



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Estratégias na Gestão dos Riscos Operacionais nos Escritórios de Contabilidade

Resumo: O objetivo geral deste estudo é analisar as estratégias adotadas pelos escritórios de contabilidade na gestão dos riscos operacionais. Os escritórios de contabilidade são organizações dinâmicas e complexas, que desde o século XX vêm passando por modificações operacionais significativas decorrentes das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, que impulsionaram a convergência das normas nacionais de contabilidade às normas internacionais e provocaram aumento nas exigências legais brasileiras com expressivas sanções e punições. Desta forma, os escritórios de contabilidade encontram-se vulneráveis aos riscos que podem acarretar prejuízos e até a falência do negócio. Isto posto, torna-se imprescindível o estudo sobre gestão de riscos operacionais nos escritórios de contabilidade sob a ótica da teoria da contingência. Este estudo de múltiplos casos ocorreu no mês de outubro de 2016, em quatro escritórios de contabilidade. Por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas, questionários aplicados aos contadores-gestores e após a análise de conteúdo, os resultados demonstraram que os contadores reconhecem a importância da gestão de riscos operacionais, mas adotam informalmente diferentes estratégias, dentre elas destacam-se o diálogo constante, o acompanhamento das atividades, principalmente do cumprimento da agenda única de obrigações e controles internos. Para evitar falhas humanas e falhas técnicas às estratégias, utilizam-se cursos de capacitação e atualização dos softwares. As estratégias para evitar processos inadequados e inapropriados é redesenhar os processos sempre que necessário e integrar os colaboradores para que não ocorram conflitos.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial.



1 INTRODUÇÃO

As estratégias tiveram seu marco na Primeira Guerra Mundial, com os países beligerantes que necessitavam acelerar seus processos para obter os artefatos para o combate na quantia certa, no momento e local correto, com menores custos. Após a Segunda Revolução Industrial, os grandes empreendimentos se espelharam nas estratégias militares para produzir em massa e expandir os negócios de forma organizada e controlada. Desde então, as estratégias estão se desenvolvendo e tornando-se indispensáveis em qualquer tipo de organização (Sfair, Silva, Garcia, & Moretti, 2011).

Isto quer dizer que a estratégia é importante para todos os tipos de organizações, independente do mercado de atuação, porque todas buscam alternativas para trilhar seus caminhos para a competitividade (Jussani, Krakauer, & Polo, 2010), dentro de um contexto dinâmico e complexo que as tornam vulneráveis a riscos, dentre eles os de falhas humanas (Caridade, 2012).

Os riscos causados por falhas humanas, desenho do processo, equipamentos, ou pelos sistemas, são denominados de riscos operacionais (Andersen & Schroder, 2010; Fonseca, 2015). Esses riscos precisam ser detectados e sanados rapidamente, uma vez que podem comprometer o alcance dos objetivos e resultar em grandes abalos financeiros e falências, como ocorrido com o Barings, Enron, WorldCom, Parmalat, Banco Santos e Sadia (Fonseca, 2015).

Ressalta-se que o desempenho dos processos, nas organizações empresariais, pode ser afetado por componentes externos não mercadológicos, como as medidas governamentais, as definições de regras institucionais e legais e, também, por parte do sistema judiciário. Dentre estas organizações, destacam-se os escritórios de contabilidade, que precisam acompanhar as constantes alterações legais, inovações tecnológicas, manter-se atualizados, melhorar continuamente seus processos operacionais e de gerenciamento, como também prestar complexos serviços, com qualidade, em tempo hábil, de forma confiável, além de ter excelência no atendimento personalizado para cada tipo de cliente (Silva, Rocha, & Melo, 2011).

Mesmo apresentando tamanha complexidade, são poucos os estudos sobre escritórios de contabilidade no Brasil, dentre eles podem-se destacar os estudos de Haberkamp, Maçada, Raimundini, e Bianchi (2010) que retratam as exigências dos clientes e dos órgãos reguladores dos governos municipais, estaduais e federais e, ainda, a importância das tecnologias de informações para os escritórios de contabilidade, disponibilizar as informações de forma rápida, segura e confiável, e o estudo de Silva, Rocha e Melo (2011), que descreveram não se surpreenderem com a existência de sistemas inadequados, nos escritórios de contabilidade, mas reconhecem o esforço destes para manterem-se atualizados.

Percebe-se que os riscos operacionais que os escritórios de contabilidade têm, são vulneráveis e decorrem de fatores internos e externos. Desta forma, é adequado analisar os dados sob a ótica da teoria da contingência, visto que esta tem o objetivo de conhecer e estudar os fatores que influenciam as organizações, alguns deles são o ambiente onde a organização está inserida, a própria estrutura organizacional e a tecnologia. (Marques, Souza, & Silva, 2015) Entretanto, nos bancos de artigos, teses e dissertações, discussões acadêmicas ou reflexões científicas de natureza empírica, não se encontram estudos sobre as estratégias na gestão dos riscos operacionais em escritórios de contabilidade.

Assim sendo, percebe-se a importância deste estudo, que tem como questão de pesquisa: **Como ocorrem as estratégias na gestão de riscos operacionais nos escritórios de contabilidade?** Desta forma, tem-se como objetivo geral analisar as estratégias adotadas pelos escritórios de contabilidade na gestão dos riscos operacionais, e como objetivos específicos: a) conhecer como transcorrem as estratégias dos escritórios para evitar falhas humanas; b) descrever como fluem as estratégias para evitar falhas técnicas; c) constatar



como acontecem as estratégias para evitar processos inadequados e inapropriados; d) identificar as estratégias adotadas para evitar riscos decorrentes da utilização de recursos tecnológicos ultrapassados e ineficientes.

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco seções: a primeira seção compreende esta introdução; a segunda apresenta a base teórica que contextualiza estratégias, gestão dos riscos operacionais e os escritórios de contabilidade e a teoria da contingência; a terceira seção expõe-se o delineamento metodológico empregado; na quarta seção, evidenciam-se os dados coletados e a análise; na quinta seção, manifestam-se as considerações finais; e por fim, apresentam-se as referências científicas adotadas no constructo deste estudo.

2 BASE TEÓRICA

2.1 Estratégias

O termo estratégia, de origem grega, derivada da palavra *strategos*, que indicava o comandante-chefe da área militar, passou a ser utilizada no contexto empresarial somente após a Segunda Revolução Industrial nos Estados Unidos e, rapidamente, foi adotada pelos gestores empresariais da Europa e do resto do mundo (Tacini, 2015).

A estratégia passou a ser uma atribuição inevitável aos gestores, a partir da Segunda Revolução Industrial, pois as indústrias, impulsionadas pelo desenvolvimento das ferrovias, estavam inseridas em um ambiente altamente competitivo, com o mercado voltado para as massas. Novo destaque no meio empresarial para a estratégia ocorreu a partir da Segunda Guerra Mundial, quando a ciência da gestão começou gerar e apresentar diversas inovações para amenizar os problemas de escassez de recursos que as organizações se depararam naquela época (Caridade, 2012).

Entretanto, este termo ainda não possui consenso em sua definição, embora os termos encontrados complementem-se (Tacini, 2015), conforme demonstra Figura 1.

AUTORES	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Mintzberg (1978)	Está atrelada a um processo consciente de definição de diretrizes que determinam as decisões futuras.
Ansoff e Mc Donnell (1993)	É um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Eisenhardt & Sull (2001)	É a busca de oportunidades efêmeras usando regras simples, que favoreçam o posicionamento rápido e ágil da organização em ambientes com mudanças rápidas e
Porter (2004)	É a criação de uma posição exclusiva e valiosa, que envolve escolhas de um conjunto diferenciado de atividades perante seus concorrentes.
Certo (2005)	É a maneira como a empresa percebe o mundo, e gera comprometimento por meio de atitudes e respostas para determinadas situações.
Johnson, Scholes, e Whittington	É a direção e o escopo de uma organização, para obter vantagem e alcançar objetivos, de longo prazo, em um ambiente de constantes mudanças, através da configuração de

Figura 1. Definições de Estratégia

Fonte: Caridade, A. V. S. (2012) e Tacini, A. (2015).

O conceito de estratégia também pode ser apresentado como: um plano de ação definido de maneira consciente e racional, traçado para direcionar uma organização; um padrão de comportamento adotado por um tempo definido; um posicionamento frente ao competitivo mercado que está inserido; uma perspectiva, ou seja, com personalidade



fundamentada como os gestores enxergam o mundo e o mercado; e como um truque ou manobra para driblar uma determinada situação (Caridade, 2012).

Portanto, as formulações de estratégias precisam estar alicerçadas em informações confiáveis, verídicas e em tempo hábil, ressaltando que a partir do século XX e início do século XXI, as mudanças sociais e organizacionais são constantes, impulsionadas pelas evoluções e inovações tecnológicas, tornando assim o contexto empresarial dinâmico e complexo (Jussani, Krakauer, & Polo, 2010).

Frente a esta complexidade, as organizações públicas e privadas, independente do seu porte, estão vulneráveis a diversos tipos de riscos. Dentre eles, podem-se destacar as catástrofes naturais, os riscos políticos e monetários e as falhas humanas, por isso, torna-se indispensável a identificação, supervisão, análise das frequências dos eventos e dos potenciais impactos desses riscos na organização, e a definição de estratégias para mitigar esses riscos ou transferi-los para terceiros (Caridade, 2012).

Isto quer dizer que os executivos seniores precisam planejar formulações das estratégias de forma analítica, intencional, sequencial e racional, com objetivos claros e precisos, expostos em um plano de ação detalhado e com prazos definidos (Bailey, & Avery, 1998). O planejamento pode refletir quatro tipos de comportamentos estratégicos: o defensivo, que visa à qualidade e os melhores preços, mas não se preocupa em estar entre os líderes do seu ramo de negócio e inovar seu mix de serviços e produtos; o prospecto, que constantemente ampliar e inovar seus produtos e serviços e quer estar entre os líderes de seu ramo de atuação; o analítico, que desenvolve suas atividades de forma intermediária entre o defensivo e o prospecto; e o reativo, que se arrisca somente quando surgem ameaças por parte dos concorrentes (Miles, & Snow, 1978).

2.2 Gestão de Riscos Operacionais

Entende-se por riscos, situações futuras previsíveis indesejadas ou desfavoráveis, que podem ser determinadas ou previstas com certa margem de segurança (Fonseca, 2015). Os riscos podem ser categorizados em quatro tipos: estratégicos, operacionais, econômicos, ou gerais (Andersen & Schroder, 2010).

Riscos operacionais são situações não desejadas causadas por falhas, erros ou fraudes em atividades corriqueiras ou normais da organização. Dentre estas situações podem-se destacar as falhas no desenho dos processos, nos equipamentos e nos sistemas, como também erros que são falhas humanas ocasionadas pela falta de qualificação profissional ou pelas exposições legais, ou fraudes (Andersen & Schroder, 2010; Fonseca, 2015).

Nos escritórios de contabilidade podem existir riscos operacionais por erros ou fraudes nos registros contábilísticos (Alves, & Matias, 2014). Corroborando com tais afirmações apresenta-se, na Figura 2, um resumo das causas e condições relacionadas aos riscos operacionais.

FATOR	CAUSAS	CONDIÇÕES
Humano	Falha humana	Esquecimento, descuido, negligência e falta de atenção, motivação, habilidade ou conhecimento (Reason, 1997).
Técnico	O humano e a falha de sistema	Falta de habilidade técnica para lidar e testar as tecnologias empregadas (Reason, 1997).
Organização	Falha de processo	Processos inadequados, conflitos de interesses e falta de investimentos em capacitações (Reason, 1997).
Tecnológico	Falha de sistema	Falta de inovação tecnológica, emprego de tecnologias ultrapassadas ou que não tem suporte adequado e apropriado (Lally, 2002).

Figura 2. Fator, causas e condições dos riscos operacionais.

Fonte: Adaptado de Medeiros, J. J., & Pinto, W. (2009).



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Sendo assim, pode-se afirmar que a falta de controle, a complexidade operacional, a falta de flexibilidade e o pouco tempo para executar e corrigir as atividades, bem como compreensão limitada dos processos e falta de mecanismos de controle e segurança, também podem ser condições que causam riscos operacionais (Medeiros, & Pinto, 2009).

Os riscos operacionais podem ser de natureza interna ou de natureza externa. Entende-se por riscos de natureza interna, as deficiências nos controles internos decorrentes de falhas pessoais, tecnológicas ou de processos e, de natureza externa, os riscos associados a eventos não controláveis pelos gestores, entretanto podem ser gerenciáveis (Crouhy, Galai, & Mark, 2001).

Isto posto, torna-se indispensável o gestor direcionar seus esforços e estabelecer estratégias para uma gestão preventiva e eficiente dos riscos operacionais (Fonseca, 2015). O primeiro passo na efetiva gestão do risco operacional é a identificação das fontes de risco inerentes a todos os tipos de produtos, atividades, processos e sistemas. Estas podem variar dependendo da perspectiva da área envolvida na gestão do risco operacional. Por exemplo, sob a perspectiva dos executivos das linhas de negócio, o principal foco de atenção é o desempenho em termos de receita de sua unidade, enquanto que a perspectiva dos profissionais da área de operações é em relação ao bom andamento dos processos e sistemas operacionais (Pedote, 2002).

Existem várias e diferentes etapas no que se concerne ao processo de gerenciamento de riscos. Alguns autores sugerem no mínimo três etapas. Outros, por sua vez, propõem uma detalhada segmentação em até onze diferentes fases (Oliveira, 2009).

A Figura 3 apresenta uma compilação de algumas abordagens de pesquisadores sobre o assunto e seus respectivos processos de gerenciamento de risco.

PESQUISADORES	ETAPAS PROPOSTAS PARA O GERENCIAMENTO DE RISCO
Famá, Cardoso e Mendonça (2002)	Identificar, medir impacto e decidir ação (se e como minimizar impacto).
Brito (2003)	Identificar, medir e controlar.
Francis e Armstrong (2003)	Identificar, analisar e avaliar, e tomar ação.
Wong (2003)	Identificar, medir e mitigar.
Barrese e Scordis (2003)	Definir metas de risco-retorno, identificar e avaliar, adotar ferramentas de controle, implementar, monitorar e fazer análise crítica.
IFAC (1999)	Definir perfil de risco, identificar, avaliar, definir arquitetura do risco, responder, prover recursos, comunicar e treinar, monitorar.
Steinbert <i>et al.</i> (2003)	Preparar ambiente interno, definir objetivos, identificar, avaliar, responder, controlar, informar e comunicar e monitorar.
Robillard (2001)	Identificar, avaliar, medir probabilidade e impacto, priorizar, responder, definir resultados desejados, desenvolver opções, selecionar/implementar estratégias, monitorar e avaliar.

Figura 3. Comparativo entre diferentes modos de gerenciamento de risco.

Fonte: Adaptado de Padoveze, C. L. & Bertolucci, R. G. (2005).

O fato é que, sendo de quatro, cinco ou onze etapas, a relevância no processo de gerenciamento de riscos está concentrada na utilização dos recursos humanos, materiais,



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

financeiros e tecnológicos de forma preventiva com o único e comum objetivo, evitemos eventos indesejados e prejudiciais à organização (Oliveira, 2009).

2.3 Gestão de Riscos Operacionais nos Escritórios de Contabilidade

A atividade de contabilidade é intelectual, legalmente regulamentada, de caráter pessoal e classificada pelo Código Civil Brasileiro como sociedade simples, que pode comprometer o patrimônio de seus sócios, ilimitadamente em relação ao capital, quando se tratar de responsabilidades para com terceiros (Grecco, 2014).

Logo, assim como a maioria das demais organizações, os escritórios de contabilidade estão inseridos em um ambiente dinâmico, complexo e competitivo, principalmente em relação ao mercado altamente exigente. Corroborando com esta afirmação, Brundo, Macke, e Ghedine (2004) descreveram em seu estudo que os escritórios de contabilidade desenvolvem suas atividades em meio a uma grande competitividade, com o mercado exigindo além dos trabalhos operacionais, serviços de consultoria. Desta forma, faz-se necessário que os profissionais contábeis tenham conhecimentos técnicos, habilidades conceituais sobre todas as atividades desenvolvidas, compreensão, comprometimento e competência de acordo com as estratégias do escritório, que precisa ter seus objetivos transparentes em um planejamento formal.

De acordo com Miranda, Libonati, Freire e Saturnino (2009) também abordaram em seus estudos o complexo e dinâmico ambiente dos escritórios de contabilidade, quando descreveram que estes necessitam de um sistema contábil moderno, para gerar informações conforme a necessidade do gestor e que o contador, por sua vez, precisa desempenhar a função também de consultor.

Scarpin, Scarpin e Calijuri (2000) contemplam em seu estudo que além da consultoria, os escritórios de contabilidade também ofertam serviços de auditoria, perícia e assessoria, necessitando, assim, de constantes inovações para garantir a competitividade, com serviços ágeis, precisos e completos.

Walter, Cruz e Espejo (2011) descreveram que os escritórios de contabilidade com mais de 20 anos de existência podem ser considerados maduros e estáveis, que sua principal função é dar suporte à gestão empresarial de seus clientes e que os processos de formação estratégica diferem-se entre os escritórios.

Starosky Filho, Pfitscher e Freitas (2011), também demonstraram em seu estudo a complexidade do meio que os escritórios contábeis estão inseridos, quando abordaram que estes precisam maximizar seus resultados, ter qualidade nos serviços, estar informatizados para atender às exigências legais de processos eletrônicos e desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável e sustentável.

Enquanto que Silva, Ávila e Malaquias (2013) enfatizaram que a elevada demanda governamental e a complexidade do sistema tributário prejudicam a atualização e acompanhamento das legislações por parte dos escritórios de contabilidade.

Se não bastasse, a maior parte da carteira de clientes, pessoa jurídica, dos escritórios de contabilidade são pequenas e médias empresas, que possuem alto índice de mortalidade precoce decorrente de decisões incorretas tomadas pelos gestores (Albanese, Briozzo, Argañaraz, & Vigier, 2013).

Isto posto, percebe-se que o ambiente das organizações contábeis está em constante mutação, devido ao forte impacto das inovações tecnológicas, legais e mercadológicas que afetam as empresas em geral. Desta forma, as ferramentas de gestão, se bem utilizadas, podem auxiliar na expansão dos negócios e no crescimento de mercado, pois estas poderão auxiliar na agilidade, para não ser ultrapassado pela concorrência, pela tecnologia, pelas leis, inclusive pelo próprio conhecimento adquirido (Rodrigues, & Lemos, 2009).



Tendo em vista este cenário, principalmente no qual os órgãos reguladores estão exigindo maior número de obrigações das empresas e o serviço contábil está mais normativo e complexo com a introdução dos pronunciamentos contábeis dentre outras instruções, controlar os riscos operacionais tornou uma questão de sobrevivência para os contadores. Assim sendo, escolher um método de gerenciamento de riscos que possa ser utilizado eficientemente por essas empresas é um desafio, principalmente pelo fato da maioria ter enquadramento fiscal como micro e pequenas empresas (Rodrigues, & Lemos, 2009).

O risco da organização contábil é algo além daquele comum aos contribuintes. Ela absorve uma parte do risco de seus clientes, pelo menos aquele sob sua responsabilidade ou decorrente de seu trabalho, enquanto responsável pela escrituração. Os erros, supostamente razoáveis em uma realidade fiscal tão complexa, podem ser traduzidos em multas, cuja reparação é comumente contratual (Grecco, 2014).

A vulnerabilidade aos riscos operacionais pelos escritórios contábeis é tão significativa, que o próprio Conselho Federal de Contabilidade orienta os contadores para fazer seguro de responsabilidade civil profissional (CFC, 2016).

2.4 Teoria da Contingência

No final da década de 1950 e no início da década de 1960, a teoria da contingência surgiu contrariando algumas teorias universalistas, que preconizavam uma forma adequada de se organizar, que podia ser aplicada a qualquer empresa (Donaldson, 2001). Para a teoria da contingência, nada é absoluto e imutável, principalmente pelo fato das organizações estarem vulneráveis a inúmeros fatores capazes de impulsionar mudanças no comportamento organizacional (Gorla, & Lavarda, 2012).

A consolidação e o desenvolvimento da teoria da contingência só foi possível devido às contribuições de vários outros estudiosos, conforme demonstra a Figura 4.

AUTORES	CONTRIBUIÇÃO
Burn e Stalker (1961)	Segregaram o sistema de gestão em dois: mecanicista e orgânico. No mecanicista, as condições ambientais são estáveis, as relações são verticalizadas e hierarquizadas, o oposto do orgânico onde a segregação de função e a formalidade são menores, assim como a interação é vertical e horizontal.
Chandler Jr (1962)	A estrutura de uma organização é guiada pelas decisões estratégicas. As mudanças ambientais são um dos principais fatores para a escolha de uma estrutura apropriada.
Lawrence e Lorsch (1967)	Destacam a diferenciação e a integração. A diferenciação relaciona-se com as orientações emocionais e cognitivas dos gestores e entre os gestores. Já a integração diz respeito ao grau de coordenação e cooperação entre diferentes departamentos interdependentes. Adotam o termo <i>Teoria Contingencial</i> .
Perrow (1967)	Organização complexa é conceituada em termo de suas tecnologias. A estrutura das tarefas varia de acordo com a tecnologia utilizada que é classificada em rotineira e não rotineira.
Thompson (1967)	Fundamentado na noção de sistemas abertos, focaliza a relação da empresa com seu ambiente. Impacto da tecnologia na organização.
Khandwalla	A sofisticação do Sistema de Controle Gerencial é influenciada pelo ambiente.
Miles e Snow (1978)	Classificaram as organizações em quatro tipos estratégicos, de acordo com a velocidade que mudam seus produtos, processos e domínio do mercado, a saber: <i>defenders, analyzers, prospectors, and reactors</i> .
Waterhouse e Tiessen (1978)	A natureza do controle organizacional é dependente do tipo de estrutura organizacional que, por sua vez, depende de tecnologia e do meio ambiente. A implicação é que o Sistema de Contabilidade Gerencial terá de atender as especificações das unidades organizacionais.

Figura 4. Autores e contribuições para o desenvolvimento da teoria da contingência

Fonte: Adaptado de Marques, K. C. M., Souza, R. P., & Silva, M. Z. (2015).

Para a teoria da contingência não existe uma única maneira de se organizar (Donaldson, 2001; Fagundes, Petri, Lavarda, Rodrigues, Lavarda, & Soller, 2010). Assim,



torna-se importante as empresas estarem sistematicamente ajustadas às condições na qual estão inseridas (Donaldson, 2001).

Entende-se por condições, os fatores contingências que influenciam a estrutura da organização, que podem ser internos ou externos (Marques, Souza, & Silva, 2015). Os fatores internos podem ser controláveis pelos gestores, enquanto que os externos não podem ser controlados (Guerra, 2007).

Portanto, a ênfase desta teoria é estudar como determinada contingência, como a tecnologia ou o ambiente afetam o funcionamento e o desenvolvimento da organização (Molinari, & Guerreiro, 2004; Morás, Marassi, Guse, da Rosa, & Soares, 2015), inclusive sua formalização, especialização, diferenciação e burocratização (Covaleski, Dirsmith, & Samuel, 1996).

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa foi construída em oito etapas. A primeira etapa foi uma pesquisa exploratória nos temas de interesse publicados na página eletrônica da EnANPAD. A segunda etapa foi a escolha do tema pela afinidade e inquietude sobre o assunto de riscos nos negócios, em especial aos escritórios de contabilidade.

A terceira etapa compreendeu pesquisa exploratória nos bancos de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e na biblioteca digital brasileira de teses e dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), com o intuito de constatar o que já se produziu cientificamente sobre a temática deste estudo.

A quarta etapa compreendeu a primeira fase do desenvolvimento da análise de conteúdo de Bardin (2010), chamada de pré-análise. Ou seja, após a leitura flutuante de obras científicas disponíveis no banco de dados da Spell e da BDTD, descreveu-se o constructo teórico, os objetivos, as categorias e os elementos de análise, conforme Figura 5 e estruturou-se o roteiro da entrevista e o questionário.

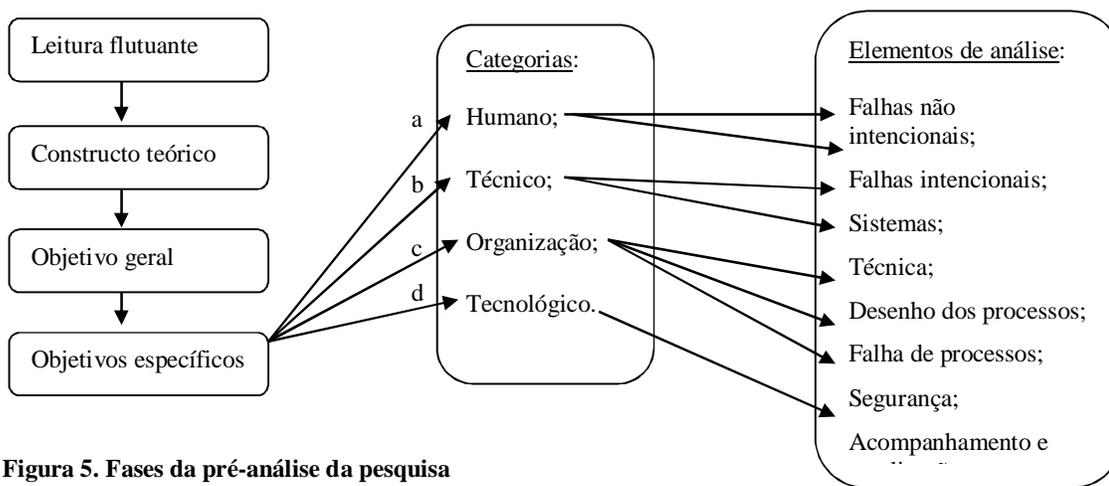


Figura 5. Fases da pré-análise da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

A entrevista foi estruturada com 24 questões abertas, e o questionário com 30 questões abertas. Conforme Figura 6, da primeira a décima primeira questão da entrevista e da questão 1.1 a 4.1 do questionário foram efetuadas com o propósito de conhecer o perfil dos contadores-gestores, a percepção destes em relação à gestão dos riscos operacionais e seu comportamento frente às estratégias de riscos e como são formuladas estas estratégias. As demais questões da entrevista e do questionário estruturado foram destinadas à coleta de dados para responder aos quatro objetivos específicos.



Conforme a teoria da contingência, o contexto organizacional é algo complexo, nada é absoluto e imutável, isto quer dizer que cada organização pode ser influenciada de forma diferente pelos fatores internos e externos. Desta forma, como quinta etapa do desenvolvimento deste estudo, optou-se por uma investigação empírica comparativa com escritórios de contabilidade, assim como o estudo de Walter, Cruz e Espejo (2011). Por conveniência e acessibilidade, foram escolhidos dois escritórios de contabilidade da cidade de Umuarama e dois da cidade de Foz do Iguaçu, no estado do Paraná, que são denominados de escritórios e contadores-gestores A, B, C e D, para manter o sigilo do nome dos contadores e de seus escritórios.

As validações dos instrumentos de coleta de dados ocorreram em duas etapas. A primeira ocorreu a partir da análise crítica de uma profissional da área de administração, especialista em estratégias e a segunda, a partir do pré-teste com um contador proprietário de escritório de contabilidade que não foi sujeito deste estudo de caso, compreendendo assim a sexta etapa do desenvolvimento deste estudo.

A sétima etapa do desenvolvimento deste estudo compreendeu a fase da exploração do material. Entende-se por exploração do material a coleta de dados propriamente dita, ou seja, foi realizada a entrevista semiestruturada com cada contador-gestor e aplicado o questionário estruturado.

Na oitava etapa deste estudo ocorreu o tratamento dos resultados, interpretações e análise, que foram demonstradas em subcapítulos. Cada parte corresponde às questões específicas da entrevista e do questionário estruturado, conforme demonstra Figura 6, cuja análise dos conteúdos se apoiará na fundamentação teórica.

SUBCAPÍTULOS	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
4.1 Perfil dos escritórios e dos contadores-gestores		1.1 ao 2.5
4.2 A importância da gestão de riscos operacionais na percepção dos contadores-gestores	1 e 2	3.1
4.3 Formulação e planejamento das estratégias	3 a 11	3.2 a 3.8 e 4.1
4.3.1 Estratégias dos escritórios para evitar falhas humanas	12 e 13	5.1 e 5.2
4.3.2 Estratégias para evitar falhas técnicas	14 e 15	6.1 e 6.2
4.3.3 Estratégias para evitar processos inadequados e inapropriados	16 e 20	7.1 e 7.5
4.3.4 Estratégias adotadas para evitar riscos decorrentes da utilização de recursos tecnológicos ultrapassados e ineficientes	21 a 23	8.1 a 8.3

Figura 6. Subcapítulos da análise dos resultados

Fonte: Elaborado pelos autores.

E como forma de garantir a credibilidade da pesquisa, optou-se pela triangulação dos resultados entre a entrevista, o levantamento por meio do questionário estruturado e a base teórica.

Logo, quanto à abordagem do problema esta pesquisa é qualitativa, quanto aos objetivos, é exploratória, com perspectiva temporal transversal.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, demonstram-se os resultados e a análise do perfil dos escritórios e dos contadores-gestores, a importância da gestão de riscos operacionais na percepção destes, descrição de como são formuladas e planejadas as estratégias na gestão de risco e, em resposta aos objetivos específicos, apresentam-se as estratégias para evitar falhas humanas, técnicas, processos inadequados e inapropriados e os decorrentes da utilização de recursos tecnológicos ultrapassados e ineficientes.

Os escritórios de contabilidade objetos desta pesquisa empírica demonstram diferentes estágios de maturidade, bem como distintos números de colaboradores e formação no quadro



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

societário. O escritório mais antigo foi o A, fundado em 1988, possui quatro colaboradores, distribuídos nos departamentos pessoal, fiscal, contábil e expedição e, ainda, recepção de documentos. O escritório possui apenas um dono formado em ciências contábeis, mas quem atua como contador-gestor há 10 anos neste escritório, possui experiência de 23 anos na área.

O escritório B, foi fundado em 1995, possui 6 colaboradores, 2 na função do departamento pessoal, 2 departamento fiscal, 1 na contabilidade e 1 contínuo, e tem um quadro societário composto por 3 profissionais, 1 técnica em contabilidade, 1 contador e 1 psicóloga. O contador-gestor possui experiência de 30 anos na área contábil e há 21 anos atua neste escritório. Estes dois primeiros escritórios são considerados maduros e estáveis conforme Walter, Cruz e Espejo (2011).

O escritório C iniciou suas atividades em 2008 e, também, possui 6 colaboradores, sendo 3 encarregados da escrituração fiscal, um no departamento pessoal, um nos registros contábeis e/ou na parte de legislação. A contadora-gestora cursou mestrado, possui experiência na área há 17 anos e foi a fundadora deste escritório.

O escritório D foi fundado em 2014, por um casal de sócios. Não possui colaboradores, o contador-gestor possui 8 anos de experiência na área, foi um dos fundadores do escritório e possui MBA em gerência contábil, auditoria e controladoria.

Só pelo perfil dos escritórios, pode-se confirmar a teoria da contingência de que não existe uma única maneira de organização empresarial, mesmo sendo o empreendimento do mesmo ramo (Donaldson, 2001; Fagundes et al., 2010).

Para o contador-gestor do escritório A, a correria do dia a dia não permite que se tenha tempo para gerenciar os riscos, mas mesmo assim consegue perceber os riscos, no entanto, reconhece que as estratégias na gestão de risco operacional repercutem diretamente no comportamento organizacional, inclusive ressaltou que tem que ser assim, para saber se a estratégia está dando algum resultado. Este posicionamento vem ao encontro da ideia de Ansoff e Mc Donnell (1993) de que as estratégias orientam o comportamento de uma organização.

O contador-gestor do escritório B também reconhece que a gestão de riscos operacionais é necessária, porque se trabalha com pessoas e por mais que exista confiança, proporcionada pelos cursos de capacitação, não se tem garantia de que erros não acontecerão, portanto precisa ocorrer acompanhamento constante, sendo necessário adotar em toda a rotina do trabalho, estratégias que orientam o comportamento.

No escritório C, o contador-gestor deixa claro que a preocupação mais relevante gira em torno do cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e acessórias e só depois se preocupam com as rotinas normais.

Para o contador-gestor do escritório D, existe preocupação em detectar e sanar rapidamente os riscos, para que eles não cresçam, não causem impacto no cliente, portanto, a prevenção é o melhor que se tem a fazer, mediante mapeamento dos processos.

Os resultados da pesquisa convergem com a posição de Fonseca (2015), de que esta preocupação precisa existir, uma vez que se os riscos não forem detectados e sanados rapidamente, o negócio pode sofrer grandes abalos financeiros, podendo até chegar à falência.

Para se formular e planejar estratégias se faz necessário primeiro identificar os riscos (Famá, Cardoso, & Mendonça, 2002; Brito, 2003; Francis e Armstrong, 2003; Wong, 2003; Robillard, 2001; Caridade, 2012). O contador-gestor A identifica os riscos por meio da observação durante a rotina normal de trabalho, também utiliza a observação o contador-gestor B, cuja atenção é maior nos documentos provenientes dos clientes, o contador-gestor C, que além da observação da rotina de trabalho, atenta-se também às notificações recebidas pelo fisco e análise do cumprimento da agenda das obrigações, enquanto que o contador-gestor D, além de analisar o cumprimento da agenda das obrigações também analisa as necessidades de seus clientes.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS

7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE

TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Supervisionar as frequências dos eventos operacionais e os potenciais impactos dos riscos se fazem necessários para estabelecer as estratégias de gestão (Caridade, 2012). Nos escritórios A, B e C, a supervisão é realizada por intermédio do acompanhamento e monitoramento das atividades operacionais, de controles internos e da agenda das obrigações. Enquanto que o escritório D supervisiona somente a agenda das obrigações.

Dentre as estratégias, podem ser adotadas aquelas que transferem riscos para terceiros (Caridade, 2012). Entretanto, somente o escritório B adota estratégias desta natureza, dentre elas destacam-se os contratos de prestação de serviço com cláusulas claras e específicas sobre as responsabilidades de ambas as partes e seguro patrimonial, que incluem as máquinas, e de responsabilidade civil.

As estratégias mesmo que não formais favorece o posicionamento rápido e ágil dos colaboradores, segundo os escritórios A e B. Este posicionamento coaduna com as ideias de Eisenhardt e Sull (2001). No escritório A, diz tentar prever alguma situação e, assim, toma decisões para impedir que aconteça o mais rápido possível, enquanto que no escritório B, as estratégias são planejadas semanalmente na própria sala de reuniões do escritório, juntamente com sua equipe. No escritório C, a estratégia é a organização da agenda de obrigações com antecedência mínima de 30 dias, e o escritório D diz não formular e não planejar estratégias. Mesmo que não formalizadas, os contadores-gestores A, B, e C afirmaram que suas estratégias são formalizadas de forma consciente, simples e clara, e alicerçadas com informações confiáveis advindas principalmente das revistas especializadas em orientar profissionais da área contábil no âmbito fiscal, trabalhista e jurídico, portanto são verídicas e em tempo hábil. O posicionamento dos contadores-gestores de definir estratégias simples e claras é um fator positivo, conforme Mintzberg (1978).

Para todos contadores-gestores, as estratégias refletem suas perspectivas em relação ao mundo e ao mercado, conforme demonstrou os estudos de Caridade (2012). A percepção do contador-gestor A possui um foco maior no mercado retraído e como consequência tem-se a concorrência desleal, ofuscada pela falta de clareza do que é responsabilidade do contador e do empresário. Para o contador-gestor B, além da concorrência desleal, a percepção gira em torno da desvalorização profissional da área contábil, já para o contador-gestor C, as perspectivas são de mais exigências governamentais. Para o contador-gestor D, será necessário expandir o emprego de tecnologias nos escritórios de contabilidade, pois o mercado e o mundo exigem mais dinamismo e melhoria contínua dos serviços.

Logo, na percepção do contador-gestor A, suas estratégias são analíticas, visto que sua maior preocupação é atender as necessidades do cliente e deixá-los satisfeitos, entretanto ressalta que seria mais apropriado ter estratégias mais reativas, devido o panorama atual de crise e concorrência acirrada. Na percepção do contador-gestor B, suas estratégias também são analíticas, pois visa buscar a fidelização do cliente e expandir o escritório devido à qualidade do serviço prestado. Enquanto que na percepção do contador-gestor D, ora as estratégias são prospectivas, pois busca constante inovação, ora é reativa, dependendo do risco que constata.

Os dados demonstram que a concorrência é um fator de angústia para os contadores-gestores. Este resultado harmoniza-se com os estudos de Brundo, Macke e Ghedine (2004), os dados também retratam as preocupações dos gestores pela busca de inovações, que são necessárias devido às exigências do mercado, conforme já descreveu Rodrigues e Lemos (2009).

No escritório A, as falhas humanas não intencionais que ocorrem, trata-se de atrasos nas prestações de informações acessórias às instâncias governamentais. Logo, estratégias são adotadas para evitar falhas desta natureza, dentre elas destacam-se: seguir um calendário único de obrigações obtido de uma revista de orientação especializada em assuntos contábeis; diálogo constante para evitar falta de atenção e desmotivação; capacitação para amenizar a



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

falta de conhecimento técnico; acompanhamento das atividades; podendo até dar “folgas” para colaboradores que não apresentam condições físicas e emocionais para realizar suas atividades; e delegar responsabilidade pelo cumprimento das obrigações a mais de um colaborador.

Para o escritório B, os controles internos e o sistema operacional integrado são mecanismos estratégicos para amenizar os riscos por falhas humanas. No escritório C, adota-se a verificação quase que uma auditoria nas demonstrações financeiras encerradas, e no escritório D, uma importante estratégia é um aplicativo entre o escritório e o cliente no que se refere ao cumprimento das exigências legais, tributárias e trabalhistas, que para todos os escritórios objeto desta pesquisa, é onde pode ocorrer a maioria das falhas humanas não intencionais.

Em relação às falhas humanas intencionais, somente o contador-gestor do escritório B relatou já ter ocorrido, e sua estratégia é a conscientização e orientação. Os contadores-gestores A e C nunca pensaram nesta situação e não possuem nenhuma estratégia em mente, enquanto que no escritório D, mesmo não tendo ocorrido, a estratégia adotada é a auditoria interna.

Os dados deixam claras as preocupações dos contadores-gestores com os riscos de falhas humanas pelo atraso nas obrigações governamentais, resultado este que converge com os estudos de Silva, Ávila e Malaquias (2013) de que existe uma elevada demanda de exigências governamentais com alta complexidade, de Miranda et al. (2009) que retratou ambiente complexo e dinâmico dos escritórios de contabilidade e, principalmente, com os estudos de Grecco (2014) que descreveu os riscos dos escritórios em pagar altas multas devido à complexidade fiscal brasileira.

As estratégias apontadas pelos contadores-gestores, neste estudo, associam-se com as condições que causam as falhas humanas descritas por Reason (1997), de que podem ser por esquecimento, descuido, negligência, falta de atenção, motivação, ou por falta de habilidade ou conhecimento técnico.

Quanto aos riscos operacionais técnicos, que compreende o sistema e técnica contábil dos colaboradores, todos os contadores-gestores demonstraram preocupação em manter o sistema atualizado e proporcionar capacitação para seus colaboradores.

No escritório A, o sistema é integrado internamente e atualizado semanalmente pelo próprio contador-gestor. E, neste ano, foi proporcionada capacitação para um único colaborador, cujo investimento foi de R\$ 7.000,00, mas também são proporcionadas capacitações internas e os colaboradores são incentivados para se atualizar, independente de curso, isto é ler as legislações, entretanto a maioria tem aversão à leitura e as legislações.

No escritório B, o próprio sistema acusa que está desatualizado e, imediatamente, se faz a atualização pelo contador-gestor. Foi investido, neste ano de 2016, aproximadamente R\$ 800,00 em capacitação de todos colaboradores, mas também se promove capacitações internas.

A atualização dos sistemas do escritório C é efetuada pelo colaborador encarregado do departamento de pessoal, normalmente uma vez por semana e todos os colaboradores do escritório foram capacitados neste ano de 2016, cujo investimento foi de R\$ 500,00.

O escritório D atualiza seus sistemas a cada dois meses, pelo próprio contador-gestor, e apenas um colaborador foi capacitado e não trabalha mais no escritório.

As estratégias relatadas pelos contadores-gestores conciliam-se com as condições de risco operacional técnico descrita por Reason (1997), que são: falta de habilidade técnica para lidar e testar as tecnologias empregadas e de encontro com os resultados do estudo de Starosky Filho, Pfischer e Freitas (2011) de que os escritórios precisam ter qualidade nos serviços e estarem informatizados.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS

7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE

TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Para amenizar riscos decorrentes de processos inadequados e inapropriados se faz necessário redesenhar os processos, garantir qualidade, tempestividade, confiabilidade, excelência no atendimento, conforme Silva, Caldeira e Bandeira-de-Melo (2014). Para evitar conflitos de interesses entre os colaboradores e entre os clientes e colaboradores, conforme Reason (1997) e, ainda, ativar salvaguardas para proteger os colaboradores, dos dados e as tecnologias existentes, conforme Medeiros e Pinto (2009). Logo, percebe-se que as estratégias adotadas pelos contadores-gestores sujeitos desta pesquisa se compatibilizam ao encontro desses posicionamentos.

Para o contador-gestor A, as estratégias adotadas são: melhoria no sistema, sempre que necessário; capacitar todos os colaboradores; departamentalização do escritório; análise crítica dos conflitos e dar razão a quem a tem; diálogo constante para evitar os conflitos; backups semanais em *pen drive* e, aos finais de semana, retirá-lo do escritório. Este escritório não possui nenhum tipo de seguro, segundo o contador-gestor o próprio local do estabelecimento já proporciona isso, pois está situado em um edifício comercial com vigilância 24 horas.

Para o contador-gestor B, as estratégias são: adaptação dos redesenhos dos processos quando for necessário; não existe departamentalização, todos os colaboradores são capacitados e o trabalho é desenvolvido coletivamente; a gestão do escritório é conduzida com transparência, proporciona integração entre os colaboradores e isso impede conflitos. Mas, mas quando surge, faz-se uma análise crítica interna sobre a questão, porém o cliente sempre é o dono da razão; quinzenalmente os colaboradores participam de encontros com a sócia-psicóloga; diariamente os colaboradores são conscientizados para manter sigilo sobre os assuntos do escritório; e, como o estabelecimento é locado e não está instalado em um edifício comercial, tem-se seguro patrimonial contra roubo, incêndio, vendaval, seguro para os colaboradores e de responsabilidade civil. Quanto aos dados do sistema, é feito backup diariamente e estes não ficam dentro do escritório.

As estratégias adotadas pelo contador-gestor C são: também redesenhar seus processos, somente quando for necessário; ter em seu quadro de colaboradores um contador supervisor; remanejar colaborador que se envolve em conflito com clientes. Não possui nenhuma estratégia em caso de conflitos entre os colaboradores e nenhum tipo de seguro.

No escritório D, as estratégias adotadas pelo contador-gestor são: realizar mapa mental com os colaboradores e definir juntos o redesenho dos processos e a necessidade de se fazer; e sempre buscar resolução saudável para os conflitos, no momento em que ocorrem. Este escritório também não possui nenhum tipo de seguro.

Em relação aos riscos operacionais tecnológicos, os contadores-gestores dos escritórios A e B, nunca participaram de workshop, ou assinam revistas sobre novas tecnologias. Apenas o escritório C diz acompanhar as evoluções pela internet e assina revista sobre inovações tecnológicas.

O escritório A possui cinco computadores, no escritório B, 9 máquinas, escritório C, 8 computadores e o escritório D, 3 computadores. Para o escritório A, renovação das máquinas só acontece quando estão obsoletos.

Apenas o escritório D relatou conseguir acompanhar as evoluções tecnológicas e utiliza para isto as indicações e propagandas divulgadas por revistas técnicas da área contábil, embora acompanhar não seja investir. Os demais escritórios relataram não acompanhar e substituições de máquinas só são realizadas quando necessário, e nenhum deles possui um cronograma de investimentos.

Percebem-se estratégias falhas ou ausência de estratégias para os riscos operacionais tecnológicos, que para Lally (2002), Silva, Rocha e Melo (2011), acompanhar as evoluções tecnológicas são estratégias indispensáveis.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou os riscos operacionais das organizações contábeis no exercício de suas funções e, também, buscou analisar as estratégias adotadas em dois escritórios de contabilidade da cidade de Umuarama e dois da cidade de Foz de Iguaçu. Os resultados demonstram que existe preocupação por parte dos contadores-gestores e reconhecem os riscos que estão vulneráveis, ou por falhas humanas, falhas técnicas, riscos tecnológicos ou de processos.

Quanto à formulação e planejamento das estratégias, a detecção dos riscos se dá a partir da observação diária das operações e pelos controles formais adotados no gerenciamento. No que diz respeito à temporalidade da coleta das informações para o planejamento das estratégias, não há data ou prazo predeterminado e, também, não existe um plano formal.

As estratégias que favorecem o posicionamento rápido e ágil dos colaboradores apontam o investimento em capacitação e aprimoramento dos processos internamente. Quanto à perspectiva dos gestores em relação ao mundo e ao mercado, relatam que aumenta cada vez mais a responsabilidade do contador e se faz necessário a valorização do profissional.

Em respostas aos objetivos específicos, os resultados apresentam que as estratégias para evitar falhas humanas são: a observação, capacitação, implementação de controles internos e verificação dos procedimentos e, ainda, acompanhamento de uma agenda única de obrigações. Quanto às falhas humanas intencionais, buscam-se mitigar por meio de treinamento, orientação e conscientização dos colaboradores, além da auditoria interna.

No tocante às estratégias para evitar falhas técnicas, constatou-se que todos os contadores-gestores demonstraram preocupação em manter o sistema atualizado e proporcionar capacitação interna para seus colaboradores. Todos contadores-gestores apontaram que redesenham seus processos, buscando melhoria constante, sendo esta a principal estratégia para evitar processos inadequados e inapropriados.

As estratégias adotadas para evitar riscos decorrentes da utilização de recursos tecnológicos ultrapassados e ineficientes, apontam ser frágeis, visto que os escritórios não acompanham a evolução tecnológica e só substituem máquinas quando necessário. Nenhum deles possui um cronograma de investimentos.

É necessário destacar que os contadores-gestores têm em mente que a gestão de riscos operacionais é um processo dinâmico e contínuo, sendo fundamental para a boa governança do seu escritório contábil. Isso é importante porque os profissionais precisam estar envolvidos com seu negócio, além de ter autonomia e competência para diagnosticar, priorizar, monitorar e gerir os riscos, mas isso só é possível se estiverem atentos às mudanças do ambiente interno e externo para não serem surpreendidos por situações indesejáveis.

Sendo assim, sem a pretensão de generalizar estratégias para a gestão de riscos operacionais nos escritórios de contabilidade, visto que cada organização possui particularidades em sua forma de organização, este estudo pôde contribuir, apresentando sugestões, mas, principalmente, provocando discussão e reflexão crítica no âmbito acadêmico e profissional sobre essa temática contemporânea, que ainda apresenta escassez de estudos e inibida implementação formal no contexto profissional.

Sugere-se, para futuras pesquisas, investigar em outros escritórios, nas diferentes regiões do Brasil e no exterior, as estratégias por estes adotados, como também investigar se essa temática é trabalhada nos cursos de graduação de ciências contábeis, uma vez que um dos objetivos é preparar os futuros contadores.

REFERÊNCIAS



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

- Albanese, D. E., Briozzo, A. E., Argañaraz, Á. A., & Vigier, H. P. (2013). Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las Pymes: el caso de la Argentina. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 201.
- Alves, M. T., & Matias, F. J. F. (2014). Gestão e divulgação do risco operacional e os acordos de basileia: o caso dos maiores bancos portugueses. *Revista Universo Contábil*, 10(3), 172-193.
- Andersen, T. J., & Schroder, P. W. (2010). *Strategic risk management practice: how to deal effectively with major corporate exposures*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Ansoff, H. Igor, & Mcdonnell, E. J. (1993). *Implantando administração estratégica*. São Paulo: Atlas. v. 2..
- Bailey, A., & Avery, C. (1998). *Discovering and defining the process of strategy development*. In: Ambrosini, V., Johson, G., & Scoles, K. (Coord.). *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. Harlow: Pearson Education.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brito, O. S. de. (2003). *Controladoria de risco: retorno em instituições financeiras*. São Paulo: Saraiva.
- Brundo, A. da S. , Macke, J., & Ghedine, T. Um estudo exploratório-descritivo das competências individuais em empresas de serviços contábeis de Porto Alegre. *Revista Eletrônica de Administração*, 10(5).
- Caridade, A. V. S. (2012). *Estratégias corporativas para a sustentabilidade: estudos de casos múltiplos*. 2012. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- CFC- Conselho Federal de Contabilidade. Agência de notícias. *Seguradoras oferecem cobertura específica para contadores*. Recuperado em 10 de setembro de 2016, de <http://www.portalcfc.org.br/noticia.php?new=9784>.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. (1996). Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of Management Accounting Research*, 8(1).
- Crouhy, M.; Galai, D.; & Mark, R. (2001). *Risk Management*. New York: McGrawHill, 2001.
- Donaldson, L. (2001). Teoria da contingência estrutural. In Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 58-76.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard business review*, 79(1), 106-119.
- Fagundes, J. A., Petri, M., Lavarda, R. B., Rodrigues, M. R., Lavarda, C. E. F., & Soller, C. C. (2010). Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade (Online)*, 26(78).
- Famá, R., Cardoso, R. L., & Mendonça, O. (2002). Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças. *Cadernos da FACECA*, 11(1), 33-50.
- Fonseca, L. G. D. (2015). *Riscos operacionais: uma proposta de modelo de gestão preventiva fundamentada a partir de aspectos da teoria econômica*. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC, São Paulo, SP, Brasil.
- Francis, R., & Armstrong, A. (2003). Ethics as a risk management strategy: The Australian experience. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 375-385.
- Gorla, M. C., & Lavarda, C. E. F. (2012). Teoria da contingência e pesquisa contábil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 3(2).
- Grecco, G. B. (2014). *Proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis brasileiras*. Dissertação de Mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP. Brasil.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

- Guerra, R. A. (2007). *Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência*. 2007. 125 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Haberkamp, A. M., Maçada, A. C. G., Raimundini, S. L., & Bianchi, M., (2010) Impacto dos investimentos em tecnologia da informação (TI) nas variáveis estratégicas das empresas prestadoras de serviços contábeis. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 7(2):149-161, abril/junho.
- Jussani, A. C., Krakauer, P. V. de C., & Polo, E. F. (2010). Reflections on blue ocean strategy: a comparison with Ansoff's, Porter's, and Hax and Wilde's strategies. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2(2), 17-37.
- Lally, L. (2002). Complexity, coupling, control and change: An IT based extension to normal accident theory. In *Proceedings of the International Information Resources Management Conference*, 1089-1095.
- Marques, K. C. M., Souza, R. P., & Silva, M. Z. (2015). Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 117-136.
- Medeiros, J. J., & Pinto, W. (2009). Organizações de Alta Confiabilidade e Administração de Risco Operacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 6(2), 174-190.
- Miles, R. E.; & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Miranda, L. C., Freire, D. R., & Saturnino, O. (2009). Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os Contadores Necessários?. *Contabilidade Vista & Revista*, 19(1), 131-151.
- Molinari, S. K. R.; & Guerreiro, R. Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. In: *Anais Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. 2004.
- Morás, V. R., Marassi, R. B., Guse, J. C., da Rosa, F. S., & Soares, F. R. (2015). Mudanças ocasionadas pelos sistemas de informações contábeis em escritórios de contabilidade. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 6(3), 610-626.
- Oliveira, U. R. (2009). *Tomada de decisão em flexibilidade de manufatura para gerenciamento de riscos operacionais no processo produtivo industrial*. 2009. 246 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá.
- Padoveze, C. L., & Bertolucci, R. G. (2005). Proposta de um modelo para o gerenciamento do risco corporativo. In: *Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre.
- Pedote, C. D. F. S. (2002). *Análise e gerenciamento de risco: gestão do risco operacional em instituições financeiras*. 2002. 69f. Dissertações (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Robillard, L. (2001). Integrated risk management framework. *Treasury Board of Canada Secretariat*.
- Rodrigues, A. T. L., & Lemos, I. S. D. (2009). Ferramentas de gestão para organizações contábeis. *ConTexto (Porto Alegre)*. 9(16). 1-20.
- Scarpin, M. A., Scarpin, J. E., & Calijuri, M. S. (2000). Marketing: um instrumento para a valorização profissional. In: *Anais XVI Congresso Brasileiro Contabilidade*, (9).



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

- Sfair, S. A., Silva, D. da, Garcia, M. N., & Moretti, S. L. do A. (2011). Estratégias empresariais para medicamentos genéricos no Brasil: um estudo com as dez maiores empresas do setor. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1), 77-101.
- Silva, A. T. B. da, Caldeira, C. A., & Bandeira-de-Mello, R. (2014). Political Strategy Formulation and Implementation in the Ethanol Industry: A Procedural Model. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(22).
- Silva, J. R. D. M., de Ávila, L. A. C., & Malaquias, R. F. (2013). Tipos e intensidade de serviços prestados por escritórios de contabilidade: uma análise da prestação de serviços de planejamento tributário. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(3), 60-77.
- Silva, W. A. C., Rocha, A. M., & Melo, A. A. O. (2011). Sistema de gerenciamento e controle interno: uma análise dos escritórios de contabilidade de Belo Horizonte/MG e região metropolitana a partir da taxonomia de Kaplan e Cooper. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), 125-144.
- Starosky Filho, L., Pfitscher, E. D., & de Freitas, C. L. (2011). Sustentabilidade ambiental e responsabilidade social voluntária: estudo em um escritório de contabilidade. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 30(3), 79-90.
- Tacini, A. (2015). *Análise da contribuição do planejamento por cenários no gerenciamento do risco de estratégia dos bancos no Brasil: um estudo de caso*. 2015. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC, São Paulo.
- Walter, S. A., Cruz, A. P. C. D., & Espejo, M. M. D. S. B. (2011). Análise do processo de gestão estratégica: um estudo comparativo em escritórios de contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade-REPeC*, Ed. Especial(5).
- Wong, K. M. (2003). Bankruptcy as a risk management tool: Economic and social implications. *Review of Business*, 24(3), 46.