



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

PEDRO EDSON CAVALCANTE FERREIRA

**GERENCIAMENTO DE RISCOS VOLTADO À ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA
DE GRANDE PORTE DO SETOR DE ENERGIA**

Fortaleza
2019

PEDRO EDSON CAVALCANTE FERREIRA

GERENCIAMENTO DE RISCOS VOLTADO À ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DE
GRANDE PORTE DO SETOR DE ENERGIA

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- F443g Ferreira, Pedro Edson Cavalcante.
Gerenciamento de riscos voltado à estratégia em uma empresa de grande porte do setor de energia /
Pedro Edson Cavalcante Ferreira. – 2019.
90 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia,
Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim.
1. Gerenciamento de Riscos. 2. Estratégia. 3. Balanced Scorecard. I. Título.

CDD 658.5

PEDRO EDSON CAVALCANTE FERREIRA

GERENCIAMENTO DE RISCOS VOLTADO À ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DE
GRANDE PORTE DO SETOR DE ENERGIA

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim.

Aprovada em: 24/06/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim. (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus, que diariamente me mostra quem sou e revela quem Ele é.

À Ana Cristina, a melhor parte de mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por diariamente derramar sua infinita misericórdia sobre mim e permitir-me a graça de andar sob a sua luz, ser guiado através de seus passos e conduzido pelo seu amor.

Agradeço à minha mãe, Ana Cristina Lima Cavalcante, pelo esforço imensurável e dedicação a mim durante todos os dias de minha vida. Qualquer palavra aqui escrita não conseguirá traduzir - nunca - a minha gratidão por ela. Tudo que conheço sobre força, caráter e honestidade deve-se a ela. O mais belo presente que Deus poderia me conceder.

Agradeço a todas as outras pessoas da minha família que, no dia-a-dia, me encorajam e estimulam para que eu possa ser uma pessoa melhor.

Agradeço à Julia Bedê, por todo amor, parceria, companheirismo, apoio e pela vida compartilhada na rotina. Se tiver você, meu bem, já posso me sentir melhor e mais feliz. Te amo!

Agradeço aos meus queridos amigos do EJD, aqueles que compartilham comigo a alegria de “Ser o Ministro de Jesus Cristo entre os Jovens”, tornando a minha vocação pessoal mais fácil de seguir.

Agradeço aos meus amigos de colégio, que ainda hoje se fazem presente na minha vida e me lembram de nunca esquecer daqueles que sempre estiveram comigo.

Agradeço ao Colégio Santa Cecília, por ser a minha segunda casa, desde aluno até hoje, como sempre-aluno. Uma instituição valiosíssima na minha formação, a quem devo os ensinamentos complementares aos recebidos em casa, ajudando na construção dos meus valores.

Agradeço aos colegas de trabalho Ralph e Gabriela pelos ensinamentos e aprendizados no mundo corporativo dia após dia.

Agradeço aos meus amigos da Engenharia de Produção, em especial, Caio e Maria Luisa, com quem pude compartilhar os dias durante minha graduação.

Agradeço ao Professor Alysson Andrade, pela paciência, disposição, disponibilidade e orientação neste trabalho.

Por fim, agradeço aos professores da Engenharia de Produção pelos conhecimentos repassados ao longo dos anos.

“A vida só pode valer a pena se tiverdes a coragem da aventura.” Joseph Ratzinger (Papa Emérito Bento XVI)

RESUMO

A adoção de um sistema de gerenciamento de riscos é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para sobreviver a excessiva competição do mercado. Ademais, quando trabalhado em conjunto com a estratégia, os benefícios potenciais para uma organização que o implementa podem ser bem maiores. O objetivo deste trabalho é analisar como as práticas de gerenciamento de riscos podem contribuir para o cumprimento da estratégia organizacional em uma indústria de grande porte do setor energético no estado do Ceará. A metodologia utilizada na pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, classificado como pesquisa aplicada quanto à sua natureza, com abordagem qualitativa e quantitativa dos dados. Desse modo, primordialmente, procurou-se identificar na literatura, a fundamentação teórica necessária a suportar a abordagem preterida no estudo. A seguir, foi realizada a coleta e análise dos dados necessários às inferências sobre o estudo. Os procedimentos da metodologia foram o mapeamento dos processos que norteiam a arquitetura da empresa, com o intuito de implementar a metodologia de Gestão de Riscos e depois, à sua aplicação à estratégia. Desse modo, verificou-se uma taxa de eficiência de 87% dos controles internos implementados em 1 ano e 91% em 1 ano e meio. Ademais, houve um incremento no cumprimento das metas dos indicadores estratégicos de 21%, passando de 33% em 2017, para 54% ao fim de 2018. Por fim, esse estudo utilizou-se da identificação e construção de riscos e indicadores estratégicos, para permitir análises de formas de controle e monitoramento dos riscos da organização.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos. Estratégia. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Adopting a risk management system is a strategy for an organization that can help your overall performance and a solid foundation to survive the excessive competition of the market. In addition, while working together with strategy, the benefits to an organization can be improved. The objective of this work is to analyze how the risk management practices can contribute to the fulfillment of the strategy of organizing an electric power industry in the state of Ceara. The methodology used in the research is characterized as a case study, as a research on nature, with qualitative and quantitative approach of the data. In this way, primarily, we search for a literature, a necessary didactic foundation for an approach missed in the study. A data collection and analysis of the inferences about the study was performed. The procedures were used to map the processes that guide the company, with the intention of implementing a Risk Management methodology and then applying it to the strategy. Thus, there was an efficiency rate of 87% of internal controls implemented in 1 year and 91% in 1 year and a half. In addition, there was an increase in the strategic indicator targets index of 21%, from 33% in 2017 to 54% at the end of 2018. For this reason, the identification and structure of risks and strategic indicators was used for analytics of forms of control and monitoring of risk of organization.

Keywords: Risk Management. Strategy. Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – COSO II.....	24
Figura 02 – Gerenciamento de Risco do Projeto.....	27
Figura 03 – Estrutura para Gerenciar Riscos.....	30
Figura 04 – Quadro Organizacional proposto pela ISO 31000:2009.....	33
Figura 05 – As quatro perspectivas do BSC.....	41
Figura 06 – Etapas do Estudo de Caso.....	47
Figura 07 – <i>Project Model Canvas</i>	51
Figura 08 – Modelo de <i>Status Report</i>	54
Figura 09 – Diagrama do Ambiente de Riscos e Controles.....	55
Figura 10 – Identificação de Riscos e Controles Internos.....	56
Figura 11 – Diagrama de Escopo Clássico.....	57
Figura 12 – Diagrama de Escopo Adaptado – Página 01.....	58
Figura 13 – Diagrama de Escopo Adaptado – Página 02.....	58
Figura 14 – Matriz de Avaliação de Grau de Risco.....	62
Figura 15 – Painel de Ideação.....	65
Figura 16 – Matriz de Priorização.....	66
Figura 17 – Quadro do Trello – Planos de Ação para Implementação de Controles Internos.....	67
Figura 18 – Arquitetura de Processos - Macroprocessos.....	69
Figura 19 – Arquitetura de Processos – Processos Detalhados.....	70
Figura 20 – Diagrama de Escopo Preenchido – Processo: Gerir Fluxo de Caixa – Página 1 -	72
Figura 21 – Diagrama de Escopo Preenchido – Processo: Gerir Fluxo de Caixa – Página 2 -	72
Figura 22 – Sub-Processo: Receber Recursos – Processo: Gerir Fluxo de Caixa.....	73

Figura 23 – Riscos – Processo: Gerir Fluxo de Caixa.....	73
Figura 24 – Recorte da Matriz de Riscos da Organização – Processo Gerir Fluxo de Caixa.....	75
Figura 25 – Recorte da Matriz de Controles.....	77
Figura 26 – Mapa Estratégico com Objetivos Estratégicos Seleccionados.....	79
Figura 27 – Boletim de Acompanhamento da Estratégia.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Riscos por perspectiva BSC	80
Gráfico 2 – Análise de Nível do Risco por Indicador.....	84
Gráfico 3 – Controles Sugeridos x Controles Implementados.....	85
Gráfico 4 – Resultados de Auditorias de Controles Internos.....	86
Gráfico 5 – Indicadores x Metas Batidas – 2017 x 2018.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atividades da Área de Gestão de Riscos.....	45
Tabela 2 – Atividades da Área de Governança e Gestão de Riscos.....	46
Tabela 3 – Processos em ordem de priorização.....	71
Tabela 4 – Riscos Estratégicos por Objetivos Estratégicos.....	81
Tabela 5 – Detalhamento do Risco por Probabilidade, Impacto, Nível e Avaliação.....	82
Tabela 6 – Controle x Riscos Estratégico.....	83
Tabela 7 – Indicadores por Objetivos Estratégicos.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission;*

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

BSC - *Balanced Scorecard*

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	17
1.1.	Contextualização.....	17
1.2.	Objetivos.....	18
<i>1.2.1.</i>	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.1.</i>	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>18</i>
1.3.	Justificativa.....	19
1.4.	Metodologia Aplicada.....	20
<i>1.4.1.</i>	<i>Natureza da Pesquisa.....</i>	<i>20</i>
<i>1.4.2.</i>	<i>Abordagem do Problema.....</i>	<i>20</i>
<i>1.4.3.</i>	<i>Objetivos da Pesquisa.....</i>	<i>21</i>
<i>1.4.4.</i>	<i>Procedimentos Técnicos Adotados.....</i>	<i>21</i>
1.5.	Estrutura do Trabalho.....	22
1.6.	Limitações do Trabalho.....	21
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1.	Gestão de Riscos.....	22
<i>2.1.1</i>	<i>Fundamentos da Gestão de Riscos.....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Modelos de Gestão de Riscos Estratégicos.....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.1.1.</i>	<i>Estrutura de Gerenciamento de Riscos Segundo COSO</i>	<i>23</i>
<i>2.1.2.2.</i>	<i>Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos.....</i>	<i>25</i>
<i>2.1.2.3.</i>	<i>Gerenciamento de Riscos de Projetos segundo o PMBOK.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.2.4.</i>	<i>ISO 3 1000:2009 (Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes)</i>	<i>29</i>
2.2.	Gestão Estratégica.....	36
<i>2.2.1.</i>	<i>Balanced Scorecard.....</i>	<i>37</i>
<i>2.2.2.</i>	<i>Perspectivas do Balanced Scorecard.....</i>	<i>39</i>
<i>2.2.3.</i>	<i>Mapas Estratégicos.....</i>	<i>42</i>
3.	ESTUDO DE CASO.....	44
3.1.	Caracterização da Empresa.....	44
3.2.	Caracterização do Processo.....	45
3.3.	Etapas do Estudo de Caso.....	47

3.3.1.	<i>Etapa 1 – Análise do Tratamento de Riscos na Fase Pré-Projeto.....</i>	47
3.3.2.	<i>Etapa 2 – Descrição do Plano do Projeto de Gestão de Riscos.....</i>	48
3.3.3.	<i>Etapa 3 – Descrição da Metodologia de Gestão de Riscos.....</i>	48
3.3.4.	<i>Etapa 4 – Implantação da Metodologia de Gestão de Riscos.....</i>	48
3.3.5.	<i>Etapa 5 – Descrição da integração da Gestão de Riscos com o Plano Estratégico.....</i>	48
3.4.	Aplicação do Método Proposto.....	48
3.4.1.	<i>Etapa 1 – Análise do Tratamento de Riscos na Fase Pré-Projeto.....</i>	49
3.4.2.	<i>Etapa 2 – Descrição do Plano do Projeto de Gestão de Riscos.....</i>	51
3.4.3.	<i>Etapa 3 – Descrição da Metodologia de Gestão de Riscos.....</i>	55
3.4.4.	<i>Etapa 4 – Implantação da Metodologia de Gestão de Riscos.....</i>	68
3.4.5.	<i>Etapa 5 – Descrição da integração da Gestão de Riscos com o Plano Estratégico.....</i>	78
3.5.	Considerações Finais	85
4.	CONCLUSÃO.....	89
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta a contextualização do problema abordado, introduz os aspectos gerais do trabalho, apresentando seus objetivos, geral e específicos, seguidos da justificativa para o tema. Outrossim, também apresenta a metodologia utilizada e a sua estrutura.

1.1. Contextualização

A empresa do estudo, sediada no estado do Ceará, foi fundada no ano de 2013 por um grupo Chinês, que possui mais de 20 anos de experiência no desenvolvimento e fabricação de medidores de energia elétrica monofásicos e polifásicos, figurando entre uma das líderes mundiais em medição de energia elétrica.

O atual cenário econômico mundial tem motivado as empresas fornecedoras de bens e serviços a reverem sua postura frente aos clientes, colaboradores, acionistas e à comunidade em geral. Devido a essa mudança de mentalidade corporativa, têm-se a necessidade de que as organizações estejam sempre buscando a otimização e a melhoria em sua cadeia de processos, desenvolvendo-a para atender as necessidades e as expectativas dos clientes.

De acordo com Pires (2009), essa realidade de competição teve início no Brasil, juntamente com o processo de globalização, em 1990, ano em que a abertura econômica foi iniciada bruscamente, provocando impactos na indústria que acarretaram em transformações no processo produtivo, nas relações entre as empresas, na gestão da organização do trabalho, entre outras mudanças significativas.

Johnson et al. (2011, p.34) destacam a importância do uso da gestão estratégica, pois ela não surge por si mesma, ela envolve pessoas e, principalmente, os gerentes que implantam as estratégias.

Tavares (2010) destaca que essa terminologia foi incorporada aos negócios a partir da década de 1960, possivelmente pelo fascínio que as obras de estrategistas militares, como Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Karl Von Clausewitz provocaram nos profissionais e autores da administração, uma vez que essas publicações possibilitaram uma analogia entre a guerra convencional e a “guerra” competitiva travada entre empresas.

Diante desse cenário tão competitivo, cheio de exigências e tão veloz, é notório que o nível de incerteza e a velocidade das mudanças no ambiente que rodeiam as organizações vêm aumentando e, como consequência, a análise de cenários e gestão de riscos estratégicos torna-se uma etapa crítica dentro do processo de gestão da estratégia.

É através da análise de cenários que se define as premissas do ambiente externo que norteiam as decisões corporativas. Entretanto, muitas organizações têm falhado em antecipar os movimentos do ambiente externo que deveriam provocar ajustes no plano estratégico definido. O problema é que muitas delas acompanham os indicadores do plano, mas deixam de acompanhar as premissas que estavam por trás do plano.

O estabelecimento de controle numa organização é denominado como o processo de gerenciamento de riscos corporativos. De acordo com Jorion (1997, p. 4) o gerenciamento de risco pode ser entendido como “o processo pelo qual varias exposições são identificadas, mensuradas e controladas”.

Outro ponto importante é que ao se falar de estratégia, qualquer decisão tomada tem um nível de risco. Não há negócio com risco zero, mas os acionistas normalmente tem um limite de apetite a risco. O grande desafio é chegar a um nível ideal de risco alinhado com o apetite dos acionistas que maximize o valor ao acionista. O objetivo da gestão de risco não é mitigar riscos, mas garantir que tenhamos consciência dos riscos tomados e, principalmente, gestão sobre os mesmos.

Ademais, o risco se relaciona à não consecução dos objetivos da entidade. Ou seja: estratégia e risco não podem ser dissociados: onde há estratégia, há risco envolvido.

Portanto, urge o seguinte questionamento: Como a metodologia de gestão de riscos pode auxiliar no cumprimento do plano estratégico organizacional desenvolvido com base no *Balanced Scorecard*?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é analisar como as práticas de gerenciamento de riscos podem contribuir para o cumprimento da estratégia organizacional em uma indústria de grande porte do setor energético no estado do Ceará.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Analisar o contexto estratégico da empresa;
- b) Descrever o plano do projeto de implantação do gerenciamento de riscos na organização;
- c) Descrever a metodologia de gerenciamento de riscos aplicada na empresa;

- d) Analisar como a metodologia de gestão de riscos aplicada pode auxiliar no suporte ao cumprimento estratégia da empresa;
- e) Avaliar os resultados da utilização da metodologia através dos indicadores estratégicos.

1.3. Justificativa

Devido ao forte crescimento ao redor do mundo, o Grupo a qual a empresa pertence decidiu abrir o seu capital no mercado financeiro, através da bolsa de Shanghai, com o intuito de atrair recursos e investimentos no negócio. Diante de uma abertura de capital para atratividade de investimentos, o nível de exigência do mercado sob a empresa aumenta significativamente, o que leva às empresas que participam desse processo a modernizar ainda mais sua estrutura de gestão, sendo praticamente desafios mercadológicos obrigatórios, a exigência por alguns pontos, como governança corporativa bem estruturada, Programa de *Compliance* e uma metodologia de Gestão de Riscos e Controles bem definida.

A empresa em estudo não monitorava a sua estratégia de forma eficiente, nem possuía uma gestão de riscos eficaz, uma vez que havia feito o *Balanced Scorecard* em dado momento anterior, mas não acompanhava, nem monitorava a sua estratégia. O uso tradicional do BSC embora permita acompanhar a execução da estratégia, não monitora os riscos e potenciais mudanças de premissas das hipóteses estratégicas. A gestão de riscos estratégicos incorporada à gestão da estratégia utilizando BSC seria a melhor forma de gerir riscos estratégicos.

Essa pesquisa teve a intenção de contribuir para o maior entendimento sobre de que forma as metodologias de gestão de riscos aplicadas na organização, pode auxiliar no controle à implementação das suas estratégias. Para as empresas, essa pesquisa torna-se relevante, pois pode demonstrar que, para a maior parte dos gestores, quando não há uma compreensão de forma homogênea em toda a empresa quanto aos seus riscos, os resultados almejados poderão ser impactados por esses, podendo levar à incerteza e comprometer a sua eficácia.

Ademais, também para a Empresa, essa pesquisa é relevante para reavaliar o seu sistema de gestão, utilizando-se da aplicação e auxílio de novas ferramentas como a gestão de riscos, tendo como parâmetro os dados desta pesquisa. Pode ainda proporcionar um entendimento sobre o planejamento estratégico, reconhecendo que seus desdobramentos podem ser aperfeiçoados em seus vários níveis hierárquicos.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa alerta os futuros gestores sobre a importância do suporte da gestão de riscos na implementação da estratégia, a necessidade de envolvimento dos participantes nos desdobramentos do planejamento estratégico, além da

importância de utilizar um método eficiente de gestão que atenda aos requisitos dos *stakeholders*, considerando o referencial teórico e os dados coletados.

1.4. Metodologia Aplicada

De acordo com Silva e Menezes (2005), as pesquisas podem ser classificadas quanto: à natureza, à forma de abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

1.4.1. Natureza da Pesquisa

No que tange ao ponto de vista da sua natureza, este trabalho é classificado como pesquisa aplicada, visto que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005).

1.4.2. Abordagem do Problema

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se classifica como qualitativa, uma vez que não requer a utilização de técnicas estatísticas e apresenta caráter descritivo. (SILVA; MENEZES, 2005)

1.4.3. Objetivos da Pesquisa

Quanto ao objetivo, a pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que utiliza os dados de determinada população e estabelece relações entre o fenômeno e as variáveis envolvidas. (GIL, 2002)

1.4.4. Procedimentos Técnicos Adotados

Quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho configura-se, de acordo com Gil (2002) como uma pesquisa bibliográfica, uma vez que utiliza materiais publicados que abordam conceitos e definições que serviram de referência para este trabalho; uma pesquisa documental, pois se utiliza da coleta de materiais como relatórios, documentos internos e medições de indicadores da empresa em estudo; e um estudo de caso, pois envolve o estudo profundo dos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

1.5. Estrutura do Trabalho

O presente estudo encontra-se organizado em quatro capítulos que serão descritos a seguir

O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho, composta pela contextualização do problema existente, pelo objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, pela justificativa e pela metodologia utilizada. Este capítulo finaliza com a apresentação da estrutura do trabalho e dos limitantes da pesquisa.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica, abordando definições acerca do que são: Gestão de Riscos e Controles (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) e Estratégia.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, que contém a descrição da empresa onde o mesmo será aplicado, seguido do detalhamento das etapas da metodologia, a aplicação e os resultados da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta as conclusões do trabalho, baseadas no que foi abordado nos capítulos anteriores e as recomendações para trabalhos futuros.

Para concluir, inserem-se as referências bibliográficas.

1.6. Limitações do Trabalho

O nome da empresa objeto do estudo não será exposto neste trabalho.

Neste trabalho, as informações estratégicas da empresa são preservadas e as informações dos indicadores financeiros são valores estimados.

Embora a empresa pertença a uma *holding*, ou seja, um conglomerado de empresas, todas as informações serão referentes a uma única unidade de negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Riscos

2.1.1. *Fundamentos da Gestão de Riscos*

Muitas são as definições e abordagens diferentes relacionadas ao conceito de risco. De acordo com Valeriano (1998, p. 363), entende-se por risco a possibilidade de ocorrência de um resultado indesejável como consequência de qualquer evento. Para Frost et al. (2001), os riscos são eventos futuros e incertos que podem influenciar negativamente os objetivos da organização.

Para que possa definir um modelo adequado para o gerenciamento dos riscos, Bernstein (1997, p. 8) aponta que “a palavra risco deriva do italiano antigo *risicare*, que significa ousar. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino”. Já Mossiman e Fisch (1999) conceituam de uma forma mais corporativa apontando que os riscos são eventos futuros incertos que podem influenciar o atendimento dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização.

As dimensões do risco incluem o impacto sobre reputações de uma organização, incluindo a “perda de legitimidade” devida a atividades consideradas inaceitáveis para a comunidade.

Risco pode simplesmente ser definido como exposição à mudança. É a probabilidade de que algum evento futuro ou conjunto de eventos ocorra. Portanto a análise do risco envolve a identificação de mudanças potenciais adversas e do impacto esperado como resultado na organização. (PAXSON; WOOD, 1998, p.159).

2.1.2. *Modelos de Gestão de Riscos Corporativos*

Archer (2002) destaca que o bom funcionamento de qualquer negócio depende do gerenciamento dos riscos.

Como o gerenciamento de riscos é um tema amplamente discutido em diversas áreas, existem diversas abordagens propostas na literatura para esta finalidade, a seguir são apresentadas algumas das principais abordagens existentes, suas principais características e etapas propostas para o gerenciamento de riscos.

2.1.2.1. Estrutura de Gerenciamento de Riscos Corporativos Segundo COSO

Nesse sentido, o modelo integrado COSO auxilia organizações a avaliar e aperfeiçoar todos seus sistemas de controle interno (COSO, 2007, p. 1). A estrutura auxilia a gestão de riscos corporativos e foi incorporada em políticas, normas e regulamentos adotados por organizações que necessitam controlar melhor suas atividades visando ao cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Segundo (COSO, 2007), toda organização existe para agregar valor às partes interessadas. Assim, o grande desafio dos gestores das organizações é identificar os limites das incertezas, e assim poder medir riscos que reflitam nos esforços que geram valor para as partes interessadas.

De acordo com (COSO, 2007), as incertezas tratadas com eficácia possibilitam o gerenciamento de riscos corporativos com sucesso. O alcance dos objetivos organizacionais possibilita a elevação dos níveis de certezas. Para que isso ocorra, é fundamental o equilíbrio entre as metas de seu crescimento, o retorno dos investimentos e os riscos a eles associados.

O gerenciamento de risco corporativo, segundo (COSO, 2007), tem por finalidade:

- Alinhar o apetite a risco (quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, reter ou assumir) com estratégia adotada;
- Fortalecer as decisões em resposta aos riscos;
- Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais;
- Identificar e administrar riscos múltiplos entre empreendimentos;
- Aproveitar oportunidades;
- Aperfeiçoar o capital.

Esses objetivos auxiliam a organização a atingir suas metas de crescimento financeiro, em conformidade com as legislações vigentes, por exemplo, prevenção de perda de recursos e surpresas no desenvolvimento dos seus processos. A Figura 1 descreve o desenho do modelo.

Figura 01 - COSO II.

Fonte: (COSO, 2007, p. 7).

Utilizando a visão ou a missão estabelecida pela organização, essa prioriza os planos, realiza a seleção das estratégias e alinha os objetivos aos níveis da organização. Para que a organização alcance seus objetivos, conforme descreve a Figura 1, dividiu-se em quadro categorias a estrutura de gerenciamento de riscos corporativos:

- Estratégico - Refere-se às metas no nível mais elevado. Alinham-se e fornecem apoio à missão;
- Operacional - Utiliza os recursos de forma eficaz e eficiente;
- Comunicação - Relaciona-se à confiabilidade dos relatórios;
- Conformidade – Tem como meta o cumprimento das leis e dos regulamentos afins.

A classificação acima auxilia no enfoque dos aspectos distintos de gerenciamento de riscos de uma organização. Apesar da distinção entre as categorias, elas se inter-relacionam, considerando que determinado objetivo pode estar em mais de uma categoria.

O gerenciamento de riscos corporativos constitui-se de oito componentes que se inter-relacionam na linha horizontal, conforme apresentado na Figura 2. Esses são utilizados para a administração gerenciar a organização e estão integrados com o processo de gestão. Os componentes são:

- Ambiente interno - Determina os conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controles serão vistos e abordados pelos funcionários da organização;

- Fixação de Objetivos - A definição dos objetivos precisa existir antes que a administração identifique situações em potencial que poderão afetar a sua realização;
- Identificação de Eventos - Eventos potenciais que podem impactar a organização precisam ser identificados, uma vez que esses possíveis eventos, gerados por fontes internas ou externas, afetam a realização dos objetivos;
- Avaliação de Riscos - Os riscos catalogados são analisados com o objetivo de determinar a forma que serão administrados e depois associados aos objetivos que podem ser influenciados;
- Reposta a Risco - Os riscos identificados são avaliados pelos funcionários. As possíveis respostas serão: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar;
- Atividade de Controle - Controle na política e nos procedimentos serão estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia;
- Informação e comunicação - A forma pelas quais as informações importantes são identificadas, colhidas e comunicadas para que as pessoas cumpram com suas atribuições;
- Monitoramento - A integridade de todo processo de gerenciamento de risco corporativo é monitorada e as modificações necessárias são realizadas.

Em regra, o gerenciamento de riscos corporativos não é um processo que segue um protocolo, pelo qual um componente relaciona apenas com seu próximo. Ele é um processo multidirecional e interativo, que no processo podem influenciar outros. Há um relacionamento entre os objetivos e componentes, que uma organização se esforça para alcançar. Além dos componentes de gerenciamento de riscos corporativos, que representa o que seja necessário para o seu alcance.

Por fim, o modelo estudado nesta seção está voltado para organizações que precisam gerenciar melhor os riscos corporativos dos controles internos. O modelo está mais voltado para as áreas de auditorias internas que almejam o aperfeiçoamento de suas atividades.

2.1.2.2. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos

O Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), tem como objetivo permitir que a alta

administração e demais gestores da organização lidem eficientemente com a incerteza, buscando um balanceamento ótimo entre desempenho, retorno e riscos associados.

Ele apresenta seis etapas fundamentais para o gerenciamento de riscos corporativos:

- **Identificação e Classificação dos Riscos:** trata-se da definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, inclusive os relacionados aos ativos intangíveis;
- **Avaliação dos Riscos:** determina o grau de exposição da organização aos riscos. Esse grau leva em consideração pelo menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto;
- **Mensuração dos Riscos:** mede quantitativamente impacto financeiro consolidado dos riscos na organização em termos da variação potencial do seu valor econômico;
- **Tratamento dos Riscos:** Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos a fim de minimizar os eventos que possam afetar adversamente e maximizar aqueles que possam trazer benefícios para a organização;
- **Monitoramento dos Riscos:** avaliação contínua da adequação e da eficácia do modelo de gerenciamento de riscos;
- **Informação e Comunicação:** Veiculação de informações para as diversas partes interessadas, acionistas, reguladores, analistas financeiros e outras entidades externas com o objetivo de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização.

O guia do IBGC destina-se primariamente a empresas com fins lucrativos, no entanto, pode ser aplicado também em entidades do primeiro e segundo setores.

2.1.2.3. Gerenciamento de Riscos de Projetos segundo o PMBOK

Segundo Sarturi (2013), a gerência de projetos tem uma grande importância sobre o sucesso ou não de um projeto. Para gerência de projetos de várias áreas, incluindo a gestão de riscos, o PMBOK (PMBOK, 2013) fornece uma série de técnicas.

Assim, o PMBOK não é um manual que regula as atividades desenvolvidas pelo gerente de projeto, mas um guia de boas práticas que, por exemplo, pode alinhar linguagens profissionais que muitas vezes estão em contextos culturais diferentes. Assim, essas boas

práticas podem promover por meio de casos que deram certo, o aumento das chances de sucessos de muitos projetos.

De acordo com o (PMBOK, 2013) o gerenciamento de riscos tem por objetivo reduzir a probabilidade de eventos com impactos negativos no projeto. O guia PMBOK está dividido em 47 processos, agrupados em 10 áreas de conhecimentos distintos e 5 grupos de gerenciamento de processos. Para melhor visualização e entendimento, a Figura 2 apresenta apenas os processos do gerenciamento de riscos do projeto. É importante ressaltar que, embora o guia possa ser usado para projetos gerais, ele tem sido muito aplicado no desenvolvimento de software.

Figura 02 - Gerenciamento de Risco do Projeto.

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	

Fonte: (PMBOK, 2013, p. 61) recorte.

Segue o detalhamento dos 6 (seis) processos apresentados na Figura 2, responsáveis por realizar a gestão de riscos de projetos:

- Planejar o gerenciamento de riscos - Processo que define a condução das atividades de riscos de um projeto;
- Identificar os riscos - Processo que determina os riscos que podem influenciar o projeto;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos - Processo que prioriza os riscos para análise ou ação posterior por meio da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos - Processo que analisa em números o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto;
- Planejar as respostas aos riscos - Processo de desenvolvimento de ações e opções para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto;

- Controlar os riscos - Processo para desenvolvimento de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento de riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo projeto.

Os processos apresentados são considerados decisivos pelo modelo para auxiliar a organização a realizar a gestão de riscos em projetos. Isso se justifica pelo cuidado que há na realização do refinamento e a organização de todo conteúdo que estrutura o modelo.

Segundo (PMBOK, 2013) no ponto de vista das instituições, os riscos são incertezas nos projetos e objetivos organizacionais. As organizações e as partes interessadas estão preparadas a concordar com os riscos em seus vários graus, que dependem da sua postura em relação aos riscos. A postura da organização e das partes interessadas relacionadas aos riscos pode ser influenciada por vários fatores, classificados de forma ampla em três tópicos:

- **Apetite de riscos** - É o grau de incerteza que a organização decide assumir, em relação à recompensa almejada;
- **Tolerância a riscos** - É o volume de risco que um indivíduo ou uma organização está disposto a tolerar;
- **Limite de risco** - É um limite de risco que o indivíduo ou a instituição decide aceitar, ou seja, a instituição estabelece uma tolerância máxima para o risco.

Para que a organização tenha êxito nos projetos desenvolvidos, faz-se necessário que esta esteja comprometida com uma abordagem proativa e fique atenta ao gerenciamento de riscos do início ao fim do projeto, tornando-se imprescindível que os gestores conheçam todos os níveis da estrutura organizacional da instituição. Assim, eles poderão identificar precocemente os riscos e buscar gerenciá-los durante todo ciclo do projeto. Quando a instituição decide não utilizar gerenciamento de riscos de forma proativa pode assumir mais riscos, que ficarão cada vez mais difíceis de ser gerenciados.

Por fim, percebe-se que o PMBOK está voltado para gestão de riscos de projetos. Observa-se também, que sua estrutura de atividades que para realizar a gestão de risco é menor que a do COSO (COSO, 2007) e o seu foco não está ligado diretamente ao gerenciamento de riscos.

2.1.2.4. ISO 31000:2009 (Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes)

A norma ISO 31000 (ABNT, 2009) é uma norma internacional para gestão de riscos. A norma fornece princípios e diretrizes comuns para gestão de riscos. Ela pode ser aplicada a qualquer tipo de risco, independente das consequências que a atividade possa incorrer, mesmo sendo ela positiva ou negativa. As influências e fatores internos e externos enfrentados pela organização independente do seu tamanho causam incertezas quanto ao alcance de seus objetivos. Essas incertezas são consideradas riscos.

A norma ISO 31000 (ABNT, 2009) afirma que a gestão de riscos pode ser utilizada independente de projeto, organização sendo pública, privada ou sem fins lucrativos. Ela considera que em todas as áreas existam riscos que podem ser catalogados, analisados e tratados. A seguir são descritos alguns dos objetivos alcançados, quando a gestão de risco é mantida com esta norma:

- Aumento da possibilidade da organização atingir seus objetivos;
- Instiga a gestão a ser mais autônoma;
- Identifica e trata riscos de toda organização;
- Visualiza melhor as ameaças e oportunidades;
- Atende as legislações nacionais e internacionais;
- Melhora a confiança dos investidores;
- Diminui as perdas.

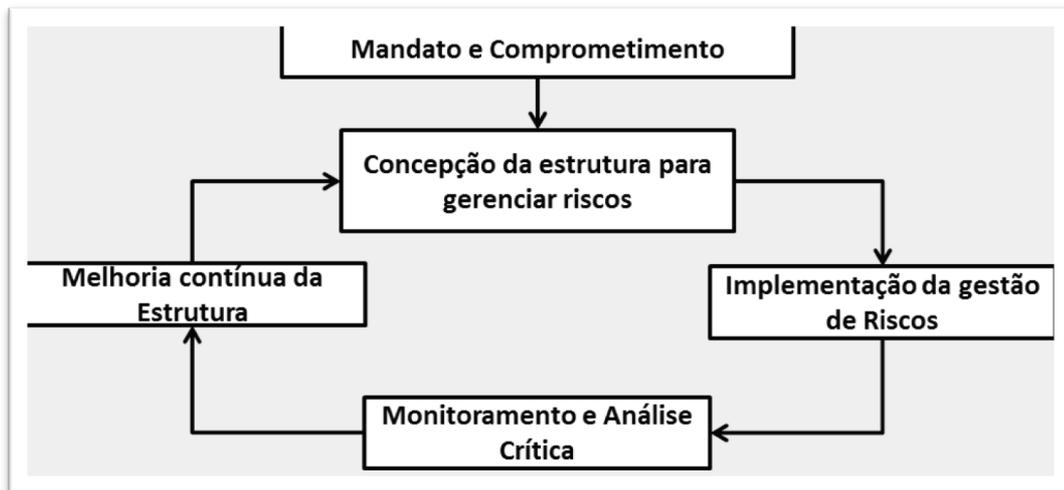
A norma ISO 31000 (ABNT, 2009) visa a atender as necessidades de várias partes interessadas, como exemplo, os desenvolvedores da gestão de risco da organização, e os responsáveis que avaliam a eficácia do gerenciamento de riscos de uma organização. Na norma, as expressões “gestão de risco” referem-se a toda arquitetura (princípios, estrutura e processo) para realizar o gerenciamento de riscos eficazmente. Já o termo “gerenciar riscos” refere-se à aplicação dessa arquitetura para riscos específicos.

Para a gestão de riscos, a norma adota três concepções que são apresentadas a seguir.

- **1. Princípios para gerenciar riscos** - Os princípios para gerenciar riscos podem ser utilizados e aplicados a todas as áreas do negócio. A norma ISO 31000 (ABNT, 2009, p. 7) estabelece os princípios para que a gestão de risco seja feita de forma eficaz:
 - A gestão de risco cria e protege valor;
 - É parte integrante de todos os processos organizacionais;

- É parte da tomada de decisões;
 - Aborda explicitamente a incerteza;
 - É sistemática, estruturada e oportuna;
 - Baseia-se nas melhores informações disponíveis;
 - É feita sob medida;
 - Considera fatores humanos e culturais;
 - É transparente e inclusiva;
 - É dinâmica, iterativa, e capaz de reagir a mudanças;
 - Facilita a melhoria contínua da organização.
- **2. Estrutura para gerenciar riscos** - Conforme a norma ISO 31000 (ABNT, 2009), a estrutura da gestão de riscos contribuirá para o sucesso da gestão de riscos. A estrutura fundamenta os conceitos que irão incorporar a gestão de risco por toda organização, em todos os níveis. A estrutura auxilia a gerencia de riscos de forma eficaz por meio da aplicação do processo de gestão de riscos em diferentes níveis e dentro de contextos que são específicos da organização. A figura 03 traz a estrutura para gerenciar riscos da ABNT.

Figura 03 - Estrutura para Gerenciar Riscos.



Fonte: ABNT, 2009, p. 9.

A Figura 3 apresenta os componentes necessários para gerenciar riscos e demonstra como eles se inter-relacionam de maneira iterativa. Segue o detalhamento dos itens que constam na Figura 3:

- **Mandato e comprometimento** – Segundo a norma ISO 31000 (ABNT, 2009, p. 9), esse é o componente que garante a eficácia e continuidade da gestão de risco, pois requer um comprometimento forte e sustentado a ser assumido pela administração da organização, além de um planejamento rigoroso e estratégico para obter-se esse comprometimento em todos os níveis. Por consequência, convém que a administração:
 - Defina e aprove a política de gestão de risco;
 - Assegure que a cultura da organização e a política da gestão de riscos sejam alinhadas;
 - Defina indicadores de desempenho para gestão de riscos que sejam alinhados com indicadores do desempenho da organização;
 - Alinhe os objetivos da gestão de riscos com os objetivos e estratégias da organização;
 - Assegure a conformidade legal e regulatória;
 - Atribua responsabilidades nos níveis apropriados dentro da organização;
 - Assegure que os recursos necessários sejam alocados para a gestão de riscos;
 - Comunique os benefícios da gestão de riscos a todas as partes interessadas;
 - Assegure que a estrutura para gerenciar riscos continue a ser apropriada.

- **Concepção da estrutura para gerenciar riscos** – é dividido em pontos que levará em conta os seguintes aspectos:
 - Entendimento da organização e seu contexto em que essa está inserida sendo que ela pode influenciar na concepção da estrutura;
 - Estabelecimento da política de gestão de riscos, avaliando e compreendendo os contextos internos e externos;
 - Responsabilização de quem será o autor com a responsabilidade, autoridade e competência para gerenciar riscos;
 - Integração nos processos organizacionais com a incorporação da gestão de riscos em todas as práticas e processos da organização;

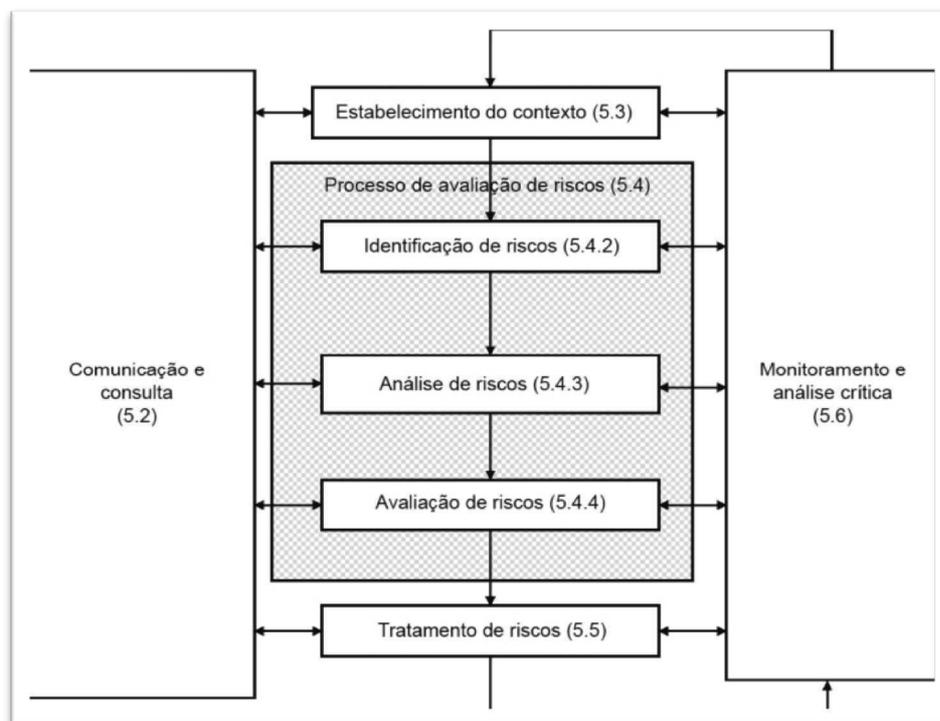
- Recursos para promover a gestão de riscos em cada etapa do processo;
 - Estabelecimento de mecanismo de comunicação e reportes internos e externos.
- **Implementação da Gestão de Riscos** – A norma ISO 31000 (ABNT, 2009) aborda que para implantar uma estrutura para gerenciar riscos faz-se necessário que a organização:
- Defina estratégias e o momento apropriado para implantação da estrutura;
 - Aplique a política e o processo de gestão de riscos aos processos organizacionais;
 - Atenda aos requisitos legais e regulatórios;
 - Assegure que a tomada de decisões, incluindo o desenvolvimento e o estabelecimento de objetivos, esteja alinhada com os resultados dos processos de gestão de riscos;
 - Mantenha sessões de informação e treinamento;
 - Consulte e comunique as partes interessadas para assegurar que a estrutura de gestão de riscos continue apropriada.

O modelo recomenda que a gestão de riscos seja implantada para assegurar o processo de gerenciamento de processos críticos, em todos os níveis e funções pertinentes da organização, como parte de suas práticas e processos.

- **Monitoramento e Análise Crítica** – Assegura que a gestão de riscos seja eficaz e apoie o desempenho organizacional. Para isso a organização necessita:
- Medir o desempenho da gestão de riscos utilizando indicadores, os quais devem ser analisados criticamente, de forma periódica, para garantir sua adequação;
 - Medir periodicamente o processo obtido, ou o desvio, em relação ao plano de gestão de riscos;
 - Analisar criticamente de forma periódica se a política, o plano e a estrutura de gestão de riscos ainda são apropriados, dado o contexto externo e interno da organização;

- Reporte sobre os riscos, sobre o progresso do plano de gestão de riscos e como a política de gestão de riscos está sendo seguida;
 - Analisar criticamente a eficácia e a estrutura da gestão de riscos.
- **Melhoria Contínua da Estrutura** – Conforme a norma ISO 31000 (ABNT, 2009), ao utilizar a base dos resultados do monitoramento e das análises críticas, convém que as decisões sejam tomadas sobre como a política, o plano e a estrutura da gestão de riscos podem ser melhorados. A norma argumenta também que essas decisões objetivam o aperfeiçoamento do gerenciamento e a cultura em gestão de riscos da organização.
- **3. Processo para gerenciar riscos** - A norma ISO 31000 (ABNT, 2009) recomenda que seja realizado um processo para gerenciar riscos consistentes com uma estrutura abrangente, conforme apresentado na Figura 04.

Figura 04 - Quadro organizacional proposto pela ISO 31000:2009.



Fonte: ABNT, 2009, p. 14

A norma propõe processos que padronizam a gestão de riscos, conforme descrito na Figura 4, que integra a gestão e práticas, e adapta os processos de negócio da organização. Esses processos são:

- **Comunicação e consulta** - Processo que realiza a comunicação e consulta às partes interessadas internas e externas durante todas as fases do processo de gestão de riscos;
- **Estabelecimento de contexto** - Define parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelece o escopo e os critérios de riscos para o restante do processo;
- **Processo de avaliação de riscos** - É o processo global de identificação de riscos, análise e avaliação de riscos;
 - **Identificação de riscos** - Sua finalidade é gerar uma lista abrangente de riscos baseada nos eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos;
 - **Análise de riscos** - Desenvolver a compreensão dos riscos. A análise de riscos fornece uma entrada para a avaliação de riscos e para as decisões sobre a necessidade dos riscos serem tratados, e sobre as estratégias e métodos mais adequados de tratamento de riscos;
 - **Avaliação de riscos** - Sua finalidade é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre os quais os riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implantação do tratamento;
- **Tratamento de riscos** - Envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções;
- **Monitoramento e análise crítica** - Processo de verificação, supervisão e observação crítica com o objeto de identificação de mudanças.

A norma ISO 31010 (ABNT, 2012) auxilia a ISO 31000 (ABNT, 2009), recomendando técnicas para o processo de avaliação de riscos. Esses processos são: identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. Segundo a (ABNT, 2012) riscos podem ser avaliados em nível organizacional, departamental, projetos, atividades individuais ou riscos específicos.

- **Identificação de riscos** - É a etapa para encontrar, reconhecer e registrar os riscos. O objetivo da identificação de riscos é identificar situações que poderá afetar o alcance dos objetivos da organização. Depois que o risco é

identificado, convém que a organização defina os controles, por exemplo, funcionalidades projetadas, pessoas, processos e sistemas. Esse processo inclui também a identificação de causas e fontes de riscos (perigo no contexto de dano físico), eventos, situações ou circunstâncias que poderiam ter um material sobre os objetivos e natureza desse impacto;

A norma 31010 (ABNT, 2012) define também os métodos para identificação de riscos que podem incluir:

- **Métodos baseados em evidências;**
- **Listas de verificação;**
- **Análises críticas de dados históricos;**
- **Abordagens sistemáticas de equipe onde são aproveitadas as experiências da equipe de especialistas.**

Outras técnicas de apoio podem ser utilizadas para melhorar a exatidão na identificação de riscos, incluindo o brainstorming e o método Delphi. A norma orienta que independente da técnica empregada, convém que o devido reconhecimento seja dado a fatores humanos e organizacionais na identificação de riscos;

- **Análise de riscos** - Esta etapa objetiva entender os riscos. Ela fornece uma entrada para o processo de avaliação de riscos e as decisões se os riscos necessitam de tratamento, definindo também as estratégias e métodos mais apropriados para seu tratamento. Além disso, ela consiste na determinação de consequências, e suas probabilidades para os eventos de riscos que já foram identificados. Leva-se em consideração a presença e a eficácia de quaisquer controles existentes. A combinação das consequências e probabilidade determina o nível do risco. Os métodos utilizados para a análise de riscos podem ser quantitativos, semi-quantitativos ou qualitativos.

A avaliação qualitativa define consequências, probabilidade e nível de riscos por níveis de significância, tais como “Alto”, “Médio” e “Baixo”, e pode combinar consequência e probabilidade, e avalia o nível de risco resultante em comparação aos critérios qualitativos.

Os métodos semi-qualitativos utilizam escalas de classificação numérica para consequência e probabilidade e as combinam para produzir um nível de risco utilizando uma fórmula.

A análise quantitativa estima valores práticos para as consequências e suas probabilidades. Ela produz valores do nível de risco em unidades específicas definidas quando foi desenvolvido seu contexto;

- **Avaliação de riscos** - Esta etapa consiste em comparar os níveis estimados de riscos com critérios de riscos definidos quando o contexto for estabelecido. Ela utiliza também a compreensão do risco, obtida durante a análise de riscos, para tomar decisões sobre ações futuras. Segundo a norma, considerações éticas, legais, financeiras e outras, incluindo a percepção de riscos também, são dados de entrada para a decisão.

2.2. Gestão Estratégica

Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): “Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Existe certa dificuldade em conceituar a função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. O planejamento estratégico não deve ser confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problema, mas deve ser visto como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (OLIVEIRA, 2007).

Planejar é a função básica; organizar, influenciar e controlar são os resultados do planejamento. Portanto, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais (CERTO, 2003).

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos.

Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento, conforme Oliveira (2007):

a) planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto

à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada;

b) planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico;

c) planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação indistinta, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento estratégico é uma das formas mais eficientes de se ter gestão do próprio negócio, pois através dele as empresas poderão delinear um futuro esperado e traçar maneiras para alcançá-lo, havendo também a possibilidade de mudar os planos, caso seja necessário, a fim de suprir as necessidades do consumidor, do colaborador e do mercado (OLIVEIRA, 2007).

2.2.1. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard - BSC, é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação permite criar uma visão ampla dos objetivos da empresa, e atingir todos os níveis da organização.

O BSC foi desenvolvido inicialmente por Robert Kaplan, professor da Harvard Business School (Estados Unidos), e por David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, no início da década de 90. Essa ferramenta nasceu com o objetivo de transformar em realidade as estratégias antes fadadas a permanecerem no papel. Sua criação surgiu devido ao fato de que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deveria mais se restringir a informações econômicas ou financeiras, como há muito vinha sendo feita pela grande maioria das empresas. Havia a necessidade

de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento e na era da informação. De acordo com os estudos e pesquisas desenvolvidas por Kaplan e Norton, as razões motivadoras foram:

- Somente 5% do nível operacional de trabalho têm conhecimento da estratégia da empresa.
- Apenas 25% dos gerentes têm incentivos ligados ao alcance da estratégia organizacional.
- 60% das empresas não vinculam orçamentos à estratégia.
- 85% dos executivos gastam menos que uma hora por mês discutindo a estratégia.

O BSC é, portanto, um mecanismo eficiente para gerenciar o desempenho empresarial, e tem como principais objetivos: implementar estratégias efetivas, transformar a estratégia em medidas de ações específicas, comunicar e alinhar a estratégia em todos os níveis da organização, direcionar as mudanças operacionais com a estratégia, e a criação de valor aos ativos intangíveis.

O *Balanced Scorecard* é o instrumento ideal para as empresas que têm o propósito de transformar sua estratégia em ação, por meio de objetivos, indicadores de desempenho, e uma aplicação integrada de medidas. Trata-se de uma ótima oportunidade para a empresa transmitir sua missão e estratégia em objetivos tangíveis e mensuráveis. O BSC não é apenas um sistema de controle, mas também um sistema de informação, comunicação e aprendizado, já adotadas pelas maiores empresas norte-americanas e em crescente expansão no Brasil e em todo o mundo. A metodologia utilizada pelo *Balanced Scorecard* consiste, basicamente, nas seguintes etapas:

- Mobilização dos líderes para o processo de mudança cultural.
- Tradução da estratégia e elaboração do mapa estratégico, com indicadores e metas.
- Alinhamento da organização e dos processos à estratégia, com o desdobramento da mesma nos diversos níveis.
- Motivação, conscientização e educação do comportamento das pessoas em direção à estratégia.
- Monitoramento dos desempenhos, avaliação da implementação, revisão e ajuste da estratégia.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização. Ou seja, o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento). O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele. O *Balanced Scorecard* não é uma ferramenta destinada a contadores, deve ser utilizada pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes. Os autores ainda afirmam que

o Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8).

2.2.2. Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Ainda de acordo com Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* é baseado em quatro perspectivas, que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Juntas, elas formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, e também para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam: o retorno sobre o investimento, o

valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

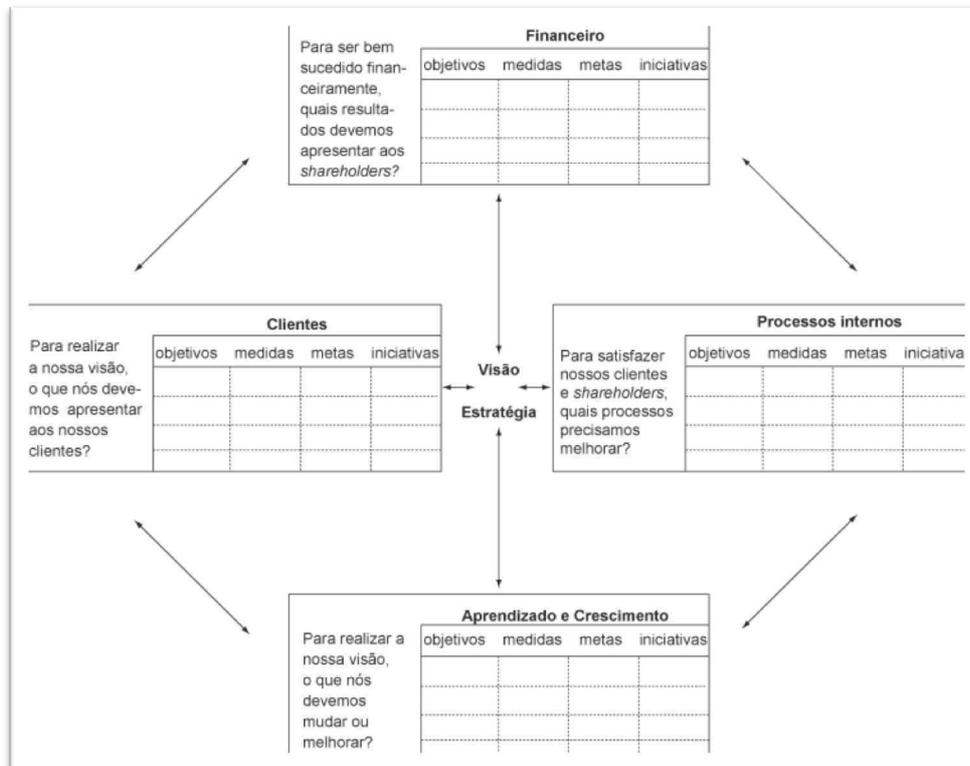
A perspectiva dos clientes identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se, em geral, em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelidade e nível de satisfação dos clientes.

A perspectiva dos processos internos deve ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Por fim, a perspectiva do aprendizado e conhecimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação, rotatividade, capacitação e treinamento dos funcionários, lucratividade por funcionário, e a participação dos mesmos com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

A figura 05, proposta por Kaplan e Norton, ilustra essas quatro perspectivas, as perguntas que devem ser feitas para se pensar corretamente cada uma delas, seus objetivos, medidas metas e iniciativas, e seu relacionamento com a visão e a estratégia adotadas pela organização.

Figura 05 – As quatro perspectivas do BSC.



Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997

Quando integradas essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura do desempenho do negócio, produzindo um equilíbrio entre os seguintes quesitos:

- Objetivos de curto prazo x objetivos de longo prazo;
- Indicadores financeiros x indicadores não financeiros;
- Medições com foco externo (acionistas, clientes) x foco interno (processos internos de negócio, inovação, aprendizado);
- Medições de resultado de esforços passados x impulsionadores de desempenho futuro.

2.2.3. Mapas Estratégicos

De acordo com GREBIN (2004), “o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor”. A estratégia consiste em um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, cujas relações ligam os objetivos entre si, nas quatro perspectivas. De cima para baixo, a hipótese inicial é a de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes estiverem satisfeitos. A meta de aumentar o valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade. Na prática, são os processos internos que criam o aumento de valor percebido pelos clientes. Os ativos intangíveis que possibilitam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento com os objetivos das perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência.

Esta relação de causa e efeito, interligando as perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico, que é um diagrama que mostra todas essas relações. Ainda segundo GREBIN (2004), “a construção do mapa força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor”. O mapa estratégico é uma representação visual da estratégia, que mostra numa única página como os objetivos de cada perspectiva se integram e se combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

Para KAPLAN e NORTON (1997), “o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.

O processo deve ser iniciado na perspectiva financeira e terminar na de aprendizado e crescimento, para que os objetivos do mapa estratégico sejam alcançados. Tais objetivos são obtidos através de entrevistas com a liderança da organização. No mapa estratégico, as relações de causa e efeito são demonstradas através de setas que interligam os objetivos considerados estratégicos pela empresa. Os objetivos estratégicos são acompanhados de indicadores de desempenho e suas respectivas metas, e iniciativas estratégicas serão criadas para alcançar tais metas. O mapa ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados. Além disso, o mapa identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital

humano, capital de informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

3. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado a empresa em estudo, com sua caracterização seguida pela caracterização do setor e a caracterização do processo de utilização da metodologia de gestão de riscos. São também apresentadas as etapas propostas para o presente estudo de caso, bem como a aplicação de tais etapas.

3.1. Caracterização da empresa

Criada em 2010 e localizada no Ceará, a empresa em questão surgiu de uma joint venture formada por uma empresa cearense e um grupo de origem asiática. Em março de 2013, foi adquirida em sua totalidade pelo grupo, que possui mais de 20 anos de experiência em projeto, fabricação e comercialização de equipamentos eletrônicos de medição de consumo de energia elétrica.

A empresa, que atualmente conta com cerca de 800 colaboradores em seu quadro, figura entre uma das líderes mundiais em medição de energia. A demanda mundial do grupo Chinês é de, aproximadamente, 16 milhões de produtos e soluções AMI por ano e atua na fabricação, vendas e suporte, com escritórios administrativos para apoiar as necessidades dos clientes em todo o mundo. Essa demanda tende a migrar fortemente, nos próximos anos, para os medidores inteligentes ou *smart meters*, utilizados nas redes elétricas inteligentes ou *smart grid's*.

O Grupo Chinês possui escritórios administrativos no Peru, Holanda, África do Sul e Bangladesh, Argentina, Hong Kong, Indonésia, Nigéria e Senegal. Além disso, possui fábricas na China, Indonésia, Tunísia, Paquistão, Quênia, Irã, África do Sul e Brasil. Atualmente, a empresa do estudo de caso é a grande referência no mercado de medidores de energia elétrica no Brasil, com um *marketshare* de, aproximadamente, 60% e uma capacidade de produção que oscila entre 200.000 e 300.000 medidores por mês, contando com uma equipe experiente de colaboradores, tecnologias de ponta e parceiros estratégicos, para oferecer produtos, sistemas e serviços de nível mundial.

É uma empresa sintonizada com o futuro e pronta para promover soluções e serviços customizados para as demandas atuais e redes inteligentes, tendo como aliados a qualidade, a responsabilidade socioambiental e o atendimento de excelência.

Visto que a crescente competitividade no mercado de medição de energia elétrica nos últimos anos ameaça a sua atual liderança mercadológica e, sabendo da grande flexibilidade que uma companhia desse ramo deve possuir pela ampla gama de produtos, a empresa estudada busca sempre o seu constante desenvolvimento com o fito de estar sempre adotando as melhores práticas do mercado.

3.2. Caracterização do Processo

A área de Gestão de Riscos surgiu em 2017, em decorrência da abertura de capital do grupo que detém a empresa em estudo. Foi criado com o objetivo de redesenhar processos, com o foco na identificação dos principais riscos ao negócio e concepção de controles internos.

Desde o seu início, a área se utiliza de disciplinas de apoio, tais como *Business Process Management* (BPM), Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento da Qualidade para a alavancagem do Gerenciamento de Riscos na corporação.

O quadro 1 apresenta as atividades iniciais da área de Gestão de Riscos.

Quadro 1 – Atividades da Área de Gestão de Riscos.

Atividades	Gestão de Riscos
Mapeamento de processos	Construção de fluxogramas de alto e baixo nível para identificação de riscos. Utilização da arquitetura de processos (anexo A).
Identificação de riscos e controles	Identificação e gestão de riscos e controles junto às áreas de negócio a partir de uma matriz unificada.
Elaboração de políticas e procedimentos	Elaboração desses documentos, junto às áreas de negócio, para fins de controles internos e documentação de melhorias.
Monitoramento da matriz de riscos e de controles	Monitoramento da matriz de riscos e controles, suportando às áreas no que tange à eficácia dos controles no dia-a-dia da organização.

Fonte: Documentação da Empresa

Todavia, no início de 2018, sob orientação do Conselho de Administração da organização, a área passou a ser responsável, também, pela condução e monitoramento da estratégia organizacional, junto à diretoria, uma vez que esse processo não estava sendo realizado de forma efetiva na empresa. Dessa forma, pensou-se em agregar a metodologia já utilizada de gestão de riscos ao monitoramento da estratégia. Naquele momento, a estratégia da empresa não estava sendo acompanhada e a metodologia de gestão de riscos estava funcionando. Assim, a área de gestão de riscos, passou a ser chamada de Governança e Gestão de Riscos, englobando as novas atividades apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Atividades da Área de Governança e Gestão de Riscos.

Atividades	Governança e Gestão de Riscos
Realizar Planejamento Estratégico	Condução do processo, junto à diretoria, do planejamento estratégico e seus desdobramentos
Identificação de Riscos Estratégicos	Condução do processo, junto à diretoria, da identificação de riscos estratégicos, ligado aos objetivos estratégicos, através do <i>Balanced Scorecard</i>
Monitoramento da Estratégia	Monitoramento da estratégia, através do acompanhamento dos objetivos estratégicos
Monitoramento da matriz de riscos estratégicos	Identificação e gestão de riscos e controles estratégicos

Fonte: Documentação da Empresa

Diante do exposto, com o objetivo de prover evolução metodológica à área de Governança e Gestão de Riscos e contribuir para a mitigação da probabilidade de acontecimento de riscos, além da execução e assertividade da estratégia, a metodologia de Gestão de Riscos passou a ser trabalhada em conjunto com a estratégia. O estudo de caso consistirá, primordialmente, na abordagem e descrição da metodologia utilizada na empresa em estudo.

3.3. Etapas do Estudo de Caso

As etapas do estudo de caso são um resumo de cada etapa, explicando o motivo de cada etapa, o que se é realizado e a forma como se realizou. Adiante, o esquema ilustrativo das etapas do estudo de caso demonstrado na figura 6:

Figura 06 – Etapas do Estudo de Caso.



Fonte: Autor

A seguir, as etapas são apresentadas em detalhes.

3.3.1. Etapa 1 – Análise do Tratamento de Riscos na Fase Pré-Projeto

Esta etapa, traz a descrição da abordagem anterior acerca do monitoramento de riscos da organização, quais as áreas eram envolvidas, quem eram os responsáveis por esse gerenciamento dentro da organização e o porquê não ter sido tão efetivo no monitoramento destes riscos. Diante disso, foram levantados os motivos da organização sobre as necessidades de aplicar uma metodologia de Gestão de Riscos mais eficiente ao dia-a-dia dentro da empresa. Essa fase visa compreender no aspecto não somente da empresa, mas

também da sua holding, as necessidades da utilização dessa metodologia no contexto empresarial.

3.3.2. Etapa 2 – Descrição do Plano do Projeto de Gestão de Riscos

Esta etapa apresenta a descrição do plano do projeto de implantação de Gestão de Riscos adotada na empresa, apresentando seu objetivo, o cronograma, entregas, benefícios do projeto, estimativas de custo, dentre outras informações.

3.3.3. Etapa 3 – Descrição da Metodologia de Gestão de Riscos

Esta etapa apresenta a metodologia de Gestão de Riscos adotada na empresa, baseada, principalmente, no COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, descrevendo os processos, atividades e ferramentas utilizadas para esta abordagem.

3.3.4. Etapa 4 – Implantação da Metodologia de Gestão de Riscos

Na etapa 4, é apresentado como a Metodologia de Gestão de Riscos foi adotada pela empresa, descrevendo os processos, atividades e ferramentas utilizadas, bem como as interações entre os envolvidos. Essa fase visa compreender como os processos e as atividades da empresa foram impactados com o fito de obter êxito no monitoramento de riscos da organização.

3.3.5. Etapa 5 – Descrição da integração da Gestão de Riscos com o Plano Estratégico

Nesta etapa, serão avaliados os resultados e os impactos da utilização da nova metodologia de Gestão de Riscos no cumprimento da estratégia organizacional, além disso, serão mostradas as vantagens de se trabalhar desta forma, além de identificar e verificar se esta abordagem é mais benéfica ao desempenho da empresa.

3.4. Aplicação do Método Proposto

As etapas sugeridas no item “3.3. Etapas do Estudo de Caso” foram aplicadas na empresa em estudo. Os resultados desta aplicação serão explanados a seguir.

3.4.1. Etapa 1 – Análise do Tratamento de Riscos na Fase Pré-Projeto

Em face do dinamismo das organizações, os processos e seus influenciadores mudam a todo instante, o que reflete diretamente na avaliação dos riscos e controles internos. Por isso, um monitoramento frequente de como os riscos estão impactando o atingimento dos objetivos estratégicos é de vital importância.

Entretanto, para a organização em estudo, não existia uma definição clara acerca de uma metodologia a qual seguir no que diz respeito à análise e tratamento de riscos, tendo em vista que esse conceito ainda não era muito explorado no contexto corporativo.

Além disso, a empresa tem como prioridade a qualidade de seus produtos e serviços, por isso há um comprometimento em manter os requisitos das seguintes normas brasileiras:

NBR ISO 9001:2015 – Escopo de acreditação: Projeto, fabricação e comercialização de equipamentos eletrônicos de medição de consumo de energia elétrica e;

NBR ISO IEC 17025:2005 – Escopo de acreditação: Laboratório de calibrações e ensaios.

A certificação ISO 9001 é extremamente importante e relevante para a fabricação e comercialização de equipamentos eletrônicos de medição de consumo de energia elétrica, tanto para os clientes, assim como também para o INMETRO.

No que tange a esse aspecto, a organização já possuía um setor de Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ que foi criado em 2010 e desenvolvido em conformidade com a Norma de Referência ISO 9001 e as portarias de produtos vigentes definidas pelo Inmetro. A abrangência e aplicação do Sistema de Gestão têm por objetivo garantir o atendimento aos requisitos dos clientes, a qualidade dos produtos e serviços especificados.

A primeira certificação do Sistema de Gestão da Qualidade na NBR ISO 9001 ocorreu em 2011 na versão 2008.

A área de SQG era responsável por: Mapeamento macro dos processos, representados através de interações de processos, catalogação de todos os documentos da empresa e responsabilidade pela gestão dos indicadores da empresa relevantes ao sistema de gestão, segmentados por área.

Entretanto, a área de SGQ só passou a preocupar-se com a atividade de identificação de riscos e controles internos, após surgir a demanda da versão 2015 da norma NBR ISO 9001, uma vez que essa era uma atividade não realizada pela área.

É importante ressaltar que a mentalidade de risco já existia nas versões anteriores da ISO, mas estava implícita no termo “ação preventiva”, que era utilizado para eliminar não-conformidades potenciais e prevenir recorrências destas.

Dessa forma, as ações com a intenção de mitigar riscos na empresa em estudo, limitavam-se somente às ações chamadas de preventivas com o fito de reduzir as não-conformidades nas auditorias da norma ISO.

Mas, devido ao termo “mentalidade de risco” com tanto destaque na ISO 9001:2015, fica evidente que deve-se ter uma abordagem relacionada a riscos muito mais abrangente na empresa do que apenas um processo descrito: implantar uma mentalidade de risco está mais ligado a estabelecer uma cultura de prevenção do que escrever um procedimento ou política.

Essa versão da norma incentiva a empresa a entender melhor o contexto no qual a organização está inserida, identificar as partes interessadas, antecipar riscos e aproveitar as oportunidades para construir uma estratégia de atuação sustentável.

Apesar do gerenciamento de riscos aparecer por quase toda a norma, as organizações devem selecionar métodos para priorizar e classificar os riscos e oportunidades, de modo a decidir quais devem ser tratados e controlados imediatamente e quais não são tão impactantes nas possíveis não conformidades. Após analisar e identificar os riscos, a norma corrobora que as organizações devem planejar ações para tratar esses eventos negativos ou positivos (riscos e oportunidades) e, por fim, realizar a avaliação da eficácia das ações tomadas (SAMED, Marcia M. A e BANKS, Isabela dos Santos, 2017).

Diante disso, há vários métodos que podem ser utilizados pelas organizações como forma de medir a eficácia de suas ações para tratar riscos.

3.4.2. Etapa 2 – Descrição do Plano do Projeto de Gestão de Riscos

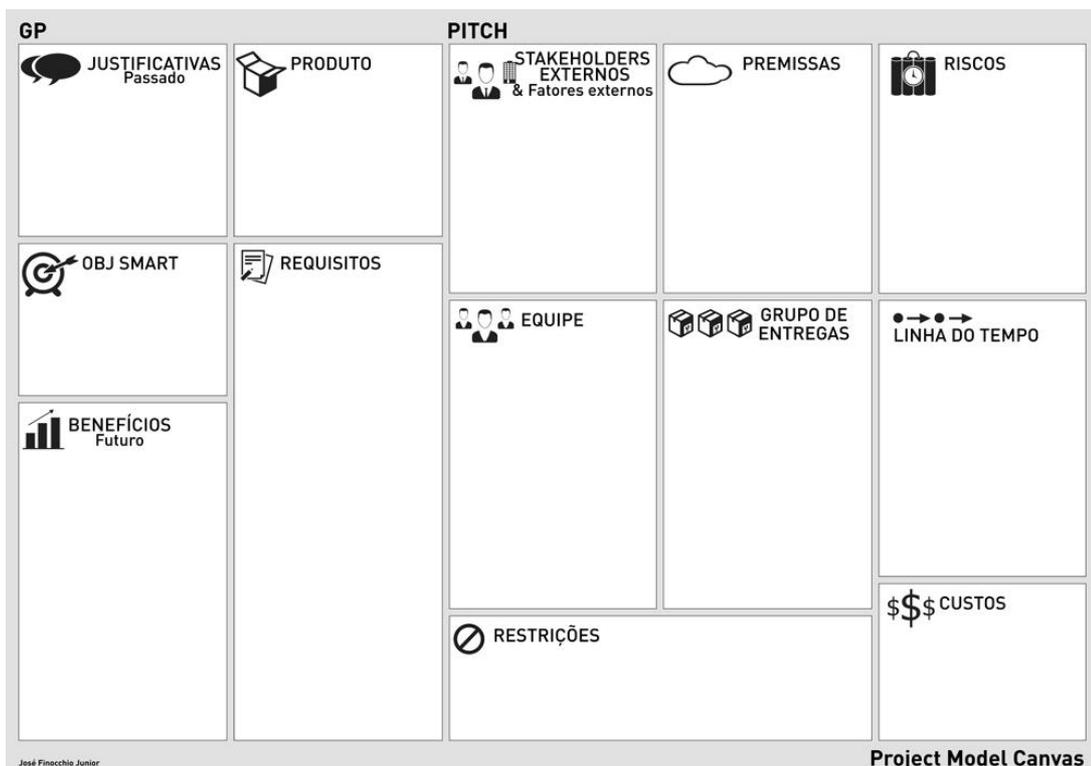
Como forma de introduzir uma nova metodologia na organização com o fito de evitar o acontecimento de riscos, foi aprovado pelo conselho de administração da

empresa e pela diretoria executiva o projeto de implantação da nova metodologia de gerenciamento de riscos da organização.

No que tange a esse contexto, é válido ressaltar que inicialmente pensou-se na contratação de uma consultoria para a realização desse projeto. Contudo, foi escolhido a contratação e formação de uma área na empresa para este fim, uma vez que após a identificação dos riscos e proposição de controles internos, esta área seria responsável pela

A implantação da nova metodologia de Gestão de Riscos seguiu as diretrizes e a gestão como um Projeto, com o intuito de obter maior êxito no seu gerenciamento e nos seus benefícios futuros. O ponto de partida deu-se em Junho de 2017 a partir da utilização e criação de um *canvas* do projeto, utilizado a ferramenta *Project Model Canvas*, específica para a criação e gestão de projetos. A figura 07 apresenta o quadro.

Figura 07 – Project Model Canvas



Fonte: *Project Model Canvas – Gerenciamento de Projetos sem Burocracia*

O *Project Model Canvas* apresentado na figura 07 é uma metodologia robusta, porém simplista, de planejamento de projetos, que utiliza conceitos visuais aliados a uma estrutura lógica de componentes que formam um plano de projeto.

Diante disso, o objetivo *smart* definido foi “Implantar a metodologia de Gestão de Riscos, identificando, avaliando e respondendo aos riscos de pelo menos 20 processos da organização, até junho de 2018.

Dessa forma, alguns benefícios seriam obtidos pela empresa, tais como:

- Maior confiança na realização dos objetivos da entidade;
- Maior confiança na habilidade da organização de identificar, analisar e responder ao risco e às mudanças dos ambientes operacionais e corporativos;
- Redução de riscos para níveis aceitáveis;
- Otimização das decisões de resposta a risco de forma integrada e;
- Maior capacidade de eliminação de controles redundantes, ineficazes ou ineficientes.

Foram definidos como produtos desse Projeto:

- Arquitetura de Processos da organização;
- Processos modelados com riscos identificados e controles sugeridos;
- Matriz de riscos;
- Controles internos;
- Processo de gerenciamento de riscos.

A justificativa para o projeto são principalmente a abertura de capital da holding; e a ocorrência de problemas devido à falta de gestão de riscos.

Os *stakeholders* definidos foram: a *holding* do grupo, a diretoria da organização, os acionistas, além dos colaboradores envolvidos nos processos.

As premissas definidas foram: Comprometimento/envolvimento dos principais stakeholders; A equipe de gestão de riscos estará 100% de seu tempo disponíveis para o projeto e os colaboradores envolvidos nos processos priorizados colaborarão com informações;

Diante disso, foram levantados os riscos para a não-execução do projeto:

- Falta de comprometimento/ envolvimento dos principais stakeholders;

- Os membros da equipe de gestão de riscos e compliance assumirem demandas alheias ao projeto;
- Indisponibilidade ou resistência dos colaboradores envolvidos nos processos priorizados;

Os requisitos mínimos para o projeto foram definidos como:

- Utilizar a metodologia COSO para o gerenciamento de riscos;
- Ter como referencial a disciplina gerencial de *Business Process Management*, para dar suporte a implantação da metodologia de gerenciamento de riscos;
- Criar, definir e adaptar ferramentas que deem suporte à metodologia de gerenciamento de riscos;
- Prover capacitação e comunicação aos *stakeholders* acerca da metodologia a ser utilizada.

Quanto aos custos do projeto foram identificados os honorários dos recursos utilizados, investimento em capacitações.

Ademais, a equipe definida foram os colaboradores do setor de Gestão de Riscos e a única restrição identificada foi que o projeto não passasse do prazo estipulado.

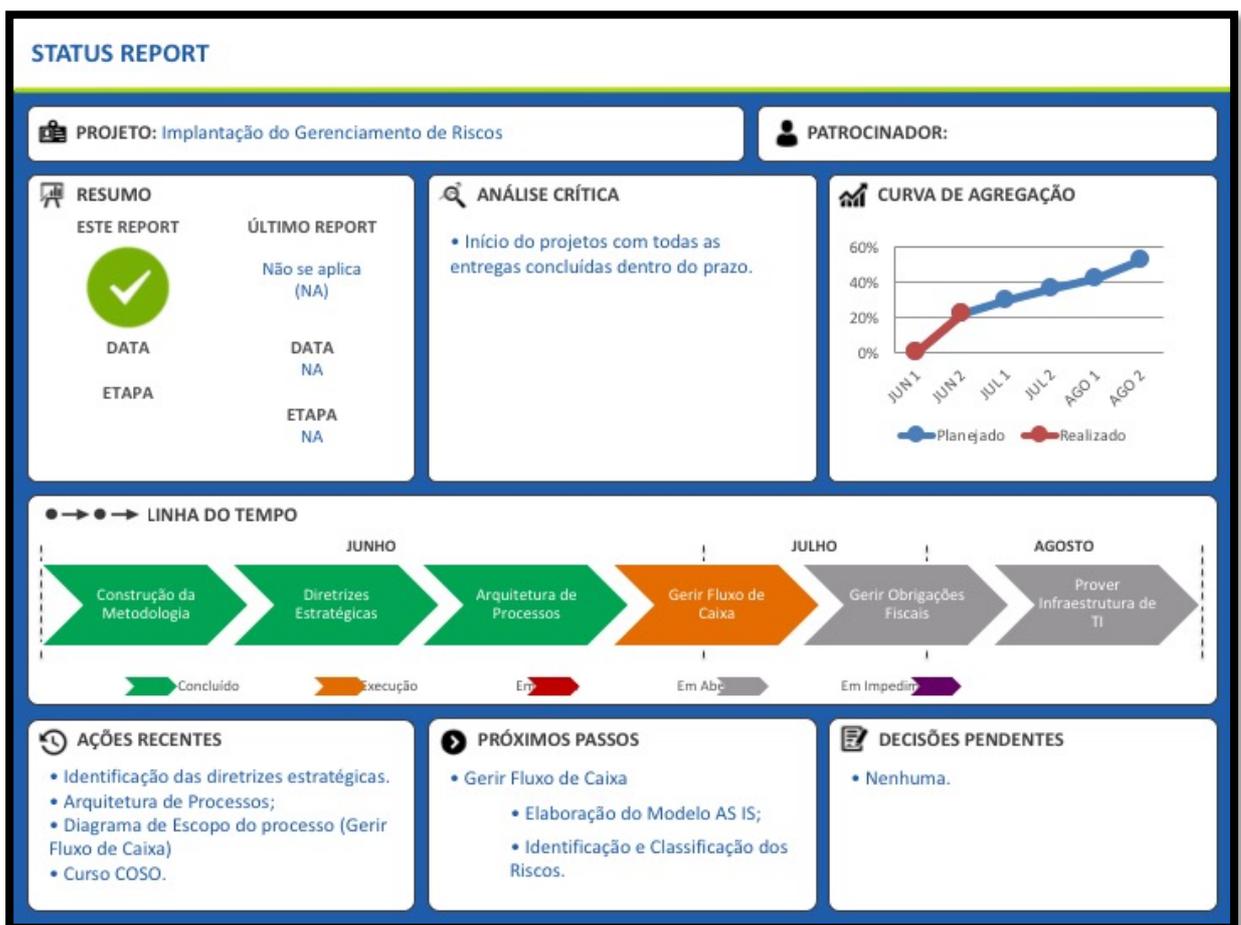
O grupo de entregas ficou definido da seguinte forma:

1. Construção da Metodologia;
2. Arquitetura de Processos;
3. Identificação das Diretrizes Estratégicas;
4. Transformação de Processos:
 - 4.1. Processo Priorizado 1:
 - 4.1.1. Planejamento e Desenho do Processo;
 - 4.1.2. Avaliação de Riscos;
 - 4.1.3. Definição de melhorias e controles;
 - 4.1.4. Inclusão dos Riscos na Matriz de Riscos;
 - 4.1.5. Inclusão dos Controles na Matriz de Controles.

Dessa forma, o projeto ganhou uma abordagem de gerenciamento de metodologia ágil, uma vez que a cada ciclo de transformação de processo, já seria possível a identificação dos riscos, sugestão de novos controles e posterior monitoramento através das matrizes.

Para reporte à diretoria e ao conselho de administração, um modelo de *status report* foi elaborado e passou a ser enviado mensalmente, com as atividades realizadas, impedimentos e o que estava para fazer. Esse modelo é apresentado na figura 08.

Figura 08 – Modelo de Status Report



Fonte: Documentação da Empresa

O modelo utilizado para reportar ao patrocinador o status do projeto, foi escolhido devido à sua facilidade de entendimento e pelo seu desempenho visual, que facilita e agiliza a gestão do projeto.

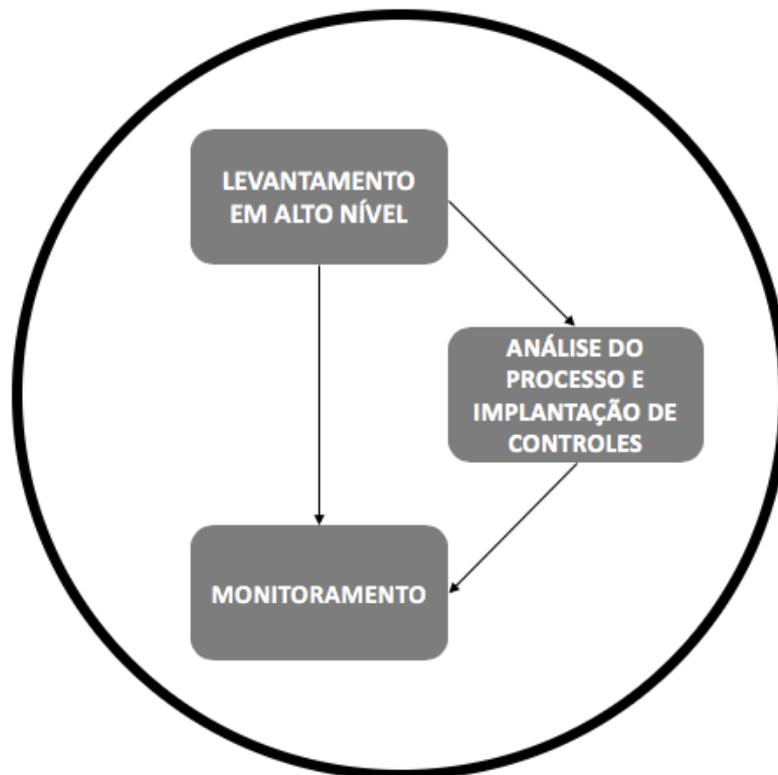
3.4.3. Etapa 3 – Descrição da Metodologia de Gestão de Riscos

Nesse contexto, a abordagem COSO (COSO, 2007) foi escolhida como referência para gestão de riscos da empresa em estudo, devido seu reconhecimento internacional, a relevância do seu conteúdo e por direcionamento estratégico do conselho de administração da organização.

Diante do exposto, com o objetivo de prover evolução metodológica à Gestão de Riscos da organização, a foi proposto realizar a avaliação de riscos da empresa a partir da gestão por processos aliado ao COSO, tendo em vista a maturidade da empresa já existente no desenho de processos, o que acarretaria em um ganho para a empresa.

Dessa forma, foi traçado um diagrama do ambiente de riscos e controles para a empresa, que é esquematizado na figura 09.

Figura 09 – Diagrama do Ambiente de Riscos e Controles



Fonte: Documentação da Empresa

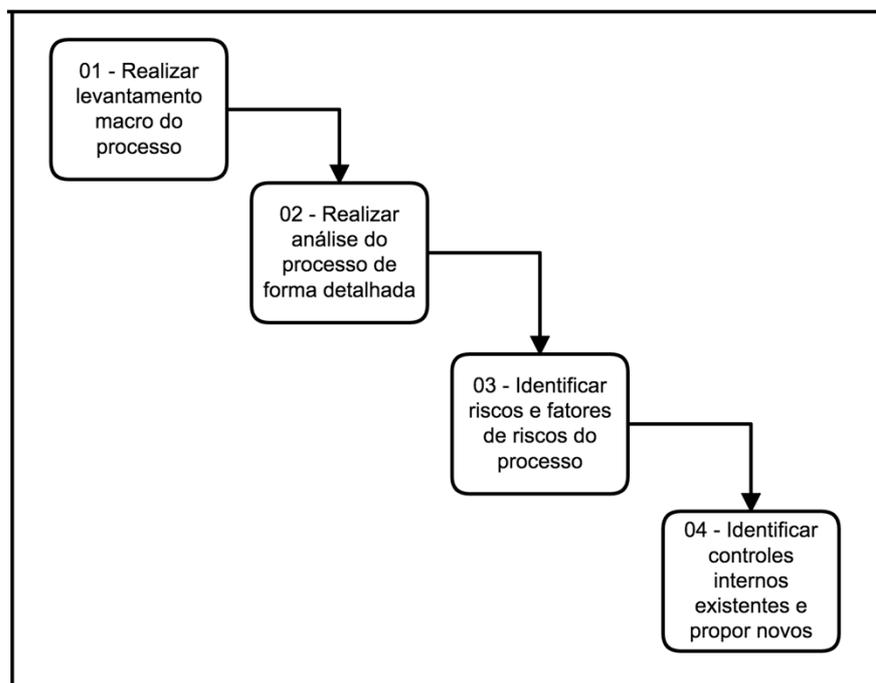
Neste diagrama, em particular, o foco da análise passa a ser os riscos e seus fatores, e o foco das melhorias propostas, portanto, passaram a ser controles internos.

Para garantir a eficácia e continuidade das ações realizadas, foi trabalhado também o ambiente de gestão de riscos, processos e qualidade da organização através de treinamentos, informativos e campanhas.

Todavia, este diagrama apresenta uma abordagem macro do ambiente, o que evidencia a necessidade de explorar ainda mais e desdobrar esse diagrama.

A figura 10 traz o desdobramento do diagrama de diagrama do ambiente de riscos e controles.

Figura 10: Identificação de Riscos e Controles Internos



Fonte: Documentação da Empresa

A seguir são apresentadas as fases desse ambiente de forma mais detalhada.

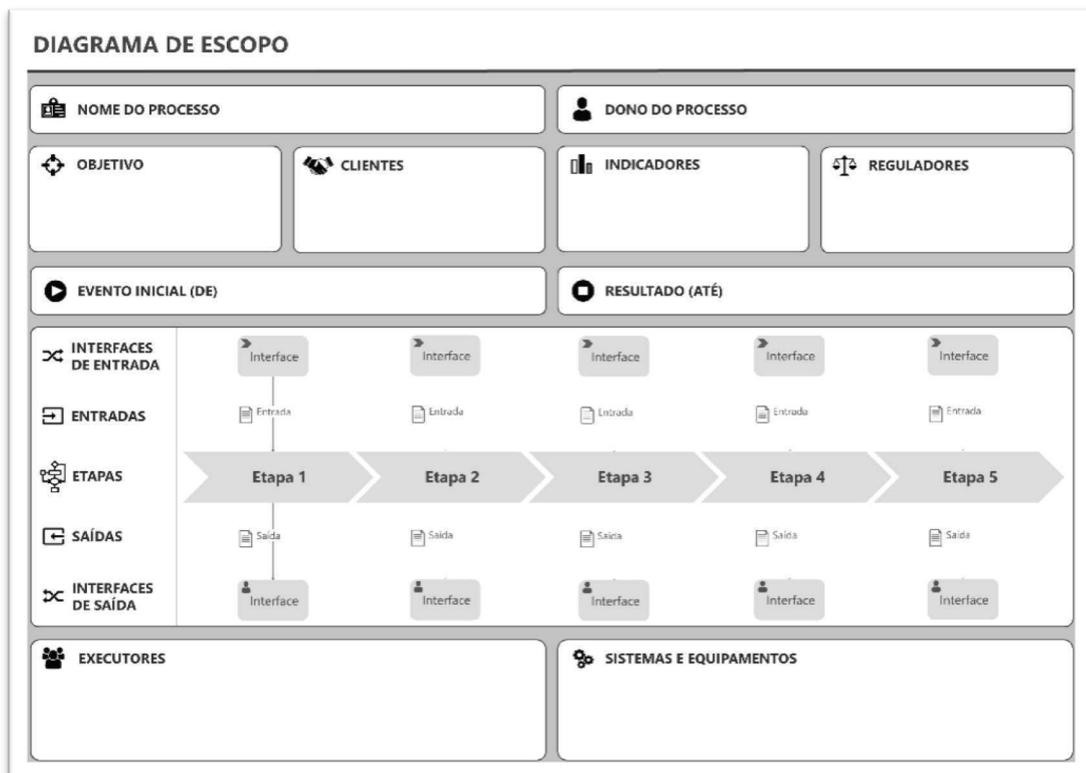
1) Realizar levantamento macro do processo

A primeira etapa é realizar um levantamento macro através de reunião colaborativa com os principais representantes das áreas envolvidas no processo a ser avaliado.

Para atingir o objetivo final de mapear o processo e identificar os principais riscos, a ferramenta escolhida foi o Diagrama de Escopo.

O objetivo do Diagrama de Escopo é expor, de forma estruturada, os principais elementos para a definição de um processo e estabelecer o primeiro contato com a equipe do processo. Um modelo clássico desta ferramenta é mostrado na Figura 11

Figura 11: Diagrama de Escopo Clássico.



Fonte: EloGroup

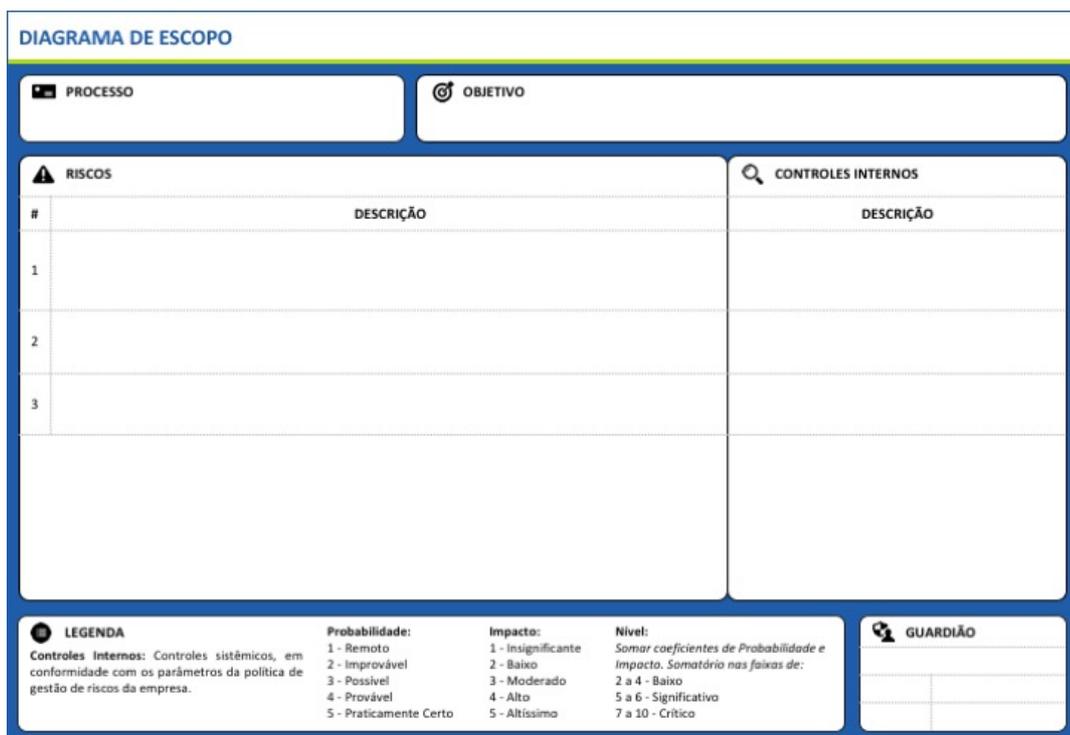
Para atender ao objetivo da empresa em estudo, a forma clássica desta ferramenta não é suficiente, visto que não são abordados os riscos. Para tal, foi realizada uma adaptação em duas páginas, conforme as figuras 12 e 13.

Figura 12 – Diagrama de Escopo Adaptado – Página 1



Fonte: Documentação da Empresa

Figura 13 – Diagrama de Escopo Adaptado – Parte 2



Fonte: Documentação da Empresa

Os aspectos que diferenciam uma ferramenta da outra são:

- **Riscos e Controles:** foram incluídos campos para mapeamento macro destes itens, ou seja, aqueles riscos e controles que abrangem o processo de forma holística;
- **Guardião:** o conceito de guardião foi introduzido em substituição ao de dono do processo. O dono é a instância máxima responsável pelo processo ponta a ponta e continuou sendo tratado na governança de processos da empresa, apenas para os macroprocessos. No nível proposto para este mapeamento, o guardião foi apontado como uma pessoa mais próxima da execução do processo e que poderia contribuir melhor para a identificação e revisão de controles e riscos;
- **Recursos:** o campo recursos substituiu os de Executores, Sistemas e Equipamentos, entendendo-se que recurso é tudo aquilo que suporta a execução do processo, indiferentemente se são recursos humanos, financeiros ou tecnológicos.

A partir desta adaptação, as reuniões são conduzidas em formato de workshop. Os envolvidos no processo preenchem de forma colaborativa, com post-its, cada um dos campos do diagrama. A discussão é mediada pela área de gestão de riscos.

A condução da reunião é realizada em 3 grandes momentos.

No primeiro, define-se o guardião, objetivo, e clientes do processo. O guardião é então definido como a figura responsável pelo processo, servindo de referência para a área de gestão de riscos quando houver necessidade de atualização das informações citadas no mapeamento.

Em seguida, os participantes são conduzidos de modo a pensar em conjunto o objetivo do processo. Essa definição é de extrema importância, visto que os riscos são eventos que contradizem os objetivos do processo.

Por fim, são definidos os clientes do processo. Estão compreendidos como clientes todas as entidades, externas ou internas à organização, porém sempre externas ao processo, que recebem algum produto do mesmo.

O segundo momento, mais extenso, é reservado ao mapeamento do processo e seus elementos de suporte. A espinha dorsal do processo é desenhada no centro do

diagrama, onde é descrito de forma macro o processo em até 6 etapas. Depois, todas as entradas, saídas, interfaces, recursos, indicadores e reguladores são pontuados.

O terceiro e último momento é destinado à prévia identificação de riscos e controles que o processo apresenta. Trata-se da maior quebra de paradigma para a organização, visto que metodologias anteriores de mapeamento de processos estavam mais ligadas à identificação de dores, problemas e gargalos do que riscos. Ou seja, o foco neste momento deixa de ser reativo para ser proativo.

São identificados os riscos que ameaçam o processo. Os facilitadores do workshop realizam o trabalho de ligar os riscos ao objetivo do processo previamente definido. Atuam fortemente também na eliminação de redundâncias entre os diversos participantes do workshop. Em média, são citados de 2 a 4 riscos prévios por processo.

2) Realizar análise do processo de forma detalhada

Na fase 2, realiza-se uma análise documental e quantitativa para melhor entendimento do processo, buscando as evidências necessárias para entendimento do processo.

A fase de análise parte das informações obtidas no diagrama de escopo. Os principais atores do processo, uma vez engajados na iniciativa de mapear riscos, são entrevistados pela área de gestão de riscos a fim de detalhar o passo a passo das atividades executadas.

De posse dessas informações, os processos são mapeados em notação BPMN, em seu estado atual. O mapeamento do processo neste nível permite uma análise mais rebuscada que a do diagrama de escopo, sendo possível a identificação não só de outros riscos, mas também dos seus fatores, ou seja, aquilo que contribui para a materialização do risco. Também se torna possível a identificação de atividades de controle pré-existentes para mitigação desses riscos.

3) Identificação de riscos e fatores de riscos do processo

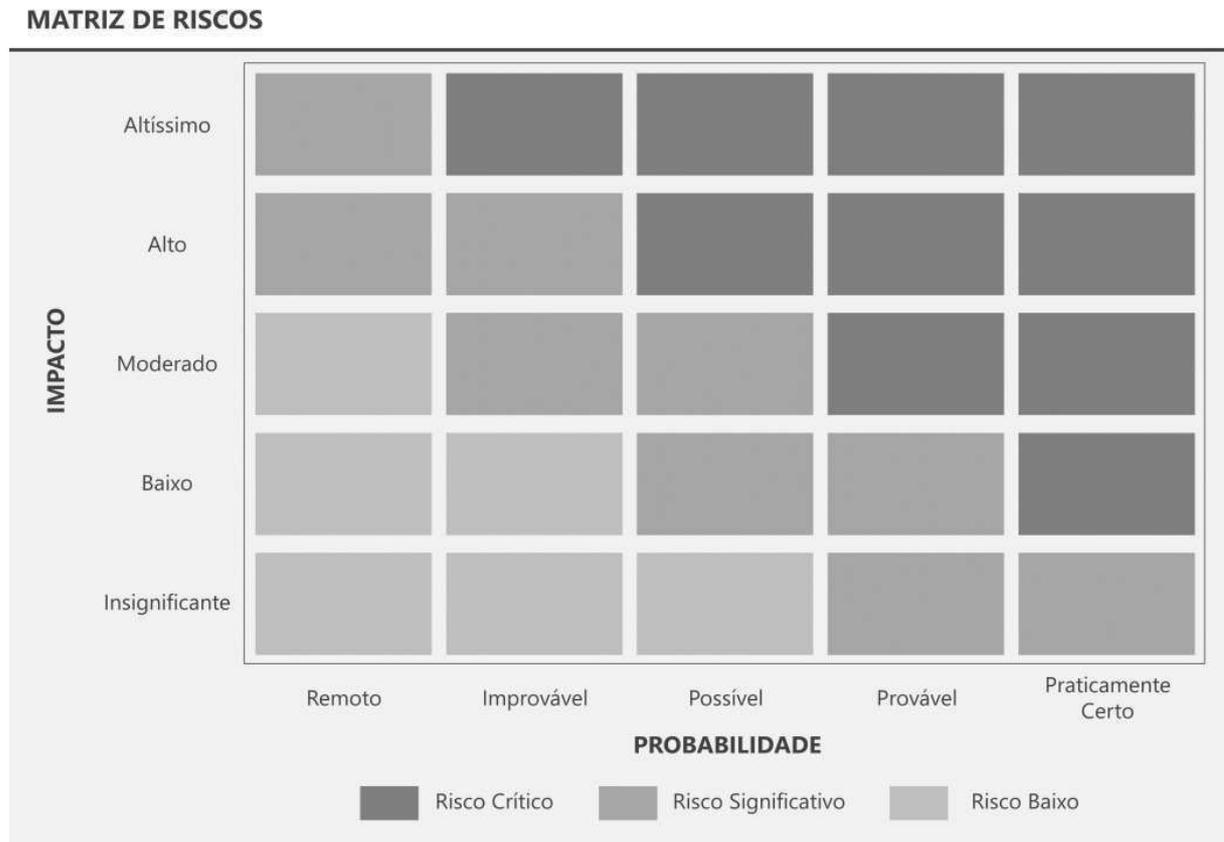
Dessa forma, após o término dessa análise mais detalhada, os riscos finais devem ser levantados e validados com o guardião do processo e os envolvidos.

Ademais, os riscos encontrados são classificados de acordo com as seguintes perspectivas, indicadas pelo COSO:

- **Financeiro:** riscos associados à exposição das operações financeiras da organização. É o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados efetivamente para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos específicos das transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas estabelecidas. São ocorrências tais como a administração financeira inadequada, que conduz a endividamento elevado, podendo causar prejuízo frente à exposição cambial ou aumentos nas taxas de juros, etc.;
- **Operacional:** riscos associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas. Os riscos operacionais geralmente acarretam redução, degradação ou interrupção, total ou parcial, das atividades, com impacto negativo na reputação da sociedade, além da potencial geração de passivos contratuais, regulatórios e ambientais;
- **Compliance:** riscos relacionados à falta de habilidade ou disciplina da organização para cumprir com a legislação e/ou regulamentação externa aplicáveis ao negócio e às normas e procedimentos internos. Por incluir as normas e procedimentos internos, apresenta um contexto mais amplo do que o tipo de risco mais usualmente citado, o risco legal/regulatório, decorrente da aplicação da legislação trabalhista, tributária, fiscal, referentes a relações contratuais, regulamentação de mercado e de prestação de serviços;
- **Cliente:** riscos relacionados à possibilidade de falhas no atendimento das demandas dos clientes, baixa experiência dos clientes, descumprimento de cláusulas contratuais, obsolescência do produto perante a concorrência, perdas relacionadas ao retorno em garantia/ recall. Geralmente acarretam em desvio no cumprimento do planejamento de vendas, multas e perda de market share.

Após classificados quanto ao tipo, é feita a avaliação de grau de risco (probabilidade e impacto) de acordo com a figura 14.

Figura 14: Matriz de Avaliação de Grau de Riscos.



Fonte: Documentação da Empresa

O interessante de analisar na figura 14 é a mensuração da avaliação dos riscos é feita conforme os dois critérios a seguir:

- **Probabilidade:** expectativa de ocorrência do risco em determinado horizonte de tempo;
- **Impacto:** severidade do resultado da materialização de um dado risco.

Probabilidade:

- 1 - Remoto
- 2 - Improvável
- 3 - Possível
- 4 - Provável
- 5 - Praticamente Certo

Impacto:

- 1 - Insignificante
- 2 - Baixo
- 3 - Moderado
- 4 - Alto
- 5 – Altíssimo

Nesse aspecto é importante destacar que essa análise resulta em um grau de risco, de 3 diferentes níveis:

- **Risco Crítico:** os riscos deverão ser mitigados em curto prazo através da implantação de controles internos;
- **Risco Significativo:** os riscos deverão ser mitigados em médio prazo através da implantação de controles internos;
- **Risco Baixo:** os riscos deverão ser mitigados em longo prazo através da implantação de controles internos.

Nível:

Multiplicar coeficientes de Probabilidade e Impacto. Faixas de:

- 1 a 8 - Baixo
- 9 a 14 - Significativo
- 15 a 25 - Crítico

É importante ressaltar que alguns dos aspectos utilizados nesta avaliação de riscos são:

- Eficiência dos controles internos atuais;
- Frequência em que o processo está exposto ao risco;
- Possíveis interferências no andamento da operação da empresa, caso o risco se materialize;
- Possíveis perdas financeiras, caso o risco se materialize;
- Possíveis impactos negativos para a imagem da empresa perante as partes interessadas, caso o risco se materialize;
- Possíveis atuações, condenações, perda de benefícios ou embargos, caso o risco se materialize.

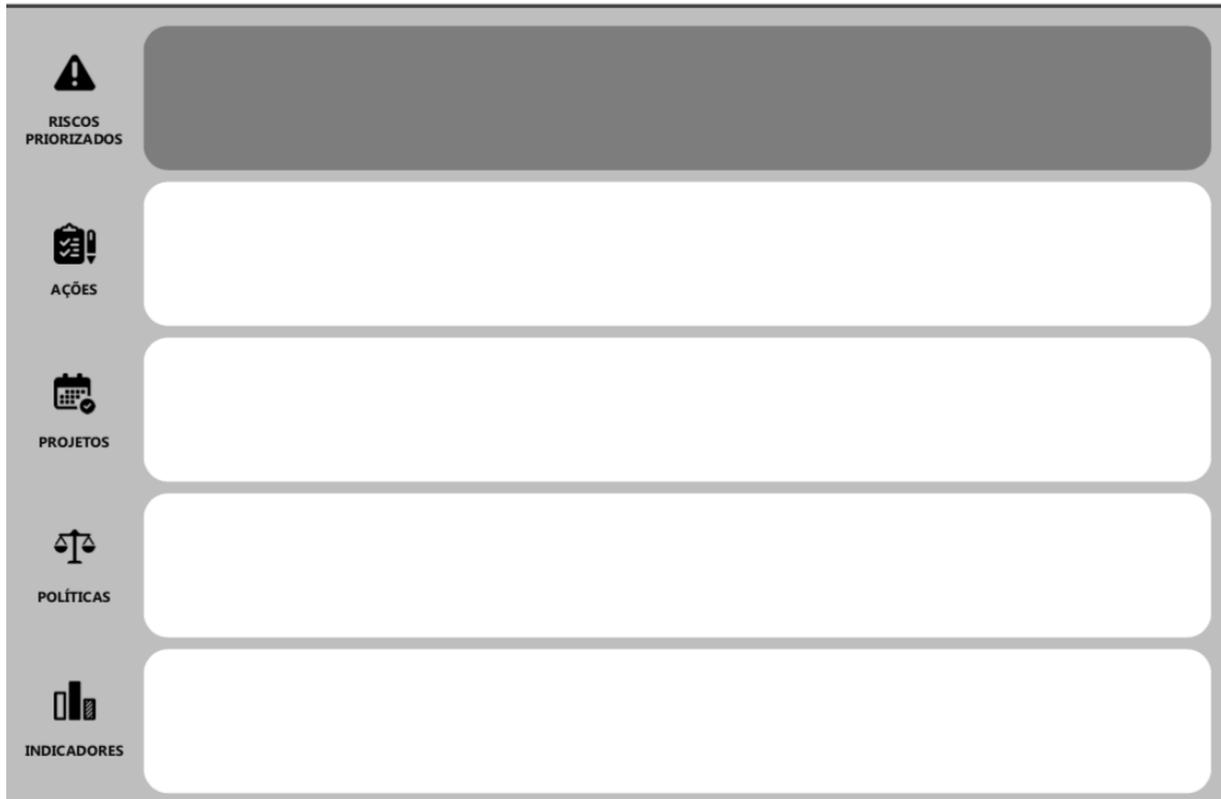
Em seguida, a avaliação era validada com o guardião do processo e eram traçadas as respostas aos riscos. As respostas poderiam se dar de 4 diferentes formas:

- **Evitar:** descontinuação das atividades que geram os riscos. Nenhuma alternativa é aceitável ou viável para reduzir o impacto ou probabilidade de ocorrência do risco, justificando abandonar o negócio ou processo que gera o risco.
- **Mitigar:** adoção de medidas para reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto dos riscos.
- **Transferir:** redução da probabilidade de ocorrência ou impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco através de contratação de seguros, hedge, associações, terceirização de uma atividade, dentre outros.
- **Aceitar:** nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade de ocorrência ou impacto dos riscos, contudo, o evento deverá ser monitorado por controles para reavaliação periódica.

4) Identificar controles internos existentes e propor novos

Com base na identificação e avaliação dos riscos e dos controles internos atuais previamente identificado, se faz necessária a concepção de novos controles internos de modo a trazer os riscos para os níveis aceitáveis pela gestão da empresa.

Nesse aspecto, são então concebidos controles que podem ser implementados para mitigar cada um dos riscos encontrados, em brainstorming com os principais representantes das áreas envolvidas. A ferramenta utilizada nessa reunião é a apresentada na figura 15.

Figura 15 – Painel de Ideação.

Fonte: Documentação da Empresa

As ideias se encaixam nas seguintes perspectivas:

- **Ações:** intervenções pontuais no processo;
- **Projetos:** conjunto de ações coordenadas que implantarão um novo controle ao processo;
- **Políticas:** definição de regras de negócio;
- **Indicadores:** criação de mecanismo de monitoramento do processo, auxiliando na tomada de decisão.

Após o levantamento dessas ideias, uma matriz de priorização da implementação desses controles é elaborada, conforme a figura 16.

Figura 16 – Matriz de Priorização

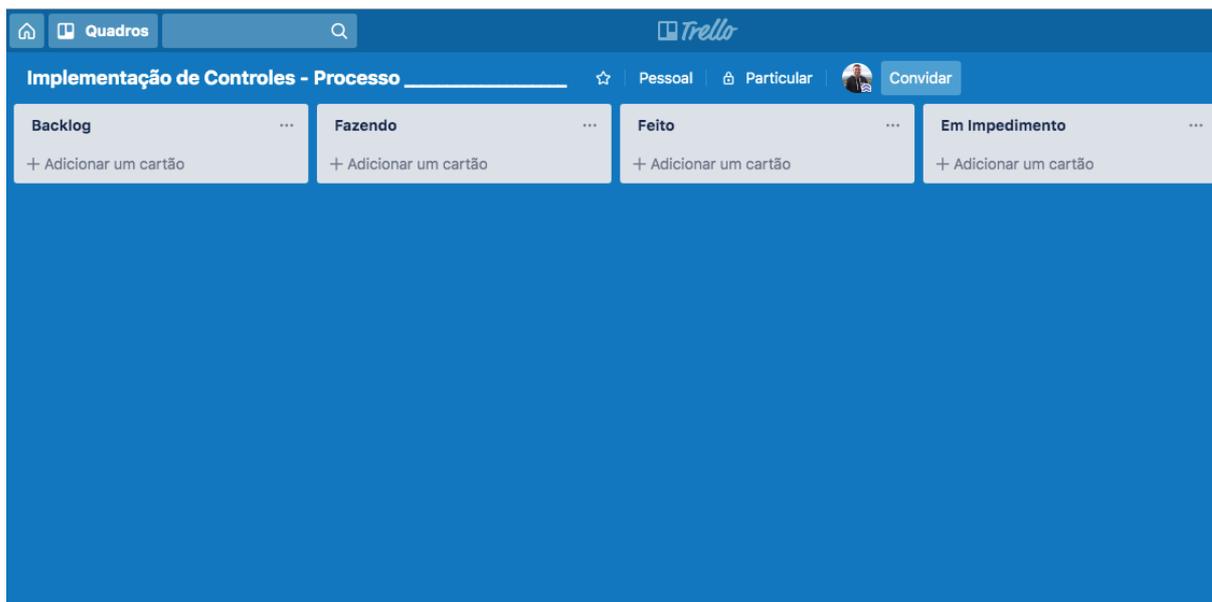
MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO				
IMPACTO	ALTO			
	MÉDIO			
	BAIXO			
		PRAZO: ATÉ 01 MÊS	PRAZO: ATÉ 03 MESES	PRAZO: ATÉ 06 MESES
		TEMPO NECESSÁRIO PARA CONCLUSÃO		

Fonte: Documentação da Empresa

Na matriz de priorização, os controles internos são registrados com o intuito de priorizar a implementação daqueles que trarão melhores benefícios e resultados em menos tempo.

Depois disso, o plano de ação para implantação dos controles é elaborado e registrado em ferramenta de monitoramento, definindo-se responsáveis e prazos. A ferramenta utilizada é o *Trello*. A figura 17 traz o modelo utilizado para implementação dos controles internos priorizados.

Figura 17 – Quadro do Trello – Planos de Ação para Implementação de Controles Internos



Fonte: Documentação da Empresa

A figura 17 apresenta os planos de ação para os controles do processo: “Gerir Fluxo de Caixa”. Esses planos de ação, são divididos no quadro por “etapas”.

Backlog: São todas as ações priorizadas. No momento de criação do quadro, todas as ações devem ser colocadas neste campo.

Fazendo: A partir do momento que a implementação de um controle é iniciada, deve-se colocar a ação nessa etapa.

Feito: Quando o controle já está implementado, deve-se colocar a ação nesta etapa.

Uma vez avaliados os riscos e implantados os controles internos, o processo passará por ciclos de monitoramento, com o objetivo de verificar a eficácia dos controles internos e, por consequência, a avaliação dos riscos. O monitoramento deverá acontecer respeitando as seguintes diretrizes:

- Realizar monitoramento através de *self-test* com base na matriz de controles internos da empresa (definindo amostras e coletando evidências dos controles internos), de acordo com calendário validado pela diretoria;
- Revisar o processo (passando por todas as etapas da metodologia), de acordo com calendário validado pela diretoria;
- Discutir o resultado da verificação e levantar possíveis mudanças no processo que alterem a avaliação dos riscos ou eficácia dos controles, em reunião com os

principais representantes das áreas de negócio. A matriz de riscos e controles da empresa deverá ser atualizada conforme as mudanças sejam sinalizadas.

Após a criação dos novos controles, estes e aqueles já existentes são colocados na matriz de controles da organização, onde são submetidos, semestralmente, à auditoria externa de controles internos com o intuito de garantir a eficácia destes.

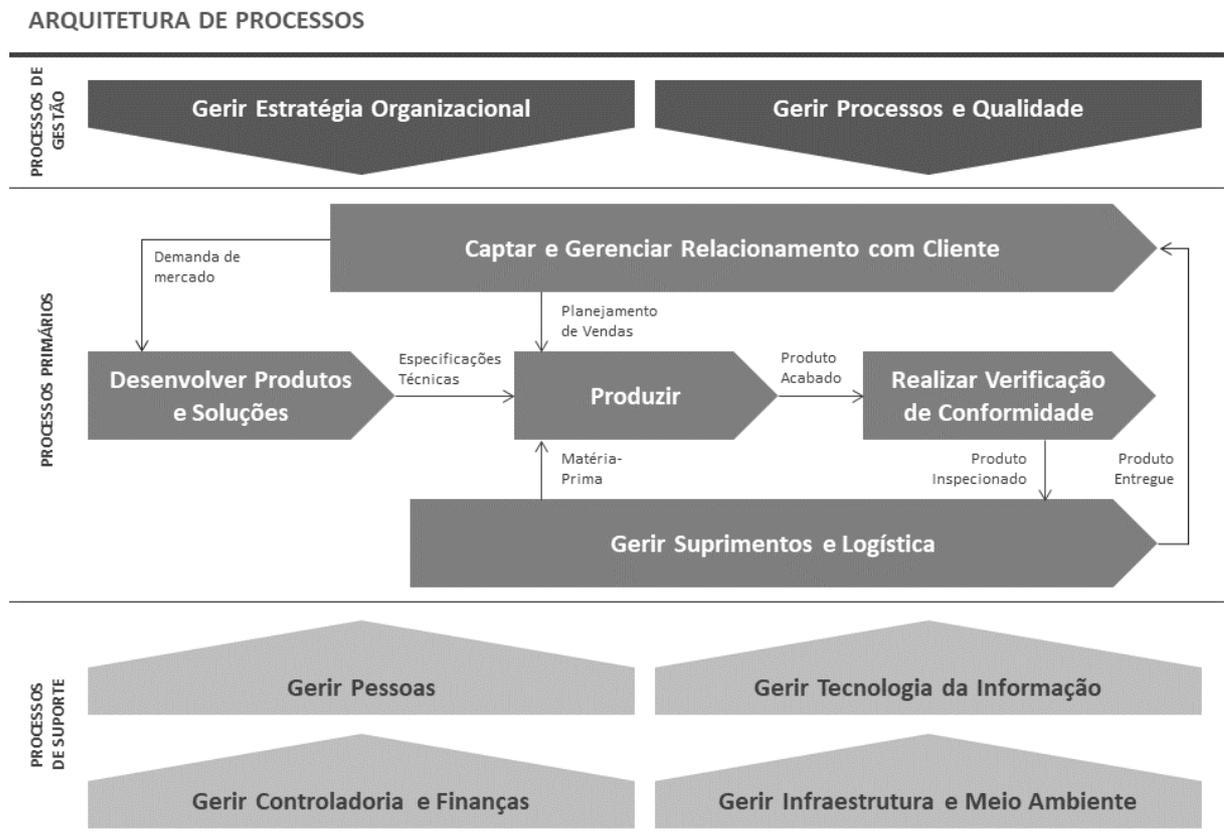
3.4.4. Etapa 4 – Implantação da Metodologia de Gestão de Riscos

Nesse contexto, com a metodologia definida, realizou-se a implantação da mesma.

Diante disso, a primeira entrega - a metodologia - foi construída logo no início do projeto e foi abordada no tópico anterior.

A primeira ação tomada com o foco supracitado foi o desenho da arquitetura de processos da empresa, que é a estrutura que permite à organização identificar como seus objetivos estratégicos estão conectados aos recursos da empresa e ao trabalho realizado pelas pessoas no dia-a-dia da operação, além do mapeamento macro de todos esses processos da empresa com o objetivo posterior de identificar seus riscos mais relevantes. A figura 18 traz a arquitetura de processos apresentada de forma macro.

Figura 18 – Arquitetura de Processos - Macroprocessos

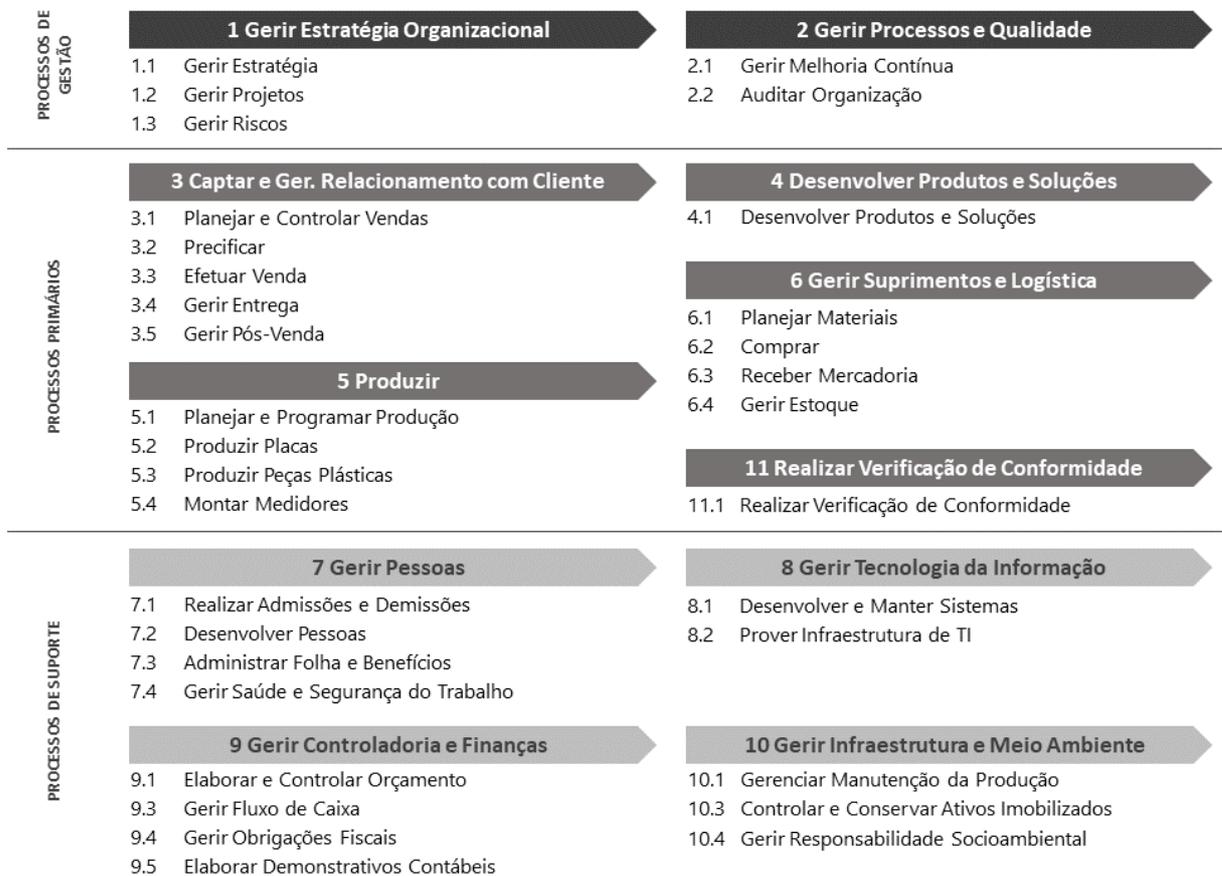


Fonte: Documentação da Empresa

A arquitetura da empresa apresentada na figura 18 foi desenhada de forma macro, com o intuito de apresentar e demonstrar de forma mais clara e simplista como os processos da empresa se relacionam e interagem entre si no âmbito organizacional.

A figura 19 traz a arquitetura de processos da empresa, através dos processos detalhados da mesma.

Figura 19 – Arquitetura de Processos – Processos Detalhados



Fonte: Documentação da Empresa

Com o desenho da arquitetura de processos de forma mais detalhada, é possível identificar de forma clara, os desdobramentos dos macroprocessos no dia-a-dia da empresa.

Desse modo, a arquitetura de processos foi montada através de levantamentos feitos em *workshops* e entrevistas com as diversas áreas da empresa e seus colaboradores, identificando as interações existente entre as áreas e as suas entregas de trabalho do dia-a-dia.

A partir da arquitetura de processos da empresa, a segunda entrega, no que diz respeito à identificação das Diretrizes Estratégicas, foram feitos workshops com a diretoria da empresa e da *holding* com o intuito de identificar e priorizar alguns processos para identificação de riscos, levando em consideração critérios organizacionais e econômicos. O quadro 03 traz a priorização de processos definida.

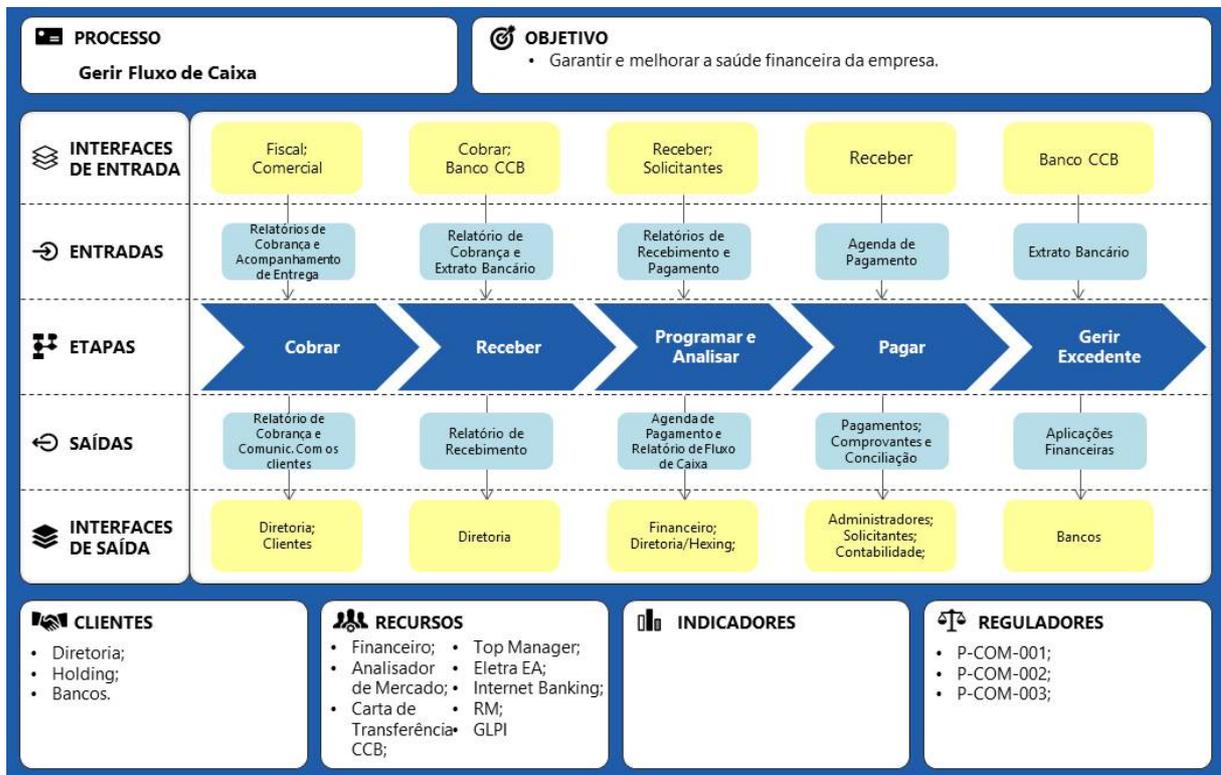
Quadro 3 – Processos em ordem de priorização

Macroprocesso	Processo
Gerir Controladoria e Finanças	Gerir Fluxo de Caixa
	Gerir Obrigações Fiscais
Gerir Suprimentos e Logística	Planejar Materiais
	Comprar
	Receber Mercadoria
	Gerir Estoque
Produzir	Planejar e Programar Produção
	Produzir Placas
	Produzir Peças Plásticas
	Montar Medidores
Gerir Estratégia Organizacional	Gerir Estratégia
Gerir Processos e Qualidade	Gerir Melhoria Contínua
Captar e Gerenciar Relacionamento com Clientes	Precificar
	Gerir Entrega
	Gerir Pós-Venda
	Prover Infraestrutura de TI
Desenvolver Produtos e Soluções	Desenvolver Produtos e Soluções
Gerir Pessoas	Desenvolver Pessoas
	Controlar e Conservar Ativos Imobilizados
	Gerir Responsabilidade Socioambiental

Fonte: Documentação da Empresa

Conforme essa priorização, os processos foram visitados conforme a metodologia definida para a Gestão de Riscos citada no tópico anterior. As figuras 20 e 21 mostram o diagrama de escopo para o processo “Gerir Fluxo de Caixa”.

Figura 20 – Diagrama de Escopo Preenchido – Processo: Gerir Fluxo de Caixa – Página 1



Fonte: Documentação da Empresa

Figura 21 – Diagrama de Escopo Preenchido – Processo: Gerir Fluxo de Caixa – Página 2.

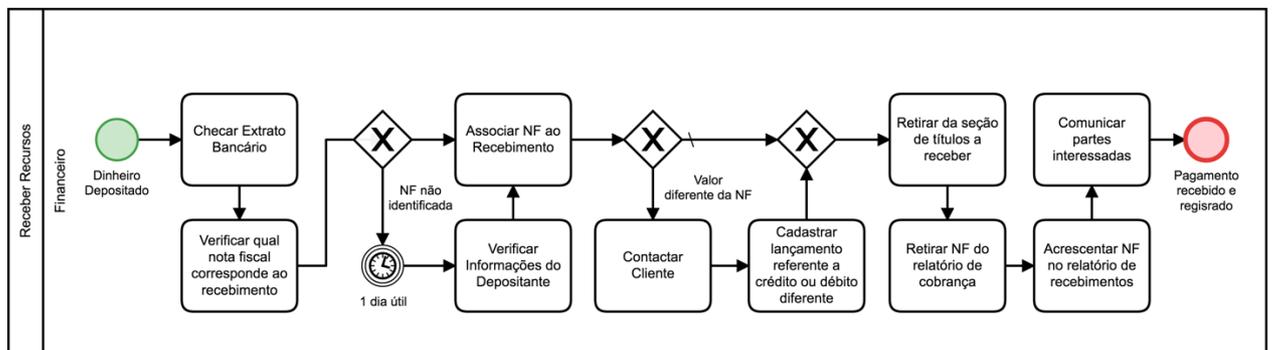


Fonte: Documentação da Empresa

As figuras 20 e 21 trazem a primeira etapa da transformação do processo com o intuito da identificação dos riscos e controles, além de identificar e propor melhorias. Nesse primeiro momento, uma visita e identificação geral no processo é feita já identificando previamente alguns riscos e sugerindo controles para estes, que serão aprofundados na fase seguinte de modelagem do processo com um detalhamento maior.

A figura 22 mostra um sub-processo do processo Gerir Fluxo de Caixa, comprovando o maior detalhamento na análise e documentação do processo, a fim de se obter maior eficiência na identificação dos riscos.

Figura 22 – Sub-Processo: Receber Recursos – Processo: Gerir Fluxo de Caixa

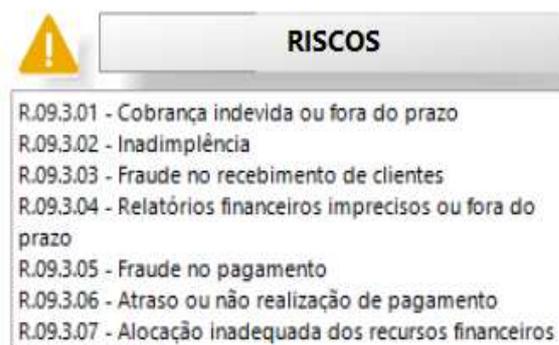


Fonte: Documentação da Empresa

Com o maior detalhamento do processo, em um nível bem micro, é possível identificar melhor os riscos desse processo, ou seja, tudo aquilo que ao se materializar impede o alcance do objetivo.

A figura 23 traz os riscos finais identificados, definidos e validados pelos colaboradores envolvidos para o processo Gerir Fluxo de Caixa.

Figura 23 – Riscos – Processo: Gerir Fluxo de Caixa



Fonte: Documentação da Empresa

Dessa forma, os riscos são classificados pela área de gestão de riscos e pelos colaboradores envolvidos no processo quanto ao seu impacto e a sua probabilidade utilizando o quadro probabilidade x impacto já mostrado anteriormente.

Com o andamento do projeto, e à medida que os riscos e controles iam sendo identificados a cada visita em processo, estes eram incluídos na matriz de riscos e na matriz de controles da organização.

A figura 24 mostra um recorte da Matriz de Riscos da Organização evidenciando o processo de Gerir Fluxo de Caixa.

Figura 24 – Recorte da Matriz de Riscos da Organização – Processo Gerir Fluxo de Caixa

Código	Identificação	Classificação	Probabilidade	Impacto	Grau	Resposta	Macroprocesso	Processo
R.09.3.01	Cobrança indevida ou fora do prazo	Financeiro	4 - Provável	1 - Insignificante	Significativo	Mitigar	09. Gerir Controladoria e Finanças	09.3. Gerir Fluxo de Caixa
R.09.3.02	Inadimplência	Financeiro	4 - Provável	2 - Baixo	Significativo	Mitigar	09. Gerir Controladoria e Finanças	09.3. Gerir Fluxo de Caixa
R.09.3.03	Fraude no recebimento de clientes	Compliance	5 - Praticamente Certo	4 - Alto	Crítico	Mitigar	09. Gerir Controladoria e Finanças	09.3. Gerir Fluxo de Caixa
R.09.3.04	Relatórios financeiros imprecisos ou fora do prazo	Compliance	4 - Provável	3 - Moderado	Crítico	Mitigar	09. Gerir Controladoria e Finanças	09.3. Gerir Fluxo de Caixa
R.09.3.05	Fraude no pagamento de fornecedores	Compliance	4 - Provável	3 - Moderado	Crítico	Mitigar	09. Gerir Controladoria e Finanças	09.3. Gerir Fluxo de Caixa
R.09.3.06	Pagamento indevido ou fora do prazo	Financeiro	4 - Provável	4 - Alto	Crítico	Mitigar	09. Gerir Controladoria e Finanças	09.3. Gerir Fluxo de Caixa
R.09.3.07	Alocação inadequada dos recursos financeiros	Financeiro	3 - Possível	2 - Baixo	Significativo	Mitigar	09. Gerir Controladoria e Finanças	09.3. Gerir Fluxo de Caixa

Fonte: Documentação da Empresa

A matriz de riscos da empresa agrupa todos os riscos envolvidos nos processos visitados. Nela, é evidenciado a classificação do risco feita anteriormente: Operacional, Financeiro, *Compliance* ou Cliente, sua probabilidade, seu impacto, o grau, e a resposta da organização a esse risco. Além disso ela traz também a relação com o macroprocesso e o processo pertinente a este risco.

Portanto, após a identificação dos riscos, a equipe de gestão de riscos juntamente com os colaboradores envolvidos no processo, levantam e concebem os controles de forma colaborativa, utilizando a ferramenta Painel de Ideação, apresentado na etapa anterior e posterior priorização de ações.

À medida que os controles estão implementados e ficam com o *status* de concluído no *trello*, este controle é inserido na Matriz de Controles. A matriz de controles agrupa todos os controles da organização. Cada controle é relacionado a um risco. A Figura 23 traz um recorte da Matriz de Controles no que tange ao processo de gerir fluxo de caixa, apresentando apenas alguns controles desse processo.

Figura 25 – Recorte da Matriz de Controles – Processo Gerir Fluxo de Caixa

Processo	Classificação do Risco	Probabilidade	Impacto	Grau do Risco	Resposta ao Risco	Cod. Controle	Nome do Controle
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.01	Alerta automático para cobrança.
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.02	Aprovação mensal da aplicação de caixa excedente pelo CFO.
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	4 - Provável	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.03	Bloqueio automático do sistema quando da ocorrência de duplicação de recebimentos.
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.04	Alerta automático para despesas não lançadas no prazo.
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.05	Aprovação Hierárquica dos pagamentos
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.12	Alçada de aprovação dos pagamentos, conforme política de contas a pagar.
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.06	Bloqueio sistêmico para fornecedores com adiantamentos em aberto.
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.13	Aprovação dos adiantamentos a fornecedores pelo Diretor da área solicitante e pelo CFO.
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.07	Aprovação de prestação de contas de viagem
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.08	Aprovação da prestação de contas do cartão corporativo
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	3 - Possível	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.09	Aprovação da Prestação de contas de fundos fixos pelos Gestores das áreas solicitantes.
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	4 - Provável	5 - Altíssimo	Crítico	Mitigar	C.09.3.10	Bloqueio sistêmico para duplicação de pagamentos
09.3. Gerir Fluxo de Caixa	Financeiro	4 - Provável	5 - Altíssimo	Crítico	Explorar	C.09.3.11	Conferência e Aprovação dos contratos de câmbio pelo CFO mediante assinatura dos contratos.

Fonte: Documentação da Empresa

A matriz de controles da organização é um documento que traz o nome do controle, a descrição, qual processo ele está relacionado e qual risco ele busca minimizar o efeito. A matriz de controles também é a matriz que serve de base para a auditoria de controles internos. Através dela, a empresa externa seleciona os controles a serem testados, busca as evidências de que o controle realmente funciona e atesta isso.

Após a devida sugestão de concepção do controle, um plano de ação é iniciado na ferramenta *Trello*, com o intuito de garantir que o controle seja implementado.

É válido ressaltar que uma vez levantado os riscos e controles, estes devem ser revisitados periodicamente, com o fito de identificar alguma mudança, novos controles, novos riscos e demais informações referentes ao processo.

3.4.5. Etapa 5 – Descrição da integração da Gestão de Riscos com o Plano Estratégico

Diante da execução do ciclo proposto para a empresa em estudo, foram percebidos alguns resultados relevantes para a organização.

A integração da metodologia de gestão de riscos na perspectiva de gestão por processos de negócio trouxe à organização um melhor desempenho nos seus processos.

A gestão por processos permitiu criar na organização uma compreensão de como as coisas são feitas e, ao mesmo tempo, revelar os riscos referentes aos processos. É importante salientar que houve o envolvimento da alta direção no levantamento e definição dos riscos e controles, para que toda a organização viesse a trabalhar em função do compromisso em mitigar esses riscos.

Diante disso, com ao avanço da metodologia, foi evidenciado a necessidade de relacionar a identificação de riscos com as diretrizes estratégicas da organização, uma vez que fazendo isso, a possibilidade de ganhos no que tange à estratégia seria bem grande. A empresa em estudo já realizava o monitoramento da sua estratégia através do *Balanced Scorecard*.

Desse modo, na reformulação da estratégia para o ano de 2018, a abordagem de riscos e controles foi adicionada à definição, monitoramento e controle da estratégia e objetivos estratégicos. Por isso, foi definida uma metodologia de definição das novas diretrizes estratégicas, que utilizasse o *Balanced Scorecard* e também a identificação e mitigação de riscos.

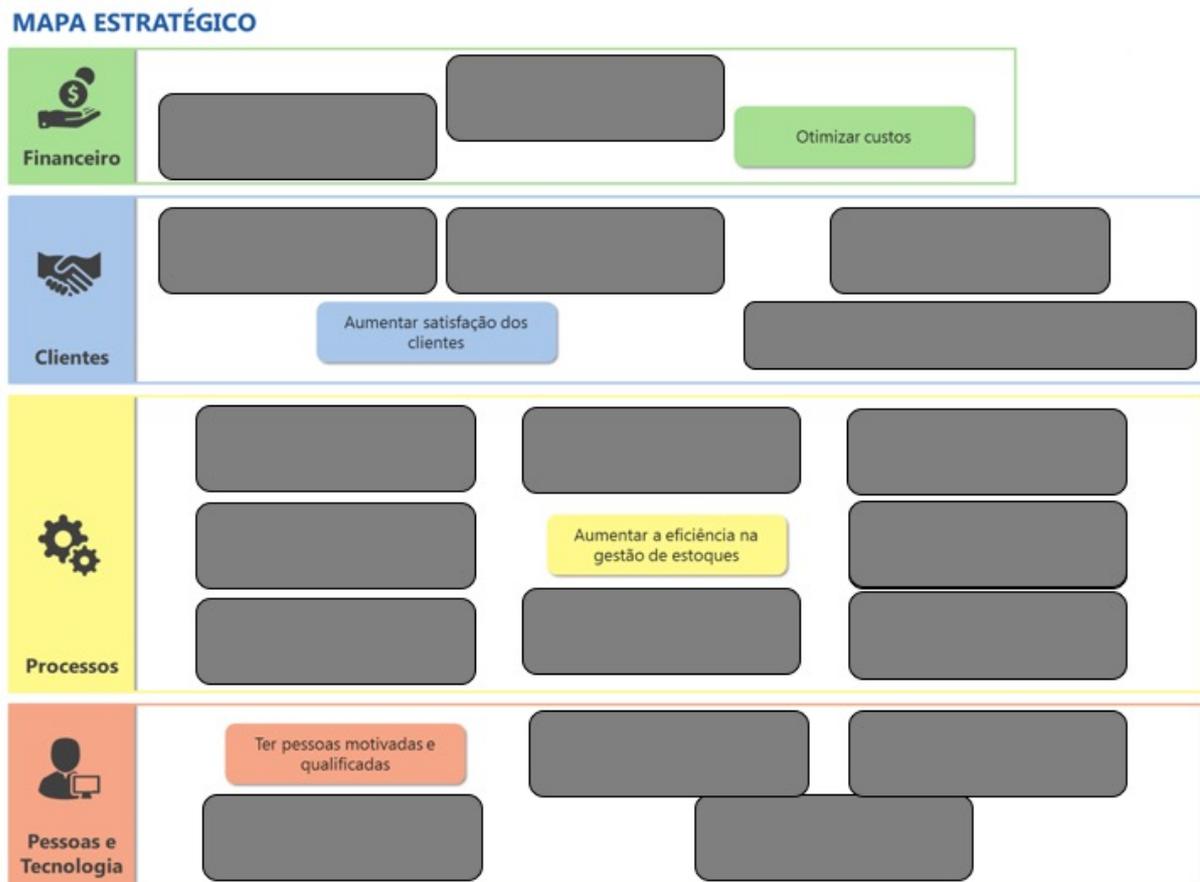
A 1ª etapa desta atividade, foi a realização de entrevistas individuais não-estruturadas com todos os diretores para levantamentos de objetivos à nível estratégico. Depois disso, realizou-se um *workshop* com toda a diretoria para a construção dos objetivos

estratégicos, além da consolidação do mapa estratégico e riscos estratégicos. O *workshop* foi realizado através de ferramentas colaborativas que todos pudessem participar e opinar.

A escolha pela manutenção do BSC e de suas 4 perspectivas propostas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, é que é possível ter uma visão geral de tudo que está acontecendo na empresa. Em cada uma dessas perspectivas, pode-se traçar objetivos e alinhar indicadores de desempenho para saber se tudo está indo de acordo com o planejado. Isso ajuda a garantir uma maior visão da estratégia.

Por motivos de confidencialidade de dados, este trabalho apresentará somente um objetivo estratégico de cada perspectiva, além de um risco estratégico e apenas um controle relacionado a esses objetivos. A figura 26 traz o mapa estratégico definido com os objetivos estratégicos selecionados.

Figura 26 – Mapa Estratégico com Objetivos Estratégicos Selecionados



Fonte: Documentação da Empresa

Objetivos Estratégicos selecionados:

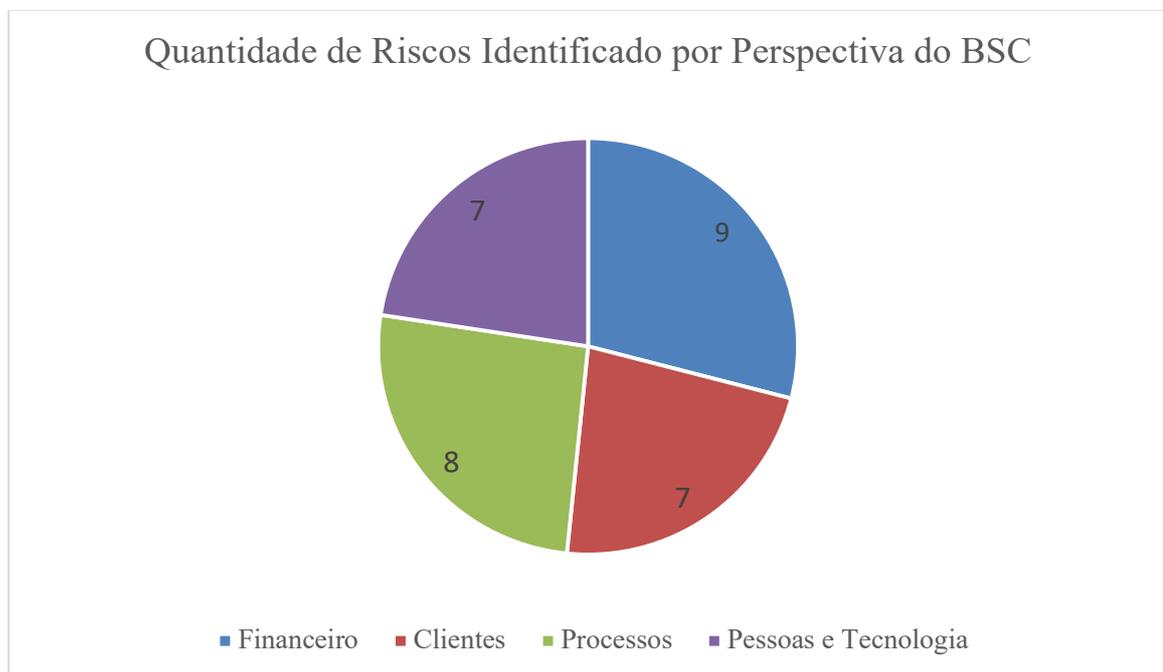
- Perspectiva Financeira: Otimizar custos;
- Perspectiva de Clientes: Aumentar satisfação de clientes;

- Perspectiva de Processos: Aumentar a eficiência na gestão de estoques;
- Perspectiva de Pessoas e Tecnologia: Ter pessoas motivadas e qualificadas.

Desse modo, com objetivos estratégicos definidos, foram identificados os riscos que são relacionados a cada um desses objetivos. Esses riscos foram chamados riscos estratégicos e colocados em uma matriz específica de riscos estratégicos.

O gráfico 01 traz o quantitativo de riscos por perspectiva do *Balanced Scorecard*.

Gráfico 01 – Riscos por Perspectiva BSC



Fonte: Documentação da Empresa

Percebe-se no gráfico 01 que a perspectiva que possui mais riscos associados é a financeira, uma vez que esses riscos podem levar a situações de endividamento, perda de recursos, dentre outros.

Nesse contexto, é importante pontuar que na identificação dos riscos estratégicos, é possível que estes riscos já tenham sido identificados durante um levantamento de riscos em algum processo. Portanto, nas situações em que esses riscos coincidirem, os riscos devem ser abordados como riscos estratégicos, devido a sua relevância e tratado como tal. Os controles passam a ser também relacionados à matriz de riscos estratégicos.

Por motivos de confidencialidade de informações da empresa, este trabalho irá aprofundar em apenas um risco estratégico por perspectiva do *Balanced Scorecard*. O quadro 04 apresenta os riscos estratégicos selecionados para mostrar no estudo.

Quadro 04 – Riscos Estratégicos por Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Riscos Estratégicos
Otimizar custos	Risco Cambial
Aumentar satisfação de clientes	Risco de Imagem
Aumentar a eficiência na gestão de estoques	Obsolescência de Materiais
Ter pessoas motivadas e qualificadas.	Perda de Talentos

Fonte: Documentação da Empresa

Foram selecionados quatro riscos estratégicos – um para cada perspectiva do BSC – conforme é abordado no quadro 04. Foram escolhidos: risco cambial, risco de imagem, risco de obsolescência de materiais e risco de perda de talentos.

O quadro 05 apresenta a classificação desses riscos, quanto à: Probabilidade, Impacto, Nível e Avaliação (no sentido de aceitar, transferir, mitigar ou eliminar).

Quadro 05 – Detalhamento do Risco por Probabilidade, Impacto, Nível e Avaliação

Risco Estratégico	Perspectiva	Probabilidade	Impacto	Nível (PxI)	Avaliação
Risco Cambial	Financeiro	4 - Provável	4 - Alto	16 – Crítico	Mitigar
Risco de Imagem	Clientes	3 - Possível	5 - Altíssimo	16 - Crítico	Mitigar
Divergência de Estoque	Processos	3 - Possível	4 - Alto	12 - Crítico	Mitigar
Perda de Talentos	Pessoas e Tecnologia	3 – Possível	5 - Altíssimo	15 - Crítico	Mitigar

Fonte: Documentação da Empresa

É importante verificar no quadro 05 o nível desses riscos, quando da multiplicação de probabilidade de acontecimento e impacto dos mesmos na organização. Percebe-se que a

maioria dos riscos estratégicos identificados são de nível crítico. Dessa forma, evidencia-se a relevância destes riscos a ponto de serem estratégicos para a empresa.

Após a evidenciação dos riscos, um plano de controles para cada um dos riscos estratégicos foi elaborado. Por questões de confidencialidade das informações, apenas um controle será apresentado para cada risco. O quadro 06 apresenta um controle para cada um dos riscos estratégicos selecionados.

Quadro 06 – Controle x Risco Estratégico

Risco Estratégico	Plano de Controles
Risco Cambial	Contrato de preço fixo de dólar com 2 bancos.
Risco de Imagem	Programa de Compliance
Divergência de Estoque	Inventário Cíclico Diário
Perda de Talentos	Criação do Plano Anual de Treinamento, ligado à avaliação de desempenho

Fonte: **Documentação da Empresa**

Depois da definição desses pontos, foi feito um alinhamento com os gestores (nível tático) a fim de realizar o desdobramento dos objetivos em indicadores, metas e projetos; Além da identificação de qual processo o risco estratégico está relacionado com o intuito de garantir que os controles internos pudessem evitar o acontecimento desses riscos.

Ademais, não havia um monitoramento dos objetivos estratégicos anteriores, uma vez que esses objetivos estratégicos não eram bem definidos, tendo em vista que anteriormente, a empresa possuía somente 4 objetivos estratégicos que norteavam a empresa e serviam apenas de direcionamento para a política de gestão integrada da empresa.

Entretanto, a organização fazia um acompanhamento mensal de seus principais indicadores, com o objetivo de avaliar e monitorar o desempenho dos processos, sem haver relação alguma com os objetivos estratégicos.

Os indicadores foram criados para controlar cada um dos objetivos estratégicos. É importante ressaltar que cada objetivo pode ter um ou dois indicadores associados a eles. Por questão de confidencialidade, o quadro 07 traz um indicador por objetivo estratégico.

Quadro 07 – Indicadores por Objetivos Estratégicos

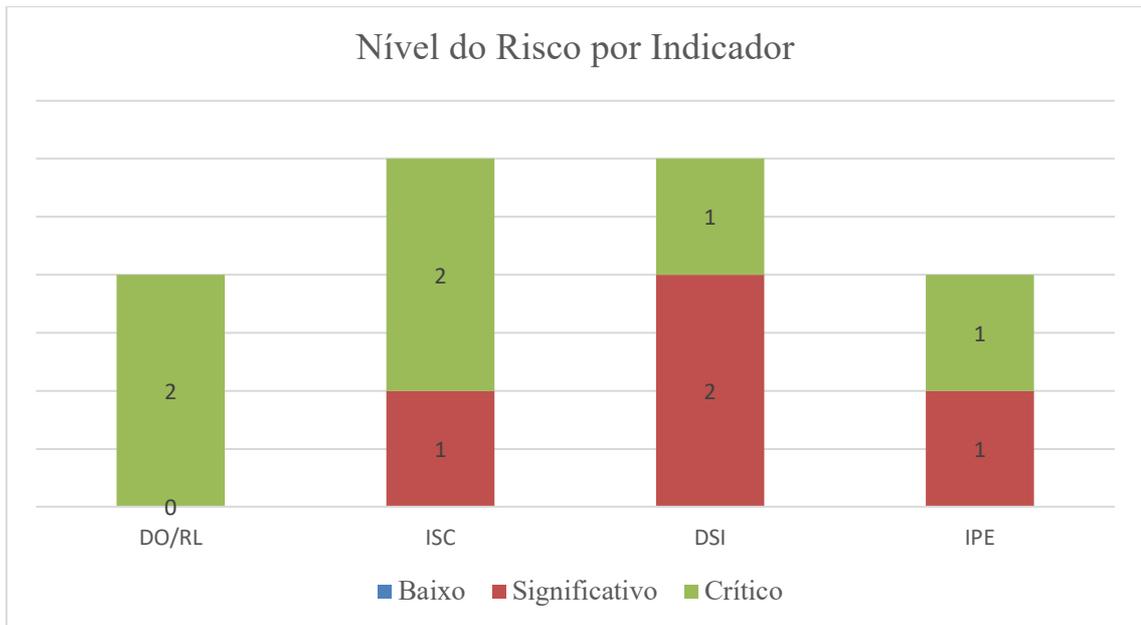
Objetivos Estratégicos	Indicadores
Otimizar custos	Despesa Operacional/Receita Líquida
Aumentar satisfação de clientes	Índice de Satisfação dos Clientes
Aumentar a eficiência na gestão de estoques	<i>Days Sales Inventory</i>
Ter pessoas motivadas e qualificadas.	Índice da Pesquisa de Engajamento

Fonte: Documentação da Empresa

Após a definição dos indicadores, os riscos estratégicos passaram a ser ligados diretamente a cada um dos indicadores. Dessa forma cada indicador estratégico possui uma quantidade de riscos associados a ele. Isso foi feito com o intuito de mensurar ainda mais a probabilidade de mitigar o acontecimento desse risco.

O gráfico 02 ilustra o indicativo do nível do risco (baixo, significativo ou crítico) levantada para os riscos associados a cada indicador, por exemplo, o indicador “Despesa Operacional/Receita Líquida” teve identificados 02 riscos associados, sendo que os 02 possuem nível classificado como crítico. Já o indicador “Índice de Satisfação dos Clientes” teve identificados 03 riscos associados, sendo 01 classificado como risco com nível significativo e 02 como risco crítico.

Gráfico 02 – Análise de Nível do Risco por Indicador



Fonte: Documentação da Empresa

Com os indicadores criados, estes passaram a ser monitorados mensalmente. Eles são enviados pelas áreas responsáveis à área de Gestão de Riscos que monta o *report* mensal à diretoria e à *holding*. Esse *report* é chamado de Boletim de Acompanhamento da Estratégia e é apresentado na Reunião de Acompanhamento da Estratégia.

Figura 27 – Boletim de Acompanhamento da Estratégia

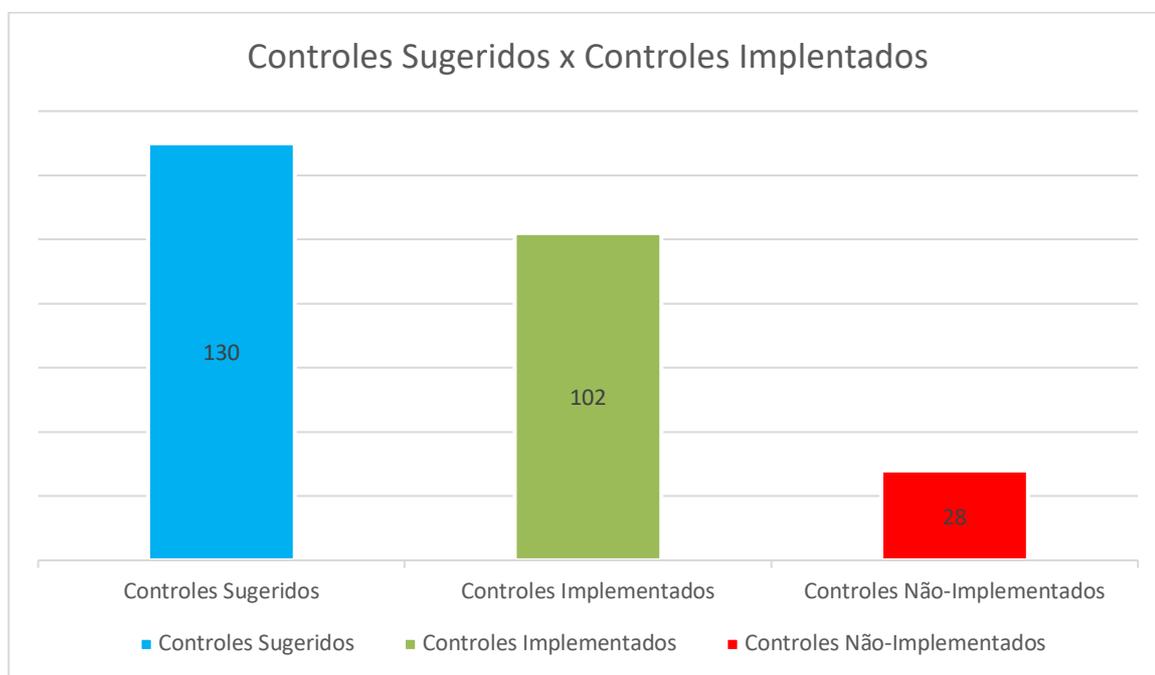


Fonte: Documentação da Empresa

3.5. Considerações Finais

Quanto às considerações finais, é importante demonstrar que, embora exista uma quantidade de controles sugeridos pela equipe de gestão de riscos junto aos envolvidos nos processos e também quanto ao Plano Estratégico, nem todos os controles puderam ter sido implantados. Muitas vezes por falta de acompanhamento da equipe, falta de envolvimento do colaborador, disponibilidade de tempo e outros, o que demonstra ser uma dificuldade na execução do trabalho. O gráfico 03 traz a relação Controles Sugeridos x Controles Implementados durante a execução do projeto, de julho de 2017 a junho de 2018.

Gráfico 03 – Controles Sugeridos x Controles Implementados

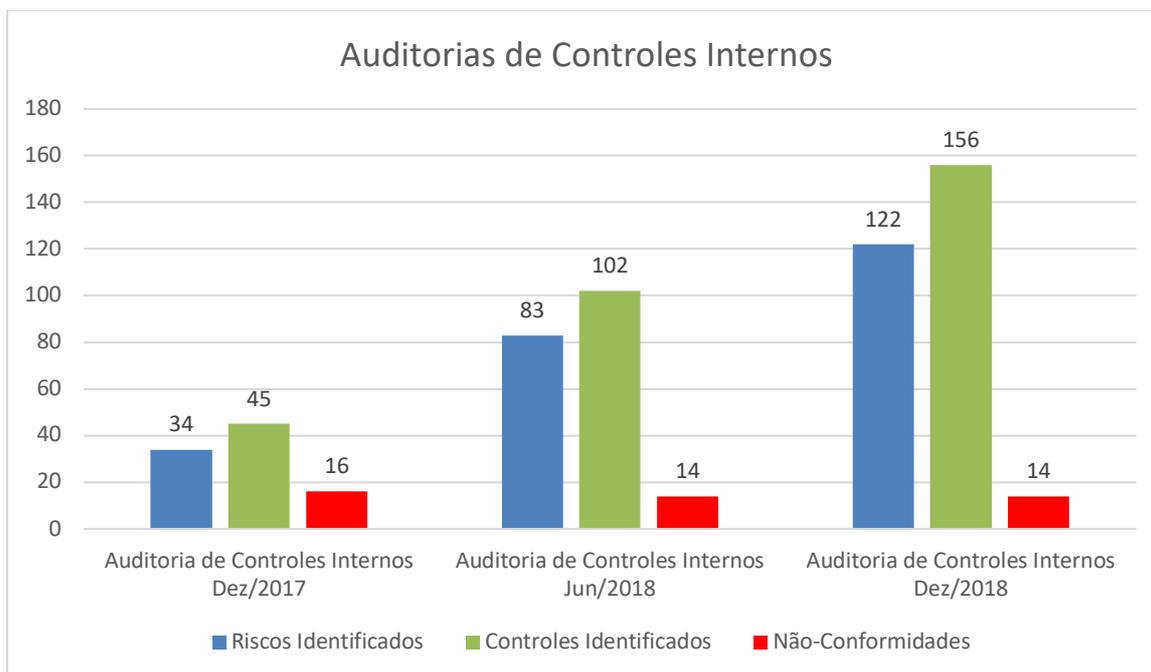


Fonte: Autor

O gráfico 03 comprova que 28 controles internos que foram sugeridos não foram implementados ou ainda estão em fase de elaboração. Isso impacta diretamente na maneira de evitar o acontecimento de riscos e consequente dispêndio de recursos financeiros, por exemplo, para correção de problemas eventuais ou infortúnios que possam vir a acontecer.

Dessa forma, com os controles implementados e devidamente inseridos na matriz, a organização é submetida à auditoria externa, com o intuito de atestar se os controles funcionam e evitam o acontecimento dos riscos.

O gráfico 04 traz os resultados das auditorias externas de controles internos de dezembro de 2017, junho de 2018 e dezembro de 2018.

Gráfico 04 – Resultados de Auditorias de Controles Internos

Fonte: Autor

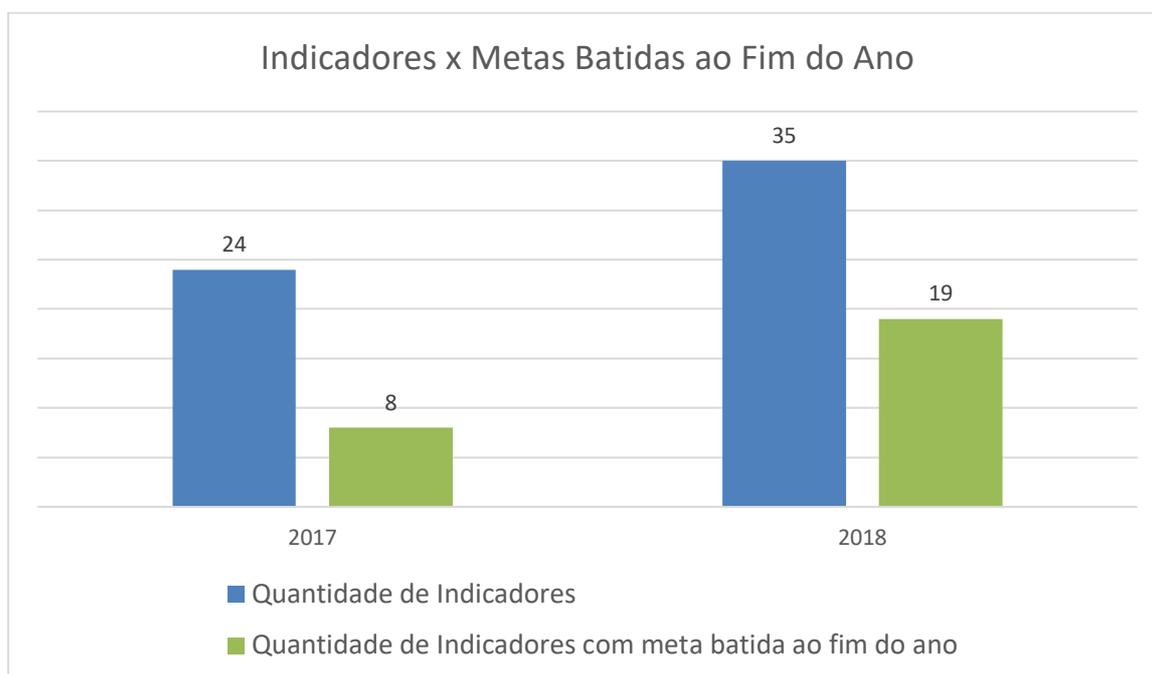
O gráfico 04 traz os resultados das auditorias externas de controles internos de dezembro de 2017, junho de 2018 e dezembro de 2018. Com periodicidade semestral, essas auditorias buscam evidenciar o funcionamento dos controles internos propostos pela organização. O que se verifica nesse gráfico, é que na primeira auditoria, mesmo com poucos riscos e controles, a organização levou muitas não-conformidades, uma vez que a maturidade da organização para controles internos ainda não era eficiente. Todavia, com o avanço da metodologia, e a melhoria contínua nesse aspecto, mesmo com o crescimento da matriz de riscos e controles, o número de não-conformidade tendeu a diminuir cada vez mais. Na auditoria ao fim do projeto inicial de implantação do gerenciamento de riscos, após a evidenciação de riscos e controles em mais de 20 processos, e com 102 controles implementados e apenas 14 não-conformidades, obteve-se uma taxa de eficiência dos controles de quase 87%. Já na auditoria em dezembro de 2018, após a visita de mais processos e com uma maturidade maior, a eficiência foi de 91%.

Na análise dos riscos estratégicos o planejamento estratégico foi uma ferramenta muito útil e valiosa, visto que possui vários pontos importantes e estratégicos para a identificação destes riscos. Observou-se que muitos pontos estratégicos podem ser monitorados com os indicadores identificados e que o tratamento de muitos riscos levantados pode ajudar que estes indicadores alcancem suas metas organizacionais.

Com os riscos identificados e ações para seu tratamento levantadas, observou-se que muitas destas ações são também ações existentes no planejamento estratégico e por isso seria relevante estabelecer esta associação. Assim a importância da realização desta ação aumentaria e com assim a organização poderá alocar mais recursos que garantam sua realização.

O gráfico 05 traz um comparativo entre os resultados dos indicadores estratégicos em 2017 e em 2018, após a integração entre o Plano Estratégico e o Gerenciamento de Riscos.

Gráfico 05 – Indicadores x Metas Batidas – 2017 x 2018



Fonte: Autor

Na análise do gráfico 05, percebe-se que em 2017, com apenas 24 indicadores estratégicos, apenas 08 indicadores obtiveram suas metas batidas ao fim do ano, totalizando apenas 33% desse resultado. Contudo, ao fim de 2018, com a integração do gerenciamento de riscos com o Plano Estratégico, mesmo com a quantidade de indicadores crescendo para 35, a quantidade de metas batidas, também cresceu, para 19, totalizando um percentual de 54%, evidenciando um aumento de 21% no cumprimento das metas de um ano para o outro, com essa integração.

Com o monitoramento das ações de tratamento e observando-se o percentual de andamento destas ações, pode-se avaliar o grau de exposição ao risco destes indicadores, constituindo-se uma informação importante para tomada de decisão. Caso as ações não tenham andamento eficaz, tem-se um aumento na exposição ao risco.

A iniciativa de identificação e monitoramento dos riscos associados aos indicadores estratégicos objetiva estimular a organização a iniciar a normatizar uma sistemática de gestão de riscos.

Para atingir o objetivo da organização de mudar sua mentalidade para um pensamento da estratégia baseado na gestão dos riscos, foi necessário encontrar maneiras para que as equipes se envolvessem e se comprometessem, para isso disseminou-se a cultura de monitoramento de riscos. Foram realizados treinamentos para os gestores e encontros com os guardiões e clientes de cada processo para detalhamento e proposição de ajustes e melhorias.

Estas ações proporcionaram vários benefícios, como:

- Aumento da integração entre áreas, onde melhorou a comunicação organizacional e a identificação de questões que precisavam ser trabalhadas entre diversos processos ao mesmo tempo, visualizando o todo, não apenas tarefas individualizadas.
- Benefício de estar melhorando continuamente os processos e integrando-os com a estratégia da empresa, ajudando os gestores a visualizar com mais clareza quais são os indicadores de maior efeito e onde os processos representam a execução da estratégia.
- Postura e atitude das pessoas quanto à prevenção e identificação de riscos, uma vez que a cultura de riscos e controles ficou inserida nos colaboradores da empresa.
- Antecipação da organização quanto aos riscos, implementando controles com o intuito de evitar o acontecimento de riscos.

Por fim, foi identificado que a empresa não utiliza muitos métodos quantitativos não definição e compreensão dos seus riscos. Uma sugestão para a organização, seria a utilização de métodos quantitativos mais elaborados e bem desenvolvidos, uma vez que o uso de métodos assim, podem gerar uma melhor assertividade no planejamento e gerenciamento dos riscos.

4. CONCLUSÃO

Este estudo objetivou explorar, de forma prática, a metodologia de Gestão de Riscos utilizada na empresa e a sinergia entre essa metodologia e o monitoramento da estratégia no dia-a-dia da organização, utilizando-se de ferramentas de transformação de processos em uma indústria de equipamentos eletrônicos de grande porte do estado do Ceará.

O risco é inerente a qualquer atividade e, por sua vez, a qualquer organização. Neste estudo buscou-se referência na gestão de riscos como boa prática para apoiar a organização no alcance de seus objetivos estratégicos. A norma utilizada como referência, estabelece princípios para gestão de riscos eficaz, princípios estes que poderão agregar mais valor à organização.

Constatou-se que a gestão de riscos era inexistente na empresa em estudo, como também inexistiam elementos básicos para uma melhoria de desempenho, como por exemplo, indicadores estratégicos, apesar de existir planejamento estratégico em execução, mesmo que de forma ineficiente.

Entende-se que a implantação de um modelo de gestão de riscos, na empresa em estudo, atingiu este objetivo pois elevou a maturidade da organização nesta temática e garantiu um maior controle sobre os riscos da organização e cumprimento da estratégia.

O mapeamento dos processos que norteiam a organização foi essencial para conhecer o contexto interno e externo da organização, sugerir melhorias e justificar a utilização dos indicadores estratégicos e das metodologias abordadas.

Os objetivos específicos, um a um, também foram alcançados com o decorrer das etapas do trabalho. De início, o contexto da organização foi estudado, destacando-se a necessidade de uma nova metodologia para análise e tratamento dos riscos com o fito de garantir uma melhoria contínua nas atividades da empresa.

Em seguida, o modelo atual foi analisado criticamente. Nesta análise, foram identificados os percalços de não utilizar uma metodologia como a apresentada nesse estudo e como isto estava refletido nas não-conformidades obtidas nas primeiras auditorias e o quanto isso melhorou ao longo do melhor desenvolvimento da metodologia na organização.

Partindo do detalhamento da situação-problema, foi concebido um método de abordagem para a mesma. O estudo explorou o passo a passo desenhado e executado na organização para implantar um novo modelo de gestão, passando pelas diretrizes e ferramentas utilizadas.

É importante que ocorram iniciativas para a construção dos controles com a intenção de mitigar riscos, pois poderão contribuir muito para medir o desempenho organizacional.

Com os riscos identificados e controles para seu tratamento levantados, observou-se que muitas destas ações são também ações existentes no planejamento estratégico e por isso seria relevante estabelecer esta associação. Assim a importância da realização desta ação aumentaria e com assim a organização poderá alocar mais recursos que garantam sua realização.

Na análise dos riscos estratégicos o planejamento estratégico foi uma ferramenta muito útil e valiosa, visto que possui vários pontos importantes e estratégicos para a identificação destes riscos. Observou-se que muitos pontos estratégicos podem ser monitorados com os indicadores identificados e que o tratamento de muitos riscos levantados pode ajudar que estes indicadores alcancem suas metas organizacionais.

Como trabalho futuro, recomenda-se que a utilização da metodologia seja feita em outras organizações públicas e privadas. Dessa forma será possível validar se as características aqui apresentadas se aplicam aos diferentes cenários das organizações.

Por fim, o estudo cumpriu seu objetivo de resumir os ganhos, ainda que de forma qualitativa, mostrando o legado deixado para a organização e ratificando como o modelo implantando levou a organização a evitar a ocorrência de vários riscos e melhorando os resultados dos seus indicadores estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. Gestão de riscos — Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000 Rio de Janeiro. Dezembro, 2009.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERNSTEIN, P. L. Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: campus, 1997.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management - Integrated Framework, AICPA, New York, 2017.
- ELOGROUP – Business Process Transformation
- FINOCCHIO Jr., José. **Project Model Canvas – Gerenciamento de Projetos sem Burocracia**. Editora Campus, 2013.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GREBIN, J. A. Empresasaúde-RS: Estudo de Caso: o painel de pilotagem para utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de efetiva implantação da estratégia empresarial. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- IBGC, I. B. DE G. C. Guia de orientação para gerenciamento de Riscos Corporativos. [s.l: s.n.]. v. Série de C
- JOHNSON, G.; SCHOLLES.K.; WHITTINGTON R.. Fundamentos de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- JORION, P. Value at Risk: The New Benchmark for Controlling Market Risk. New York, Mc Graw Hill, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAXSON, D.; WOOD, D. The blackwell encyclopedic dictionary of finance. Oxford: Blackwell Publishers ltda, 1998.

PIRES, S.R.I. Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PMBOK. Um guia de do conhecimento em gerenciamento de projetos. 2013.

SAMED, Marcia M. A; BANKS, Isabela dos Santos. ANÁLISE DOS REQUISITOS DA NORMA ABNT ISO 9001:2015 EM RELAÇÃO À NORMA ABNT ISO 9001:2008. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017, Joinville, SC. Anais A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura e outras abordagens avançadas de produção, Joinville, SC, Abepro, 2017, p. 4-12.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. 139 p.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. 3 ed São Paulo: Atlas, 2010.