



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ISABELLA KAYLANE PEDREIRA SENA COSTA
MARIA CLARA DA SILVA MARQUES MENDONÇA

**GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS: A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE
PARA A TOMADA DE DECISÃO**

SALVADOR - BA

2025

ISABELLA KAYLANE PEDREIRA SENA COSTA
MARIA CLARA DA SILVA MARQUES MENDONÇA

**GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS: A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE
PARA A TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração e Ciências Contábeis na Universidade Católica do Salvador, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientadora: Prof^a Ma. Adriana Rezende Rangel.

Salvador

2025

TERMO DE APROVAÇÃO

ISABELLA KAYLANE PEDREIRA SENA COSTA
MARIA CLARA DA SILVA MARQUES MENDONÇA

GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS: A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE PARA A TOMADA DE DECISÃO

Trabalho de Conclusão de Curso , como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis e Administração de Empresas, respectivamente, pela Universidade Católica do Salvador, aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Data da aprovação: 04 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Ma. Adriana Rezende Rangel

Orientadora

Profa. Ma. Ana Paula Alves Gomes

Avaliadora

Profa. Ma. Lea Maria Bomfim Andrade Medeiros

Avaliadora

GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS: A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE PARA A TOMADA DE DECISÃO

Isabella Kaylane Pedreira Sena Costa¹

Maria Clara da Silva Marques Mendonça²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a contribuição da contabilidade na gestão de riscos operacionais nas organizações, evidenciando sua relevância como instrumento de apoio à administração e à tomada de decisões estratégicas. Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e sujeito a fatores internos e externos, como falhas humanas, deficiências tecnológicas e crises econômicas, a gestão de riscos torna-se essencial para garantir a continuidade e a sustentabilidade das atividades empresariais. Nesse contexto, a contabilidade exerce papel estratégico ao fornecer informações úteis e confiáveis que auxiliam no planejamento, controle e prevenção de falhas. Diante disto, questiona-se: como a contabilidade pode fortalecer a gestão dos riscos operacionais nas organizações brasileiras? O artigo teve como objetivo geral analisar a contribuição da contabilidade para a gestão de riscos operacionais nas organizações, destacando sua relevância como instrumento de apoio à administração e à tomada de decisões estratégicas. A metodologia qualitativa norteou o tratamento do problema, aplicou-se a vertente exploratória para a consecução dos objetivos e aplicou-se também o levantamento bibliográfico, envolvendo livros, artigos científicos, normas técnicas e publicações recentes sobre contabilidade, controles internos e gestão de riscos para a construção do referencial. Os resultados apontam que a contabilidade vai além de sua função tradicional de registro, atuando como ferramenta gerencial e preventiva capaz de fortalecer os controles internos, aumentar a transparência organizacional e auxiliar no uso de indicadores de desempenho (KPIs) voltados à mitigação de riscos. Além disso, observa-se que a transformação digital e o uso de tecnologias contábeis modernas, como sistemas integrados e análises em tempo real, ampliam o papel da contabilidade na identificação e monitoramento de vulnerabilidades. Conclui-se que a integração entre contabilidade, tecnologia e gestão de riscos contribui significativamente para a eficiência, sustentabilidade e governança corporativa das empresas, tornando os processos decisórios mais seguros, ágeis e fundamentados.

Palavras-chave: contabilidade; gestão de riscos; controles internos; tomada de decisão; governança corporativa.

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das operações empresariais e a maior exposição a fatores internos e externos tornam a gestão de riscos operacionais um aspecto central para as organizações brasileiras. A gestão de riscos envolve o mapeamento de ameaças que podem comprometer o desempenho organizacional, tais como falhas em sistemas, erros humanos, fraudes internas ou perda de dados. A partir

¹ Aluna do 8º semestre do curso de Administração da Universidade Católica do Salvador. contato: isabellakaylane87@gmail.com

² Aluna do 7º semestre do curso de Ciências Contábeis da Universidade Católica do Salvador. contato: maria.mendonca@ucsal.edu.br

dessa análise, avaliam-se as probabilidades de ocorrência e os impactos potenciais, que são classificados em níveis para subsidiar a definição de prioridades. Com base nesses resultados, são adotadas medidas preventivas ou corretivas, como revisões de políticas internas, fortalecimento de controles e ajustes operacionais.

Nesse processo, a contabilidade desempenha papel estratégico ao fornecer informações sobre a saúde financeira e operacional do negócio, possibilitando maior planejamento, monitoramento e suporte à tomada de decisões. (SOUZA; RUSSO; GUERREIRO, 2020).

Segundo a norma ISO 31000 (ABNT, 2018), a identificação, análise e monitoramento contínuo dos riscos são fundamentais para a sustentabilidade organizacional. No cenário político-econômico atual, caracterizado por instabilidades e incertezas regulatórias, o desafio das empresas brasileiras em gerenciar riscos torna-se ainda mais relevante. Nesse contexto, a contabilidade pode atuar como instrumento de detecção e prevenção de falhas, contribuindo para a eficiência dos controles internos e para a mitigação dos riscos operacionais. (SUDÉRIO, 2024).

Apesar desse potencial, a contabilidade muitas vezes não é plenamente aproveitada como ferramenta de gestão de riscos. Tal limitação pode decorrer tanto da ausência de conhecimento técnico quanto da falta de integração entre as áreas contábil e administrativa. Entretanto, quando alinhadas, essas áreas favorecem a criação de ambientes de controle mais sólidos, otimizam processos internos e ampliam a capacidade das organizações de tomar decisões estratégicas. (JACQUES et al., 2011). Diante desse cenário, emerge a seguinte problemática: **como a contabilidade pode fortalecer a gestão dos riscos operacionais nas organizações brasileiras?**

O objetivo geral deste estudo é analisar a contribuição da contabilidade para a gestão de riscos operacionais nas organizações, destacando sua relevância como instrumento de apoio à administração e à tomada de decisões estratégicas. Especificamente, busca-se: (i) examinar a gestão de riscos operacionais, abordando conceitos, tipos e a importância da administração no cenário organizacional; (ii) apresentar os conceitos e funções, destacando algumas áreas da contabilidade; (iii) relacionar o papel da contabilidade com a gestão de riscos operacionais.

Quanto à metodologia, optou-se pela abordagem qualitativa para o tratamento do problema levantado, pois ela possibilita uma reflexão aprofundada e uma

compreensão do cenário pautado em dados não numéricos. Para atingir os objetivos propostos, aplicou-se também a abordagem exploratória, buscando uma melhor compreensão do tema. Foi utilizada a técnica de levantamento bibliográfico, fundamentada em obras acadêmicas, artigos científicos e normas técnicas publicadas entre os anos de 2015 e 2024, obtidas em bases de dados como Scielo, Google Scholar e Periódicos CAPES. O levantamento abordou temáticas relacionadas à contabilidade, administração, controle interno e gestão de riscos, além de normas emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC (s.d.), Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC (2023) e pelo COSO (2017).

A relevância do estudo reside em evidenciar o papel estratégico da contabilidade na gestão de riscos operacionais, contribuindo para o fortalecimento dos controles organizacionais e para a sustentabilidade das empresas. Além disso, a pesquisa justifica-se por destacar a contabilidade como instrumento de apoio à tomada de decisão, transparência e conformidade regulatória, fatores essenciais para a competitividade em um ambiente dinâmico e incerto.

2. GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS

Nesta seção, são apresentados os fundamentos da gestão de riscos operacionais, sua definição, classificação e implicações práticas para as organizações. O objetivo é fornecer uma compreensão clara dos tipos de riscos e de como sua gestão contribui para a resiliência e a sustentabilidade empresarial.

O risco pode ser entendido como a possibilidade de ocorrência de um evento que afete negativamente os objetivos da organização (Brasil, 2020). No contexto empresarial, ele decorre tanto de fatores internos quanto externos, como falhas humanas, fraudes, problemas de sistemas, crises econômicas e mudanças regulatórias.

O risco operacional refere-se especificamente às perdas resultantes de falhas em processos, pessoas, sistemas ou fatores externos. Segundo a KPMG Brasil (2024), a crescente interdependência dos mercados e a sofisticação das operações tornaram o gerenciamento desses riscos uma prioridade estratégica para empresas de todos os setores.

A gestão de riscos tem como propósito identificar, avaliar, controlar e monitorar eventos que possam comprometer os objetivos da organização. Embora seja

impossível eliminar completamente os riscos, sua mitigação é essencial para reduzir impactos e fortalecer a resiliência empresarial.

A classificação dos riscos operacionais normalmente abrange quatro dimensões principais, conforme as diretrizes da ABNT NBR ISO 31000 (2018) e do modelo COSO (2013):

- a) Risco humano: relacionado a erros, negligência ou conduta inadequada de colaboradores;
- b) Risco tecnológico: associado a falhas em sistemas, softwares e equipamentos;
- c) Risco processual: decorrente de deficiências ou ineficiências nos procedimentos internos;
- d) Risco externo: vinculado a eventos alheios ao controle da empresa, como desastres naturais ou crises políticas.

O modelo I do *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)* estrutura os riscos em fatores externos (econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e ambientais) e internos (pessoal, processos, infraestrutura e tecnologia), auxiliando a priorização de medidas preventivas (Brasil, 2020). Cabe destacar que as reflexões do COSO I (2013) são relevantes no contexto de compreensão conceitual dos riscos, mas cabe pontuar que o modelo foi substituído pela versão COSO II ERM (*Enterprise Risk Management*) de 2017.

De acordo com a PwC (2024), 58% dos líderes empresariais consideram os riscos operacionais entre as principais ameaças à continuidade dos negócios, o que reforça a necessidade de uma gestão eficiente e integrada a outros sistemas organizacionais, especialmente à contabilidade.

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por crescente complexidade, competitividade e dinamismo, exigindo das organizações capacidade de adaptação e gestão eficiente dos recursos. A estrutura organizacional, nesse contexto, desempenha papel determinante para o alcance dos objetivos estratégicos, pois define as responsabilidades, a hierarquia e os fluxos de comunicação que sustentam o processo decisório.

De acordo com Chiavenato (2017), a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos organizacionais para alcançar resultados de forma eficiente e eficaz. Assim, o gestor atua como mediador entre as demandas

internas e externas, garantindo que as decisões estejam alinhadas às metas da organização e aos desafios do mercado.

As empresas contemporâneas operam em ambientes voláteis, marcados por incertezas econômicas, avanços tecnológicos e mudanças regulatórias. Nesse cenário, a administração estratégica torna-se essencial para identificar riscos, antecipar ameaças e aproveitar oportunidades. Maximiano (2006) destaca que o gestor moderno deve ser capaz de interpretar informações, avaliar cenários e tomar decisões fundamentadas em dados confiáveis, o que evidencia a importância da contabilidade como sistema de apoio à gestão.

A integração entre a administração e a contabilidade fortalece o processo de planejamento, controle e avaliação de desempenho, permitindo à empresa operar com maior segurança e transparência. Essa sinergia é fundamental para o gerenciamento de riscos e para a sustentabilidade organizacional.

3. CONCEITO E FUNÇÕES DA CONTABILIDADE

3.1 Conceito e finalidade

A contabilidade surgiu da necessidade de monitorar o patrimônio das instituições, possibilitando o controle de ativos (bens e direitos) e passivos (obrigações), a análise de resultados e a avaliação do desempenho econômico-financeiro (PAIM, 2016).

Conceitualmente, a contabilidade é a ciência que estuda, interpreta e controla o patrimônio das entidades, evidenciando suas variações e fornecendo informações úteis à tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2006). Sua principal finalidade é oferecer dados confiáveis que retratem a situação financeira e patrimonial da empresa em determinado período.

Para cumprir essa função, utiliza-se o Sistema de Informações Contábeis (SIC), que reúne procedimentos e ferramentas para coletar, classificar e analisar dados, transformando-os em informações relevantes para a gestão (SANTOS, 2018). O SIC apoia o planejamento estratégico, o controle de custos, a formulação de políticas de investimento e a elaboração de relatórios de desempenho.

3.2 Contabilidade Societária e Sistema de Informação Contábil (SIC)

A contabilidade societária, também chamada de contabilidade financeira, é voltada principalmente para atender usuários externos, como investidores, bancos, órgãos reguladores e demais partes interessadas. Seu objetivo é registrar, classificar e demonstrar de forma clara e confiável a situação financeira e patrimonial da empresa em determinado período (MAXIMIANO, 2006). Entre os principais instrumentos da contabilidade societária estão as demonstrações contábeis, que fornecem informações essenciais para análise e tomada de decisão:

1. Balanço Patrimonial (BP): apresenta a composição do patrimônio da empresa, distinguindo ativos, passivos e patrimônio líquido.
2. Demonstração do Resultado do Exercício (DRE): evidencia a performance operacional da empresa, registrando receitas, despesas e lucros ou prejuízos.
3. Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC): detalha as entradas e saídas de recursos financeiros, auxiliando na avaliação da liquidez e da capacidade de pagamento.
4. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL): demonstra as alterações no patrimônio líquido ao longo do período contábil.

O registro e a organização dessas informações são realizados por meio do Sistema de Informação e Gestão de Custos (SIGC), responsável por gerar informações sobre custos de produtos e serviços, mensuração de desempenho e comparativos entre resultados planejados e alcançados. A contabilidade de custos, portanto, assume papel essencial na avaliação de eficiência e na projeção de cenários futuros. (SANTOS, 2018).



Fonte: Santos (2018, p. 15)

A figura 1 ilustra o funcionamento do Sistema de Informação Contábil (SIC), evidenciando o percurso das informações desde os eventos econômicos até a geração dos relatórios contábeis utilizados pelos gestores. De acordo com Marion (2022), o Sistema de Informação Contábil é estruturado por etapas de entrada, processamento e saída, convertendo dados financeiros em informações úteis para a tomada de decisão. O processo inicia-se com as entradas, que correspondem aos registros das transações financeiras e patrimoniais da empresa. Em seguida, essas informações passam pela etapa de processamento, na qual são coletadas, classificadas, resumidas, analisadas e gerenciadas, transformando-se em dados estruturados e confiáveis. O resultado desse fluxo é o conjunto de saídas (*outputs*), relatórios, demonstrações contábeis, orçamentos e análises de desempenho, que servem de base para a tomada de decisão. Os usuários dessas informações (gestores, investidores, auditores e demais partes interessadas) utilizam os relatórios para orientar estratégias, corrigir falhas e planejar ações futuras, fechando o ciclo informacional. Dessa forma, o diagrama evidencia como a contabilidade atua como sistema de apoio à gestão, integrando dados financeiros e operacionais ao processo de controle e à gestão de riscos.

Tal sistema visa a formulações de estratégias que serão utilizadas dentro do planejamento estratégico da corporação onde se inclui o desenvolvimento de novos produtos, investimentos em ativos e a elaboração de relatórios específicos. Tais relatórios tratam a respeito das informações condizentes com a rentabilidade dos produtos ou serviços, categorias de marcas, clientes, canais de distribuição entre outros.

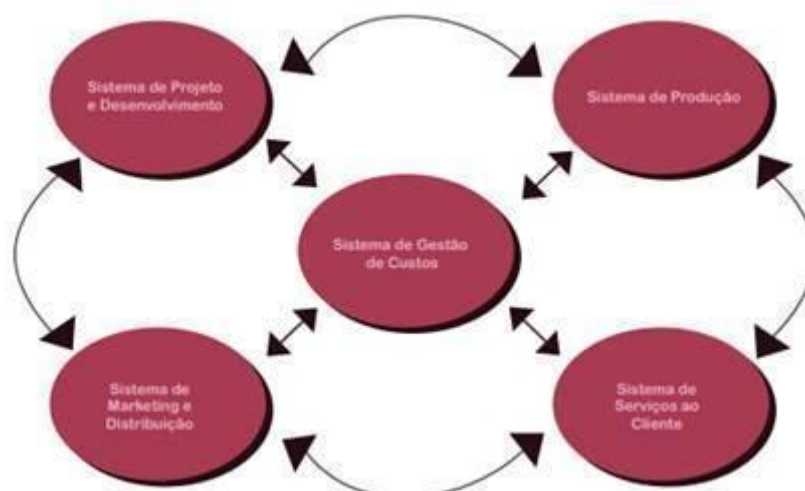
Em relação ao planejamento bem como o controle das operações de custos e as atividades que são desenvolvidas dentro desse ambiente corporativo também são desenvolvidos relatórios que forneçam as informações características das receitas, custos, ativos, mensuração do desempenho e avaliação buscando um comparativo entre os resultados planejados e aqueles que foram alcançados.

3.3 Contabilidade de custos e Sistema de Gestão de Custos (SIGC)

Segundo Martins (2020), o Sistema de Informação e Gestão de Custos integra a contabilidade gerencial ao fornecer dados essenciais para o planejamento, o controle e a tomada de decisões, atuando como suporte estratégico para a administração. Composto a SIC tem-se o sistema de informação e gestão de custos SIGC, sendo este um subsistema que trata das informações contábeis tendo como viés a produção de entradas e processos que são necessários estarem incorporados para suprir os objetivos gerenciais. Esse tipo de sistema possui como objetivo o fornecimento de informações que são pertinentes ao custo de um serviço ou produto; planejamento e controle das operações e as informações que são necessárias para a tomada de decisões.

Tais características são pertinentes à própria contabilidade de custos, que por sua vez, acaba por ressaltar as necessidades das informações que são úteis à administração e a organização das atividades.

Figura 2: Sistema de Gestão de Custo Integrado



Fonte: Santos (2018, p.16).

Assim pode-se dizer que a contabilidade de custos é distribuída por meio de três vieses: geral, central e específica. E todos fazem parte de um conjunto em que

busca desenvolver informações que serão necessárias para a tomada de decisões e para a composição do plano estratégico ao qual a empresa seguirá para conquistar seus objetivos. Logo, é necessário desenvolver um papel gerencial visando à projeção de situações futuras. Para tanto, por meio da contabilidade de custos é possível operacionalizar os controles para a organização no presente, e planejar o seu futuro. Podendo-se visar mudanças no comportamento e desempenho organizacional que podem ser adotados a partir de um determinado momento pela empresa.

3.4 Da Contabilidade Tradicional à Contabilidade Gerencial

A contabilidade é tradicionalmente reconhecida como o sistema responsável por registrar, classificar e interpretar todos os fatos que ocorrem dentro da organização. Ao oferecer uma visão global da saúde financeira da empresa, ela fornece indicadores que auxiliam na identificação de riscos e na tomada de decisões estratégicas.

De acordo com Fabretti (2017, p. 34)

A contabilidade deve demonstrar a situação do patrimônio e o resultado do exercício, de forma clara e precisa, rigorosamente de acordo com conceitos, princípios, pressupostos e normas básicas de contabilidade. O resultado apurado deve ser economicamente exato.

No contexto empresarial, o sistema contábil desempenha um papel multifuncional, atuando na geração de informações que subsidiam o controle, o planejamento e a tomada de decisões. Cabe à contabilidade registrar os fatos administrativos que podem ser mensurados em valor monetário, organizar um sistema de controle eficiente e demonstrar, periodicamente, a situação econômica, patrimonial e financeira da empresa. Além disso, acompanha a execução dos planos econômicos, prevendo os pagamentos, as quantias a serem recebidas de terceiros e alertando para eventuais problemas. Também serve como elemento de prova em juízo ou tribunal, bem como para demonstrar ao fisco o cumprimento da legislação tributária (IUDÍCIBUS, 2020).

Além da contabilidade tradicional, temos a contabilidade gerencial, que fornece dados internos detalhados para a gestão, auxiliando no aprimoramento dos controles internos, no planejamento estratégico e na identificação de oportunidades

de melhoria, na otimização de processos e na tomada de decisões mais assertivas, fortalecendo a eficiência e a competitividade da organização.

3.5 Auditoria interna e controles internos

No contexto organizacional, a auditoria interna tem como finalidade avaliar e fortalecer os controles internos, garantindo que processos, registros e procedimentos estejam em conformidade com as políticas da empresa e com a legislação vigente. Atua de forma preventiva e corretiva, contribuindo para a detecção de falhas, irregularidades e riscos operacionais. Além disso, promove maior confiabilidade das informações contábeis e auxilia a gestão na tomada de decisões seguras e transparentes.

Conforme a NBC TI 01 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2003)

A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

Essa função é essencial para assegurar a integridade das informações financeiras e operacionais da organização.

4. A RELAÇÃO ENTRE CONTABILIDADE E GESTÃO DE RISCOS

A contabilidade, ao transformar dados em informações estratégicas, desempenha papel crucial na gestão de riscos operacionais. Por meio de registros confiáveis e da organização das informações financeiras, ela fornece subsídios para identificar vulnerabilidades, avaliar desempenho e orientar a tomada de decisões fundamentadas. Dessa forma, a contabilidade atua como elo entre o controle patrimonial, a análise de desempenho e a mitigação de riscos, integrando informações financeiras e operacionais ao planejamento estratégico e à governança corporativa. Este capítulo abordará como a informação contábil pode ser aplicada na gestão de riscos, fortalecendo a segurança e a eficiência organizacional.

Os relatórios contábeis, como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Fluxo de Caixa, fornecem informações fundamentais para a identificação de riscos e a tomada de decisões estratégicas. Segundo Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 45), “A contabilidade gerencial é uma

ferramenta indispensável para a administração, uma vez que transforma dados em informações que auxiliam o gestor no processo decisório”.

Esses relatórios permitem avaliar se os custos estão aumentando, se há queda nas receitas ou se a empresa enfrenta baixa liquidez, possibilitando ações preventivas para evitar maiores prejuízos. Além disso, a contabilidade apoia processos de auditoria interna e compliance, aumentando a transparência organizacional e reduzindo a probabilidade de fraudes. Segundo o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2017), os controles internos fortalecem a gestão de riscos, aumentam a confiabilidade das informações e contribuem para o desempenho organizacional ao promover maior eficiência e conformidade.

4.1 A Informação Contábil Aplicada na Gestão de Riscos

Nesse contexto, indicadores contábeis como margem de lucro, índice de inadimplência e liquidez funcionam como sinais de alerta, permitindo que gestores identifiquem pontos críticos e fortaleçam sua capacidade de prevenção de riscos. Estudos recentes confirmam que a contabilidade estratégica, integrada à gestão de riscos, amplia a resiliência organizacional em ambientes de alta incerteza (SUDÉRIO, 2024).

A aplicação estratégica da informação contábil permite não apenas a identificação e mitigação de riscos operacionais e financeiros, mas também fortalece a tomada de decisões, apoiando a implementação de medidas corretivas e a formulação de políticas eficientes. Assim, a contabilidade se consolida como ferramenta essencial para decisões seguras, integrando gestão de riscos, controle interno e planejamento estratégico.

4.2 Indicadores Contábeis e KPIs para a Gestão de Riscos

Além dos indicadores tradicionais, como margem de lucro ou liquidez, a gestão de riscos operacionais se beneficia de KPIs (*Key Performance Indicators*), que são indicadores-chave de desempenho utilizados para medir e monitorar processos, resultados e objetivos organizacionais (MARION, 2022). Esses indicadores permitem avaliar se as atividades estão ocorrendo conforme o planejado

e ajudam a identificar potenciais riscos ou desvios que possam afetar o desempenho da empresa.

A partir disso, KPIs mais específicos ampliam o papel da contabilidade gerencial e fortalecem a tomada de decisão. Por exemplo, o índice de liquidez corrente revela a capacidade da entidade de honrar obrigações imediatas e sinaliza tensões de caixa que podem resultar em falhas operacionais. Outro indicador relevante é o prazo médio de recebimento ou de pagamento, que, quando elevado, expõe a empresa à inadimplência ou à pressão de fornecedores. Finalmente, indicadores como o “Tempo Médio para Detecção de Incidentes (MTTD)” ou o “Tempo Médio de Resolução (MTTR)” de incidentes operacionais permitem à contabilidade registrar os custos associados e transformá-los em métricas que alimentam o sistema de controle interno e a tomada de decisões (CASTRO, 2025).

Estes KPI servem como sinais de alerta precoce, integrando o registro e demonstração contábil com o monitoramento contínuo de riscos. A contabilidade deixa de ser apenas histórica e passa a assumir papel previsional e estratégico, alimentando dashboards, relatórios e controle em tempo real. Essa integração entre informação contábil e KPIs direcionados à mitigação de riscos opera como um mecanismo de resiliência organizacional, permitindo que gestores antecipem eventos adversos, adotem medidas corretivas e formem políticas de controle eficientes a tempo (EXECVIVA, 2025).

Além disso, a literatura indica que ferramentas como a simulação Monte Carlo, que realiza múltiplas simulações para estimar possíveis resultados de risco, os modelos VaR (*Value at Risk*), que calculam a perda máxima esperada de um ativo ou portfólio em determinado período e nível de confiança, e a auditoria interna, que revisa processos e controles para identificar falhas ou riscos potenciais, são eficazes para quantificar ou prever a magnitude de risco antes que ele se materialize (MAIA; MONTEIRO; PINTO; KLOTZLE, 2016; FARIA; GUERRA, 2010).

Falhas no sistema contábil, ou na integração deste com os sistemas operacionais, podem agravar os riscos (MARION, 2022; COSO II, 2017). Por exemplo, quando os custos estão subestimados ou os processos mal documentados, um risco processual ou tecnológico pode se manifestar.

4.3 Era Digital para Mitigação de Riscos

A evolução tecnológica e a digitalização dos processos contábeis vêm transformando a forma como a informação contábil contribui para a gestão de riscos operacionais. Ferramentas de *analytics*³, automatização, *dashboards*⁴ em tempo real e sistemas integrados de contabilidade e controle interno permitem que a contabilidade seja mais dinâmica, forneça alertas e suporte às decisões com maior agilidade e precisão. Estudos apontam que organizações que utilizam esses recursos conseguem melhorar o monitoramento de riscos, reduzir perdas operacionais e aumentar sua capacidade de resposta frente a eventos adversos (CASTRO, 2025).

Dessa forma, a contabilidade não só registra e organiza, mas antecipa, sinaliza e sustenta a estrutura de gestão de riscos, colaborando de modo decisivo para que a empresa atue de forma mais segura e estratégica em ambientes complexos.

Em resumo, ao integrar informação contábil, indicadores de desempenho e tecnologias emergentes, a empresa fortalece sua governança de riscos operacionais, passa a identificar vulnerabilidades de forma proativa e a sustentar a tomada de decisões de maneira mais eficiente. Nesse cenário, a contabilidade assume papel central, não apenas de documentação e conformidade, mas de *foresight*⁵ e controle estratégico.

5. ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E CONTABILIDADE

A literatura revela que a contabilidade gerencial não é apenas registro, mas instrumento ativo de apoio à decisão. Conforme Crepaldi (2021, p. 7), “a contabilidade gerencial tem como finalidade fornecer informações úteis aos gestores, auxiliando-os no planejamento, controle e tomada de decisões”. Isso confirma que um dos papéis centrais da contabilidade é prover informações que permitam antecipar riscos operacionais, não apenas retratá-los *post factum*.

A contabilidade gerencial tem como finalidade fornecer informações úteis aos gestores, auxiliando-os no planejamento, controle e tomada de decisões (MARION,

³ Técnicas de análise de dados utilizadas para identificar padrões, apoiar decisões e gerar *insights* gerenciais.

⁴ Painéis visuais que apresentam indicadores e informações de forma gráfica, facilitando o acompanhamento e o monitoramento em tempo real.

⁵ Abordagem que antecipa cenários futuros a partir da análise de tendências e sinais estratégicos.

2022). Essa função reforça que o foco da contabilidade não é externo, mas interno, e indica sua utilidade para identificar processos com maiores riscos operacionais, como gargalos de produção, falhas de sistemas ou ineficiências na operação.

A pesquisa bibliográfica analisou o estudo “Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio”, de Weber e Diehl (2014), que apresenta ferramentas como controles internos, mapeamento de riscos e auditoria para mitigação de riscos operacionais. Esses achados reforçam que a contabilidade deve se integrar a esses mecanismos para atuar de forma eficaz na gestão de riscos.

O artigo de André Gilioli et al. (2016), sobre micro, pequenas e médias empresas, mostra que o gerenciamento de risco operacional contribui para a continuidade, crescimento e desenvolvimento dessas organizações, evidenciando que estratégias contábeis de mitigação de risco têm impactos reais, mesmo para negócios menores.

A contabilidade, em suas funções de mensuração, análise e comunicação, permite construir indicadores e relatórios que funcionam como alertas precoces. Isso está alinhado ao que Atkinson, Banker e Young (2000 apud Crepaldi, 2017, p. 18) descrevem como “Identificação, mensuração, acúmulo, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pelos gestores”. Esses processos são críticos para monitorar desvios do esperado e prever possíveis perdas.

Nesse contexto, destaca-se também o uso de indicadores contábeis e KPIs (*Key Performance Indicators*) como instrumentos complementares na gestão de riscos (Marion, 2022). Esses indicadores permitem acompanhar variáveis como liquidez, rentabilidade e prazos médios de pagamento e recebimento, além de medir o tempo de resposta a incidentes operacionais. Tais métricas ampliam a capacidade de prevenção e tornam a contabilidade mais preditiva, possibilitando uma atuação antecipada frente a possíveis falhas ou irregularidades.

Falhas no sistema contábil, ou na integração deste com os sistemas operacionais, podem agravar os riscos (Marion, 2022; COSO II, 2017). Por exemplo, quando os custos estão subestimados ou os processos mal documentados, um risco processual ou tecnológico pode se manifestar. A literatura indica que ferramentas como a simulação Monte Carlo, que realiza múltiplas simulações para estimar

possíveis resultados de risco, os modelos VaR (*Value at Risk*), que calculam a perda máxima esperada de um ativo ou portfólio em determinado período e nível de confiança, e a auditoria interna, que revisa processos e controles para identificar falhas ou riscos potenciais, são eficazes para quantificar ou prever a magnitude de risco antes que ele se materialize (Maia, Monteiro, Pinto & Klotzle, 2016; Faria & Guerra, 2010).

A digitalização e automação dos processos contábeis têm ampliado significativamente o papel da contabilidade na gestão de riscos (CASTRO, 2025). Ferramentas tecnológicas, como dashboards, sistemas integrados e análises em tempo real, transformam as informações em alertas imediatos, reduzindo falhas humanas e otimizando a tomada de decisão. Essa integração fortalece o controle interno e aumenta a confiabilidade das informações.

A cultura organizacional surge como um fator central. Mesmo com bons sistemas contábeis, se não existe cultura de transparência, controle e responsabilidade, os sinais de alerta contábeis podem ser ignorados ou mal interpretados. A cultura de risco, mencionada por Weber e Diehl (2014), é uma componente essencial para que mecanismos de controle e sistemas de informação contábil sejam efetivos na mitigação de riscos.

Em ambientes de alta incerteza, a contabilidade gerencial permite a construção de cenários futuros, projeções de receita, fluxo de caixa e análise de custos, preparando a empresa para diferentes possibilidades. Essa capacidade de projeção é especialmente relevante para lidar com riscos externos ou combinados.

Normas como ISO 31000 e frameworks como COSO são frequentemente citados como guias para estruturar a gestão de risco. A contabilidade pode apoiar a conformidade a essas normas, por meio da formalização de controles internos, auditoria e relatórios consistentes, que forneçam evidências objetivas.

Há, entretanto, lacunas identificadas: muitos estudos são teóricos, com escassez de casos práticos que demonstrem a operacionalização das estratégias contábeis de mitigação de risco operacional, sugerindo oportunidade para pesquisas de caso ou estudos empíricos.

Embora instituições menores reconheçam a importância da contabilidade gerencial para a gestão de riscos, a literatura aponta que essas organizações frequentemente enfrentam limitações de recursos, tecnológicas, humanas ou de

conhecimento para implantar sistemas robustos e alinhados à gestão de risco (Gilioli et al., 2016).

A gestão de risco operacional requer, além da contabilidade, uma articulação com tecnologia da informação, auditoria, comunicação interna e monitoramento contínuo. Contadores que dominam essas interfaces tendem a gerar maior valor à empresa.

Uma questão crucial é a mensuração dos riscos: não basta identificar qualitativamente, é necessário quantificar ou estimar probabilidade e impacto. A contabilidade auxilia nisso ao fornecer dados históricos, análise de tendências e medições comparativas, permitindo que gestores identifiquem desvios, antecipem problemas e planejem ações corretivas (MARION, 2022; COSO II, 2017).

Finalmente, percebe-se que a contabilidade estratégica integrada à gestão de riscos opera como diferencial competitivo, contribuindo para a resiliência organizacional. Empresas que conseguem antecipar e responder a choques operacionais, econômicos ou tecnológicos, especialmente com o apoio de indicadores e ferramentas digitais, tendem a manter desempenho mais estável.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição da contabilidade para a gestão de riscos operacionais nas organizações. A partir da revisão bibliográfica, constatou-se que a contabilidade não se limita ao registro histórico de operações, mas atua como ferramenta estratégica para identificar, mensurar e mitigar riscos, fornecendo indicadores, relatórios e informações que permitem aos gestores antecipar problemas e tomar decisões

Verificou-se que, ao fornecer informações estruturadas e confiáveis, a contabilidade atua como instrumento de apoio à administração, permitindo o controle mais rigoroso das operações e a tomada de decisões estratégicas fundamentadas. A integração entre contabilidade e gestão de riscos reforça o sistema de controles internos, contribui para o cumprimento regulatório e fortalece a transparência organizacional.

Os resultados da análise teórica demonstram que as organizações que incorporam práticas contábeis alinhadas à gestão de riscos operacionais são mais preparadas para antecipar problemas, reduzir perdas e garantir a sustentabilidade

de suas atividades. Relatórios contábeis, como balanços, demonstrações de resultados e fluxos de caixa, tornam-se ferramentas estratégicas de monitoramento, auxiliando na construção de cenários preventivos e no gerenciamento eficiente dos recursos.

Além disso, destaca-se o papel dos indicadores contábeis e dos KPIs (*Key Performance Indicators*), que ampliam a capacidade de identificar, mensurar e monitorar riscos de forma mais precisa, apoiando a tomada de decisões baseada em dados concretos.

Também é importante ressaltar que a era digital e a automação dos processos contábeis vêm fortalecendo a integração entre contabilidade e gestão de riscos, permitindo análises em tempo real, redução de falhas humanas e maior confiabilidade das informações. Essas inovações tornam os relatórios mais dinâmicos e aprimoram a eficiência dos controles internos.

Embora o estudo tenha se limitado à análise bibliográfica, sua contribuição está na consolidação de uma base teórica que evidencia a necessidade de maior integração entre as áreas de contabilidade, controle e gestão de riscos. Pesquisas futuras podem aprofundar essa relação considerando o impacto da tecnologia e o uso de indicadores como ferramentas de prevenção e controle.

Conclui-se, portanto, que a contabilidade é uma aliada indispensável da gestão de riscos operacionais, pois amplia a capacidade das organizações de planejar, prevenir e responder a desafios, fortalecendo sua sustentabilidade, competitividade e governança corporativa.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000**: gestão de riscos: diretrizes. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Disponível em: https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf. Acesso em: 14 set. 2025.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Manual de gestão de riscos, controles internos e integridade**. 1. ed. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Regional, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/mdr/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/MANUALDEINTEGRIDADEGESTAODERISCOSECONTROLESINTERNOSMDR_V9F.pdf. Acesso em: 26 nov. 2025.
- CASTRO, Gustavo Queiroz de Abreu e. A utilização de key performance indicators (KPI's) para medição da eficiência contábil. **Ciência Dinâmica: Revista Científica Eletrônica**, Ponte Nova, v. 16, n. 26, p. 2-19, jun./nov. 2025. Disponível em: <https://revista.faculdaadedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/334/367>. Acesso em: 11 nov. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TI 01 E NBC PI 01**: auditoria interna. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/4_Publicacao_Auditoria_Interna.pdf. Acesso em: 11 nov. 2025.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resoluções e normas do CFC**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, [entre 2022 e 2025]. Disponível em: <https://cfc.org.br/gestao-de-riscos/> Acesso em: 02 nov. 2025.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Controle interno: estrutura integrada: sumário executivo**. 1. ed. [S. I.]: Instituto dos Auditores Internos do Brasil, 2013. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 02 nov. 2025.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada: sumário executivo**. 1. ed. [S. I.]: Instituto dos Auditores Internos do Brasil, 2017. Disponível em: https://itabaianinha.se.gov.br/sites/itabaianinha.se.gov.br/files/GERENCIAMENTO%20DE%20RISCOS_COSO.pdf Acesso em: 23 nov. 2025.
- CREPALDI, Sílvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

EXECVIVA. Executive Hub. **GRC KPIs: the executive guide to unlocking strategic value**, 2025. Disponível em: <https://execviva.com/executive-hub/grc-kpis/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade tributária**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FARIA, Ana Cristina de; GUERRA, André de Souza. O instrumento value at risk: var na avaliação do risco da atividade de auditoria contábil. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 25, n. 75, p. 1-18, set./dez. 2009. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/pt_BR/article/view/183/112. Acesso em: 11 nov. 2025.

GILIOLI, André; CASSARO, Maria Cristina Alves; SANTOS, Fernando de Almeida. As contribuições do gerenciamento de risco operacional para os resultados das micro, pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 22–34, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/29222>. Acesso em: 28 nov. 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial: da Teoria à Prática**. 7. ed. São Paulo: Gen Atlas, 2020.

JACQUES, Flávia Verônica Silva; RASIA, Kátia Arpino; QUINTANA, Alexandre Costa; QUINTANA, Cristiane Gularte. Contabilidade e a sua relevância nas boas práticas de governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 8, n. 16, p. 37–56, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2011v8n16p37>. Acesso em: 23 nov. 2025.

KPMG BRASIL. Artigo-estudo-prioridades-no-gerenciamento-de-riscos. **Estudo feito com empresas abertas brasileiras aponta prioridades no gerenciamento de riscos**. [S. l.]: KPMG Brasil, 2024. Disponível em: <https://kbs.kpmg.com.br/artigo-estudo-prioridades-no-gerenciamento-de-riscos>. Acesso em: 23 set. 2025.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial e gerencial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PAIM, Wilson Moisés. **Análise de custos**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional Ltda, 2016.

PWC. Da ameaça à oportunidade: como a disrupção tecnológica está impulsionando a reinvenção, a resiliência e o crescimento. **Pesquisa global de riscos 2023**. [S. l.]: PWC, 2024. Disponível em:

<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2024/pesquisa--global-de-risco-24.pdf>. Acesso em: 18 set. 2025.

SANTOS, Marinéia Almeida dos. **Contabilidade de custos**. 2018. Dissertação (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/28063/1/Contabilidade%20de%20Custos.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MAIA, Vinicius Mothé; MONTEIRO, Igor Swinerd; PINTO, Antonio Carlos Figueiredo; KLOTZLE, Marcelo Cabus. Modelo de previsão de value at risk utilizando volatilidade de longo prazo. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [S. l.], v. 15, n. 45, p. 23–33, mai./ago. 2016. Disponível em:

<https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2206>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SOUZA, Rodrigo Paiva; RUSSO, Paschoal Tadeu; GUERREIRO, Reinaldo. Estudo sobre a usabilidade das práticas de contabilidade gerencial mais intensamente usadas em empresas que atuam no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [S. l.], v. 17, n. 45, p. 33–49, out./dez. 2020. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2020v17n45p33>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SUDÉRIO, Ana Raquel Silva Rocha. **Gestão de risco e compliance**. 2024.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria e Controle Interno) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024. Disponível em:

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/1132269/1/Gest%C3%A3o%20de%20Risco%20e%20compliance.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2025.

WEBER, Elson Luciano; DIEHL, Carlos Alberto. Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 41–58, set./dez. 2014. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/10408>.

Acesso em: 27 nov. 2025.