

CENTRO PAULA SOUZA - CEETEPS
ETEC PROFESSOR JADYR SALLES
Curso Técnico em Administração

Amanda Evelyn Momesso de Jesus
Emilly Maria Gonçalves
Enzo Felipe Zaboto Traldi
Júlia Beatriz Santos
Maria Luiza Barboza Riva

**A IMPORTÂNCIA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA FINANCEIRA
PARA AS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE CRISE: ESTUDO DE
CASO APLICADO EM UMA MULTINACIONAL NA CIDADE DE
PORTO FERREIRA.**

Porto Ferreira – SP
2022

Amanda Evelyn Momesso de Jesus

Emilly Maria Gonçalves

Enzo Felipe Zaboto Traldi

Júlia Beatriz Santos

Maria Luiza Barboza Riva

**A IMPORTÂNCIA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA FINANCEIRA
PARA AS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE CRISE: ESTUDO DE
CASO APLICADO EM UMA MULTINACIONAL NA CIDADE DE
PORTO FERREIRA.**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado do Ensino Médio Integrado ao
Técnico em Administração da ETEC Profº
Jadyr Salles, orientado pela Profª. Vanessa
Regina Possani, como requisito parcial para
obtenção do título de técnico em
Administração.

Porto Ferreira – SP

2022

Amanda Evelyn Momesso de Jesus

Emilly Maria Gonçalves

Enzo Felipe Zaboto Traldi

Júlia Beatriz Santos

Maria Luiza Barboza Riva

**A IMPORTÂNCIA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA FINANCEIRA
PARA AS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE CRISE: ESTUDO DE
CASO APLICADO EM UMA MULTINACIONAL NA CIDADE DE
PORTO FERREIRA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração como
requisito parcial para obtenção do **Título de Técnico em Administração.**

Banca examinadora

Orientador: _____

Prof.^a.

Banca: _____

Prof.^a.

Banca: _____

Prof.^a.

Banca: _____

Prof.^a.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos as nossas orientadoras Vanessa Regina Possani e Tatiana Regina Jorge Monteiro, por ter desempenhado tal função com muito esforço e atenção, mantendo sempre muita paciência e nos ajudando ao longo desta pesquisa para que possamos apresentar da melhor forma possível.

A Deus por ter nos mantido no caminho certo durante esse trabalho de pesquisa, por nos ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo dele, com saúde e forças para chegar até o fim.

Aos nossos colegas de curso, com quem convivemos frequentemente durante esses anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que nos permitiram crescer não só como pessoas, mas também como formandos.

A empresa que aceitou ajudar respondendo a nossa pesquisa para que pudéssemos realizar o estudo de caso.

A todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, direta ou indiretamente para o desenvolvimento desta pesquisa, enriquecendo o nosso processo de aprendizado.

E por fim, agradecemos a nós mesmos, pois esse trabalho nada seria sem apoiarmos uns aos outros com muita paciência e respeito.

“A menos que modifiquemos à nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos costumávamos a ver o mundo”

(Albert Einstein)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo assimilar o modo que as empresas tendem a se comportar diante a períodos de crise, em relação ao plano de contingência financeiro, baseando-se no momento atual em que as organizações tiveram de se adequar à pandemia do COVID-19. A pesquisa realizada teve caráter quali-quantitativo com o método hipotético dedutivo. Foi elaborado um estudo de caso em uma empresa multinacional na cidade de Porto Ferreira e, diante desta, verificou-se que as organizações devem se moldar de acordo com as forças ambientais em que ela está inserida, ou seja, sua estrutura e seu sistema operacional dependerá de seu ambiente interno e externo. Diante os fatos abordados, foi possível concluir que o plano de contingência financeiro é uma ótima ferramenta para que as empresas mantenham sua saúde financeira estável e, ainda, auxilia no planejamento prévio de situações que possam afetar financeiramente a organização.

Palavras-Chave: Contingência; Planejamento; Saúde financeira.

ABSTRACT

The present work aims to assimilate the way companies tend to behave in periods of crisis, in relation to the financial contingency plan, based on the current moment in which organizations had to adapt to the COVID-19 pandemic. The research was qualitative and quantitative, using the hypothetical deductive method. A case study was prepared in a multinational company in the city of Porto Ferreira and, in view of this, it was verified that organizations must mold themselves according to the environmental forces in which it is inserted, that is, its structure and operational system will depend on its internal and external environment. Given the facts discussed, it was possible to conclude that the financial contingency plan is a great tool for companies to keep their financial health stable and helps in prior planning of situations that may affect the organization financially.

Keywords: Contingency; Planning; Financial Health.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As bases do planejamento estratégico.....	17
Figura 2 - Estrutura de portfólio S.W.O.T.	20
Figura 3 - Modelo de Matriz BCG conforme as unidades de negócio.	21
Figura 4 - Modelo de Ciclo PDCA.	22
Figura 5 - Planos Táticos e Operacionais.....	24
Figura 6 - Planejamento Operacional.....	25
Figura 7 - Níveis de planejamento.....	28
Figura 8 - Fluxograma vertical.....	29
Figura 9 - Fluxograma horizontal.....	29
Figura 10 - Fluxograma de blocos.....	30
Figura 11 - Modelo da ferramenta 5W2H.	31
Figura 12 - Abordagem Contingencial.....	33
Figura 13 - Sistemas mecânicos e orgânicos.....	34
Figura 14 - As fontes potenciais de falha.	43
Figura 15 - Matriz de riscos.....	46

SUMÁRIO

1.	Introdução	11
1.1.	Problema	12
1.2.	Hipótese	13
1.3.	Justificativa	13
1.4.	Objetivo Geral	13
1.5.	Objetivos Específicos.....	13
2.	Metodologia.....	14
2.1.	Cronograma.....	14
2.2.	Cronograma de Atividades do 1ºSemestre:	14
3.	Conceito de planejamento empresarial:.....	15
3.1.	Planejamento estratégico:.....	15
3.2.	Análise do ambiente externo:.....	16
3.3.	Ferramentas de gestão:	18
3.3.1.	Meta <i>SMART</i> :	18
3.3.2.	Análise de Matriz <i>SWOT</i> :	18
3.3.3.	Análise de matriz <i>BCG</i> :	20
3.3.4.	Ciclo <i>PDCA</i> :.....	22
3.3.5.	Matriz <i>GUT</i> :	22
3.4.	Planejamento Tático:	23
3.5.	Planejamento Operacional:.....	24
3.5.1.	Fluxograma:.....	28
3.5.1.1.	Fluxograma vertical:	28

3.5.1.2.	Fluxograma horizontal:	29
3.5.1.3.	Fluxograma de blocos:	30
3.5.2.	Plano de ação 5W2H:	30
4.	Conceito de Teoria da contingência:	33
5.	Conceito de Plano de Contingência Financeiro:	36
5.1.	Plano de contingência:	36
5.2.	Plano de contingência financeiro:	37
5.3.	Etapas de um Plano de Contingência:	39
5.4.	Gestão de riscos:	39
5.4.1.	Matriz de riscos:	45
5.4.2.	Estratégias do gerenciamento de riscos do negócio:	46
5.5.	Benefícios de um plano de contingência:	47
5.6.	Objetivos do Plano de Contingência:	48
6.	Estudo de caso: aplicação de entrevista:	49
	Considerações Finais:	51
	Referências:	53

1. Introdução

Esse trabalho traz como tema” A importância da teoria da contingência financeira para as organizações em tempos de crise e aplicamos esta teoria em um estudo de caso na cidade de Porto Ferreira”.

Segundo Wright *Et al* (2000) a teoria da contingência consiste na premissa básica de que recursos financeiros mais altos estão associados a empresas que desenvolvem um ajuste benéfico com seu ambiente, ou seja, de acordo com a teoria da contingência, a empresa que melhor se ajusta, de acordo com ambiente, terá um desempenho elevado.

O estudo desse tema possui a importância na pesquisa que se dá ao notar que existe uma necessidade de planejamento para momentos incertos, como uma crise, e, com esta questão procura entender o comportamento das organizações nesse período. O trabalho contribui cientificamente com a utilização de um estudo de caso aplicado e o desenvolvimento de pesquisas bibliográficas sobre o tema. Portanto, a relevância da pesquisa se dá, pois, ela possibilita a identificação do comportamento das organizações durante um período de crise.

Como objetivo geral destaca-se o fato de compreender a maneira que as empresas devem se orientar perante uma crise, como a pandemia do COVID-19, em relação a organização financeira. O presente trabalho tem como objetivos específicos:

- Definir o conceito de planejamento empresarial;
- Planejamento Tático;
- Planejamento operacional;
- Descrever o conceito de Teoria da contingência;
- Descrever o conceito de Plano de Contingência Financeiro;
- Empregar o conhecimento teórico da área de teoria da Contingência a um estudo de caso na cidade de Porto Ferreira. A metodologia do estudo será do tipo exploratória baseada em pesquisas bibliográficas com embasamento teórico. A pesquisa também utiliza a abordagem quali-quantitativa com o método hipotético dedutivo.

O presente trabalho possui como estrutura de trabalho os seguintes elementos: Capítulo um: Introdução. Neste capítulo é apresentada a introdução e seus respectivos itens como por exemplo: o problema, a hipótese, a justificativa, o objeto específico e geral; Capítulo dois: ao percorrer deste capítulo é apresentado a metodologia e o cronograma do presente trabalho; Capítulo três: Conceito de planejamento empresarial. Neste capítulo é abordado a definição do planejamento

empresarial assim como suas divisões e ferramentas que o constituí. Neste capítulo, é utilizado referências de autores como: Campos, Chiavenato, Wright, Fernandes, Aluisio, Maximiano, Sotille, dentre outros; Capítulo quatro: Conceito de Teoria da contingência. Se faz necessário a delimitação e a descrição do conceito da teoria da contingência e, diante deste argumento, que é construído este capítulo. O mesmo utiliza-se de referências de autores como: Chiavenato e Andrade; Capítulo cinco: Conceito de Plano de Contingência Financeiro. Neste capítulo é apresentado a definição do plano de contingência, do plano de contingência financeiro e de todos os conhecimentos necessário para a elaboração de um plano de contingência financeiro, sendo alguns desses conhecimentos, o entendimento sob a gestão de riscos, os benefícios de um plano de contingência e os objetivos do plano de contingência. Para o desenvolvimento dele foi utilizado referências de autores como: Barrancos, Ricard, Otávio, Bernardi, Carneiro, Carlos, Hugo, Ramos, Martins, entre outros; Por fim, o Capítulo 6: Conhecimento teórico da área de teoria da Contingência empregado a um estudo de caso na cidade de Porto Ferreira. Este capítulo compreende na apresentação da pesquisa de campo realizada em uma multinacional na cidade de Porto Ferreira, sendo mostrado nesta apresentação, as perguntas realizadas na pesquisa e as respostas obtidas.

1.1. Problema

A teoria da contingência é um recurso de gestão utilizado pelas empresas durante uma crise para manter estabilidade na administração interna da organização. Ele é muito relevante quando se trata de estabilidade financeira, pois ele organiza as estratégias da empresa e assim faz com que ela passe pelo período de crise de forma controlada. No entanto, nem todos os empreendedores possuem o conhecimento da relevância da utilização do plano de contingência.

Diante dessa questão, levanta-se a seguinte pergunta: de que maneira as empresas devem se orientar perante uma crise, como a pandemia do COVID-19, em relação a organização financeira?

1.2. Hipótese

A teoria da contingência financeira é um recurso de gestão utilizado em tempos de crise que tem como objetivo planejar e organizar as empresas fazendo com que elas consigam passar pela crise e normalizar o máximo possível as suas finanças. Neste trabalho pretende-se comprovar que a teoria em questão auxilia a empresa a encontrar um equilíbrio financeiro compreendendo do contexto em que estão inseridas, como por exemplo a pandemia do COVID-19. Para isso serão utilizadas pesquisas relacionadas com o tema e um estudo de caso aplicado, com o objetivo de comprovar nossa hipótese que a auxilia na saúde financeira da organização.

1.3. Justificativa

O interesse pelo tema de estudo surgiu a partir da observação do cenário de crise da pandemia do COVID-19, haja vista que, nessa circunstância as empresas tiveram de aprender a se comportar e a planejar formas para se sobressair no quesito de se manterem financeiramente no mercado de trabalho perante essa situação. A importância da pesquisa se dá ao notar a necessidade de um planejamento para momentos incertos, como uma crise, e procurar entender o comportamento das organizações nesse período em relação a sua organização financeira. O trabalho contribui cientificamente com a formulação de um estudo de caso aplicado e o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema. Trata-se de um trabalho oportuno, pois baseia-se em um tema relevante na atualidade. Portanto, considera-se a pesquisa, pois ela facilita a identificação do comportamento das organizações durante um período de crise no quesito da sua saúde financeira.

1.4. Objetivo Geral

Compreender a maneira que as empresas devem se orientar perante uma crise, como a pandemia do COVID-19, em relação a saúde financeira.

1.5. Objetivos Específicos

- Definir o conceito de planejamento empresarial;

- Descrever o conceito de Teoria da contingência;
- Descrever o conceito de Plano de Contingência Financeiro;
- Empregar o conhecimento adquirido da área de teoria da Contingência a um estudo de caso em uma multinacional na cidade de Porto Ferreira;

2. Metodologia

O presente trabalho utiliza dois métodos de finalidade aplicada com o objetivo exploratório, tendo em vista que se baseia em materiais teóricos e explora-os. Utiliza-se também a abordagem quali-quantitativa, pois tem como base análises e estatísticas. O projeto aplicou o método hipotético-dedutivo, pois elaborou uma possível hipótese para o problema em questão. Como procedimento, foi empregado o procedimento bibliográfico juntamente com um estudo de caso.

2.1. Cronograma

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizado o seguinte cronograma para organização dos estudos.

2.2. Cronograma de Atividades:

[illegible]

3. Conceito de planejamento empresarial:

O presente capítulo irá expor o planejamento empresarial, sendo que o este, pode ser dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional. Diante disso, será definido cada uma dessas etapas e abordará temas que constituem o planejamento empresarial.

3.1. Planejamento estratégico:

O planejamento estratégico é um processo analítico e sistêmico, fundamental para a empresa atingir um ou mais objetivos, como diz CAMPOS *Et al* (2014, p. 72) "um processo em que a estratégia seria dissecada em cada parte de maneira a tornar viável ao longo do tempo a obtenção dos objetivos". Nesse contexto, o foco é aumentar a assertividade das decisões com dados mensurados, priorizar tarefas, prevenir problemas de comunicação no ambiente interno e externo, aumentar a produtividade e otimizar o tempo. É possível definir como:

O conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. (ANDREWS, 1971, p. 194 apud MAÑAS, 2007, p. 41).

Para CHIAVENATO *Et al.* (2003, p. 39), "o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando". Em síntese, o Planejamento Estratégico diz respeito a uma importante ferramenta de gestão na qual, através de sua elaboração, permite tomadas de decisão baseadas no cenário atual em que a empresa está inserida para que, desta maneira, tenham impactos positivos nos resultados empresariais futuros. Ou seja, o planejamento estratégico visa os objetivos a longo prazo.

Ainda no mesmo sentido, CHIAVENATO *Et al.* (2003, p. 39) afirma que "o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade.". Ou seja, mesmo em meio a um cenário desafiador, a organização deve trabalhar na construção de um planejamento que visa resultados decisivos e categóricos.

Além disso, WRIGHT *Et al.* (2007, p. 37) enfatiza que “uma vez que a estratégia planejada seja implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se”. Isto é, como consequência das incalculáveis imprevisões que podem se concretizar em um cenário incerto, é de suma importância que as empresas tenham em vista que a modificação do planejamento estratégico é inevitável. Nesse contexto, o autor acrescenta que a formulação do planejamento estratégico esteja inerentemente atrelado não somente a análise do ambiente externo, como também a análise dos pontos fortes e fracos da empresa.

3.2. Análise do ambiente externo:

Considerando os fatos suprarreferidos, a elaboração do planejamento estratégico deve partir da análise das redes de forças ambientais nas quais a organização está inserida. De acordo com WRIGHT *Et al.* (2007), O macroambiente empresarial é composto por 4 forças principais que afetam uma organização. São elas:

As forças-político legais, em um sentido mais amplo, incluem a postura básica do governo em relação às operações da empresa [...]. As forças econômicas incluem elementos como o impacto do crescimento ou da diminuição do PIB e aumentos ou diminuições de taxas de juros, da inflação e do valor do dólar. As forças tecnológicas incluem melhorias e inovações científicas que afetam as operações de uma empresa e /ou seus produtos ou serviços. As forças sociais incluem tradições, valores, tendências sociais e as expectativas da sociedade em relação à empresa [...]. (WRIGHT, 2007, p. 79).

Nesse contexto, podemos acrescentar outros 2 fatores a serem analisados no ambiente externo da organização, ambos citados por CHIAVENATO (2006). Tais fatores são as características, tendências e oportunidade atuais e futuras do mercado no qual a empresa engloba, bem como as empresas que atuam no mesmo mercado, disputando clientes ou recursos.

WRIGHT *Et al.* (2007) ainda ressaltam que, devido às mudanças e imprevisibilidades dessas forças, faz-se necessário os administradores realizarem o chamado *Scanning Ambiental*, processo realizado a partir da coleta e análise das informações relevantes acerca do ambiente externo. Dessa maneira, é possível

identificar as oportunidades e ameaças que surgem, consequência de sua constante mudança.

De acordo com CHIAVENATO (2006), para obter maior êxito na elaboração das estratégias, ainda se faz necessário a análise interna da organização, identificando seus pontos fortes e fracos em relação ao ambiente externo. Ainda por CHIAVENATO (2006), os pontos fortes de uma empresa incluem as forças que corroboram para a realização dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos são os fatores dificultadores que impedem o alcance dos mesmos. Nesse contexto, CHIAVENATO (2006) continua dizendo que a análise do ambiente interno da organização envolve os seguintes elementos:

- Análise dos recursos [...] de que a empresa dispõe para as suas operações anuais ou futuras;
- Análise das competências essenciais da organização: que representam aquilo que a organização aprendeu a fazer com excelência;
- Análise da estrutura organizacional da empresa: seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades, e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais.
- Avaliação do desempenho da empresa: em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios. (CHIAVENATO, 2006, p. 304).

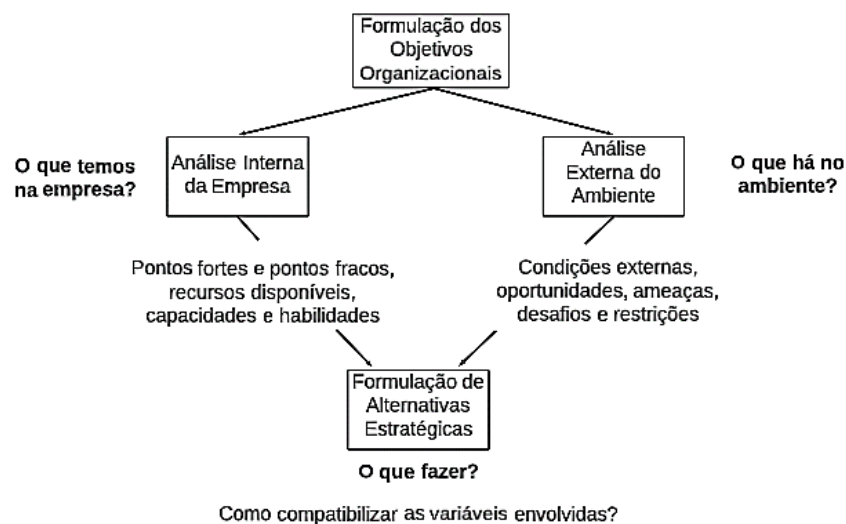


Figura 1 - As bases do planejamento estratégico.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, 2006, p. 40 (Adaptado)

3.3. Ferramentas de gestão:

O planejamento empresarial utiliza-se de diversas ferramentas que auxiliam a empresas em situações como: a criação de objetivos; a análise do ambiente da empresa; a análise das unidades de negócios da empresa; na priorização de tarefas ou problemas; ou até mesmo auxiliam em um melhoramento contínuo da empresa. Diante desta situação é possível destacar as seguintes ferramentas de gestão que contribuem no planejamento estratégico:

3.3.1. Meta SMART:

Segundo HERTER (2020) a meta *SMART* determina métodos para a definição de objetivos. “O método “*SMART*” significa esperto ou inteligente, o conceito dela é um acrônimo, ou seja, cada sigla tem um significado”. (HERTER, 2020)

De acordo com a mesma autora, no entendimento de cada sigla, é encontrado as definições designadas para as tais: S, significa *specific* (específico). Ele define que os objetivos devem ser claros; M, significa *measurable* (mensurável). De acordo com essa sigla, as metas devem possuir um indicador para determinar o alcance que deve ser atingido; A, significa *attainable* (atingível). Dizer que a meta deve ser atingível significa que ela deve ser alcançável, ou seja, deve estar de acordo com a realidade da situação; R, *relevant* (relevante). Uma meta relevante é aquela que tem um grande impacto na organização, quanto mais relevante, mais impacto trará na organização; T, *Time Based* (temporal). Toda meta deve possuir um prazo para sua conclusão, ou seja, uma meta temporal é aquela que possui prazo.

3.3.2. Análise de Matriz SWOT:

Na percepção de FERNANDES (2012) a matriz *SWOT* é fundamentada nas particularidades das empresas, suas forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*), e nos aspectos externos em relação a ela, as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do ambiente de fora da organização. Dessa forma, a matriz *SWOT*, representa o resultado da análise dos ambientes em que a organização está inserida.

De acordo com a Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas (EJFGV, 2020) os termos da matriz *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) são definidos como:

Forças: Os pontos fortes da empresa, projetos e processos que estão bem encaminhados e contribuindo positivamente; Fraquezas: Apontar os processos e projetos que precisam de alterações para renderem o esperado; Ameaças: Analisar as possíveis ameaças que podem surgir ao longo do período determinado, como concorrentes, mudanças na legislação etc.; Oportunidades: Determinar fatores e mudanças no mercado que podem ser utilizadas para o benefício da empresa. (EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2020)

Segundo WRIGHT *Et al.* (2007) a matriz *SWOT* pode ser transformada em uma estrutura de portfólio *SWOT* que, por sua vez, pode ser desenhada com duas dimensões: os pontos fortes e fracos sobre os recursos, em relação aos dos concorrentes, e as oportunidades e ameaças ambientais, movidas pelo ambiente externo da empresa. A estrutura de portfólio *SWOT* apresentada por estes autores apresenta também a divisão em estruturas de unidades de negócios, sendo que essas unidades de negócios compreendem em ser a setorização de cada produto da empresa, de forma que, cada setor age de forma independente com um objetivo em comum estabelecidos pelo planejamento estratégico formando assim os objetivos táticos, os quais serão estudados a seguir e, em outras palavras, cada produto da empresa corresponde a uma unidade de negócio. Nesta mesma estrutura de portfólio *SWOT* é classificado um *status* competitivo (forte, médio e fraco) para cada unidade de negócio. Dessa maneira é formada a estrutura de portfólio *SWOT* a seguir:

		Posição competitiva das unidades de negócio da empresa		
		Forte	Média	Fraca
Estado do Ambiente Externo	Muitas oportunidades ambientais	Compartimento A 1. Crescimento interno 2. Integração vertical de empresas relacionadas 3. Fusões 4. Integração horizontal	Compartimento D 1. Fusões 2. Integração horizontal 3. Alianças estratégicas	Compartimento G 1. Reviravolta (<i>tumaround</i>) 2. Desinvestimento
	Oportunidades e ameaças ambientais moderadas	Compartimento B 1. Integração vertical de empresas relacionadas 2. Diversificação horizontal relacionada	Compartimento E 1. Estabilidade 2. Fusões 3. Integração horizontal 4. Alianças estratégicas 5. Desinvestimento	Compartimento H 1. Reviravolta (<i>tumaround</i>) 2. Desinvestimento
	Ameaças ambientais críticas	Compartimento C 1. Diversificação horizontal relacional 2. Diversificação horizontal não relacionada (por conglomerados) 3. Integração vertical de empresas não relacionadas 4. Desinvestimento	Compartimento F 1. Desinvestimento 2. Diversificação horizontal relacionada 3. Diversificação horizontal não relacionadas 4. Estabilidade	Compartimento I 1. Liquidação

Figura 2 - Estrutura de portfólio S.W.O.T.

Fonte: WRIGHT, Peter *Et al.* 2007, p. 159. (Adaptado)

De acordo com o mesmo autor, esta estrutura apresenta nove compartimentos, sendo o compartimento A, mais favorável, e o compartimento I, menos favorável. De acordo com o autor, neste mesmo livro, as unidades de negócios presentes no compartimento A podem utilizar-se de várias estratégias. Já as unidades de negócios pertencentes ao compartimento I devem utilizar-se da estratégia de liquidar a unidade, pois o cenário existente é o pior possível a ponto que apenas sobre esta estratégia.

3.3.3. Análise de matriz BCG:

Segundo ALUISIO *Et al.* (2005) a matriz BCG é o portfólio de produtos mais recorrido para a criação de políticas de administração e investimento de caixa em organizações que possuem várias unidades de negócios. Portanto, a matriz BCG é uma matriz utilizada em empresas com mais de um produto, e tem como objetivo a administração do capital do caixa da organização, observando quais unidades de negócios podem receber investimentos e quais não precisam de investimentos.

De acordo com WRIGHT *Et al.* (2007) a matriz BCG possui a seguinte configuração:

A taxa de crescimento do mercado é indicada pelo eixo vertical, e a participação de mercado da empresa é indicada pelo eixo horizontal. Cada um dos círculos representa uma unidade de negócio. O tamanho dos círculos reflete as vendas anuais da unidade de negócio, a posição horizontal indica sua participação de mercado e a posição vertical ilustra a taxa de crescimento do mercado no qual a empresa compete. (WRIGHT *Et al.* 2007, p 166)

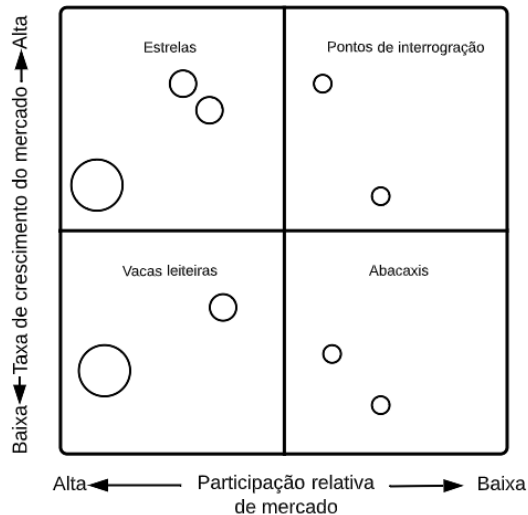


Figura 3 - Modelo de Matriz BCG conforme as unidades de negócio.

Fonte: WRIGHT, Peter *Et al.* 2007, p. 167. (Adaptado)

Ainda de acordo com WRIGHT *Et al.* (2007), uma unidade de negócio localizada no quadrante estrela é aquela que tem grande participação no mercado e altas taxas de crescimento. Embora as unidades de negócios do quadrante estrela são altamente lucrativas, eles também necessitam de altos investimentos para continuar com seu crescimento e para competir com os muitos concorrentes que são atraídos. Em contrapartida, as unidades de negócio localizadas no quadrante abacaxi são aquelas que tem pouca lucratividade ou até mesmo nenhuma, pois ela representa pouca perspectiva e quase nem possui participação no mercado. O autor recomenda que para as unidades de negócios localizadas nesse quadrante seja feito um desinvestimento. Na matriz BCG também é incluso os quadrantes: vaca leiteira e ponto de interrogação. O primeiro corresponde aos produtos que estão com uma grande participação no mercado e que não precisa de grandes investimentos, fazendo assim os produtos dessa categoria serem mais rentáveis. Já os produtos que se encontram no quadrante ponto de interrogação são aqueles que tem um grande potencial de crescimento no mercado, mas no momento precisam de alguns investimentos. Os produtos que se encontram no quadrante ponto de interrogação, caso cresçam no mercado, podem acabar passando para o quadrante estrela, caso

eles percam participação no mercado, mudam para o quadrante abacaxi e devem ser desinvestidos ou liquidados. De acordo com o autor, os produtos que estão no quadrante ponto de interrogação são os produtos que acabaram de ser inseridos no mercado consumidor.

Segundo WRIGHT *Et al.* (2007, p.168), “Idealmente, uma empresa deve ter principalmente estrelas e vacas leiteiras, alguns pontos de interrogação (porque representam o futuro da empresa) e poucos ou quase nenhum abacaxi”.

3.3.4. Ciclo PDCA:

Segundo MAXIMIANO (2011) o ciclo PDCA compreende em planejar, executar, controlar e agir para atingir o aprimoramento contínuo da qualidade, fazendo as ações nessa ordem, sempre em um ciclo que se repete. O ciclo pode ser utilizado para o planejamento e implementação de soluções de aprimoramento constante em qualquer área e, também, pode ser usado na tomada de decisões.

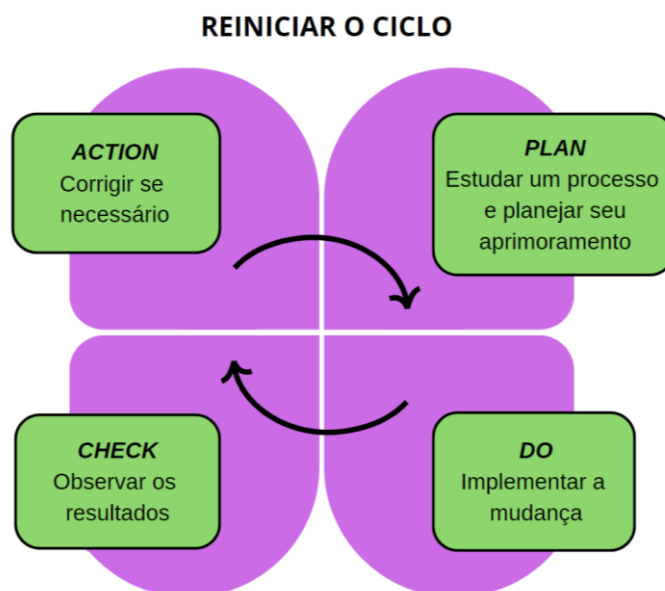


Figura 4 - Modelo de Ciclo PDCA.

Fonte: MAXIMIANO, Antônio, 2011, p. 52. (Adaptado)

3.3.5. Matriz GUT:

Segundo SOTILLE (2014, p. 1) a matriz GUT, “é uma ferramenta de Qualidade usada para definir prioridades dadas as diversas alternativas de ação”. Essa

ferramenta tem como objetivo a busca pela priorização das ações utilizando-se de uma abordagem racional. Assim como na meta *SMART*, no ciclo *PDCA* e na matriz *SWOT*, a matriz *GUT* tem o conceito formado por um acrônimo, ou seja, cada sigla tem um significado.

De acordo com o mesmo autor, o conceito da matriz *GUT* é definido como: *G*, significa gravidade; Neste conceito é classificado a intensidade que a situação pode causar se não for realizado alguma ação sobre ela. *U*, significa urgência; A urgência de uma situação é data pelo tempo que tem até que ocorra uma eclosão dos resultados indesejados se não atuar sobre o problema, dessa forma, quanto menor o tempo, maior será a urgência de intervir sobre o problema. *T*, significa tendência; A tendência de um problema é o desenvolvimento que este problema pode possuir caso não seja feito alguma ação sobre ele, ou seja, em que o problema pode se tornar caso não seja resolvido.

Segundo SOTILLE (2014, p. 1), a matriz *GUT*, “é um instrumento complementar a outras ferramentas da Gestão da Qualidade e está ligada ao ciclo *PDCA* da fase de Planejar”. Essa ferramenta tem o objetivo de atribuir graus a uma lista de problemas, sendo que esses graus são atribuídos em relação à gravidade, urgência e tendência de cada situação.

3.4. Planejamento Tático:

Segundo CHIAVENATO (2006), é a partir da formulação do planejamento estratégico que o administrador desenvolve o planejamento tático, este que, por sua vez, se refere aos objetivos empresariais de médio prazo. Pois, de acordo com o mesmo autor, quando aplicado isoladamente, o planejamento estratégico se mostra insuficiente, já que não conta com ações imediatas.

Conforme exposto por CHIAVENATO (2003), o planejamento estratégico deve se ramificar em planos táticos, os quais necessitam ser integrados entre si, tendo em vista que seu foco é a departamentalização das metas.

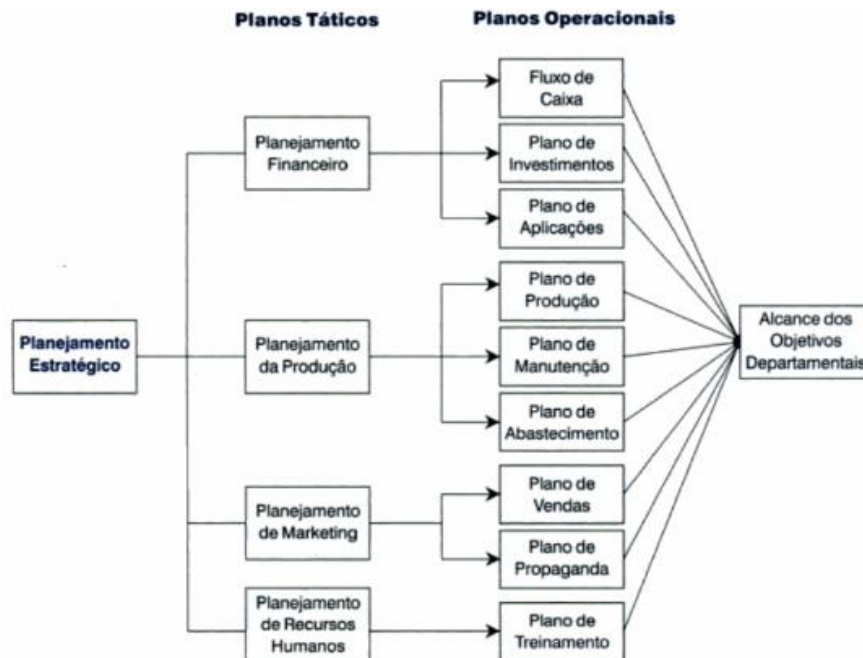


Figura 5 - Planos Táticos e Operacionais.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, 2003, p. 40.

3.5. Planejamento Operacional:

De acordo com CHIAVENATO (2001, p. 218) “[...] é o planejamento específico que abrange cada operação ou atividade projetada a curto prazo e que envolve uma tarefa ou atividade”.

Ainda no mesmo sentido o autor complementa que, o planejamento opera quase sempre dentro da lógica de sistema fechado para alcançar uma regularidade e certeza no seu cotidiano e funcione com máxima eficiência.

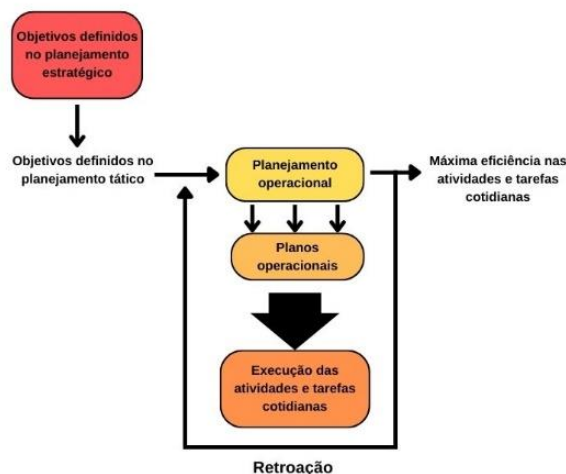


Figura 6 - Planejamento Operacional

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, 2007, p. 143. (Adaptado)

Neste nível de planejamento CHIAVENATO (2007), ressalta que há uma grande preocupação sobre “o que fazer” e “como fazer”. Por meio dele, os administradores determinam ações futuras dentro do nível operacional que melhor os conduzam ao alcance de seus objetivos. É estreito o grau de liberdade na execução deste plano, por conta disso ele se caracteriza pelo detalhamento das tarefas e operações, pelo caráter imediatista que focaliza apenas o curto prazo e uma abrangência que aborda apenas uma tarefa ou operação. As informações que serão utilizadas necessitam de um planejamento prévio e detalhado, levando em conta a formalização das informações da organização com o intuito de nortear e monitorar as suas atividades básicas. Engloba operações de cunho rotineiro e direciona a empresa para a otimização e a maximização dos seus resultados, ou seja, é voltado para a eficiência organizacional com ênfase para os meios, direcionando a organização para alcançar seus objetivos.

De acordo com a perspectiva do autor, o planejamento operacional pode ser visto como um sistema começando com os objetivos estabelecidos no planejamento tático, desenvolvendo planos e procedimentos detalhados e proporcionando informação de retroação para proporcionar meios e condições para a maximização dos resultados. É composto por inúmeros planos operacionais que englobam diversas áreas e funções da organização.

O autor continua seu pensamento dizendo que o planejamento operacional tenta assegurar que todos executem suas tarefas e operações de acordo com os procedimentos, já estabelecidos pela empresa. O plano operacional, ou melhor dizendo, os planos operacionais estão voltados para a eficiência (focalizado nos meios), já que a eficácia (focalizada nos fins) é remetida para os níveis institucionais e intermediários.

Segundo CHIAVENATO (2003), neste nível de planejamento o plano de ação – que já fora definido pelo plano tático – é implementado, ou seja, as estratégias são desdobradas em ações, juntamente com o apoio dos recursos humanos, financeiros e físicos disponíveis para assim obter o melhor custo e benefício para a organização.

OLIVEIRA (1966, p. 47), detalha no planejamento operacional os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os produtos ou resultados esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução e implantação. Além disso, são definidos quais serão os parâmetros e procedimentos para a tomada de decisões e os objetivos a serem alcançados.

Para CHIAVENATO (2001), o plano operacional é desenvolvido em torno das seguintes questões: Por quê? O que? Onde? Quando? Quem? Como? Através destes questionamentos que irá se indagar e decidir o porquê de determinado trabalho deve ser feito, qual sua importância e necessidade. O que fazer faz referência ao conteúdo da atividade, assim como qual equipamento, ferramenta, máquina ou pessoas irá ser necessário para executar uma tarefa. É preciso saber onde acontecerá, ou seja, qual o local apropriado para a execução da tarefa e quando será realizado (refere-se ao tempo, horário e dia). Além disso, é preciso saber quem irá realizar determinada tarefa, envolvendo a mão de obra especializada e o pessoal capacitado. E por fim, se faz necessário saber como deverá ser feito, quais os meios e métodos serão utilizados.

CHIAVENATO (2007) descreve a existência de inúmeras características para identificar o planejamento operacional:

- É projetada para curto prazo e, comumente, lida com o cotidiano e com a rotina diária da organização;
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- Definido no nível operacional para cada tarefa, operação ou atividade;
- Voltado para a eficiência na execução das atividades.

Ainda na perspectiva do autor, este tipo de planejamento pode ser classificado em quatro tipos diferentes:

- **Procedimentais:** Relacionados aos métodos para executar as atividades. Formam sequências de etapas que devem ser seguidas para a execução de um plano. São passos detalhados que indicam como cumprir uma tarefa ou alcançar um objetivo estabelecido. Em outras palavras, são subplanos. Tentam evitar a confusão por meio de uma direção, coordenação e de uma articulação das operações organizacionais. Ajudam na direção das atividades da empresa para objetivos comuns, a impor consistência e buscam economias ao evitar os custos. É um guia para organização. Os procedimentos podem ser transformados em rotinas e expressos na forma de fluxogramas como o vertical, horizontal e de blocos;
- **Orçamentários:** Relacionados aos investimentos financeiros da empresa em um determinado período. Possuem a extensão de um ano, correspondendo ao exercício fiscal da empresa. Quando o período e os valores financeiros se tornam maiores, ocorre o planejamento financeiro que apresenta dimensões e efeitos mais amplos. Estará presente no plano orçamentário o fluxo de caixa, os orçamentos de despesas, de encargos sociais, de reparos e manutenções, por exemplo;
- **Programas ou Programações:** Relacionadas a questões temporais. Estão correlacionados a duas variáveis: tempo e atividades que irão ser executadas. Podem variar entre programas simples e programas complexos. Sendo simples ou não, a programação é uma ferramenta importante no nível operacional da empresa. Dentre os programas temos o cronograma, o Gráfico de Grantt e PERT;
- **Regulamentais:** Relacionados com a questão comportamental da organização. Indicam como as pessoas devem se comportar nas mais variáveis situações. Procuram substituir o processo decisório individual, restringindo o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações já previstas.

CHIAVENATO (2003) ressalta que cada plano pode levar em muitos subplanos com diferentes graus de detalhamento.

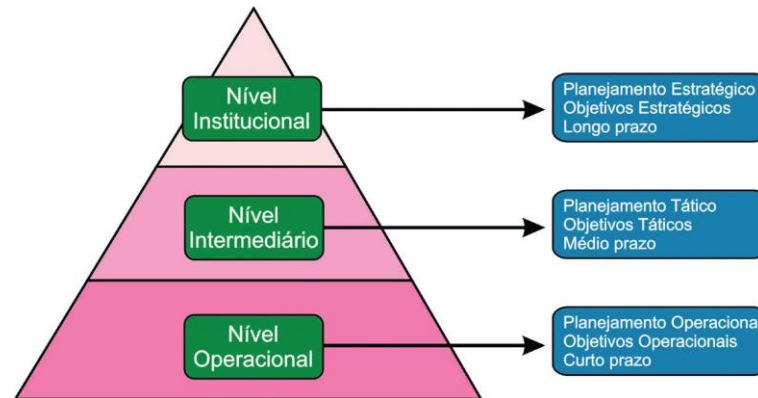


Figura 7 - Níveis de planejamento.

Fonte: DE PAULA, Roseli, 2018, p. 32.

3.5.1. Fluxograma:

Este tópico possui o intuito de descrever brevemente o que é o fluxograma vertical, horizontal e de blocos, assuntos abordados anteriormente no capítulo do “Planejamento Operacional”.

3.5.1.1. Fluxograma vertical:

De acordo com CHIAVENATO (2007), é responsável por retratar o curso da rotina por meio de linhas, que representam as tarefas ou atividades importantes para a execução dela, e colunas, que retratam os símbolos das tarefas ou as operações, os funcionários, o espaço ou o tempo necessário. Usado para descrever um procedimento executado por vários colaboradores que desempenham funções distintas, ou por uma única pessoa.

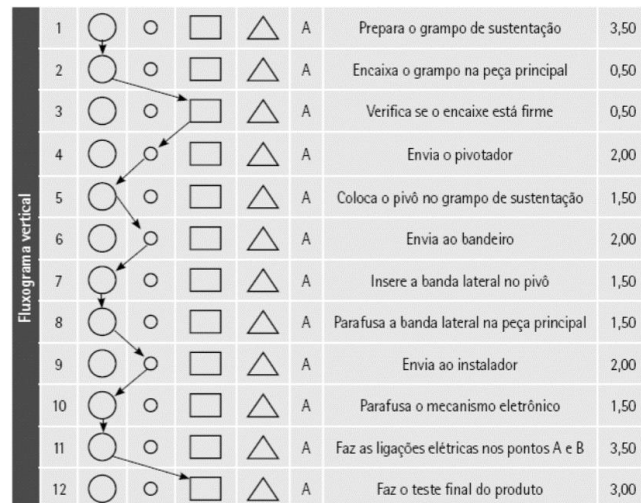


Figura 8 - Fluxograma vertical

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, pg. 145, 2007. (Adaptado)

3.5.1.2. Fluxograma horizontal:

Ainda de acordo com o autor, utiliza, na maioria das vezes, os mesmos símbolos do fluxograma vertical, enfatizando os órgãos e pessoas envolvidas em um processo ou rotina. Em processos que envolvem muitos destes pontos, ele permite visualizar a parte de cada um e comparar a distribuição das tarefas.

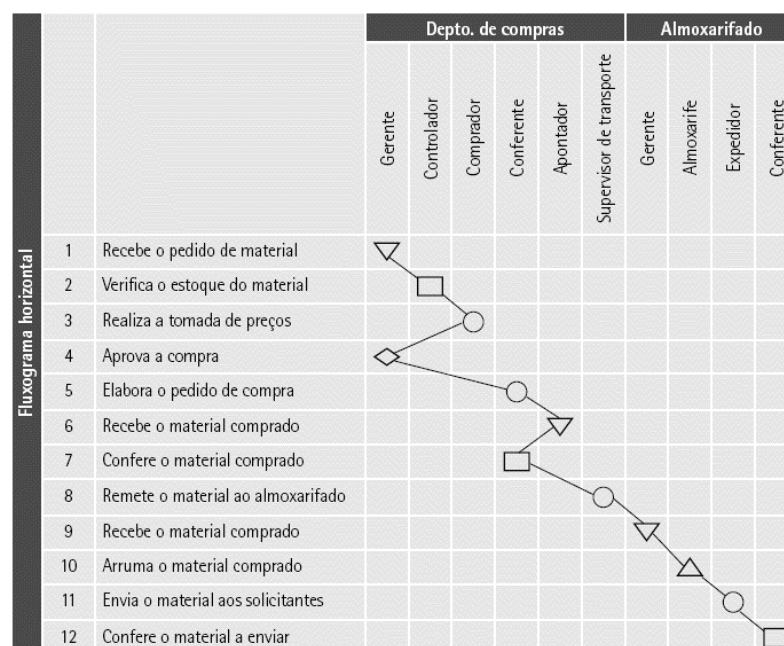


Figura 9 - Fluxograma horizontal

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, pg. 146, 2007. (Adaptado)

3.5.1.3. Fluxograma de blocos:

Para CHIAVENATO (2007), é baseado em uma sequência de blocos ou ícones encadeados, cada um tendo um significado específico. Faz a utilização de uma simbologia rica e variada, que não se restringe apenas a linhas ou colunas.

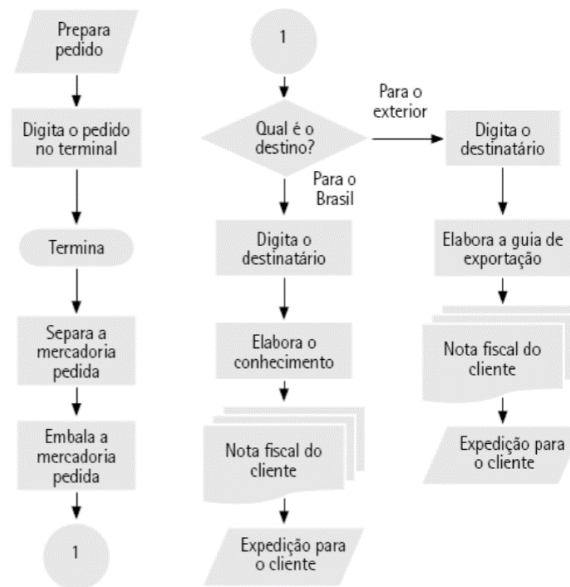


Figura 10 - Fluxograma de blocos

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, pg. 147, 2007. (Adaptado)

3.5.2. Plano de ação 5W2H:

Em conformidade com NAKAGAWA (2014), o método *5W2H* é indicado para qualquer plano de ação que necessita ser colocado em prática. Serve como um guia para decidir quais serão os principais elementos que orientarão a implementação do plano.

Segundo VERGARA (2006), o plano de ação *5W2H* é utilizado no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores. É de cunho gerencial e busca o fácil entendimento através de definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

NAKAGAWA (2014) afirma que quando algum plano for necessário ser implementado, são utilizadas as seguintes definições que deverão ser “respondidas” pelo empreendedor:

- O que (*what*) deve ser feito? Ação ou atividade que deve ser executada ou problema que deve ser solucionado.
- Por que (*why*) deve ser implementado? Fundamentação dos motivos e objetivos do que será executado ou solucionado.
- Quem (*who*) é o responsável pela ação? Quem será(serão) o(os) responsável(eis) pela implementação e execução do que foi planejado.
- Onde (*where*) deve ser executado? Onde os procedimentos serão executados.
- Quando (*when*) deve ser implementado? Quando ocorrerão os procedimentos.
- Como (*how*) deve ser conduzido? Como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos já pré-estabelecidos.
- Quanto (*how much*) vai custar a implementação? Quanto custará cada procedimento e o custo total.

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

Figura 11 - Modelo da ferramenta 5W2H.

Fonte: NAKAGAWA, Marcelo, 2014, p. 2.

De acordo com o autor, esta ferramenta pode ser utilizada sozinha para colocar em prática uma decisão mais simples da empresa, como a aquisição de novos equipamentos. Porém, a 5W2H se torna muito mais eficiente quando está atrelada a outras ferramentas. Na matriz *SWOT*, por exemplo, são analisados os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças de uma empresa. Entretanto, é preciso definir o

que será feito para melhorar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos. É aí que a *5W2H* se torna imprescindível. Ela também se mostra eficaz em situações que envolvem a implementação de várias decisões, como em um plano de negócios. A ferramenta oferece orientação na implementação de cada decisão de uma organização.

4. Conceito de Teoria da contingência:

Segundo CHIAVENATO (2014), genericamente, a Teoria da Contingência afirma que tudo é relativo dentro das organizações, de maneira que haja uma relação funcional entre as condições do ambiente organizacional e as técnicas administrativas necessárias para a realização dos objetivos esperados pela empresa. Exemplo de como essa relação funcional acontece é analisar a situação como a abordagem do “se-então”.

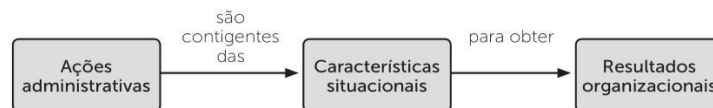


Figura 12 - Abordagem Contingencial

Fonte: RODRIGUES, Edna, 2016, p. 201. (Adaptado)

CHIAVENATO (2014) descreve os conceitos sobre a Teoria da Contingência e, primeiramente, se faz imprescindível conhecer a origem dessa teoria. Esta surgiu como uma nova concepção diante de várias pesquisas que, inicialmente, queriam confirmar se o modelo mais eficaz de organização seguia a Teoria Clássica da administração. Os principais autores que favoreceram o surgimento dessa abordagem contingencial são Chandler, Burns e Stalker e Lawrence e Lorsch.

De acordo com o mesmo autor a pesquisa de Chandler se remete as estratégias e a estrutura das empresas. CHIAVENATO (2014, p. 492), a estrutura da organização é “à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos” e a estratégia “corresponde ao plano global de alocação de recursos para atender às demandas do ambiente”, assim, Chandler afirma que grandes organizações passaram por quatro fases históricas sendo elas: acumulação de recursos; racionalização do uso de recursos; continuação do crescimento; racionalização do uso de recursos em expansão. (CHIAVENATO, 2014)

CHIAVENATO (2014) continua seu pensamento dizendo que Burns e Stalker direcionaram sua pesquisa para a relação existente entre técnicas administrativas e o ambiente externo de algumas indústrias, o que resultou na classificação de dois tipos de organizações, sendo elas mecânicas e orgânicas. As organizações mecânicas tem como principais características uma estrutura rígida baseada na hierarquia de comando, com divisões de trabalho bem definidas e o ambiente é estável e

permanente. Ao contrário do sistema mecânico, as organizações orgânicas têm uma estrutura maleável e flexível, com divisões de trabalho provisórias e o ambiente é dinâmico e instável.

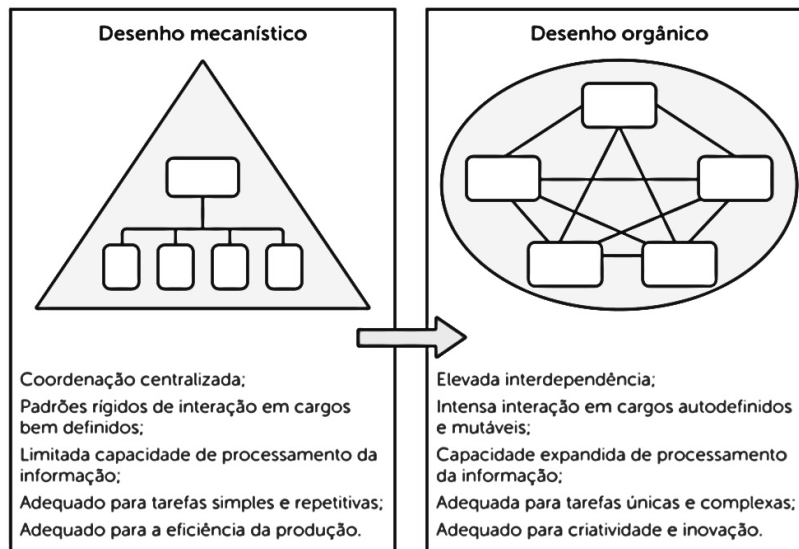


Figura 13 - Sistemas mecânicos e orgânicos

Fonte: RODRIGUES, Edna, 2016, p. 204.

Por fim, CHIAVENATO (2014), diz que o nome “Teoria da Contingência” se originou da pesquisa de Lawrence e Lorsch, na qual o foco era o ambiente organizacional. Eles realizaram uma pesquisa com dez empresas de três setores industriais distintos e obtiveram a conclusão de que os problemas organizacionais são a diferenciação e a integração.

De acordo com CHIAVENATO (2014, p. 496):

Essa divisão do trabalho entre departamentos marca um estado de diferenciação, mas esses departamentos precisam fazer um esforço convergente e unificado para atingir os objetivos globais da organização. Em consequência, ocorre também um processo de integração. Quanto mais complexos os problemas de integração – seja pela diferenciação da organização ou pelas fortes pressões ambientais – mais meios de integração serão utilizados.

Em síntese ao exposto anterior, especificamente a diferenciação é quando se há a necessidade de mudar a abordagem ou a estrutura que, inicialmente, é definida a um departamento especializado, devido a diferenciação de determinados ambientes. E a integração ocorre devido a pressões do ambiente, em que é preciso uma coordenação entre vários departamentos.

Em decorrência a todas as pesquisas citadas, a Teoria da Contingência indica que não há uma única forma de melhor se organizar, as empresas devem se adaptar as condições que o ambiente lhe oferece. Haja vista que a abordagem contingencial apresenta alguns aspectos básicos, segundo CHIAVENATO (2014, p. 497):

1. A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.
2. As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente. Isso explica a íntima relação entre as variáveis externas (como a certeza e a estabilidade do ambiente) e as características da organização (diferenciação e integração organizacionais).
3. As características ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes.

Os ambientes internos e externos são de grande importância para o conceito em relação a Teoria da Contingência, porém há mais uma variável, a tecnologia. Diante de uma pesquisa do autor Joan Woodward, esta conclui que, segundo ANDRADE *Et al.* (2011, p. 192) “As empresas bem-sucedidas eram as que tinham estrutura apropriada em nível de tecnologia”. É possível diferir uma empresa de outra devido a tecnologia utilizada em casa uma e, portanto, a tecnologia é essencial para a formação de uma estrutura eficaz para a organização.

Por trazer flexibilidade, a teoria contingencial oferece diversos “desenhos” estruturais para as empresas. Atualmente essa diversidade de estruturas e sistemas se faz essencial, pois permite a adaptação das organizações diante as mudanças eventuais, sejam elas previsíveis ou não, fazendo com que a empresa esteja preparada para enfrentar momentos de crise.

5. Conceito de Plano de Contingência Financeiro:

Diante o presente capítulo é apresentado a compreensão do conceito do plano de contingência financeiro e se faz necessário a definição do conceito de plano de contingência primeiramente para depois a delimitação do plano de contingência no plano de contingência financeiro. O plano de contingência financeiro apresenta algumas etapas em sua elaboração e, em seu desenvolver, é necessário observar o cenário de riscos à empresa para que possa ser traçado algumas estratégias e, cada autor, separa isso de acordo com a sua perspectiva, entretanto, será citado apenas algumas das perspectivas. Diante desses argumentos que este capítulo se desenvolverá.

5.1. Plano de contingência:

Segundo BARRANCOS (2018), “todas empresas e estabelecimentos financeiros ou não, deveriam possuir seus planos de contingências”. O plano de contingência não é só um planejamento de riscos, mas também estratégias utilizadas por organizações para se manterem estabilizadas.

De acordo com RICARD (2016), nas organizações sempre haverá possibilidades de ter situações de risco mesmo que pequenas e em empresas que já estejam preparadas. O autor continua dizendo:

É recomendável planejar respostas preventivas para os riscos mais importantes, isto é, ações planejadas para serem executadas antes dos riscos ocorrerem, visando a reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos. (RICARD, 2016, p.200)

OTÁVIO (2011), diz que para se proteger dos riscos é preciso um plano de contingência. E para isso o tema trará algumas definições. É dito também pelo autor que:

O plano de contingência nega os pressupostos defendidos pelas escolas anteriores no sentido de que existia uma melhor maneira – *the best way*. Para os contingencialistas, não existe nada correto. Tudo depende – a posição é do *se-então*. Para compreender as organizações e o ambiente em que elas vivem, torna-se necessário partir do pressuposto de que as condições de um dado momento podem proporcionar consequências para organizações, grupos, indivíduos e sociedade. As mudanças na estrutura, no ambiente, nas estratégias e na tecnologia podem afetar as organizações, guardados os devidos momentos do contexto interno e externo em que estão sendo analisadas. (OTÁVIO, 2011, p.197).

Segundo BERNARDI (2012, p.79 e 80), “o plano traz grande importância, pois minimiza perdas identificando necessidades tanto das pessoas físicas quanto da própria organização”.

É importante que se avaliem situações alternativas e algumas probabilidades de mudanças em condições vitais. Concluindo também que um empreendimento bem-preparado e fundamentado desde a concepção aumenta suas possibilidades de sucesso devido a:

- Realismo nas análises;
- Realismo nos objetivos e metas;
- Conhecimento profundo do ramo e variáveis do sistema;
- Ideia ampla e clara do negócio;
- Equilíbrio e encadeamento de todos os aspectos;
- Congruência entre visão, sistema, estratégia e estrutura;
- Testes de narrativa e números plausíveis e viáveis. BERNARDI (2012, p.79 e 80)

No entendimento de CARLOS (2021), também é importante citar que o plano em si é elaborado dentro da empresa por um setor chamado administrativo, que atua de modo a estabelecer o planejamento estratégico e a gestão das tarefas de uma empresa. Além de monitorar e fiscalizar as outras áreas com dados que ajudam nas tomadas de decisões. O plano em si não era tão utilizado, entretanto nos dias de hoje esse plano é obtido por várias empresas como um meio para ajudá-las a se manterem estabilizadas, devido a pandemia do COVID-19. Ele não só ajudou em alguns planejamentos na administração estratégica, mas em várias outras áreas e setores. Ao controlar emergências o plano pode ajudar muito a empresa evitando que ela paralise completamente. Mantendo as operações desta, mais normais possíveis. Toma-se nota do quanto é importante para qualquer empresa que o tenha esquematizado, para que não haja dificuldade nesse processo de manter sua organização estável.

5.2. Plano de contingência financeiro:

Na perspectiva de CARNEIRO (2020), aplicado ao setor financeiro, o plano de contingência busca estratégias que vão analisar e elaborar uma esquematização de acordo com o capital da empresa. Além disso nesse desenvolvimento vamos retomar algumas questões já mostradas no tema anterior sobre o plano de contingência.

O autor continua dizendo que é necessário que haja uma base para prever certos cenários e algumas hipóteses na parte financeira da empresa. Sempre há imprevistos que podem comprometer com alguns processos financeiros que as organizações possuem. Entretanto, há ferramentas que podem contribuir para esse processo.

O plano financeiro permitirá a comparação entre o desempenho da empresa periódico e as projeções determinadas entre os cenários otimista, conservador e pessimista. Portanto, a empresa terá conhecimento sobre o diagnóstico financeiro em que se encontra e será elaborado um plano de contingência para os resultados previstos. (CARNEIRO, 2020, p.97).

Segundo CARLOS (2021), no pior cenário possível o plano de contingência financeiro permitirá que a empresa volte a ter equilíbrio total sobre suas finanças, dando o ajuste que a empresa precisa. O plano de contingência financeiro é algo que vai ajudar a manejar o dinheiro dentro da empresa, o tanto de entradas (+) e saídas (-), se houve falhas nesse processo, qual a porcentagem de ganho, se está sendo investido corretamente e um balanço total.

Na percepção de HUGO (2020), para conseguir compreender melhor o que será feito é preciso ter um planejamento, que é um dos princípios básicos da administração. Se houver alguma divergência é necessário rever os passos e fazer um reajuste.

É essencial manter um controle financeiro minucioso e eficiente. Isso pode ser feito por meio de um planejamento financeiro pessoal, que consiste na administração e organização de suas finanças, bem como na determinação de objetivos de curto, médio e longo prazo, relacionado a essas finanças. (HUGO, 2020, p.8).

CARLOS (2020), traz a ideia de que as estratégias costumam utilizar ferramentas de gestão como por exemplo: matriz *SWOT*, *BCG*, *5W2Hs*, entre outros. Contudo, o mesmo autor continua seu argumento dizendo que, se houver um desentendimento em alguma parte do plano financeiro, poderá ocorrer danos, desencadeando todo o processo. Para isso não acontecer, uma previsão do que será feito é de suma importância.

Podemos dizer que fica simples acompanhar nossos gastos diários ocorridos com o que foi previsto anteriormente para que se possa atingir o resultado financeiro esperado. Efetivamente se não temos como medir os resultados almejados, não há como controlar. (CARLOS, 2020, p.120).

De acordo com HUGO (2020), haverá como a empresa cortar gastos conseguindo trazer uma melhora significativa nas finanças da empresa e assim até mesmo promover outras atividades como está. Depois de compreendido e colocado em prática essa sistematização, é possível fazer com que a organização tenha um controle e desempenho financeiro muito mais eficaz.

5.3. Etapas de um Plano de Contingência:

De acordo com RAMOS (2016), um plano de contingência pode ser dividido em seis etapas principais para que ele seja eficaz. São as etapas: Identificação das necessidades; Avaliação do impacto; Seleção de medidas e controles adequados; Desenvolvimento de estratégias de recuperação; Construção do Plano; Testes e treinamento;

Entretanto, segundo MARTINS (2021), o plano de contingência, pode ser dividido em oito etapas. São as etapas: Enumerar os riscos; Ponderar os riscos com base na gravidade e probabilidade deles; Identificar riscos importantes; Criar planos de contingência para os maiores riscos; Obter a aprovação do plano de contingência; Distribuir os planos de contingência; Acompanhar os planos de contingência; Criar outros planos de contingência se for necessário.

MARTINS (2021), destaca, em seu artigo, que o plano de contingência em sua quarta etapa, a etapa da criação de um plano de contingência para os maiores riscos, deve incluir as seguintes informações: Situações que colocarão o plano em ação; A resposta imediata para o problema; as pessoas à serem envolvidas e informadas durante a execução do plano. As principais responsabilidades envolvidas no plano; E o cronograma de resposta, ou seja, ações imediatas e ações de longo prazo.

5.4. Gestão de riscos:

A gestão de risco empresarial é um processo, desenvolvido pela administração, gestão e outros colaboradores de uma entidade, aplicado no estabelecimento da estratégia em toda a empresa, desenhado para identificar eventos potenciais que possam afetar a entidade, e gerir o risco dentro da apetência de risco da entidade, para garantir uma segurança razoável na

realização dos objetivos. (Enterprise Risk Management Framework – COSO I, 2004, apud PIRES, 2010, p. 18)

CRUZ (2005), diz que toda a atividade empresarial está associada à riscos e a incertezas na ocorrência de perdas econômicas. Apesar dos esforços para o melhoramento da empresa, toda a produção está sujeita a riscos e enfrentará falhas.

Existem diversas definições para risco que são difundidas por diversos autores, entre eles temos LINSLEY e SHRIVES (2006), que classificam risco tanto como uma oportunidade quanto uma ameaça. Porém, de acordo com BARALDI (2005), os riscos empresariais são os eventos que impedem a empresa de ganhar dinheiro. São as incertezas e as expectativas que agem constantemente sobre os meios estratégicos e o ambiente e que provocam os desastres financeiros.

Em geral, de acordo com a perspectiva dos autores abordados no parágrafo anterior, risco de negócio engloba possibilidades de ganhos e de perdas. Contudo, é comum o termo ser usado para designar situações de perigo, ameaça ou danos.

Para CRUZ (2008), risco está associado a probabilidade de ocorrência de perdas e acontecimentos incertos. Esses acontecimentos podem classificar-se em duas categorias:

- Acontecimentos cuja probabilidade de ocorrência se pode determinar ou segue um padrão já ocorrido;
- Acontecimentos sem probabilidade associada à acontecimentos passados. São considerados imprevisíveis por não existir um padrão definido que permita o cálculo da probabilidade de sua ocorrência ou por serem considerados acontecimentos únicos.

De acordo com SLACK *Et al.* (2018), o risco pode surgir das mais variadas formas, tanto dentro da produção, por conta de práticas incorretas da gestão da produção, pela rede de suprimento, ou seja, pelos fornecedores e até mesmos por fatores externos à organização, os chamados riscos institucionais. Correr riscos é um fato que está ligado à própria existência da empresa, por isso que a organização precisa ter a capacidade de identificar as prováveis fontes de risco, impedir as falhas, minimizar os seus efeitos e se recuperar delas, ter vontade de inovar e gerar riquezas, aproveitando as oportunidades disponíveis. Tirar proveito de uma situação de risco o

transforma em uma oportunidade. Diante disso, a gestão de riscos é um fator vital para a empresa.

Os autores, de uma maneira mais resumida, definem a gestão de riscos como a capacidade de identificar os elementos da organização que podem acarretar falhas, isto é, que podem dar errado. É a capacidade de evitá-las, reduzir suas consequências e se recuperar após seus acontecimentos. Entretanto, aceitar a falha não é a mesma coisa que a ignorar, uma vez que ela precisa ser monitorada para que não maximize seus resultados negativos.

Segundo AECA (2002), “todo o processo de tomada de decisões poderá influenciar o futuro da empresa pois as decisões tomadas hoje trarão consequências ainda mais tarde”.

Os três autores reforçam que as empresas são expostas a diversos riscos. Mas os riscos não são iguais e não apresentam as mesmas consequências, já que cada organização apresenta características distintas de acordo com o setor em que atua e das suas especificidades. Todavia, existem certas falhas que, embora sejam menos prováveis, são seríssimas em termos de suas consequências negativas que podem ser classificadas como desastres. Um exemplo disso é a pandemia provocada pela COVID-19. Por isso é ideal fazer uma classificação adequada dos riscos.

Ambos os autores acreditam que certos riscos e falhas apresentam consequências mais sérias para as organizações e outros não. Mas a gestão de riscos é importante para a recuperação da empresa e envolve quatro grupos de atividades: o que se preocupa em entender que falhas podem ocorrer dentro da produção e avaliar a sua seriedade, o que examina as formas para evitar que as falhas ocorram, o que cuida de minimizar as consequências da falha, ou seja, a mitigação, e o que envolve a elaboração de planos e procedimentos que irão ajudar na recuperação das falhas.

Para SLACK *Et al.* (2018), o primeiro passo é entender as fontes potenciais de risco, isto é, avaliar onde a falha pode ocorrer e quais as suas consequências. A causa potencial da falha precisa ser avaliada em termos de sua ocorrência e de seu impacto. Só assim, será possível tomar medidas para evitar ou minimizar o seu efeito. A

abordagem feita para avaliar as falhas é inspecionar e auditar as atividades de produção. Entretanto, isso não pode fornecer uma completa segurança sob os efeitos indesejados.

Segundo os autores, a causa de algumas falhas pode ser aleatória e difícil, quase impossível, de prever. Contudo, a maioria delas pode ser causada por algo que poderia ser evitado. As possíveis falhas podem se classificar, de acordo com as ideias dos autores, em:

- Falhas de suprimento: São as falhas na qualidade dos bens e serviços entregues, como fornecedores que entregam produtos errados ou com defeitos. O suprimento é uma fonte constante de falha por conta da dependência de atividades terceirizadas, da ênfase de reduzir custos, da crescente volatilidade da demanda resultante da fragmentação do mercado ou das mudanças rápidas na produção e serviços;
- Falhas humanas: Existem dois tipos. Quando o pessoal-chave não pode mais exercer sua função (por ter ficado doente ou por ter saído da empresa ou por ter morrido) e quando as pessoas estão fazendo o seu trabalho, mas cometem erros. A falha através de “enganos” pode ocorrer por erros ou violações. O primeiro é quando o funcionário deveria ter feito algo diferente e o segundo é quando os atos são contrários aos procedimentos operacionais definidos. A junção desses dois tipos de enganos pode resultar em falhas catastróficas;
- Falha organizacional: São as falhas em procedimentos e processos e derivadas da estrutura e cultura organizacional da empresa. As falhas em projetos e processos (como os gargalos) e de suprimento de recursos (como falta de fornecimento) precisam ser investigadas para serem controladas;
- Falha de instalações/tecnologias: São as máquinas e equipamentos, por exemplo, que estão sujeitos a falhas ou quebras, que podem acarretar apenas uma interrupção parcial ou total da produção;
- Falhas de projetos de produtos e serviços: O projeto quando está sendo elaborado pode parecer muito bom, mas na prática as inadequações podem se tornar evidentes. Durante o desenvolvimento de projetos, os riscos de falhas devem ser identificados e corrigidos;

- Falhas derivadas dos clientes: Os clientes podem falhar quando fazem mal uso dos produtos ou serviços. Eles nem sempre têm razão e podem ser desatentos. Mas reclamar com eles não irá reduzir esse tipo de falha. A maioria das empresas acreditam que possuem a responsabilidade de educar e treinar os clientes, projetando seus produtos e serviços com pouca ou nenhuma chance de falha;
- Falhas ambientais (institucionais): Inclui todas as falhas que estão fora da influência da organização, como os desastres naturais, epidemias, alvoroços políticos, roubo, fraude, inflação, contaminação de produtos e serviços e entre outros. Essa fonte de falha tem se tornado a principal fonte de atenção dos empregadores. As empresas estão mais conscientes sobre os eventos críticos e das avarias que podem interromper ou parar a atividade industrial.

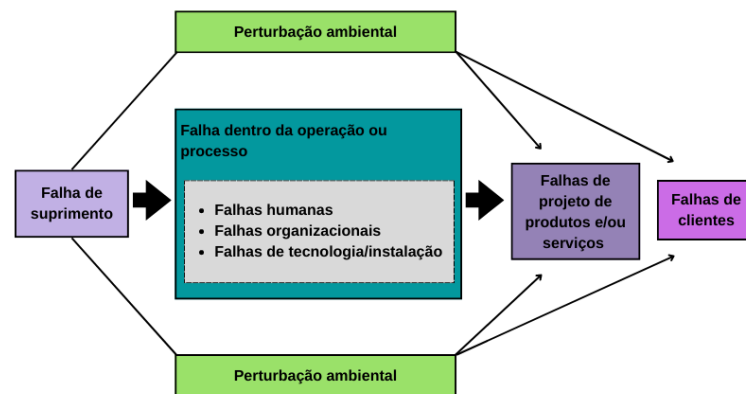


Figura 14 - As fontes potenciais de falha.

Fonte: SLACK, Nigel *Et al.* 2018, p. 697. (Adaptado)

Segundo BRASILIANO (2003), há a necessidade de verificar quais riscos podem afetar o desempenho dos processos e recursos operacionais. Para isso, é necessário o conhecimento de cada tipo e o seu impacto. É fundamental conhecer o setor em que a empresa atua, para poder avaliar quais os riscos mais comuns que a afetam. Cada organização tem uma forma diferente de reagir ao risco.

De acordo com a perspectiva de CRUZ (2008), podemos classificar os riscos em três classes distintas:

- Classe I: São os riscos que não afetam a economia da empresa e são capazes de serem assumidos, ou seja, a empresa tem a capacidade e está preparada para assumir as consequências que podem acarretar, pois são imateriais;
- Classe II: São os riscos que provocam a necessidade de um reforço do capital da empresa. Podem ser assumidos em algumas situações, já que as consequências podem ser inoportáveis caso se materializam, é necessária uma adequada avaliação;
- Classe III: São os riscos que conduzem a insolvência da empresa. Suas consequências são inoportáveis para a empresa.

NAKASHIMA e CARVALHO (2004), afirmam que as vezes é difícil a identificação dos riscos internos de uma organização, já que em muitas delas, cada departamento tenta encobrir suas deficiências. Para conseguir êxito na análise, BRASILIANO (2003), diz que é necessário a realização de entrevistas com os responsáveis operacionais de cada departamento com o objetivo de fazer um levantamento dos fatores de risco e fatores que podem atingir negativamente o departamento, além disso é comum efetuar investigações tais como:

- Histórico de perdas externas: Verificar o que aconteceu em processos similares, mas em outras empresas;
- Histórico de perdas internas: Verificar os dados do que aconteceu dentro da empresa;
- Estruturas estratégicas de riscos: Identificar os riscos operacionais que são controláveis pela empresa, para entender o seu fluxo;
- Práticas de mercado: Perceber o que as outras empresas estão a fazer para gerir da melhor forma os riscos.

Embora algumas falhas podem ser identificadas antes de sua ocorrência, SLACK *Et al.* (2018), reforçam a importância de analisar e usar falhas anteriores para entender as fontes de risco. Para isso é necessário:

- Investigar acidentes: Na qual os desastres em grande escala são investigados. Isso não acontece apenas por conta das consequências, mas também por conta da sua pouca frequência e torna difícil identificar novas fontes de risco antes que ocorra;

- Rastrear a falha: Algumas empresas rastreiam as falhas até sua origem, já que podem ser rastreadas ao processo que as produziu, aos seus componentes ou fornecedores;
- Analisar as reclamações: Tem o objetivo de analisar a quantidade e o conteúdo das reclamações para entender a natureza da falha. A vantagem dessa análise é que nem sempre são solicitadas e as informações são oportunas;
- Analisar a árvore de falhas: É um procedimento lógico que começa com uma falha e funciona em retrocesso para identificar as causas possíveis e as origens da falha.

5.4.1. Matriz de riscos:

Seguindo o pensamento de PIRES (2010), após a identificação dos riscos, é necessário avaliar cada um de acordo com seu potencial e quais os seus impactos estratégicos, operacionais e financeiros. Isso é feito através de uma matriz, em que o nível de risco é definido pela composição das variáveis frequências (probabilidade) e severidade (impacto financeiro), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) unidos ao processo avaliado. A avaliação ocorre nos seguintes moldes:

- Impacto – Alto, médio ou baixo
- Probabilidade – Alta, média ou baixa

A matriz de riscos é uma ferramenta que pode ser empregada em várias análises de riscos. Conforme JUNIOR (2005, p. 149, apud DE PAULO *Et al.* 2007, p. 50), a tabulação dos riscos na matriz permite uma clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar uma empresa, adotando uma classificação qualitativa.

Para PIRES (2010), através da análise do binómio acima (Impacto/Probabilidade), será possível obter informações que darão auxílio nas decisões na gestão dos riscos.

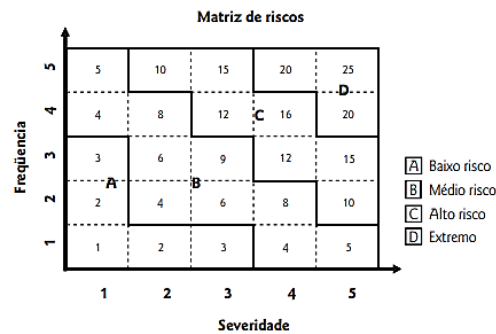


Figura 15 - Matriz de riscos

Fonte: DE PAULO, Wanderlei *Et al.* 2007, p. 51.

De acordo com DE PAULO *Et al.* (2007), a figura acima (figura 12) ilustra um exemplo de matriz de riscos, com níveis de risco classificados em Baixo, Médio, Alto e Extremo. Pode-se deduzir que os riscos a serem prioritariamente tratados serão os de impacto e probabilidade alta. Isto porque trará grandes consequências para a organização. Porém, os demais impactos não podem ser esquecidos pela empresa, pois também representam riscos e precisam ser acompanhados e monitorados. É possível posicionar diversos tipos de risco aos quais uma determinada organização está sujeita na matriz, permitindo uma rápida análise visual dos riscos.

5.4.2. Estratégias do gerenciamento de riscos do negócio:

Existem quatro possíveis estratégias propostas por KRUTZ (2003) para agir ou reagir após a identificação de um risco:

- Mitigação de riscos: São todas as medidas tomadas pela empresa contra as ameaças que determinados riscos podem representar;
- Aceitação de riscos: Quando o custo da eliminação de um determinado risco for superior ao custo para a empresa associado à consequência que este produzirá na mesma ou que a sua eliminação desvie recursos da eliminação de um outro risco muito mais grave;
- Transferência de riscos: Em alguns casos é mais prudente transferir o risco para terceiros (seguradora) do que alocar recursos limitados a iniciativas de mitigação que farão pouca ou nenhuma diferença;

- **Contenção de riscos:** Em casos em que o custo associado à eliminação de um risco simplesmente não pode ser comportado pela empresa. Nesses casos é melhor evitar totalmente o risco, ou seja, retirando o processo em questão, ou o evitando.

O autor reforça a importância de uma análise dos riscos e que não é possível uma organização eliminar todos os riscos que a rodeiam. Ainda de acordo com KRUTZ (2003), “Se você acha que precisa mitigar todos os riscos que encontrar, seus recursos acabarão antes que você elimine suas vulnerabilidades”

Em alusão com a matriz de riscos, MACHADO (2009), afirma que mediante a classificação de determinado risco, deverão ser tomadas medidas que não afetam a empresa:

- **Probabilidade e impacto elevados (risco alto):** É preciso tomar uma ação para eliminar a atividade que dá origem a este risco;
- **Probabilidade elevada e impacto reduzido ou probabilidade baixa e impacto reduzido (risco médio):** É preciso tomar uma ação para reduzir o risco;
- **Probabilidade baixa e impacto reduzido (risco baixo):** É preciso tomar uma ação afim de aceitar o risco e monitorá-lo para não evoluir.

A gestão de riscos é muito importante para a vida da empresa. Conforme LEITE (2007), além de manter a empresa no mercado que está inserida, o processo permitirá que existam reduções dos custos de transações com fornecedores e clientes. Poderá permitir encontrar novas oportunidades, assim como atrair novos investidores.

5.5. Benefícios de um plano de contingência:

Segundo OTÁVIO (2011), contribuindo para o desenvolvimento da empresa, um bom plano contingencial pode trazer inúmeros benefícios, que vão auxiliar não somente na parte financeira da organização, como em outras áreas. De fato, toda e qualquer empresa pretende sempre estar acima de suas metas, entretanto sem uma boa organização, e sem um bom planejamento não é possível chegar a seu resultado almejado.

Na visão de BERNARDI (2012), algo que pode ser analisado ao passar desse processo é que não só o ambiente de trabalho interno, como também o externo tem grandes melhoras.

De acordo com OTÁVIO (2011, p. 93), “As contribuições dos resultados das pesquisas realizadas pelos autores contingencialistas proporcionaram grandes avanços para o entendimento das organizações e do ambiente externo”.

BERNARDI (2012), diz que alguns dos benefícios desse plano no ambiente interno e externo são a segurança para uma estabilidade da empresa, fazendo com que não haja mais prejuízos. Sendo assim, a organização poderá alcançar novas áreas expandindo seus negócios, além disso ela também poderá contratar novos colaboradores. Em vista disso, pode-se analisar que é de extrema importância que qualquer organização tenha total entendimento sobre esse assunto para poder aplicá-lo.

O autor continua dizendo que se elaborado corretamente haverá grandes oportunidades de sua empresa não sofrer quedas nem desastres, trazendo sucesso no decorrer das atividades. Se for necessário a empresa precisará se reinventar para poder se reerguer, pois muitas das vezes não há estabilidade para ela, trazendo várias consequências. O importante para empresa é estar preparada para qualquer situação.

5.6. Objetivos do Plano de Contingência:

Como já citado anteriormente pelos autores apresentados nos capítulos passados, a abordagem contingencial tem como principal objetivo flexibilizar e mudar a forma que as empresas se organizam, com base em sua estrutura, tecnologia, ambiente interno e ambiente externo, além de minimizar os problemas e desafios que a organização poderia enfrentar ao longo de sua jornada no mercado de trabalho. Desse modo, segundo CHIAVENATO (2014, p.487), “Se o comportamento causa uma mudança no ambiente, então a mudança ambiental será contingente em relação àquele comportamento”.

6. Estudo de caso: aplicação de entrevista:

Foi realizado uma pesquisa de campo em uma indústria multinacional na cidade de Porto Ferreira. A pesquisa foi aplicada em forma de entrevista, onde a empresa optou por não divulgar seu nome, e alguns dados. Assim, só foram apresentados pela organização, dados e informações permitidas pelos seus responsáveis, que serão demonstrados a seguir:

Pergunta 1: Durante a crise com a pandemia do COVID-19, a empresa criou e executou alguma medida preventiva financeira para permanecer o mais estável possível no mercado? Qual foi a medida implementada?

Resposta: A empresa informou que, com a pandemia do COVID-19 ela começou a ter um controle maior dos custos, visto que as coisas se tornaram mais caras. A pandemia também trouxe a lição de não depender de poucos fornecedores, pois, de acordo com ela, se o fornecedor falir e empresa sofrerá com essa falência. Foi dito ainda, que ela não demitiu tantos colaboradores, uma vez que teve um grande controle sob suas finanças e organização.

Pergunta 2: A empresa teve aumento ou diminuição de receita após tomar tal medida? Em média quantos por cento foi esse aumento ou diminuição?

Resposta: A empresa afirmou que, por ser uma multinacional, não conseguiria informar esse dado e, também, não teria essa permissão de divulgação pública.

Pergunta 3: A empresa teve que aperfeiçoar o plano estabelecido no início da pandemia do COVID-19, ou o mesmo, permaneceu até a flexibilização do mercado?

Resposta: A empresa teve apenas que se readequar. O plano é conhecido internamente como “plano vivo” e consiste em possuir uma frequência de reuniões que divulgam e discutem partes estratégicas. Foi informado que não necessitou de mudanças significativas em seu plano financeiro por causa da pandemia, pois já é bem planejada, apenas se adequando no contexto vivido.

Pergunta 4: Antes da pandemia do COVID-19, a empresa já tinha algum plano de contingência pré-estabelecido?

Resposta: Sim, como dito na questão anterior, a empresa possui o “plano vivo”. Neste “plano vivo” existe um comitê para tratar crises (seja elas internas ou externas). Das medidas que foram tomadas durante a pandemia, a maioria já existia, elas apenas se tornaram mais intensas de acordo com a necessidade do ambiente. Outras medidas que tiveram que ocorrer em razão da crise sanitária, foi a padronização de algumas coisas e flexibilização de outras, tornando alguns cargos totalmente *home office* e outros, de forma presencial, de acordo com a necessidade, flexibilizados e controlados.

Pergunta 5: Mesmo com o fim do período mais crítico da pandemia do COVID-19, a empresa pretende continuar com essas medidas, ou deseja aplicá-las em situações futuras semelhantes?

Resposta: Sim, a pandemia do COVID-19 deixou a empresa mais preparada, mesmo que essa continue ou venha a regredir. Sem contar que, caso ocorra outra contingência semelhante a esta, estará mais estruturada organizacionalmente.

Diante da análise das respostas da multinacional de Porto Ferreira, onde foi feita a pesquisa de campo, é possível concluir que, com a pandemia do COVID-19, a organização não sofreu tantos impactos, pois já se encontrava mais preparada com um plano de contingência pré-estabelecido, em que certas medidas tomadas durante a crise pandêmica já existiam. Outras, no entanto, precisaram ser criadas e adaptadas para se enquadrar a crise sanitária, como a padronização a flexibilização de algumas coisas dentro da empresa e a utilização do trabalho em *home office*. Com a crise pandêmica vivida, a organização passou a ter um controle maior sobre os seus custos, uma vez que certos materiais, por exemplo, tornaram-se mais caros. Além disso, foi de grande importância a utilização de mais de um fornecedor para evitar que o abastecimento de matérias-primas fosse interrompido. Outra medida que ajudou a empresa, foi a pouca demissão de colaboradores, por possuir um maior controle de suas finanças e evitar a reconstrução (o que acarretaria gastos). Faz-se de extrema importância possuir um plano de contingência, visto que não é possível prever quando certas crises podem afetar o desempenho de uma organização. Além de que, essas crises não servem apenas para prejudicar, mas para deixar a empresa mais preparada para os riscos que podem acometê-la.

Considerações Finais

O presente trabalho iniciou-se a partir do tema “A importância da teoria da contingência financeira para as organizações em tempos de crise”. Diante da temática, foi apresentado a seguinte problemática: “ de que maneira as empresas devem se orientar perante uma crise, como a pandemia do COVID-19, em relação a organização financeira? ” E, sobre essa problemática, apresentou a hipótese de comprovar se a teoria da contingência auxilia na busca de uma solução para que as empresas consigam ter uma saúde financeira, dependendo do contexto que estão inseridas, como por exemplo a pandemia do COVID-19.

No desenvolvimento do presente Trabalho de Conclusão de Curso, é possível entender que o planejamento empresarial é de extrema importância na construção de uma empresa, pois este, contribui na análise de cenários, tanto externo como interno da empresa e, por meio dele, é utilizado ferramentas de gestão com o objetivo de contribuir significativamente com a análise, tanto dos cenários quanto dos objetivos e conceitos fundamentais da empresa.

Também, neste trabalho, é definido o conceito da teoria da contingência, sendo que esta, por sua vez, compreende em dizer que tudo na organização é relativo com o contexto em que ela está inserida, tanto internamente quanto externamente. A teoria da contingência também diz que não existe uma única forma correta de se organizar e que as empresas devem entender o ambiente em que estão e devem se adaptar diante desse contexto.

Em continuidade, é apresentado os conceitos de plano de contingência e plano de contingência financeiro, sendo que o primeiro compreende na proteção diante dos possíveis riscos em cenários prováveis, e o segundo busca estratégias para proteger o capital da empresa mediante um risco ocorrido no cenário. Vale acrescentar que para a formulação de previsões de cenários e a criação do plano de contingência e do plano de contingência financeiro, é necessário possuir uma base dos cenários e criar hipóteses focadas em cada um.

Foi realizado uma pesquisa de campo em uma indústria multinacional. Mediante os dados levantados na pesquisa, é possível dizer as seguintes afirmativas: em um cenário de crise, como a pandemia do COVID-19, se faz necessário uma

minuciosa análise sobre a parte financeira da empresa, principalmente quando se trata de custos. Este cenário também exige que a empresa faça um rígido controle nas suas finanças e organizações; é de suma importância manter um planejamento na organização, e este planejamento deve ser atualizado periodicamente ou conforme o cenário, pois isso acarretará consequências de estabilidade e controle mediante o ambiente da empresa. O planejamento empresarial e a formulação de um plano de contingência, quando combinados, fazem com que a empresa consiga superar o cenário que ela está inserida.

Diante aos argumentos apresentados, e ao que foi exposto no decorrer deste trabalho, é possível concluir que: um plano de contingência financeiro é uma excelente ferramenta para que as empresas possam manter sua saúde financeira estável, perante um cenário de crise, como foi a pandemia do COVID-19. É importante ressaltar que a teoria da contingência auxilia no entendimento da relatividade do cenário em relação a cada empresa e, por isso, o plano de contingência financeiro deve ser feito através de suas características e particularidades, se adaptando conforme a necessidade do cenário em que a organização empresarial está inserida.

Referências

- AMBROSIO, Aluisio e Vicente Ambrósio. **A Matriz BCG Passo A Passo**. Revista da ESPM, São Paulo. v.12. n. 4. p.92-102, jul. 2005.
- ANDRADE, Rui e Nerio Amboni. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2011, 253 p.
- BERNARDI, Luís; **Manual de empreendedorismo e gestão**. 2. Ed. São Paulo; Atlas S.A, 2012. 330.p
- CAMPOS, Ivan e Lissandro Falkowski. **Administração Estratégica**. Paraná: Casa das Ideias, 2014, 166 p.
- CARLOS, José; **Educação Financeira: Orçamento pessoal e investimentos**.1. Ed. São Paulo; Freitas Bastos, 2021. p.120
- CARNEIRO, Mário; **Plano de Negócio Analítico**. 1.Ed. São Paulo, 2020, p.97.
- CHAVIENATO, Idalberto. **Processos administrativos “Administração: teoria, processo e prática”**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 142 p.
- CHIAVENATO, Idalberto e Arao Sapiro. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2014. 621 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: O Essencial em Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- COLENCI, Alfredo Alfredo, Amauri Catropa, Antonio Mañas, Belmiro João, Fábio Müller, Gilberto Caetano, José Correra, José Salazar, Moacir Oliveira e Osvaldo Farah. **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. 2ª Edição. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DA SILVA, A. N. **Análise da Gestão Estratégica e Operacional: Um Estudo de Caso Na Empresa de Transporte Intermunicipal de Passageiros Expresso Massayo Ltda**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.] {on line}.

Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2764>. Acesso em 09 jun. 2022.

DE PAULO, Wanderlei De Lima; Fernandes, Francisco Carlos; Rodrigues, Luciana Gavazzi Barragan; Eidit, Jorge. **Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 18, p. 49-60, 2007.

DOS SANTOS, Antônia Angélica Muniz; Guimarães, Edna Almeida; De Brito, Giliard Paulo. **Gestão da qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas**. Ano 1, Número 2–setembro/2013, p. 98, 2013 {on line}. Disponível em: http://www.fafor.edu.br/pesquisa/arquivos/revistaintermeio_ano1_n2_set_2013.pdf#page=98. Acesso em 21 jul. 2022

EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Matriz SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da sua empresa**. {on line}. Disponível na Internet via <https://eifgv.com/matriz-swot/>. Arquivo capturado em 12 de jul. 2022.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. {on line}. Disponível na Internet via <https://revistajuridicas.pgsskroton.com.br/article/view/720>. Arquivo capturado em 12 de jul. 2022.

HERTER, Eduarda. **Meta SMART: O Que É, Como Definir e Exemplos**. {on line}. Disponível na Internet via <https://pt.linkedin.com/pulse/meta-smart-o-que-%C3%A9-como-definir-e-exemplos-eduarda-herter>. Arquivo capturado em 14 de jul. 2022.

HUGO, Vitor, **Planejamento financeiro pessoal**. 1.Ed. Mobills - Delx Mobile Soluções em Tecnologia LTDA – ME, 2020, p. 21

MARTINS, Julia. **Oito etapas para criar um plano de contingência e prevenir os riscos aos negócios**. {on line}. Disponível na Internet via <https://asana.com/pt/resources/contingency-plan>. Arquivo capturado em 15 de jul. 2022.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 419 p.

NAKAGAWA, Marcelo. **FERRAMENTA: 5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES**. Documento online, 2014 {on line}. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em 21. jul. 2022.

OTÁVIO, Rui; **Teoria geral da administração**. 2.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 253.p

PAULA, Roseli de. Planejamento, p. 26, 2018 {on line}. Disponível em: <http://www.proedu.rnp.br/handle/123456789/1587?show=full>. Acesso em 09 jun. 2022.

PIRES, José. **Contributo da auditoria interna na detecção e mitigação de riscos empresariais**. 2010. Tese (Mestrado em Auditoria) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2010 (online). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/84>. Acesso 25 jul. 2022.

RAMOS, Rogério. **Plano de Contingência**. {on line}. Disponível na Internet via <https://www.infoescola.com/administracao/plano-de-contingencia/>. Arquivo capturado em 15 de jul. 2022.

RICARD, André; **Gerenciamento de riscos em projetos**.1. Ed. São Paulo; Elsevier Brasil, 2016. 200.p

RODRIGUES, Edna. **Teorias da Administração**. São Paulo: Editora e Distribuidora Educacional S A, 2016, 264 p.

SERRASQUEIRO, Rogério. **A divulgação da informação sobre os riscos empresariais**. Instituto Superior Ciências Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa, 2009 {on line}. Disponível em: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/110a.pdf. Acesso 25 jul. 2022.

SLACK, Nigel; Brandon-Jones, Alistair; Johnston, Robert. **Administração da produção**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018. 693 p.

SOTILLE, Mauro Afonso. **A ferramenta GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.** {on line}. Disponível na Internet via <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/dicas-pmp-matriz-gut-pdf>. Arquivo capturado em 15 de jul. 2022.

WRIGHT, Peter, Mark Kroll e John Parnell. **Administração estratégica: conceitos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 433 p.