos operacionais.

Para a recolha de dados e para posterior tratamento destes, optamos pela utilização da ferramenta Microsoft Forms, da Microsoft.

5.5 Elaboração do Questionário

Foi apresentado às empresas um questionário com as perguntas que se seguem. Ele teve como identificação da empresa apenas o tipo de entidade, a idade da empresa e o número de funcionários. Foi firmado o compromisso de que todos os dados e respostas seriam tratados de forma confidencial.

5.5.1 Caracterização da amostra

A caracterização das empresas convidadas a responder o questionário foi feita através de algumas perguntas, como demonstra a tabela abaixo:

Dados sobre quem responde o questionário	O questionário foi direcionado apenas aos responsáveis de empresas familiares.
Dados sobre a Entidade	Q1- Tipo de entidade Microentidade – Pequena empresa – Média ou grande – Outro Q2- Número de trabalhadores Menor ou igual a 2 – Menor ou igual a 10 e maior que 2 – Maior que 10 Q3- Idade da empresa Menor que 2 anos – Mais que 2 e menor que 5 – Mais de 5

Tabela 4 – Matriz da Caracterização da Amostra.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

5.5.2 Questões

O questionário que se segue foi elaborado a partir das hipóteses já identificadas e correlacionadas no ponto 5.1. O mesmo foi criado com base na Escala *Likert*, ou seja, o tipo de escala de resposta psicométrica, onde os inquiridos especificam seu nível de concordância com uma afirmação, o mesmo foi assim ajustado para o objetivo pretendido.

<p>H1- A influência da família nas empresas familiares poderá ter impacto na sua gestão operacional, na resolução de conflitos e na gestão dos seus recursos humanos.</p>	<p>Q4- Como classifica a influência da família sobre a tomada de decisão?</p> <p>Muito importante – Importante – Importância razoável – De pouca importância – Sem importância</p> <p>Q5- Como classifica a presença de mulheres em lugar de gestão nas organizações?</p> <p>Muito importante – Importante – Importância razoável – De pouca importância – Sem importância</p> <p>Q6- Com que intensidade os problemas familiares influenciam os processos da empresa?</p> <p>Muito influente – Influyente – Influência razoável – Pouco influente – Sem influência</p> <p>Q7- Como considera a implementação do plano de sucessão?</p> <p>Muito importante – Importante – Importância razoável – De pouca importância – Sem importância</p> <p>Q8- Os cargos de gestão ocupados por familiares levam em conta as suas capacidades profissionais?</p> <p>Muito importante – Importante – Importância razoável – De pouca importância – Sem importância</p>
<p>H2- O consultor ou auditor será de essencial importância para definição, análise e mitigação do risco operacional.</p>	<p>Q9- Como classifica a utilização/existência do manual de controlo interno?</p> <p>Muito importante – Importante – Importância razoável – De pouca importância – Sem importância</p> <p>Q10- De que forma considera importante recorrer aos serviços de um auditor/consultor?</p> <p>Muito importante – Importante – Importância razoável – De pouca importância – Sem importância</p> <p>Q11- Dos riscos operacionais enunciados abaixo, classifique por frequência de ocorrência:</p> <p>Muito frequente – Frequente – Ocasional – Raramente – Nunca 11.1 Recursos Humanos insuficientes face às funções a desempenhar; 11.2 Inexistência de manual/normativo, ou definição incorreta de procedimentos;</p> <p>47</p>

<p>H3- O reconhecimento dos diversos riscos operacionais e a conscientização dos seus níveis de impacto e frequência contribuem para a prevenção e mitigação dos mesmos.</p>	<p>Q11- Dos riscos operacionais enunciados abaixo, classifique por frequência de ocorrência:</p> <p>Muito frequente – Frequente – Ocasional – Raramente – Nunca</p> <p>11.3 Não cumprimentos de procedimentos escritos/verbais;</p> <p>11.4 Falhas de software: programas obsoletos, erros na parametrização de sistemas;</p> <p>11.5 Falhas na integridade da informação, acesso a dados de integridade duvidosa/questionável;</p> <p>11.6 Não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos;</p> <p>11.7 Fraude externa: perdas decorrentes por atos praticados por um terceiro;</p> <p>11.8 Fraude interna: perdas decorrentes por atos praticados por parte interna da empresa.</p> <p>Q12- Dos riscos operacionais enunciados abaixo, classifique por impacto/importância na empresa:</p> <p>Muito importante – Importante – Importância razoável – De pouca importância – Sem importância</p> <p>12.1 Recursos Humanos insuficientes face às funções a desempenhar;</p> <p>12.2 Inexistência de manual/normativo, ou definição incorreta de procedimentos;</p> <p>12.3 Não cumprimentos de procedimentos escritos/verbais;</p> <p>12.4 Falhas de software: programas obsoletos, erros na parametrização de sistemas;</p> <p>12.5 Falhas na integridade da informação, acesso a dados de integridade duvidosa/questionável;</p> <p>12.6 Não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos;</p> <p>12.7 Fraude externa: perdas decorrentes por atos praticados por um terceiro;</p> <p>12.8 Fraude interna: perdas decorrentes por atos praticados por parte interna da empresa.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 5 – Matriz das Hipóteses *versus* questões do Questionário.
Fonte: Elaboração própria, 2020.

6. Resultados

O questionário foi direcionado apenas aos responsáveis/gestores de empresas familiares. Ao todo, foram obtidas 46 respostas.

6.1 Caracterização das empresas inquiridas

O questionário foi disponibilizado *on-line*, para cerca de duzentas empresas. Das empresas inquiridas, cerca de 67% foram representadas por microentidades, o que pode ser justificado pelo tecido empresarial português ser em sua maioria constituído por empresas de pequeno porte. Cerca de 13% foram respostas obtidas por médias e grandes empresas, e a mesma percentagem de 13% respondidas por pequenas empresas.

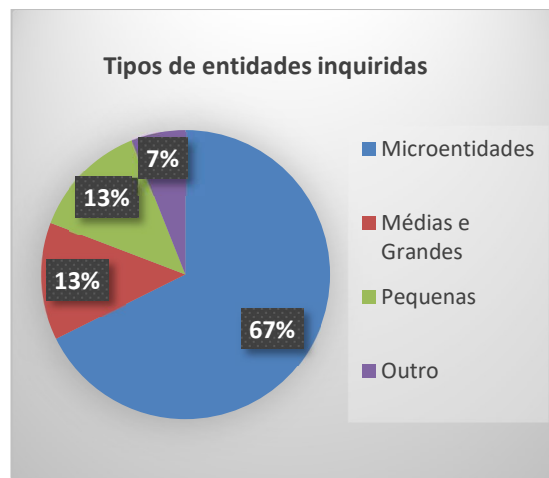


Gráfico 2 – Entidades Inquiridas.
Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao número de funcionários, de acordo com as repostas recebidas, cerca de 39% têm em seu quadro de pessoal no máximo 10 colaboradores, 35% cerca de no máximo dois e 24% mais de 10 colaboradores, e 2% não indicaram o número de funcionários.

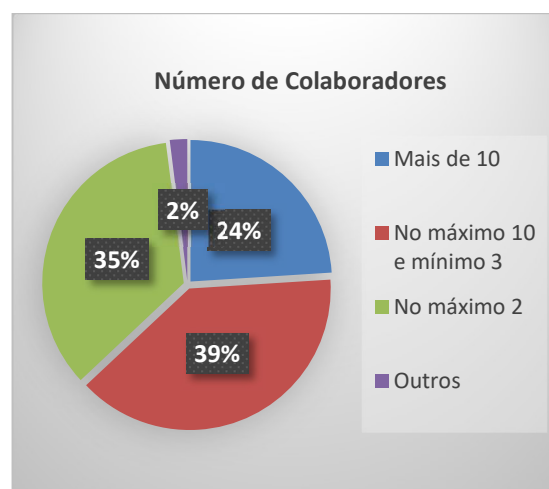


Gráfico 3 – Número de colaboradores.
Fonte: Elaboração própria.

Quanto à idade da empresa, cerca de 80% têm mais de cinco anos, 13% cerca de dois anos, e 5% tem idade compreendida entre dois e cinco anos.

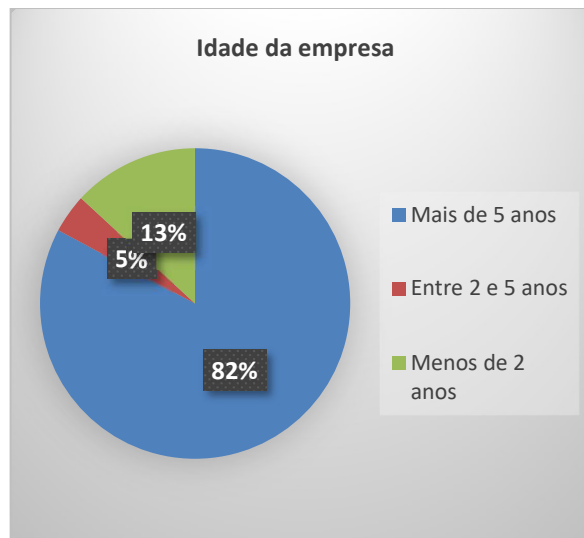


Gráfico 4 – Idade da empresa.
Fonte: Elaboração própria.

6.2 Análise das respostas obtidas através do questionário

Como já foi mencionado anteriormente, as questões do questionário estão divididas em quatro grupos: o primeiro revela a caracterização das empresas inquiridas; o segundo compreende questões relacionadas com a família e o negócio; o terceiro tem a ver com a prevenção do risco; e o quarto está diretamente ligado aos riscos operacionais.

6.2.1 Família *versus* Negócios

Foram apresentadas no questionário cinco questões relacionadas com a relação entre a família e os negócios, ou seja, pontos onde se cruzam, ou intercetam-se em comum interesses familiares e interesses da empresa/negócio.

Sobre de que forma classificam a influência da família sobre a tomada de decisão, um pouco mais de 43% responderam que era muito importante; 41%, importante; cerca de 13%, que tinha importância razoável; e apenas 3% responderam com de pouca importância.

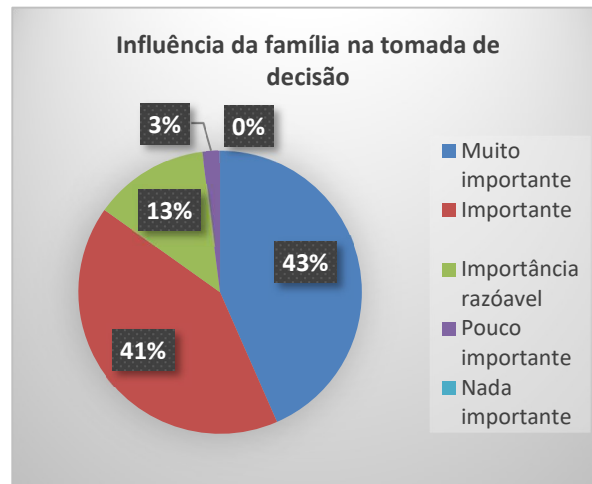


Gráfico 5 – Influência da família na tomada de decisão.
 Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à presença das mulheres em lugar de gestão nas organizações, uma vez que as mulheres são, de forma generalizada, as “gestoras” das relações familiares, a questão que aqui se coloca é que tipo de importância se vê traduzida numa relação de negócios. 52% dos inquiridos responderam que é muito importante; 34%, que é importante; 13%, de importância razoável; e 2% atribuem pouca importância.

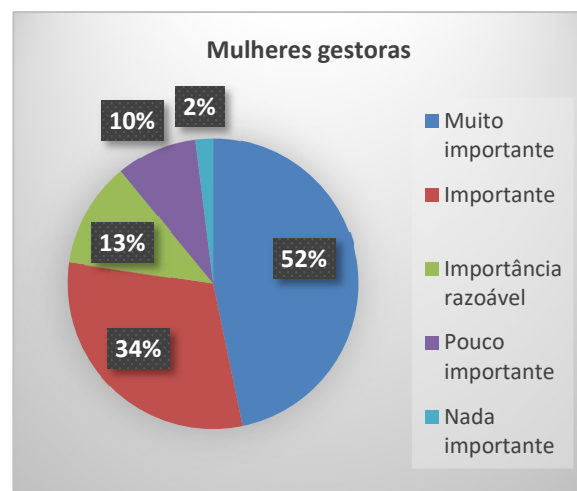


Gráfico 6 – Mulheres gestoras.
 Fonte: Elaboração própria.

Como já sabemos, os problemas familiares causam impacto nas relações familiares, de formas diferentes e com intensidades diferentes. E de que forma eles influenciam nos negócios? Dos inquiridos, 19% consideram que têm muita influência; 43%, que são influentes; cerca de 26%, que têm influência razoável; e 12% registam pouca influência.

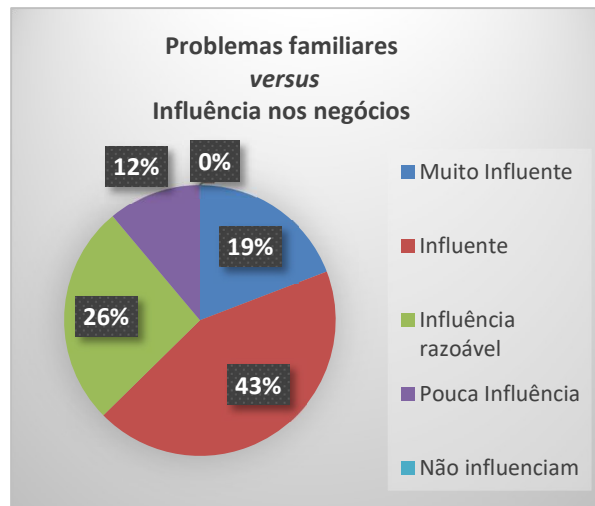


Gráfico 7 – Problemas familiares *versus* Influência nos negócios.
Fonte: Elaboração própria.

Como a expressão já diz – empresa familiar –, os seus colaboradores são familiares, na sua maioria ou não, mas a família acaba por ter o controlo do negócio. Que importância se atribui ao fato de os cargos de gestão serem ocupados por elementos da própria família, levando em conta as suas capacidades profissionais? Cerca de 30% reagiram com muito importante; 53%, com importante, 6% indicam importância razoável; 5% responderam que é pouco importante e 6%, nada importante.

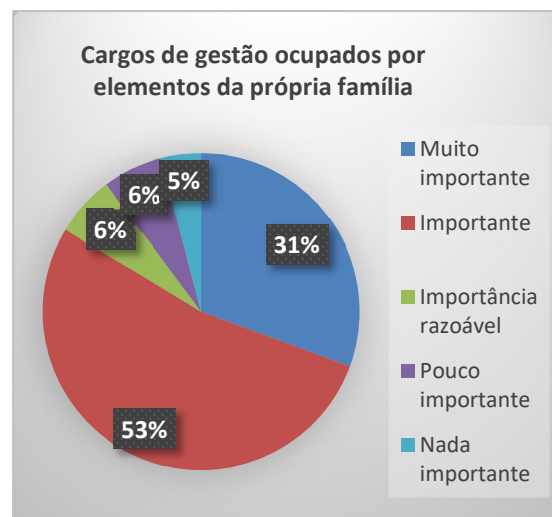


Gráfico 8 - Cargos de gestão ocupados por familiares.
Fonte: Elaboração própria.

O plano de sucessão tem vital importância para a continuação da empresa a longo prazo; no entanto, mais importante que o plano é a sua implementação. Para isso, há de ter importância aos olhos da empresa. Cerca de 19% consideram a implementação do plano de sucessão muito importante; 48% indicaram ser importante; 24%, que tem importância razoável; e 9% consideram ser de pouca importância.

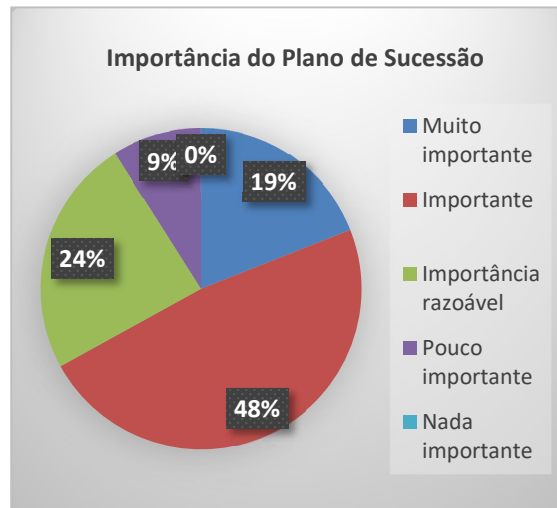


Gráfico 9 – Importância do plano de sucessão.
Fonte: Elaboração própria.

6.2.2 Prevenção do Risco

Relativamente à existência e/ou utilização do manual de controlo interno, 30% das empresas inquiridas o consideram de muita importância; 37% responderam como importante; 26%, que tem importância razoável; 4% indicaram como pouco importante; e ainda, 3% sem importância.

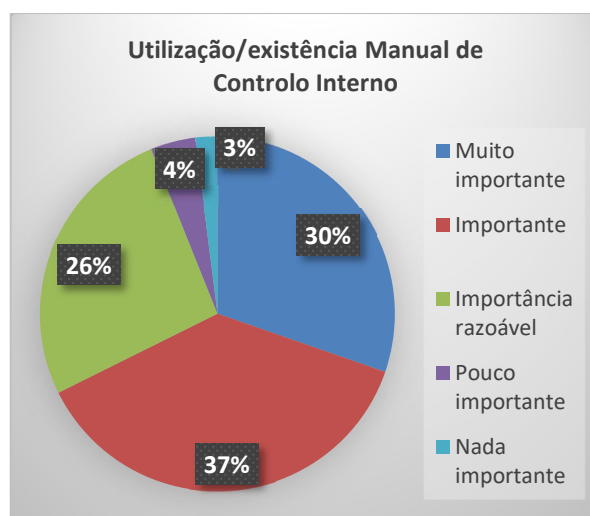


Gráfico 10 – Utilização/existência do Manual de Controlo Interno.
Fonte: Elaboração própria.

Sobre os serviços de um auditor/consultor na abordagem técnica da prevenção e mitigação dos riscos, 23% responderam que consideram muito importante; 34% dizem ser importante; cerca de 26% afirmam ter importância razoável; 8%, pouco importante; e 9% consideram sem importância.

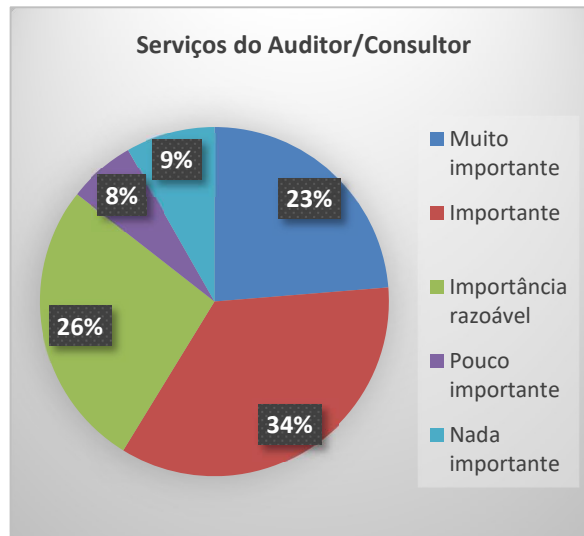


Gráfico 11 – Serviços do Auditor/Consultor.
Fonte: Elaboração própria.

6.2.3 Riscos Operacionais

A última parte do questionário apresenta duas questões relacionadas com os riscos operacionais, em duas perspectivas diferentes: a frequência da ocorrência e o impacto/importância deles. Cada questão elucidava os riscos operacionais mais comuns.

6.2.3.1 Recursos humanos insuficientes face às funções a desempenhar

Quanto aos recursos humanos que a entidade possui serem suficientes e com as capacidades adequadas às funções que venham a desempenhar, cerca de 50% responderam que é frequente, 15% indicam ser muito frequente, enquanto sobre seu impacto/importância, 48% consideram importante e 25%, muito importante. Apenas 14% dos inquiridos consideram que esse tipo de risco acontece raramente e 9%, que tem pouca importância.

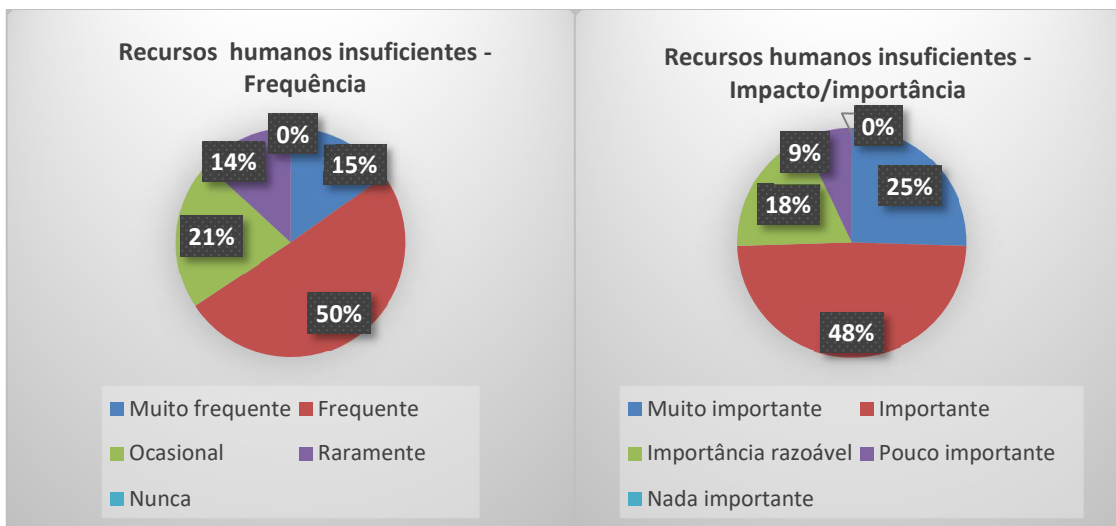


Gráfico 12 – RH insuficientes – Frequência.
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 13 – RH insuficientes – Impacto/importância.
Fonte: Elaboração própria.

6.2.3.2 Inexistência de manual normativo ou definições incorretas de procedimentos

Sobre a inexistência de manual normativo ou definições incorretas de procedimentos, relacionadas com operações do cotidiano e do funcionamento normal da empresa, 39% indicam ser frequente este tipo de risco, enquanto 15% consideram muito frequente. Relativamente ao impacto/importância, cerca de 39% consideram importante e 15%, muito importante. Praticamente a mesma percentagem de inquiridos indicou o mesmo grau de frequência e impacto/importância neste tipo de risco. Cerca de 2% consideram nada importante e não houve nenhuma resposta que considerasse que nunca ocorre.

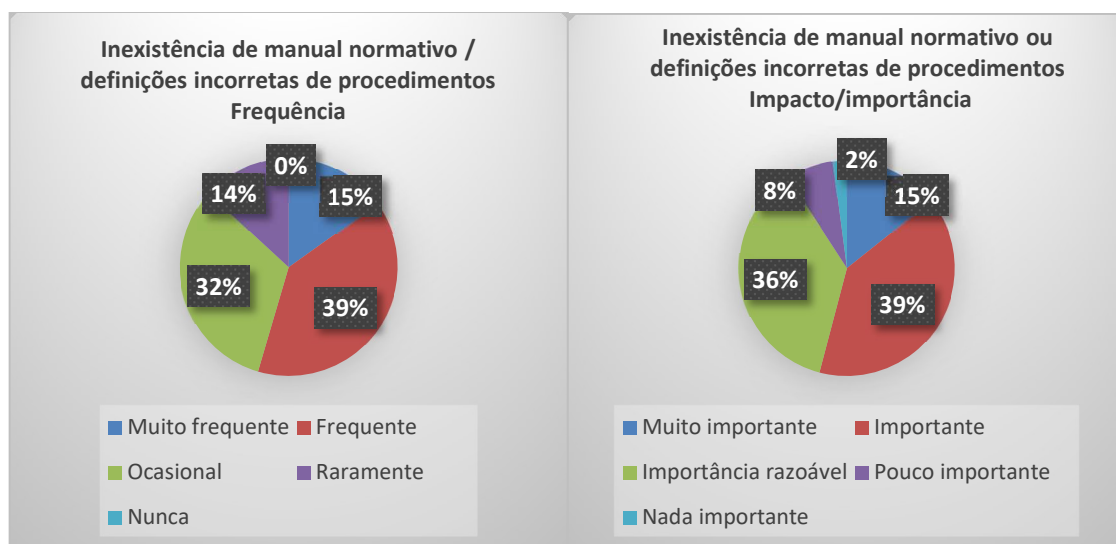


Gráfico 14 – Inexistência de MN – Frequência.
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 15 – Inexistência de MN – Impacto/importância.
Fonte: Elaboração própria

6.2.3.3 Não cumprimentos de procedimentos escritos/verbais

O não cumprimento de procedimentos escritos/verbais sempre será um risco a que todas as organizações estarão sujeitas. Em relação a este, 37% consideram frequente e 8% muito frequente a sua ocorrência. Em relação ao seu impacto/importância, cerca de 53% consideram importante e 22%, muito importante.

E ainda 19% indicaram que raramente ocorrem e 3% que nunca ocorrem, 22% consideram que tem importância razoável e 2% consideram um risco de pouca importância.

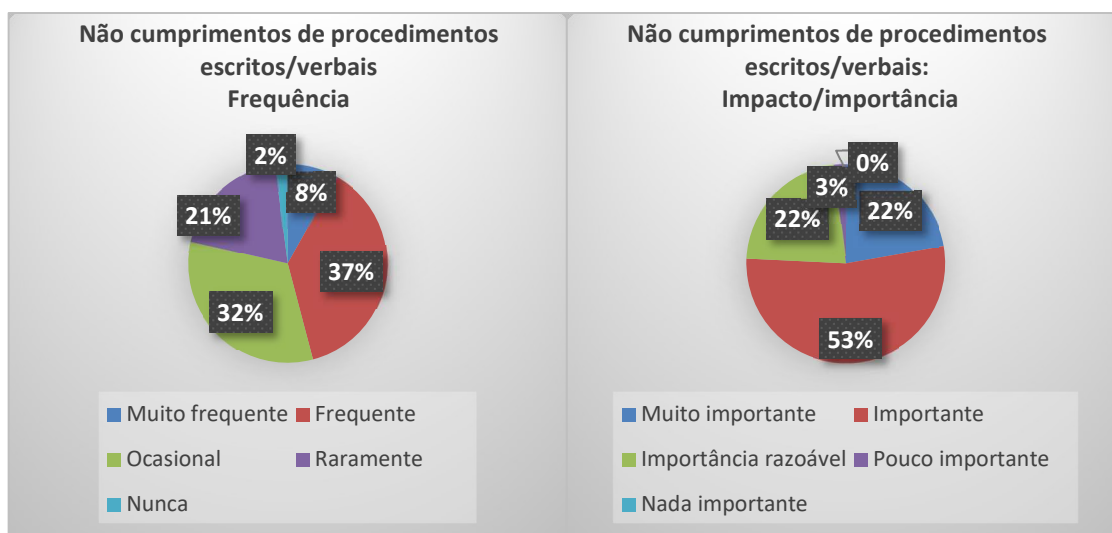


Gráfico 16 – Incumprimento de procedimentos – Frequência. Gráfico 17 – Incumprimento de procedimentos – Impacto/importância. Fonte: Elaboração própria.

6.2.3.4 Falhas de software, programas obsoletos, erros na parametrização de sistemas

As falhas de software, ou programas que se encontram já obsoletos, e possíveis erros nas parametrizações de sistemas representam outro tipo de risco operacional comum. Cerca de 24% dos inquiridos o consideram frequente e 6% o consideram muito frequente, enquanto 51% consideram que este tipo de risco é importante e 29%, muito importante.

Dos inquiridos, 43% consideram que ele ocorre de forma ocasional, 24%, que ocorre raramente e 3% indicam que nunca ocorre. 19% o consideram de importância razoável e 10% o consideram de pouca importância.

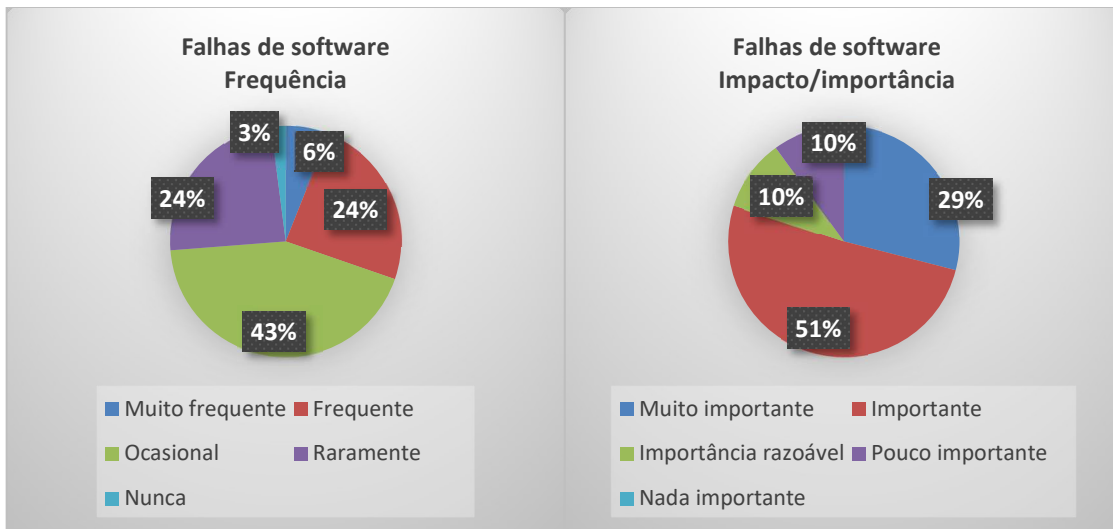


Gráfico 18 – Falhas de software – Frequência.
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 19 – Falhas de software – Impacto/importância.
Fonte: Elaboração própria.

6.2.3.5 Falhas na integridade da informação, acesso a dados de informação duvidosa/questionável

Relativamente ao risco associado às falhas na integridade da informação, 19% consideram ser frequente e 4% apenas consideram ser muito frequente, enquanto 39% indicam ser importante e 38%, muito importante.

Cerca de 39% acreditam que ocorre ocasionalmente esse tipo de risco, 32%, raramente, e ainda quanto ao impacto/importância, 15% indicam que é pouco importante e 8%, que tem importância razoável.

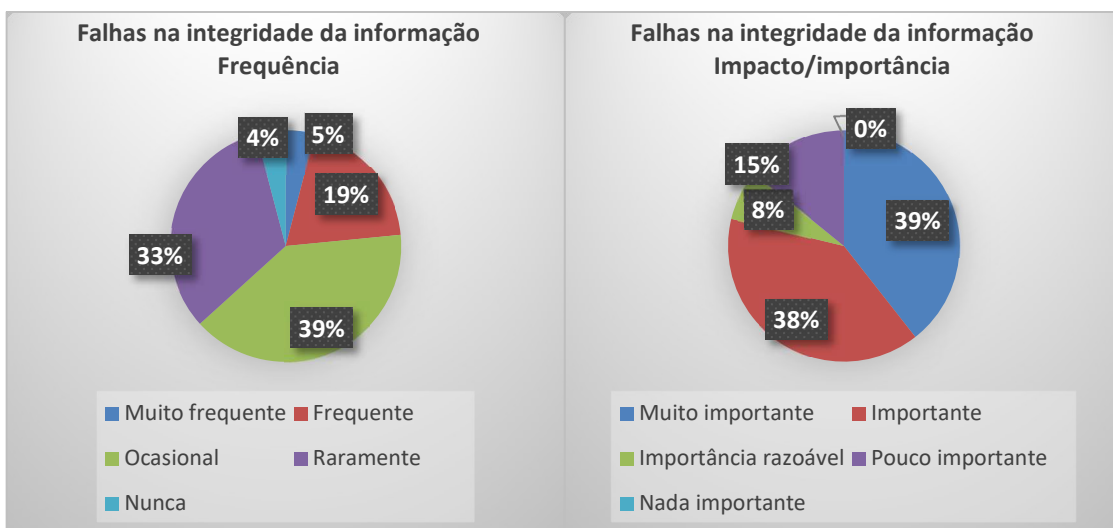


Gráfico 20 – Falhas de Informação – Frequência.
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 21 – Falhas de informação – Impacto/importância.
Fonte: Elaboração própria.

6.2.3.6 Não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos

O não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos pode acarretar para a entidade uma série de danos e prejuízos, sejam esses financeiros (multas, coimas, contraordenações), sejam de reputação (princípios morais, valores, ética).

Dos inquiridos, cerca de 13% consideram frequente a ocorrência desse risco, e apenas 4% consideram muito frequente; 46% opinaram como raramente, 27%, ocasionalmente, e 10% consideram que nunca ocorrem.

Em contrapartida, em relação ao impacto/importância, 44% consideram muito importante, 31% consideram importante, 18%, que tem importância razoável, 5%, de pouca importância e, por fim, 2% indicam sem importância.

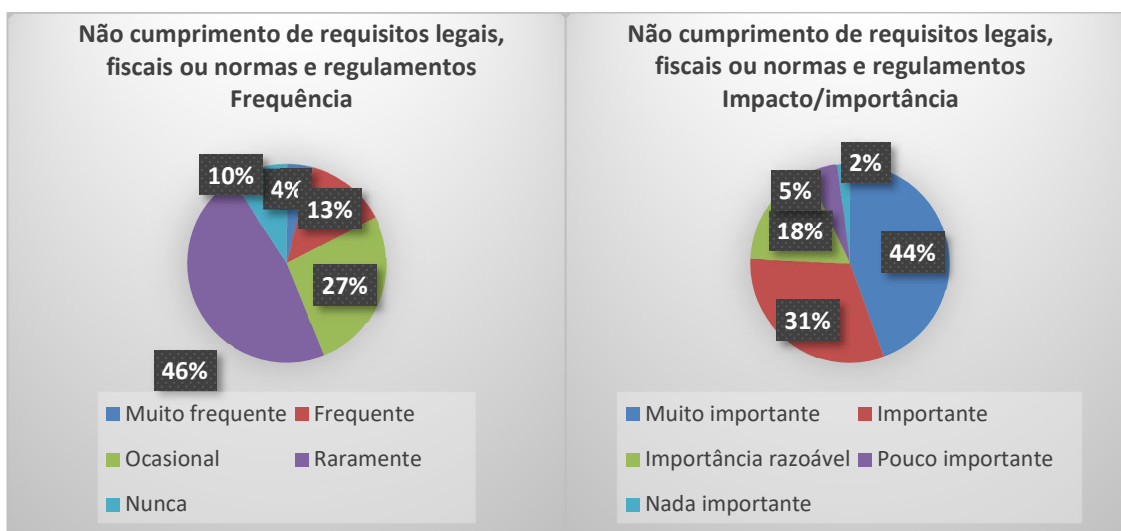


Gráfico 22 – Não cumprimento de requisitos – Frequência.
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 23 – Não cumprimento de requisitos – Impacto/importância.
Fonte: Elaboração própria.

6.2.3.7 Fraude externa: perdas decorrentes por atos praticados por um terceiro

Um risco tão importante como os outros, a ocorrência de fraude pode causar grande impacto nas entidades, sejam elas de qual tipo for, por mais complicada e complexa que seja a sua comprovação. Os inquiridos indicaram que 4% a consideram muito frequente, 6%, frequente, 6%, ocasional, enquanto 44% a consideram de ocorrência rara, e 38% indicam que nunca ocorre.

Paralelo ao grau de frequência, o de impacto/importância já apresenta sentido contrário: 46% indicam muito importante; 24% indicam importante; 12% indicam de importância razoável; 12%, de pouca importância; e cerca de 5% consideram sem importância.

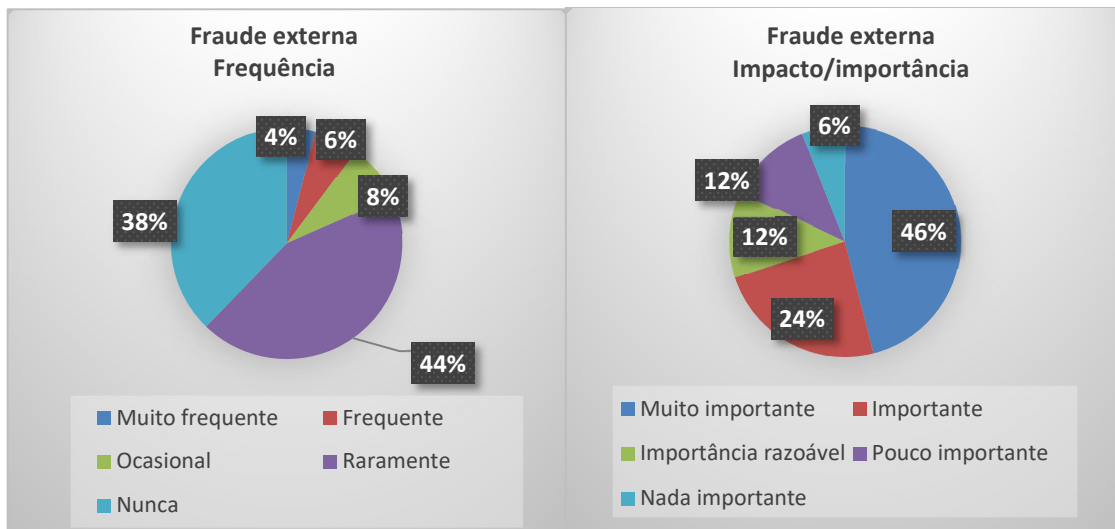


Gráfico 24 – Fraude externa – Frequência.
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 25 – Fraude externa – Impacto/importância.
Fonte: Elaboração própria.

6.2.3.8 Fraude interna: perdas decorrentes por atos por parte interna da empresa

Assim como a fraude externa, a fraude interna apresenta indicadores de frequência baixos e graus de impactos/importância elevados.

Relativamente à frequência de ocorrência, 40% indicam que a fraude interna nunca ocorre; 35% consideram que é de ocorrência rara; 15%, ocasional; 6%, que é frequente; e, por fim, apenas 4% indicam como sendo de ocorrência muito frequente.

Quanto ao seu impacto/importância, tal como na fraude externa, o gráfico tem comportamento oposto ao da frequência: 46% consideram a fraude interna muito importante; 26%, importante; 10%, de importância razoável; 10%, de pouca importância; e 8% a consideram sem importância.

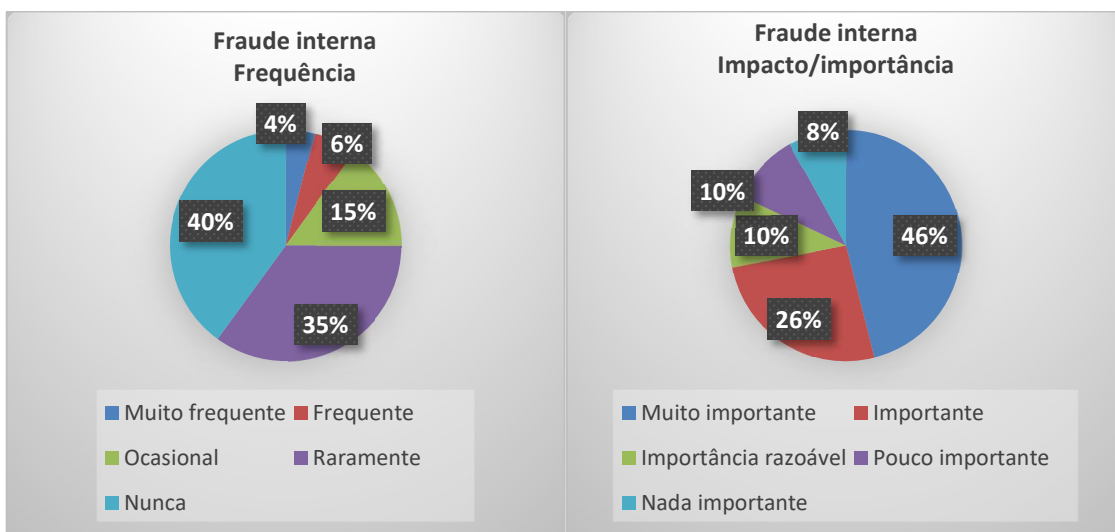


Gráfico 26 – Fraude interna – Frequência.
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 27 – Fraude interna – Impacto/importância.
Fonte: Elaboração própria.

6.2.4 Relação Frequência *versus* Impacto/importância

Com os dados obtidos pelas respostas do questionário, foram criados três gráficos que expressam tanto a frequência como o impacto/importância apresentados.

O primeiro gráfico traduz as respostas sobre cada um dos riscos e apresenta barras nas quais são indicados tanto o impacto/importância como a frequência por risco. Para esses dados, foi considerada a soma das percentagens dos que consideram frequente e muito frequente, assim como dos que consideram importante e muito importante.

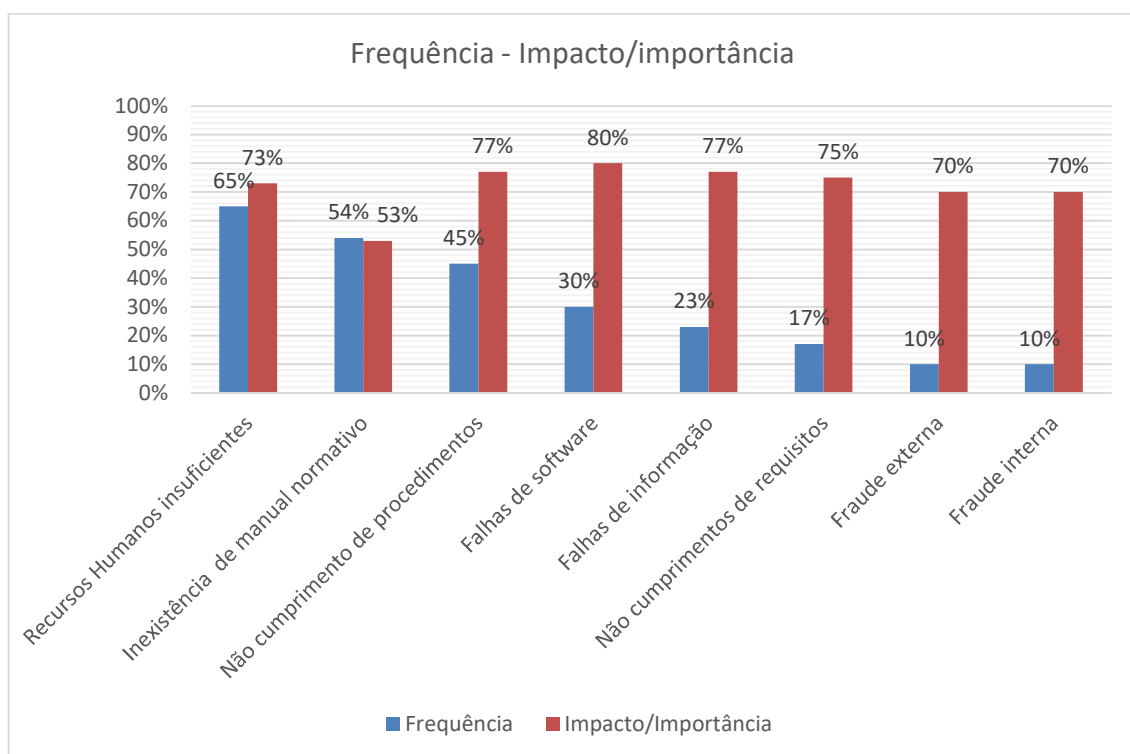


Gráfico 28 – Frequência *versus* Impacto/importância.
Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à frequência, o risco relacionado com o maior índice de ocorrência é o relacionado com os recursos humanos insuficientes face às funções a desempenhar, seguido pelo risco que ocorre pela inexistência de manual/normativo ou definição incorreta de procedimentos; e o terceiro que tem maior frequência de ocorrência apresenta-se no não cumprimento de procedimentos escritos ou verbais. Os riscos apresentados com menos frequência de ocorrência são os de fraude, tanto externa como interna, como também o risco relacionado ao não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos.

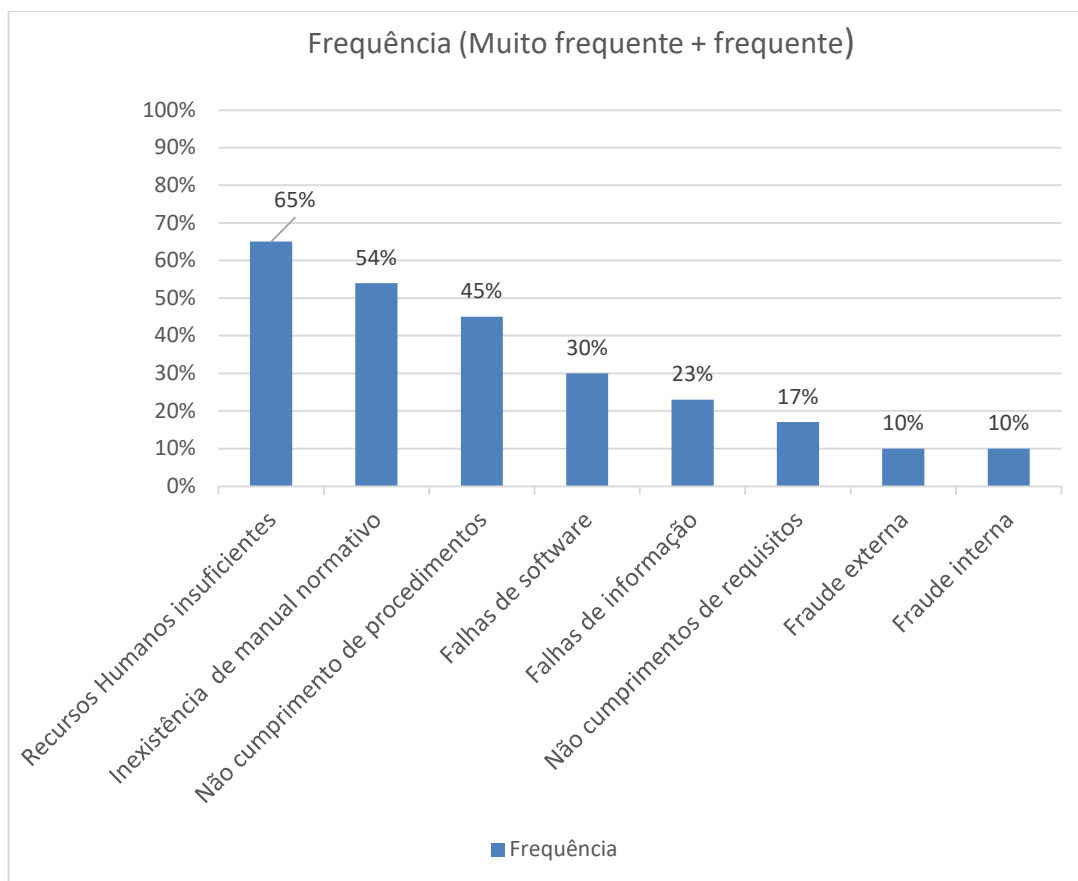


Gráfico 29 – Frequência.

Fonte: Elaboração própria.

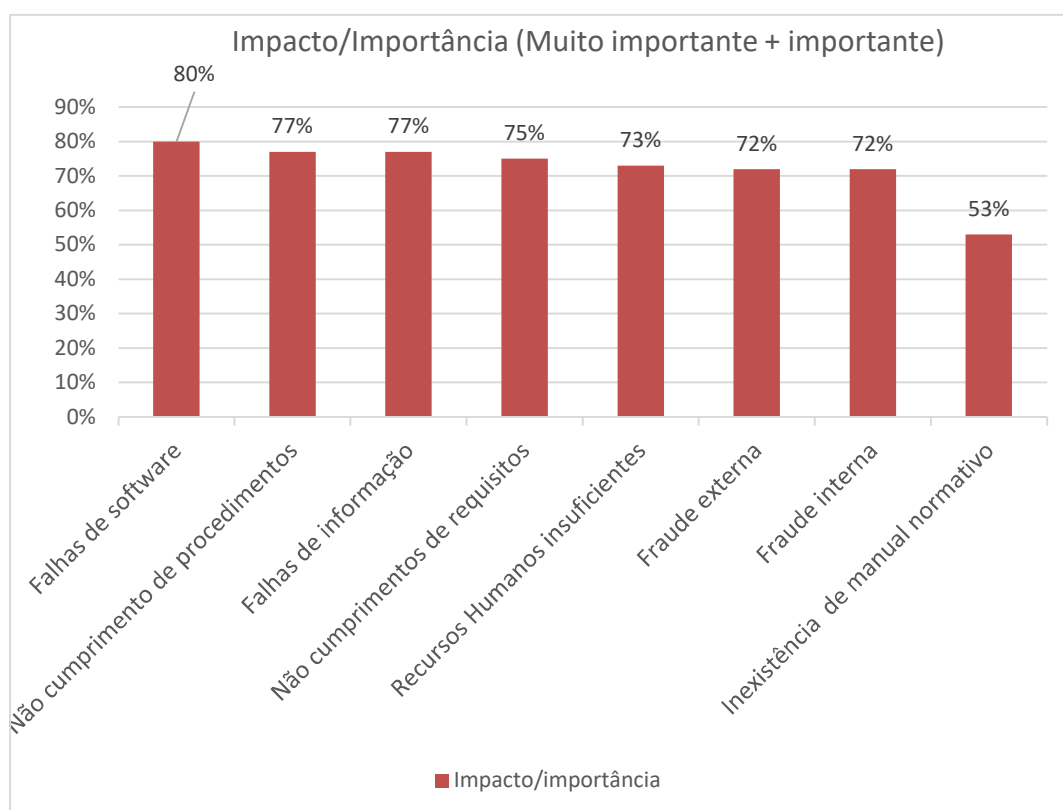


Gráfico 30 – Impacto/importância.

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao impacto/importância, o risco indicado como sendo o de maior representatividade é o relacionado com falhas de software, programas obsoletos ou erros na parametrização de sistemas, seguido pelo não cumprimento de procedimentos escritos/verbais e, na mesma posição, foram indicadas as falhas na integridade da informação, o acesso a dados de integridade duvidosa ou questionável. No que tange aos riscos apresentados como sendo de menor impacto/importância, o indicado como sendo de menor representatividade é o risco relacionado com a inexistência de manual/normativo ou definição incorreta de procedimentos. O segundo é o risco de fraude externa, junto com o de fraude interna.

CONCLUSÃO

Conclusão

Como já mencionado anteriormente, uma empresa familiar pode ser identificada pela integração de três grandes componentes: a empresa propriamente dita – entidade que desenvolve o negócio; a propriedade – pessoas que possuem o seu capital; e a família – agrupamento de pessoas unidas por laços familiares. Diante desse meio tão complexo, um dos maiores dilemas de uma empresa familiar é exatamente a distinção entre família, propriedade e negócio.

Como todas as outras empresas, as empresas familiares estão em seu cotidiano sujeitas a riscos, dos mais diferentes tipos. Neste trabalho, enfatizamos os riscos operacionais.

Os eventos relacionados com os riscos operacionais podem comprometer a solvência de uma instituição financeira e contribuir para delinear a curva de distribuição de perdas, já que o risco operacional decorre da realização das operações, estando associado às deficiências nos controles internos.

E se tratando de empresas familiares, podemos ainda destacar que o fato de envolver pessoas do “mesmo sangue” pode dificultar todo o tipo de decisão e negociação. Até mesmo surge a questão da profissionalização dos membros “familiares”, uma vez que nem todos os herdeiros e responsáveis pela empresa são capacitados tecnicamente para conduzi-la. Portanto, uma boa comunicação e um plano de trabalho estruturado são cruciais para o êxito numa gestão familiar.

Desta forma, é muito importante o reconhecimento do risco operacional, tipos, frequência, assim como o seu impacto. Por isso, este trabalho foi elaborado de forma a estudar como as empresas familiares consideram tal risco. Optou-se pelo recurso ao questionário, um método que simplifica o tratamento dos dados ao evitar as múltiplas codificações de respostas e que facilita o tratamento estatístico da informação. De acordo com as questões de investigação, foi considerado que a análise quantitativa seria a mais apropriada e a mais relevante, pelo fato de a recolha e o armazenamento dos dados e a hipótese destes serem alvo de análise.

O questionário teve como objetivo recolher dados com a indicação de satisfazer três temas:

- Família *versus* Negócios: a relação entre a família e os negócios, ou seja, pontos onde se cruzam, ou intercetam-se em comum interesses familiares e interesses da empresa/negócio.
- Prevenção do Risco: abordagem técnica da prevenção e mitigação dos riscos.
- Reconhecimento do Risco Operacional: relação entre frequência de ocorrência e impacto/importância.

Com os dados recolhidos, analisados e os resultados apresentados, conseguimos concluir que as empresas familiares, mesmo estando em um negócio de cariz familiar, em que o controlo e a gestão estão nas mãos de membros da mesma família, consideram importante a definição, prevenção e mitigação dos riscos operacionais.

Validação das Hipóteses

Tomando por base as informações obtidas nos questionários pelos inquiridos, é feita uma análise ao teste de validação das três hipóteses definidas anteriormente.

A tabela seguinte apresenta a relação das questões de investigação, as hipóteses e os resultados obtidos.

Questões de investigação	Hipóteses	Resultados
<p>Q1- Sendo as mulheres líderes familiares, terão grande impacto como gestoras nas organizações?</p> <p>Q2- Que impacto a influência familiar terá sobre a tomada de decisão?</p> <p>Q7- Qual a importância dada ao plano de sucessão e a sua implementação?</p> <p>Q8- Que tipo de ações são propostas para auxiliarem os familiares e não familiares durante a gestão de conflitos?</p> <p>Q9- De que forma as atribuições de funções são feitas levando em conta a competência?</p> <p>Q10- Em momento de crise, o que vem em primeiro lugar: a família ou a empresa?</p>	<p>H1- A influência da família nas empresas familiares poderá ter impacto na sua gestão operacional, na resolução de conflitos e na gestão dos seus recursos humanos.</p>	<p>De acordo com as respostas obtidas no questionário, cerca de 77% indicam que a influência da família terá impacto na gestão operacional, na resolução de conflitos e na gestão de recursos humanos.</p>
<p>Q3- Sendo o risco operacional composto por 3 fatores: pessoas, processos e sistemas, de que forma as empresas familiares buscam a mitigação do risco, em meio ao ambiente da família versus negócio?</p> <p>Q6- De que forma é possível manter o controlo nas empresas familiares para que o</p>	<p>H2- O consultor ou auditor será de essencial importância para definição, análise e mitigação do risco operacional.</p>	<p>Dos inquiridos, 61% acreditam na importância do consultor ou auditor para definição, análise e mitigação do risco operacional.</p>

apetite ao risco seja semelhante às empresas não familiares?		
<p>Q4- Quais os riscos operacionais que ocorrem com mais frequência?</p> <p>Q5- Quais os riscos operacionais com maior impacto/importância nas organizações?</p>	<p>H3- O reconhecimento dos diversos riscos operacionais e a conscientização dos seus níveis de impacto e frequência contribuem para a prevenção e mitigação dos mesmos.</p>	<p>Em média, 51% dos responsáveis das empresas familiares inquiridas confirmam que o reconhecimento dos diversos riscos operacionais e a conscientização dos seus níveis de impacto e frequência contribuem para a prevenção e mitigação destes.</p>

Tabela 6 – Matriz das Hipóteses – Resultados.
 Fonte: Elaboração própria, 2020.

Para testar as hipóteses, foi assumido que cada hipótese significaria $1/3$, ou seja, $H1 = 1/3$, $H2 = 1/3$ e $H3 = 1/3$, e que todas as hipóteses estão relacionadas entre si. O demonstrativo dos cálculos está no Apêndice III. Assim, o modelo de análise deste estudo é:

Hipótese 1	Hipótese 2	Hipótese 3	%
$1/3$	$1/3$	$1/3$	100%
25,67%	20,37%	17,00%	63,04%

Tabela 7 – Validação do modelo de análise.
 Fonte: Elaboração própria, 2020.

Sendo assim fundamentado, o resultado obtido foi de 63%, e, assim, podemos constatar a importância da definição, prevenção e mitigação do risco operacional nas empresas familiares.

Da análise dos dados obtidos com o estudo das respostas ao questionário, podemos concluir, então, que:

- Mesmo nas empresas de cariz familiar, sendo estas controladas por membros familiares, dentre os quais a confiança é uma característica predominante, é de essencial importância o reconhecimento do risco operacional, a sua prevenção e a mitigação deste.
- Podemos concluir também que o consultor/auditor é a figura chave para o reconhecimento do risco operacional, da sua prevenção e mitigação.

- Todas as empresas terão de ter bem assente a sua exposição aos riscos, e dar atenção ao reconhecimento da frequência e do impacto/importância que estes poderão vir a ter no seu negócio, independentemente de ser um negócio familiar ou não.

Neste momento, estaremos em condições de identificar algumas limitações do estudo realizado, bem como de fazer algumas sugestões para investigações futuras.

Limitações do Estudo

A principal limitação deste estudo foi a obtenção de respostas ao questionário que foi disponibilizado à população em estudo. Acreditamos que ela se justifique pela conjuntura atual que atravessamos, devido à epidemia da Covid-19. As empresas encontram-se voltadas para os seus negócios, no meio de inúmeras incertezas quotidianas, alterações de âmbitos legais, fiscais, entre outras, o que dificulta a disponibilidade para responder ao questionário, o que é totalmente compreensível. Uma vez que a única forma de obtenção de respostas foi o questionário e que o tempo de espera para a obtenção de respostas foi imenso, isto tornou-se um empecilho no desenvolvimento do trabalho, pois essas respostas eram a base do estudo em análise.

Também pode ser indicado como uma limitação o simples fato de serem empresas familiares, pois nota-se uma certa resistência de resposta, talvez justificada pelo fato da “exposição” do negócio familiar, mais uma vez emergindo a vertente família *versus* negócios.

Pistas para investigação futura

Para investigação futura, seria bastante interessante entrevista aos gestores de empresas familiares, de diferentes setores de atividade, abordando uma pesquisa qualitativa, associada também a um alargamento do seu campo de ação, a considerar o estudo para grandes empresas familiares, de preferência referenciadas como empresas de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brockhaus, R. (2004). *Family business succession* (17.^a Edição). Boston, MA: The Family Firm Institute, Inc.

Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar* (1.^a Edição). Brasil: Grupo A - Bookman.

Carvalho, E. J. L. de (2003). *Gerenciamento do risco operacional em organizações financeiras*. In: Duarte Jr., A. M., & Varga, G. (Orgs.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Finanças e Consultoria.

Comi, A., & Eppler, M. J. (2014). *Diagnosing capabilities in family firms: An overview of visual research methods and suggestions for future applications* (5.^a Edição): *Journal of Family Business Strategy*.

Cruz, M. (2003). *Modelagem quantitativa de risco operacional*. In: Duarte Jr., A. M., & Varga, G. (Orgs.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Finanças e Consultoria.

Family Firm Institute (2014). *Global data points*. Obtido em 11 de novembro de 2020 de <https://my.ffi.org/page/globaldatapoints>

Gersick, K. E. *et al.* (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora.

Lopes, A. (2016). *Gestão de empresas familiares*. Obtido em 5 de novembro de 2019 de <https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/>

Marshall, C. L. (2002). *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDONÇA, H. F., GALVÃO, D. J. C., & LOURDES, R. F. V (2007). *Risco operacional nas instituições financeiras: contratar seguro ou auto segurar-se?* *Revista da Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia*.

Miranda, R. (2009). *Metodologia*. Obtido em 6 de novembro de 2019 de https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5489/9/ulfc096328_3_metodologia.pdf

Marques, A. P. (2018). *Empresas familiares da região Norte. mapeamento, retratos e testemunhos (Livro Roadmap para empresas familiares)*. Obtido em 12 de janeiro de 2020 de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55802>

McKinsey & Company (2014). *Perspectives on Founder – and Family-Owned Businesses*. Obtido em 7 de janeiro de 2020 de <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/perspectives-on-founder-and-family-owned-businesses>

Newsletter Biblioteca do Banco de Portugal, publicação trimestral (01/2014). *Risco Operacional*. Obtida em 22 de janeiro de 2020 de http://bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/2014_1_newletterbib_janeiro2014_internet.pdf

Poza, E. (2010). *Family Business* (3.^a Edição). Thomson South: Western.

PwC (2018). *Inquérito Global sobre Empresas de Raiz Familiar de 2018*. Obtido em 10 de dezembro de 2019 de <https://www.pwc.pt/temas-actuais/pwc-family-business-survey.pdf>

PwC (2016). *Inquérito Global sobre Empresas Familiares de 2016*. Obtido em 10 de dezembro de 2019 de <https://www.pwc.pt/publicacoes/family-business/pwc-family-business-2016.pdf>

PwC (2018). *Empresas Familiares, entrevista à Peter Villax*. Obtido em 5 de dezembro de 2019 de <https://www.pwc.pt/publicacoes/family-business/entrevista-peter-villax.html>.

Silva, E. S. E., Mota, C., Queirós, M., Pereira, A., & Branco, C. R. (2016). *Risco Operacional, especificidade do setor financeiro ou realidade empresarial?* Revista de Contabilidade & Finanças (n.º 126).

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent attributes of the family firm* (Working Paper, Harvard Business School, Cambridge) (9.ª Edição). Reprinted 1996, Family Business Review.

Ussmane, A. M. (1994). *A Transferência de Geração na Direção das Empresas Familiares em Portugal*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Ussmane, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.

Westhead, P., & Cowling, M. (1998). *Family firm research: the need for a methodological rethinking* (23.ª Edição). Entrepreneurship, Theory and Practice.

APÊNDICES

Apêndice I – Recolha de resultados

Para as respostas:

1. Muito importante/ Muito frequente/ Muito influente
2. Importante/ Frequente/ Influyente/
3. Importância razoável/ Ocasional/ Influência razoável
4. De pouca importância/ Raramente/ De pouca influência
5. Sem importância/ Nunca/ Sem influência

Hipóteses	Perguntas	Respostas
H1- A influência da família nas empresas familiares poderá ter impacto na sua gestão operacional, na resolução de conflitos e na gestão dos seus recursos humanos.	Q4- Como classifica a influência da família sobre a tomada de decisão?	1 – 43,5% 2 – 41,3% 3 – 13% 4 – 2,2% 5 – 0%
	Q5- Como classifica a presença de mulheres em lugar de gestão nas organizações?	1 – 52,2% 2 – 34,8% 3 – 13% 4 – 10,5% 5 – 2,2%
	Q6- Com que intensidade os problemas familiares influenciam os processos da empresa?	1 – 19,6% 2 – 43,5% 3 – 26,1% 4 – 10,9% 5 – 0%
	Q7- Como considera a implementação do plano de sucessão?	1 – 19,6% 2 – 47,8% 3 – 23,9% 4 – 8,7% 5 – 0%

	Q8- Os cargos de gestão ocupados por familiares, levam em conta as suas capacidades profissionais?	1 – 30,4% 2 – 52,2% 3 – 6,5% 4 – 4,3% 5 – 6,5%
H2- O consultor ou auditor será de essencial importância para definição, análise e mitigação do risco operacional.	Q9- Como classifica a utilização/existência do manual de controlo interno?	1 – 30,4% 2 – 37% 3 – 26,1% 4 – 4,3% 5 – 2,2%
	Q10- De que forma considera importante recorrer aos serviços de um auditor/consultor?	1 – 23,9% 2 – 34,8% 3 – 26,10% 4 – 6,5% 5 – 8,7%
	Q11- Dos riscos operacionais enunciados abaixo, classifique por frequência de ocorrência:	
H2- O consultor ou auditor será de essencial importância para definição, análise e mitigação do risco operacional.	11.1 Recursos Humanos insuficientes face às funções a desempenhar;	1 – 15,3% 2 – 50% 3 – 21,7% 4 – 13% 5 – 0%
	11.2 Inexistência de manual/normativo, ou definição incorreta de procedimentos;	1 – 15,3% 2 – 39,1% 3 – 32,6% 4 – 13% 5 – 0%

<p>H3- O reconhecimento dos diversos riscos operacionais e a conscientização dos seus níveis de impacto e frequência, contribuem para a prevenção e mitigação dos mesmos.</p>	<p>11.3 Não cumprimentos de procedimentos escritos/verbais;</p>	<p>1 – 8,6%</p> <p>2 – 37%</p> <p>3 – 32,6%</p> <p>4 – 19,6%</p> <p>5 – 2,2%</p>
	<p>11.4 Falhas de software: programas obsoletos, erros na parametrização de sistemas;</p>	<p>1 – 6,5%</p> <p>2 – 23,9%</p> <p>3 – 43,5%</p> <p>4 – 23,9%</p> <p>5 – 2,2%</p>
	<p>11.5 Falhas na integridade da informação, acesso a dados de integridade duvidosa/questionável;</p>	<p>1 – 4,4%</p> <p>2 – 19,6%</p> <p>3 – 39,1%</p> <p>4 – 32,6%</p> <p>5 – 4,3%</p>
	<p>11.6 Não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos;</p>	<p>1 – 4,4%</p> <p>2 – 13,3%</p> <p>3 – 26,7%</p> <p>4 – 46,7%</p> <p>5 – 8,9%</p>
	<p>11.7 Fraude externa: perdas decorrentes por atos praticados por um terceiro;</p>	<p>1 – 4,3%</p> <p>2 – 6,5%</p> <p>3 – 8,7%</p> <p>4 – 43,5%</p> <p>5 – 37%</p>
		<p>1 – 4,3%</p>

<p>H3- O reconhecimento dos diversos riscos operacionais e a conscientização dos seus níveis de impacto e frequência, contribuem para a prevenção e mitigação dos mesmos</p>	<p>11.8 Fraude interna: perdas decorrentes por atos praticados por parte interna da empresa.</p>	<p>2 – 6,5%</p> <p>3 – 15,2%</p> <p>4 – 34,8%</p> <p>5 – 39,2%</p>
	<p>Q12- Dos riscos operacionais enunciados abaixo, classifique por impacto/importância na empresa:</p>	
	<p>12.1 Recursos Humanos insuficientes face às funções a desempenhar;</p>	<p>1 – 25,6%</p> <p>2 – 48,8%</p> <p>3 – 18,6%</p> <p>4 – 7%</p> <p>5 – 0%</p>
	<p>12.2 Inexistência de manual/normativo, ou definição incorreta de procedimentos;</p>	<p>1 – 14,7%</p> <p>2 – 39%</p> <p>3 – 36,6%</p> <p>4 – 7,3%</p> <p>5 – 2,4%</p>
	<p>12.3 Não cumprimentos de procedimentos escritos/verbais;</p>	<p>1 – 22%</p> <p>2 – 53,7%</p> <p>3 – 22%</p> <p>4 – 2,3%</p> <p>5 – 0%</p>
	<p>12.4 Falhas de software: programas obsoletos, erros na parametrização de sistemas;</p>	<p>1 – 29,3%</p> <p>2 – 51,2%</p> <p>3 – 36,6%</p> <p>4 – 7,3%</p> <p>5 – 2,4%</p>
		<p>1 – 39%</p>

	12.5 Falhas na integridade da informação, acesso a dados de integridade duvidosa/questionável;	2 – 39% 3 – 7,3% 4 – 14,7% 5 – 0%
	12.6 Não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos;	1 – 43,9% 2 – 31,7% 3 – 17,1% 4 – 4,9% 5 – 2,4%
	12.7 Fraude externa: perdas decorrentes por atos praticados por um terceiro;	1 – 46,4% 2 – 24,5% 3 – 12,2% 4 – 12,2% 5 – 4,9%
	12.8 Fraude interna: perdas decorrentes por atos praticados por parte interna da empresa.	1 – 46,3% 2 – 26,8% 3 – 9,8% 4 – 9,8% 5 – 7%

Apêndice II – Somatório dos dois critérios selecionados da Escala Likert

Nesta tabela está indicado o somatório dos dois critérios, o número 1. Muito importante/ Muito frequente/ Muito influente com o critério número 2. Frequente/Importante/ Frequente/ Influente.

Dados sobre as entidades	Q1- Tipo de entidade	Microentidade	67%
		Pequena empresa	13%
		Média e grande	13%
		Outro	7%
	Q2- Número de trabalhadores	Menor ou igual a 2	35%
		Menor ou igual a 10 e > 2	39%
		Maior que 10	24%
		Outros	2%
	Q3- Idade da empresa	Menos que 2 anos	13%
		Mais que 2 anos e menos que 5	5%
		Mais de 5 anos	82%

Hipóteses	Perguntas	Respostas
H1- A influência da família nas empresas familiares poderá ter impacto na sua gestão operacional, na resolução de conflitos e na gestão dos seus recursos humanos.	Q4- Como classifica a influência da família sobre a tomada de decisão?	1 – 43,5% 2 – 41,3% 85%
	Q5- Como classifica a presença de mulheres em lugar de gestão nas organizações?	1 – 52,2% 2 – 34,8% 87%
	Q6- Com que intensidade os problemas familiares influenciam os processos da empresa?	1 – 19,6% 2 – 43,5% 63%
	Q7- Como considera a implementação do plano de sucessão?	1 – 19,6% 2 – 47,8% 67%

	Q8- Os cargos de gestão ocupados por familiares, levam em conta as suas capacidades profissionais?	1 – 30,4% 2 – 52,2% 83%
H2- O consultor ou auditor será de essencial importância para definição, análise e mitigação do risco operacional.	Q9- Como classifica a utilização/existência do manual de controlo interno?	1 – 30,4% 2 – 37% 67%
	Q10- De que forma considera importante recorrer aos serviços de um auditor/consultor?	1 – 23,9% 2 – 34,8% 58%
	Q11- Dos riscos operacionais enunciados abaixo, classifique por frequência de ocorrência:	
H2- O consultor ou auditor será de essencial importância para definição, análise e mitigação do risco operacional.	11.1 Recursos Humanos insuficientes face às funções a desempenhar;	1 – 15,3% 2 – 50% 65%
	11.2 Inexistência de manual/normativo, ou definição incorreta de procedimentos;	1 – 15,3% 2 – 39,1% 54%
H3- O reconhecimento dos diversos riscos operacionais e a conscientização dos seus níveis de impacto e frequência, contribuem para a prevenção e mitigação dos mesmos.	11.3 Não cumprimentos de procedimentos escritos/verbais;	1 – 8,6% 2 – 37% 45%
	11.4 Falhas de software: programas obsoletos, erros na parametrização de sistemas;	1 – 6,5% 2 – 23,9% 30%
	11.5 Falhas na integridade da informação, acesso a dados de integridade duvidosa/questionável;	1 – 4,4% 2 – 19,6% 23%
	11.6 Não cumprimento de requisitos legais, fiscais	1 – 4,4%

	ou normas e regulamentos;	2 – 13,3% 17%
	11.7 Fraude externa: perdas decorrentes por atos praticados por um terceiro;	1 – 4,3% 2 – 6,5% 10%
	11.8 Fraude interna: perdas decorrentes por atos praticados por parte interna da empresa.	1 – 4,3% 2 – 6,5% 10%
	Q12- Dos riscos operacionais enunciados abaixo, classifique por impacto/importância na empresa:	
	12.1 Recursos Humanos insuficientes face às funções a desempenhar;	1 – 25,6% 2 – 48,8% 73%
	12.2 Inexistência de manual/normativo, ou definição incorreta de procedimentos;	1 – 14,7% 2 – 39% 53%
	12.3 Não cumprimentos de procedimentos escritos/verbais;	1 – 22% 2 – 53,7% 77%
H3- O reconhecimento dos diversos riscos operacionais e a conscientização dos seus níveis de impacto e frequência, contribuem para a prevenção e mitigação dos mesmos	12.4 Falhas de software: programas obsoletos, erros na parametrização de sistemas;	1 – 29,3% 2 – 51,2% 80%
	12.5 Falhas na integridade da informação, acesso a dados de integridade duvidosa/questionável;	1 – 39% 2 – 38% 77%
	12.6 Não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos;	1 – 43,9% 2 – 31,7% 75%

	<p>12.7 Fraude externa: perdas decorrentes por atos praticados por um terceiro;</p>	<p>1 – 46,4% 2 – 24,5% 70%</p>
	<p>12.8 Fraude interna: perdas decorrentes por atos praticados por parte interna da empresa.</p>	<p>1 – 46,3% 2 – 24,8% 70%</p>

Apêndice III– Validação de hipóteses

	1	2	3	4	5
HIPÓTESES	Questões	%	Respostas*	Validação 3x4	
H1	q4	20,00%	85	17	
	q5	20,00%	87	17,4	
	q6	20,00%	63	12,6	
	q7	20,00%	67	13,4	
	q8	20,00%	83	16,6	
				77	

H2	q9	25,00%	67	16,8	
	q10	25,00%	58	14,5	
	q11 1	25,00%	65	16,3	
	q11 2	25,00%	54	13,5	
				61	

H3	q11 3	7,14%	45	3,2	
	q11 4	7,14%	30	2,1	
	q11 5	7,14%	23	1,6	
	q11 6	7,14%	17	1,2	
	q11 7	7,14%	10	0,7	
	q11 8	7,14%	10	0,7	
	q12 1	7,14%	73	5,4	
	q12 2	7,14%	53	3,8	
	q12 3	7,14%	77	5,5	
	q12 4	7,14%	80	5,7	
	q12 5	7,14%	77	5,5	
	q12 6	7,14%	75	5,3	
	q12 7	7,14%	70	5,0	
	q12 8	7,14%	70	5,0	
				51	

* Somatório de muito importante e importante (1+2)

Apêndice IV– Questionário enviado às empresas familiares

Elaborado no *Microsoft Forms*:

Perguntas

Respostas 46

Riscos Operacionais nas Empresas Familiares

Perguntas de 1 a 3 : Caracterização da Entidade inquirida
Perguntas de 4 a 8 : A Família X Negócios
Perguntas de 9 e 10 : Prevenção do Risco
Perguntas de 11 a 12 : Riscos Operacionais

Secção 1

Caracterização da Entidade inquirida

1. Tipo de entidade: *

- Microentidade
- Pequena empresa
- Média ou grande
- Outro

2. Número de trabalhadores: *

- Menor ou igual a 2
- Menor ou igual a 10
- Maior que 10

3. Idade da empresa: *

- Menos que 2 anos
- Mais que 2 e menos que 5 anos
- Mais de 5 anos

Família X Negócios

4. Como classifica a influência da família sobre a tomada de decisão? *

Muito importante	Importante	Importância razoável	De pouca importância	Sem importância
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Como classifica a presença de mulheres em lugar de gestão nas organizações? *

Muito importante	Importante	Importância razoável	De pouca importância	Sem importância
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Com que intensidade os problemas familiares influenciam os processos da empresa? *

Muito influente	Influente	Influência razoável	Pouco influente	Sem influência
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Como considera a implementação do plano de sucessão? *

Muito importante	Importante	Importância razoável	De pouca importância	Sem importância
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Os cargos de gestão ocupados por familiares, levam em conta as suas capacidades profissionais? *

Muito importante	Importante	Importância razoável	De nada importante	Sem importância
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prevenção do Risco

9. Como classifica a utilização/existência do manual de controlo interno? *

Muito importante	Importante	Importância razoável	De pouca importância	Sem importância
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. De que forma considera importante recorrer aos serviços de um auditor/consultor? *

Muito importante	Importante	Importância razoável	De pouca importância	Sem importância
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Riscos Operacionais mais relevantes

11.

Dos riscos operacionais enunciados abaixo, classifique por frequência de ocorrência:

	Muito frequente	Frequente	Ocasional	Raramente	Nunca
Recursos Humanos insuficientes face às funções a desempenhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inexistência de manual/normativo, ou definição incorreta de procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não cumprimentos de procedimentos escritos/verbais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas de software: programas obsoletos, erros na parametrização de sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas na integridade da informação, acesso a dados de integridade duvidosa/questionável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraude externa: perdas decorrentes por atos praticados por um terceiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraude interna: perdas decorrentes por atos praticados por parte interna da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.

Dos riscos operacionais enunciados abaixo, classifique por impacto/importância na empresa: *

	Muito importante	Importante	Importância Razoável	De pouca importância	Sem importância
Recursos Humanos insuficientes face às funções a desempenhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inexistência de manual/normativo, ou definição incorreta de procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não cumprimentos de procedimentos escritos/verbais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas de software: programas obsoletos, erros na parametrização de sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas na integridade da informação, acesso a dados de integridade duvidosa/questionável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não cumprimento de requisitos legais, fiscais ou normas e regulamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraude externa: perdas decorrentes por atos praticados por um terceiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraude interna: perdas decorrentes por atos praticados por parte interna da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>