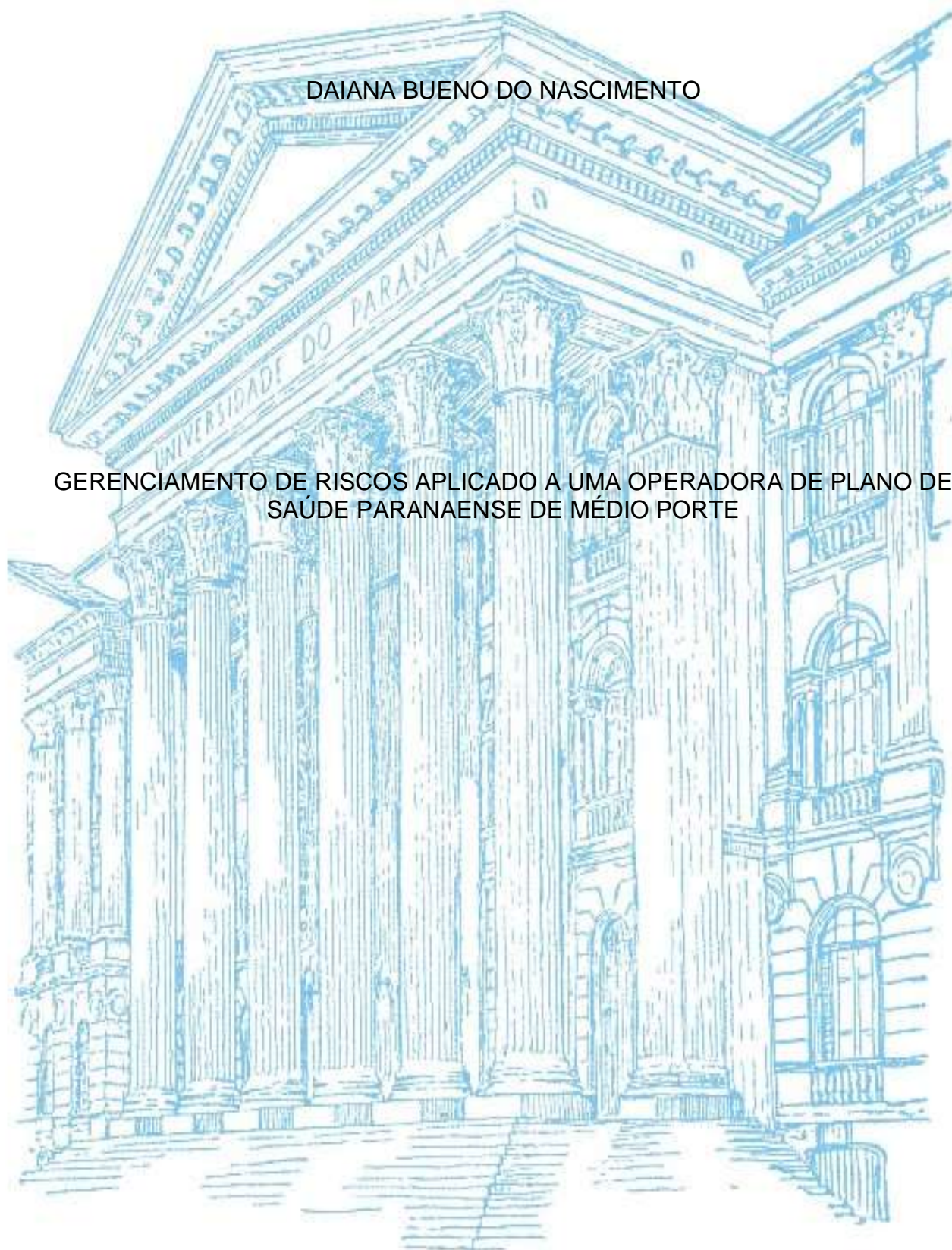


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**DAIANA BUENO DO NASCIMENTO**

**GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO A UMA OPERADORA DE PLANO DE  
SAÚDE PARANAENSE DE MÉDIO PORTE**



**CURITIBA  
2016**

DAIANA BUENO DO NASCIMENTO

GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO A UMA OPERADORA DE PLANO DE  
SAÚDE PARANAENSE DE MÉDIO PORTE

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Master in Business Administration em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA  
2016

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

DAIANA BUENO DO NASCIMENTO

GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO A UMA OPERADORA DE PLANO DE  
SAÚDE PARANAENSE DE MÉDIO PORTE

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Master in Business Administration em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Aplicadas, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. Gustavo Abib  
Orientador – Setor de Ciências Aplicadas da  
Universidade Federal, UFPR.

Curitiba, 15 de Setembro de 2016.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de implementação de um modelo de Gestão Integrada de Risco em uma operadora de plano de saúde de médio porte do Paraná. Para tanto, contempla o levantamento de referencial bibliográfico de autores consagrados com temas a respeito de Estratégia, Gestão Estratégica, Risco e Gestão de Riscos, bem como ferramentas para a implementação da metodologia proposta. Apresentado o diagnóstico feito na organização conforme proposto da metodologia de pesquisa e feita a proposta, utilizando-se de exemplos ilustrativos, com os passos que devem ser seguidos para implementação e continuidade da metodologia na organização em seu cotidiano.

Palavras-Chave: Estratégia. Gestão Estratégica. *Balanced Scorecard*. Risco. Gestão de Risco. Gestão Integrada de Risco.

## **ABSTRACT**

This study aims to present a proposal to implement a model of Integrated Risk Management in a Parana midsize health plan operator. For that, includes the lifting bibliographic references of authors devoted to issues regarding Strategy, Strategic Management, Risk and Risk Management as well as tools for the implementation of the proposed methodology. Presented the diagnosis made in the organization as proposed research methodology and made the proposal, using illustrative examples, with the steps that must be followed for the implementation and continuity of the methodology in the organization in their daily lives.

Keywords: Strategy. Strategic management. Balanced Scorecard. Risk. Risk management. Integrated Risk Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.2 ESTRATÉGIA.....	7
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	8
2.3.1 O <i>Balanced Scorecard</i> como um modelo de Gestão Estratégica.....	10
2.1 RISCO .....	11
2.4 GESTÃO DE RISCOS .....	12
2.4.1 Gestão Integrada de Riscos .....	14
2.4.1.1 Implementação da Gestão Integrada de Risco .....	16
2.4.1.1.1 Identificação dos riscos .....	17
2.4.1.1.2 Estimando as probabilidades de ocorrência e o custo de riscos .....	18
2.4.1.1.3 Identificação de formas de reduzir o risco e seus custos .....	20
2.4.1.1.4 Construindo um modelo de Gestão Integrada de Risco .....	23
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>24</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS E PROPOSTA .....</b>	<b>26</b>
4.1 ANÁLISE DE DADOS.....	26
4.2 PROPOSTA .....	28
4.2.1 Disseminação do conhecimento a respeito da Gestão de Riscos.....	28
4.2.2 Aplicação da ferramenta MASP para identificação e controle dos riscos da organização.....	29
4.2.3 Acompanhamento da metodologia e inserção no cotidiano dos gestores .....	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APENDICE 1 – TÓPICOS PARA ENTREVISA DE DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO PARA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA MASP ....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata de uma proposta para implementação de um sistema de gestão de risco para uma empresa de médio porte que comercializa Planos de Saúde no Paraná.

Gerir uma operadora de plano de saúde no Brasil não é uma tarefa fácil pois vários são os fatores que influenciam a empresa, entre eles estão: crise econômica, instabilidade da taxa de câmbio e crescimento da lista de itens que são cobertos pelo ROL da Agência Nacional de Saúde Suplementar (MV, 2015).

Os itens citados acima são alguns dos quais trazem risco para a organização e esses riscos precisam ser gerenciados para que a empresa possa ter os resultados esperados e sua estratégia alcançada.

Segundo Bernstein (2002) a gestão de risco existe desde o princípio da humanidade, porém seu estudo concreto começou no Renascimento, época em que as pessoas estavam discutindo os modelos existentes e desafiando as crenças estabelecidas. Desde então a gestão de risco tem evoluído e se incorporado nas organizações para ajudar na sobrevivência delas.

Em contrapartida da evolução da gestão de risco no mundo, a cultura brasileira dificulta o avanço da gestão de risco no Brasil, isso se dá porque as empresas não acreditam que algum problema grande irá acontecer e por tanto não se preparam para isso. Aliado a essa visão faltam também profissionais que estejam preparados para lidar com as situações de risco (O ESTADO DE S. PAULO, 2016).

Nesse contexto o objetivo desse trabalho é fazer um levantamento na literatura existente a respeito da gestão de risco e propor um modelo para que a Operadora de Plano de Saúde possa identificar quais são os riscos inerentes a atividade deles e dessa forma conseguir geri-los.

O trabalho iniciará com um referencial teórico a respeito de gestão estratégica e gestão de risco, com as definições e alinhamentos de cada conceito. Na sequência será descrito o modelo de gestão de risco que será utilizado conforme autores pesquisados. Após o referencial teórico, haverá a descrição da metodologia de pesquisa que será utilizada e apresentação do caso estudado.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas as teorias que apoiam a pesquisa, com fundamento em quatro áreas de conhecimento: i) estratégia – conceitos e definição; ii) gestão estratégica – enfatizando conceitos sobre gestão estratégica e o modelo *Balanced Scorecard*; iii) risco – com foco em conceitos e diferenciação entre incerteza; iv) gestão de risco – apresentação da definição, modelo de gestão de risco e seu relacionamento com a gestão estratégica das empresas.

### 2.2 ESTRATÉGIA

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011) existem várias questões que definem a palavra “estratégia” e são: i) Orientação de longo prazo de uma organização; ii) o alcance das atividades da organização; iii) vantagem da organização sobre seus concorrentes; iv) adaptação estratégica ao ambiente de negócios; v) recursos e competências da organização; vi) valores e expectativas dos *stakeholders*.

Utilizando-se dos conceitos acima citados, os autores definem que “estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*” (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011, p. 25).

Lewis e Slack (2009) explanam que a palavra “estratégia” tem origem na palavra grega *strategos* que significa “comandar um exército”. Os autores descrevem que os conceitos que definem a estratégia são: i) determinação de objetivos gerais que direcionam a empresa; ii) planejar o caminho que alcançará esses objetivos; iii) dar ênfase aos objetivos de longo prazo; iv) lidar com situações gerais em vez de individualidades; v) estar afastado e acima das tarefas do dia a dia.

Já para Porter (1999, p. 63) “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Ele continua citando que não existe uma posição que possa ser considerada ideal, pois se fosse dessa forma não seria necessária uma estratégia. A essência de se posicionar estrategicamente é utilizar atividades diferentes dos concorrentes, pois se um composto de atividades

fosse o ideal para produzir um produto ou conquistar clientes, as empresas apenas se revezariam entre eles.

A definição de estratégia para Quinn (2007, p. 29) é:

Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. (QUINN, 2007, p. 29)

Ainda segundo o autor, as estratégias existem em muitos níveis da organização, desde o nível corporativo até os níveis departamentais. O que vai diferir a estratégia da tática é o nível de ação e perspectiva do líder, ou seja, o que pode ser tático para o presidente, pode ser estratégico para o diretor de uma área. A tática pode acontecer em qualquer área, porém a estratégia é uma base para dispor os objetivos de uma forma ampla (QUINN, 2007).

### 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Herrero (2005) a Gestão Estratégica começou a ser estudada em meados de 1950, como parte da disciplina de política de negócios. Sendo que na atualidade se tornou uma das maiores responsabilidades da alta administração na empresa pois tem a responsabilidade de tomar ações para o futuro ao mesmo tempo que tem que competir e vencer os concorrentes no presente.

O autor ainda relaciona as fontes de influência na gestão estratégica:

A gestão da empresa é fortemente influenciada pelo referencial analítico utilizado pelos executivos nas operações da organização; pelos modelos mentais dominantes, que podem facilitar ou dificultar o reconhecimento de novas tendências; pela estrutura organizacional e seu alinhamento com as atividades geradoras de valor; e pelo envolvimento (ou não) da liderança com os processos de mudança da organização (HERRERO, 2005, p. 5)

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 35), a gestão estratégica é composta de três elementos: “entender a posição estratégica de uma organização, fazer escolhas estratégicas para o futuro e gerenciar a estratégia em ação”.

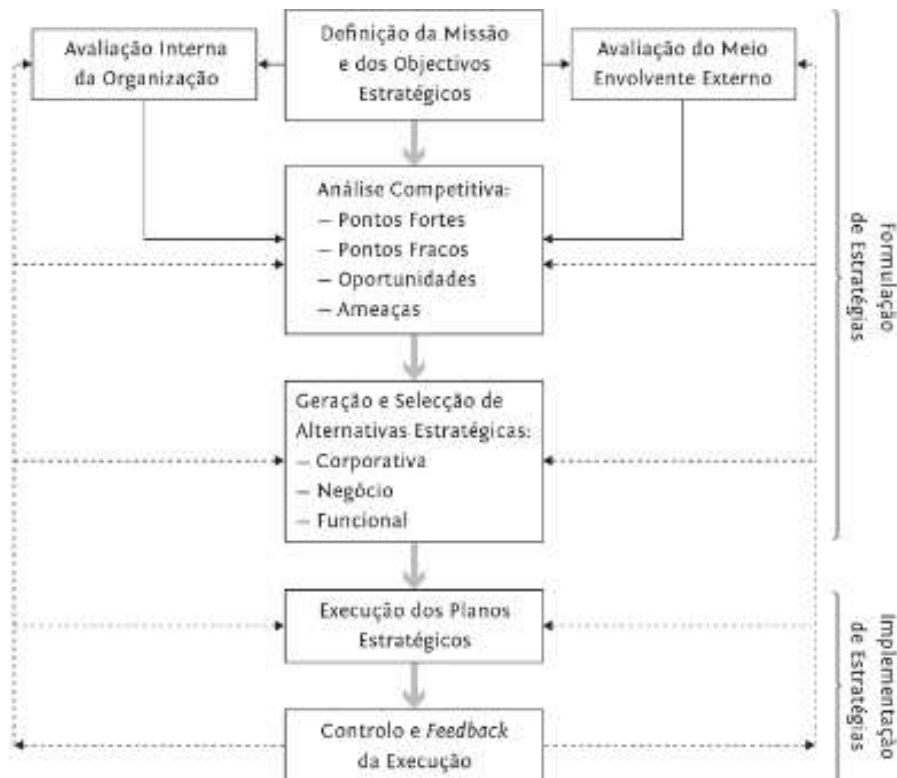
Ainda conforme os autores, esses elementos não seguem uma linha sequencial e sim se relacionam um com os outros, sem nenhuma prioridade sobre o outro demonstrando que a gestão estratégica não segue um caminho certo e reto.

A gestão estratégica se diferencia das outras formas de gerenciamento. Seguindo o exemplo de um gerente operacional, o responsável fará o gerenciamento de pessoas, recursos e contextos que já estão pré-determinados. Porém quando se fala de gerenciamento de estratégia é necessário um alcance maior pois está muito relacionado com situações atípicas que surgem devido à incerteza próprias de todas as organizações. Sendo assim, o responsável deve estar preparado para ter uma visão do todo, e não de partes separadas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

Em contrapartida, para Bartol e Martin (1998, apud SANTOS, 2008, p. 326), a gestão estratégica “é o processo composto por vários elementos e desenvolve-se de forma essencialmente sequencial, em dois sub-processos distintos e sucessivos: a formulação da estratégia e a implementação da estratégia”.

Os autores supracitados exemplificaram como os sub-processos da gestão estratégica se relacionam (FIGURA 1):

FIGURA 1 – GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROCESSO SEQUENCIAL E CÍCLICO



FONTE: SANTOS (2008, p. 326)

### 2.3.1 O *Balanced Scorecard* como um modelo de Gestão Estratégica

Mesmo considerando a estratégica crucial para o sucesso das empresas, tem havido dificuldade entre os funcionários dos vários níveis hierárquicos para entender, internalizar e aplicar as orientações estratégicas no dia-a-dia do trabalho. Em contrapartida cada vez mais os empresários têm sentido a necessidade de alinhar as frentes de trabalho com a estratégia da organização para enfrentar os difíceis cenários empresariais (HERRERO, 2005).

Siqueira (2005, p. 21) define o *Balanced Scorecard* (BSC) como:

Um modelo de gestão estratégica, provavelmente o mais aplicado no mundo dos negócios nos últimos anos, que procura acompanhar, controlar e disseminar as ações estratégicas em medidas financeiras e operacionais, externas e internas, de resultado e desempenho. Seu principal benefício para a organização é gerenciar a estratégia em todos os níveis da organização, conectando os objetivos, as iniciativas e as medidas com a estratégia global da organização. Ele procura equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, ocorrências e tendências, e perspectivas internas e externas (SIQUEIRA, 2005, p. 21).

Segundo Kaplan e Norton (1996) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que une informações financeiras, que mostram o que aconteceu no passado, com informações importantes para o direcionamento futuro da empresa. Além disso, além de ter uma visão de curto prazo mostrada pela perspectiva financeira, é possível gerar valor e performance financeira a longo prazo.

Ainda segundo os autores o “*Balanced Scorecard* fornece executivos com um *framework* abrangente que traduz a visão e estratégia de uma empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN, NORTON, 1996, p. 24).

O *Balanced Scorecard* representa a missão e a estratégia da empresa em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Dessa forma ele consegue fornecer uma estrutura para comunicação da empresa e informar os trabalhadores sobre os sucessos atuais e futuros. Unido a isso, a alta administração consegue reunir a força de trabalho de toda a organização para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN, NORTON, 1996).

## 2.1 RISCO

Conforme Bernstein (2002), a palavra “risco” tem origem no italiano antigo *risicare* que tem por significado “ousar”. Sendo assim o risco é uma opção e não algo que acontece a mercê do destino.

Ainda segundo o autor, a história da humanidade está intimamente ligada com a incerteza e o risco, dividido entre as pessoas que tomam decisões utilizando dados do passado expresso por números e entre as pessoas que tomam decisões olhando para a subjetividade de um futuro incerto.

Os grandes acontecimentos da humanidade e inventos aconteceram porque alguém decidiu se arriscar, fazer diferente do que era feito. Sendo assim, o risco é uma característica da vida das pessoas, em todas as épocas da humanidade (BERNSTEIN, 2002).

Corroborando o autor supracitado, Knight (1921) cita que tanto na vida social como na vida empresarial existem incertezas e isso acontece pelo fato de não termos o conhecimento completo de todas as coisas a nossa volta. Para distinguir corretamente o conceito de incerteza, o autor define que o termo “risco” pode ser utilizado para as incertezas que são mensuráveis e o termo “incerteza” para o que não pode ser mensurado.

Segundo Damodaran (2009), o estudo do risco começou na Economia e que não há uma concordância com relação a definição da palavra “risco”. Segundo Holton (1990, apud DAMODARAN, 2009, p. 23) são necessários dois fatores para o risco existir: “o primeiro é a incerteza sobre os prováveis resultados de um experimento, e o segundo é o fato de que os resultados obtidos precisam ser relevantes em termos de utilidade”. O autor exemplifica falando que pular de paraquedas de um avião não traz risco, pois o resultado é “morte”, sendo assim não há incerteza.

Entretanto Beraldi (2010, p. 31) afirma que “riscos empresariais são todos os eventos e expectativas de eventos que impedem a empresa e as pessoas da empresa de ganharem dinheiro e respeito”. Ainda segundo o autor, o gerenciamento de risco proporciona oportunidades de ganho ou redução das perdas.

## 2.4 GESTÃO DE RISCOS

Diariamente a ansiedade, medo e incertezas estão presentes no cotidiano e isso deve-se a percepção de risco. Sendo assim é necessário administrar os riscos que estão se modificando e intensificando a todo momento, alcançando níveis preocupantes em todos os lugares do mundo (ZAMITH, 2007).

Conforme Zamith (2007, p. 48) “o processo de adequação a um gerenciamento de riscos e perdas trará um modo de adaptação a todas as demandas de envolvam incertezas e encontrará um ponto de equilíbrio ligado diretamente à estratégia central”. Com isso é necessário analisar as consequências dos riscos e possíveis perdas no ambiente e detectar o nível de exposição a ameaças.

Um simples levantamento de risco apontará com quanta incerteza a empresa está trabalhando e ajudará no processo decisório pois vai delinear as incertezas que são intrínsecas as decisões da empresa. Ademais, a análise global e as tarefas gerenciais irão ganhar uma vantagem, pois será possível perceber a aptidão para admitir e aceitar os resultados das antecipações e decisões provenientes do tratamento do risco (ZAMITH, 2007).

Bazerman (2004, apud ZAMITH, 2007, p. 48) esclarece que os gestores se encontram frequentemente com decisões que têm resultados incertos e algumas dessas decisões são cruciais e os levam a questionar até que ponto o risco é aceitável. Sendo assim é necessário administrar o risco fazendo balanceamento entre resultado e custo.

Ainda nesse contexto Zamith (2007) explica que um ponto fundamental é a relação entre gerenciar riscos e o processo decisório. As decisões são tomadas mediante com grupo finito de informações que são definidas em meio a dúvidas, dessa forma o rumo a ser seguido deve ser claro para visualizar possíveis perdas oriundas da decisão.

Entretanto, conforme Damodaran (2009) a definição de gestão de risco usada comumente é a de prever os riscos e tentar eliminá-los, porém não é feita uma exploração do risco a fim de ser parte da integrante do sucesso almejado.

Dois fatores levaram a essa concepção: primeiramente é que a grande parte dos produtos sofrem com oscilações de preços, sendo esses produtos grandes geradores de receitas acabam se tornando o ponto central da gestão de risco. O

segundo fator é a natureza humana que tende a associar o risco a perdas e não ver que o risco também tem lado positivo (DAMORARAN, 2009).

Tentando ter uma visão mais abrangente da gestão do risco, o autor cita que muitas empresas deixam de ter crescimento apenas por se defendem do risco e acabam assim não avaliando o cenário e as oportunidades que advêm do risco. As grandes empresas da atualidade alcançaram o sucesso por compreender quais eram os riscos que elas podiam assumir em detrimento dos concorrentes (DAMORARAN, 2009).

Segundo Andersen e Schroder (2010, p. 2) os riscos estão presentes em todos os lugares, devido a isso é necessário ter um processo de gestão de risco para contornar todos os possíveis problemas com perdas decorrentes deles. A gestão de riscos se tornou essencial e “uma nova lente através da qual nós podemos conceber o desenvolvimento da estratégia corporativa”.

Dessa forma a gestão de riscos pode ser considerada um processo que levará a empresa a desenvolver o seu potencial e ter retorno econômico. Ou seja, o Processo de gestão de riscos possibilita as empresas uma visão maior para passar por ambientes turbulentos em que são necessárias respostas rápidas das empresas (ANDERSEN, SCHRODER, 2010).

Conforme os autores supracitados alguns dos riscos a que as empresas estão expostas são (FIGURA 2):

FIGURA 2 - O VASTO LEQUE DE EXPOSIÇÕES DE RISCOS CORPORATIVOS



FONTE: Adaptado de ANDERSEN, SCHRODER (2010, p. 11)

Diferentes formas de gestão de riscos têm sido usadas pelas empresas de acordo com o seu ramo, uma seguradora vai utilizar cálculos e base histórica para descobrir com quanto risco está lidando e qual o valor do seguro. Já para empresas financeiras o foco será prever o quanto juros, taxas de câmbio e ativos financeiros irão mudar e causar impacto, tentando por meio dessa informação proteger seus clientes (ANDERSEN, SCHRODER, 2010).

Segundo Andersen e Schroder (2010, p. 15) “a perspectiva de risco embutido no processo de gestão estratégica não é comumente reconhecida na ampla literatura de estratégia”. Sendo assim, o foco de risco está ligado mais a erros nos processos internos e efeitos que eles causam no mercado. Apenas alguns livros trazem uma referência formal à gestão de risco na criação da estratégia, mesmo sendo esse assunto cada vez mais preocupante como resposta rápida as mudanças das condições ambientais.

Monahan (2008) inicia a definição de gestão de risco com a definição do que é gestão. Segundo o autor, um dos significados de gestão é prudência e que envolve a aplicação de bom senso. Sendo assim, se há o envolvimento de um julgamento, então há um aumento de incerteza.

Um escritório de gestão de riscos deve estar preparado para prever os vários possíveis resultados e suas probabilidades, e então verificar “como aqueles eventos podem se desdobrar e como a organização poderia fazer para garantir que os eventos se desdobrem de acordo com um plano que maximiza a chance de alcançar o objetivo” (MONAHAN, 2008, p. 11).

Dessa forma, segundo Monahan (2008, p. 11) gestão de riscos é “lidar com a incerteza para a organização”. E a incerteza está intimamente ligada com a estratégia das empresas.

#### 2.4.1 Gestão Integrada de Riscos

Conforme Meulbroek (2002) a Gestão Integrada de Riscos verifica a exposição total de riscos que uma empresa tem ao invés de fazer uma avaliação parcial, pois é a visão de riscos geral da empresa que determina o seu valor e a sua capacidade de cumprir com as obrigações contratuais.

Ainda segundo a autora, para traçar uma estratégia eficaz de gestão de riscos é necessário agrupar os riscos, pois um gestor pode tratar um risco

separadamente e aumentar o risco de outra área, fazendo que no todo a empresa tenha perdas.

Existem três perspectivas para gerir os riscos da empresa de forma integrada: operações, instrumentos financeiros específicos e estrutura de capital. “Estas três formas de gerir o risco, modificando as operações da empresa, ajustando sua estrutura de capital e empregando instrumentos financeiros destinados, interagem para formar estratégia de gestão de risco da empresa” (MEULBROEK, 2002, p. 23).

Segundo Andersen e Schroder (2010) a gestão de risco integrada é necessária pois as empresas estão expostas a diversos tipos de riscos, e mesmo entre esses riscos existem os que atingem a organização de forma mais complexa.

Dessa forma as organizações devem trabalhar sobre os riscos e principalmente tentar identificar, avaliar e controla-los a fim de conseguir reagir e tempo hábil. Essa tarefa parece bastante difícil, porém as empresas que observam o ambiente a sua volta e visualizam as alterações de cenário consegue utilizar os recursos internos a fim de responder ao mercado, criando vantagem e novas oportunidades evitando assim os efeitos das ameaças que surgem (ANDERSEN, SCHRODER, 2010).

Para os autores supracitados, os riscos estratégicos somam a maior exposição corporativa e por isso geram maior preocupação para ter práticas eficazes de gestão de risco. A gestão de riscos ambientais e financeiros é direcionada para a proteção contra perdas de bens econômicos. E a gestão de riscos operacionais é feita para evitar a desvantagem causada por problemas nas atividades do negócio e também se esforça para aumentar a eficiência do processo e alcançar melhorias por meio da aprendizagem.

A interação dessas perspectivas é feita da seguinte forma (FIGURA 3):

FIGURA 3 – PIRÂMIDE DE GESTÃO DE RISCO



FONTE: Adaptado de ANDERSEN, SCHRODER (2010, p. 127)

Segundo Mendonça (2011) a gestão integrada de riscos pode ser definida como:

Processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (MENDONÇA, 2011, p. 9).

Para atingir os objetivos corporativos são necessárias ações para aumentar o valor da empresa, equilibrando as metas estratégicas e crescimento de negócio. Algumas das sugestões são: i) identificar a vontade de correr riscos da empresa e balancear com a estratégia que será utilizada; ii) identificar, verificar e medir os riscos que podem atingir a empresa; iii) verificar quais são as oportunidades do ponto de vista estratégico; iv) minimizar a influência dos riscos operacionais; v) definir os processos que responderão com rapidez e segurança as situações de risco; vi) melhorar a utilização de capital (MENDONÇA, 2011).

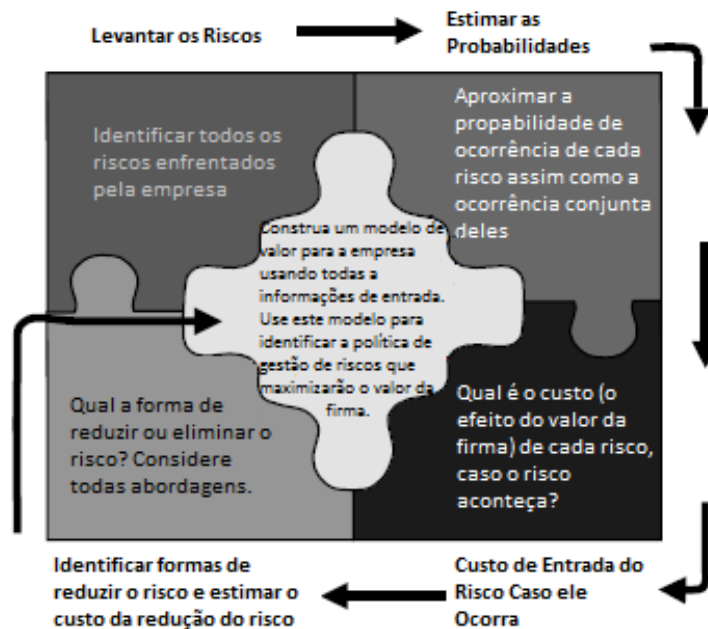
#### 2.4.1.1 Implementação da Gestão Integrada de Risco

Conforme Meulbroek (2002) a redução do risco pode aumentar o valor da empresa, porém isso somente será verdadeiro dependendo do custo da eliminação do risco. Se o custo for muito caro, os gestores deverão decidir se o benefício da eliminação se justifica.

Para que essa análise seja feita, é necessário que os gestores analisem como cada um dos riscos que interferem no valor da empresa e qual o custo para redução de cada risco. O modelo de gestão integrada de risco abrange várias áreas de conhecimento, como: economia e ambiente competitivo e dessa forma é possível que os gestores determinem o nível ideal de risco que a empresa pode correr (MEULBROEK, 2002).

A autora cita os principais passos para a construção de um Sistema de Gestão Integrada de Risco (FIGURA 4):

FIGURA 4 – CONSTRUINDO UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE RISCO



FONTE: Adaptado de MEULBROEK (2002, p. 33)

#### 2.4.1.1.1 Identificação dos riscos

A fim de identificar quais são os possíveis riscos que podem ser encontrados na organização a autora Meulbroek (2002) sugere 7 categorias que devem ser avaliadas, são elas:

- Risco operacional: quebra de maquinário da empresa, aumento das não conformidades do produto, desastres naturais e inventários não adequados.
- Risco de mercado: perda de clientes, inadequação dos produtos, aumento da concorrência e diminuição da demanda pelos produtos.

- c) Risco de entrada: aumento dos preços de matéria prima, greve de funcionários, demissão de funcionários chave e falhas de fornecimento.
- d) Risco de impostos: aumento do imposto de renda, aumento do imposto sobre vendas, receita gerada pela fábrica e vencimento de títulos.
- e) Risco de regulamentações: mudança em leis ambientais, aplicação de lei antitruste mais rigorosa, fim da proteção à importações e mudanças em regulamentações gerais.
- f) Risco legais: ações judiciais, ações trabalhistas e responsabilidade técnica pelo produto.
- g) Riscos financeiros: mudanças em custo de capital, variação cambial, inflação e endividamento.

Ainda segundo a autora, para iniciar o mapeamento de riscos é necessário fazer uma avaliação de todas as categorias de riscos descritas acima, porém ainda assim não será possível determinar com certeza que todos os riscos irão ocorrer e em que magnitude, porém como auxílio aos gestores podem ser utilizados dados históricos da empresa e também o conhecimento de mercado, assim a análise estará o mais perto possível do real.

Corroborando Meulbroek (2007), Joia e *et al* (2013) cita que as categorias de riscos demonstram as fontes mais relevantes de riscos. Para determina-las é possível fazer uma lista de categorias ou então utilizar uma estrutura analítica de riscos.

Para a identificação dos riscos é possível fazer analogias com situações que já aconteceram no passado, dessa forma é possível agilizar e ter mais exatidão no processo de identificação. Uma das ferramentas para se obter ideias a respeito dos possíveis riscos é fazer um *Brainstorming*, sendo que os participantes devem ter experiência nos assuntos abordados para que seus comentários sejam relevantes (JOIA, *et al.*, 2013).

#### 2.4.1.1.2 Estimando as probabilidades de ocorrência e o custo de riscos

Segundo Bergamini Junior (2005, apud PAULO; *et al.*, 2007, p. 50) a identificação dos riscos pode ser feita por meio do preenchimento de uma matriz, que apresentará de forma fácil e organizada os riscos pelos quais a empresa pode passar, tanto na perspectiva de frequência quanto de severidade.

Segundo Marshal (2002, apud PAULO; *et al.*, 2007, p. 50) “o nível de risco é definido pela composição de variáveis frequência (probabilidade) e severidade (impacto financeiro); associadas a eventos de perdas (fatores de risco) inerentes ao processo avaliado.”

A (FIGURA 5) e o (FIGURA 6) exemplificam como pode ser feita a classificação de frequência e severidade. Para o levantamento dos valores financeiros pode-se tomar por base o patrimônio líquido, total de ativos ou testes de materialidade (PAULO, *et al.*, 2007):

FIGURA 5 – EXEMPLO DE CLASSIFICAÇÃO E PARAMETRIZAÇÃO DOS NÍVEIS DE FREQUÊNCIA

Classificação de Frequência por Evento		
Classificação	Descrição	Peso
Raríssimo	Menos de uma vez por ano	1
Raro	Uma vez por ano	2
Eventual	Uma vez por semestre	3
Frequente	Uma vez por semana	4
Muito Frequente	Mais de uma vez por semana	5

FONTE: PAULO, *et al.* (2007, p. 51)

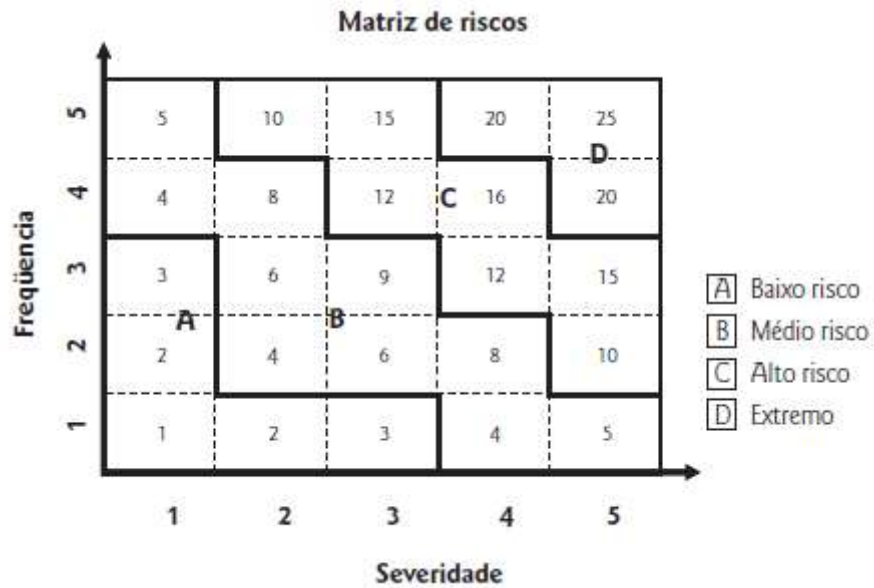
FIGURA 6 – EXEMPLO DE CLASSIFICAÇÃO E PARAMETRIZAÇÃO DO NÍVEIS DE IMPACTO

Classificação de Severidade por Evento			
Classificação	Descrição		Peso
Perda muito baixa	R\$ 0,01	R\$ 500,00	1
Perda baixa	R\$ 500,01	R\$ 5.000,00	2
Perda média	R\$ 5.000,01	R\$ 50.000,00	3
Perda alta	R\$ 50.000,01	R\$ 500.000,00	4
Perda grave	R\$ 500.000,01	–	5

FONTE: PAULO, *et al.* (2007, p. 51)

Segundo Paulo, *et al.* (2007, p. 50) a matriz de risco “pode ser construída pela composição de pesos atribuídos às variáveis frequência e severidade, podendo ser particionada em regiões que caracterizam os níveis de riscos avaliados”. A separação das regiões pode ser alterada de acordo com o gestor, processo, produtos ou serviços da empresa. Os riscos podem ser classificados em Baixo, Médio, Alto e Extremo de acordo com a delimitação que surgiu do resultado entre os pesos da frequência e severidade (FIGURA 7).

FIGURA 7 – EXEMPLO DE MATRIZ DE RISCO



FONTE: PAULO, *et al.* (2007, p. 51)

Com a construção da matriz é deduzível que os riscos que estão na região de alto risco são os riscos que devem ter controles mais rígidos, assim como os riscos que estão na região de baixo risco poderiam apenas ter o controle suficiente. Porém essa interpretação não pode ser generalizada, pois o nível em que o risco se encontra não está ligado a existência ou não de controles (PAULO, *et al.*, 2007).

#### 2.4.1.1.3 Identificação de formas de reduzir o risco e seus custos

Para a identificação de formas de reduzir o risco e seus custos é possível utilizar a ferramenta MASP (Método de Análise e solução de problemas). Segundo Possarle (2014, p. 158) essa ferramenta “é um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria no ambiente organizacional, visando à solução de problemas e à obtenção de resultados otimizados”.

Em geral o MASP é composto de oito etapas, conforme demonstrado na (FIGURA 8):

FIGURA 8 – ETAPAS DO MASP

Etapas do MASP	
Etapa 1: Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
Etapa 2: Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
Etapa 3: Análise	Descobrir as causas fundamentais.
Etapa 4: Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
Etapa 5: Ação	Bloquear as causas fundamentais.
Etapa 6: Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
Etapa 7: Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
Etapa 8: Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

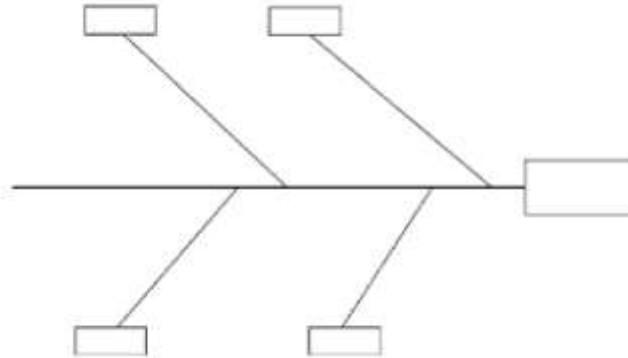
FONTE: POSSARLE (2014, p.159)

Na etapa 1 é necessário identificar o problema e fazer um levantamento da frequência em que ele ocorre e como ocorre. Também é necessário identificar o que se está perdendo (custo) e se é possível ganhar algo. Para essa etapa deve ser definida a pessoa responsável ou o grupo que será responsável e a data limite para a conclusão (POSSARLE, 2014). Essas etapas foram descritas no item 2.4.1.1.1 e 2.4.1.1.2.

Na etapa 2 é mister observar o problema sob vários pontos de vista, em que momento ele acontece, quais são os locais, qual o tipo, quais são os efeitos do problema e quem são as pessoas que estão envolvidas no problema (POSSARLE, 2014).

Na etapa 3 deve-se descobrir as causas do problema. Para tanto é importante criar um grupo de trabalho para identificação de causas (POSSARLE, 2014). Segundo Vieira (2012) para identificar as causas de um problema é possível utilizar a ferramenta “Diagrama de Causa e Efeito”, que organiza as ideias da equipe conforme o exemplo da (FIGURA 9):

FIGURA 9 – ESQUEMA DO DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO



FONTE: VIEIRA (2012, p. 41)

Na etapa 4 é necessário estabelecer um plano para combater o problema, para tanto é necessário atacar as causas dele conforme identificado anteriormente. É possível propor várias soluções, analisando o custo delas e assim identificando a melhor. Para fazer o plano pode ser utilizada a ferramenta “5W1H” para estabelecer pontos importantes como: o que será feito, quando, quem, onde, por que e como (POSSARLE, 2014).

Na etapa 5 deve agir conforme planejado. É necessário que seja dada atenção para as ações que tem participação de todos, é importante que eles entendam e concordem com as ações que serão tomadas (POSSARLE, 2014).

Na etapa 6 será feita a verificação das ações realizadas. Como a avaliação dos dados coletados é possível identificar se as ações foram eficazes e se houve redução os resultados não desejados. Caso os resultados alcançados não tenham sido alcançados é necessário voltar a etapa 2 e refazer o planejamento (POSSARLE, 2014).

Na etapa 7 ocorrerão ações contra o reaparecimento do problema, para tanto será necessário estabelecer procedimentos e fazer treinamentos a fim de que todos os envolvidos conheçam o novo processo e como ele funciona (POSSARLE, 2014).

Na etapa 8 serão identificados os problemas ainda não resolvidos e será feito novo planejamento para esses problemas. É necessário avaliar todo o processo e procurar pontos de melhoria.

#### 2.4.1.1.4 Construindo um modelo de Gestão Integrada de Risco

Segundo Meulbroek (2007) a gestão de risco corporativo está crescendo, porém, a prática ainda não é generalizada. Nas empresas ainda é visto o risco por tipo, isolando-o. Para que a gestão se torne prática é necessário que as unidades institucionais se unifiquem, dessa forma é possível ter um quadro geral e não apenas tipos de risco.

É necessário que os gerentes ampliem suas visões, saindo da visão tática e tendo uma visão estratégica, pois a gestão estratégica de risco não tem objetivos limitados e sim atinge uma questão mais abrangente, que é como o risco afeta o valor de toda a empresa (MEULBROEK, 2007).

Para uma gestão integrada de riscos é necessário que os gerentes tenham um amplo conhecimento da empresa e suas operações e políticas financeiras. Os gerentes têm a responsabilidade de gerir os riscos e usar as várias ferramentas disponíveis (MEULBROEK, 2007).

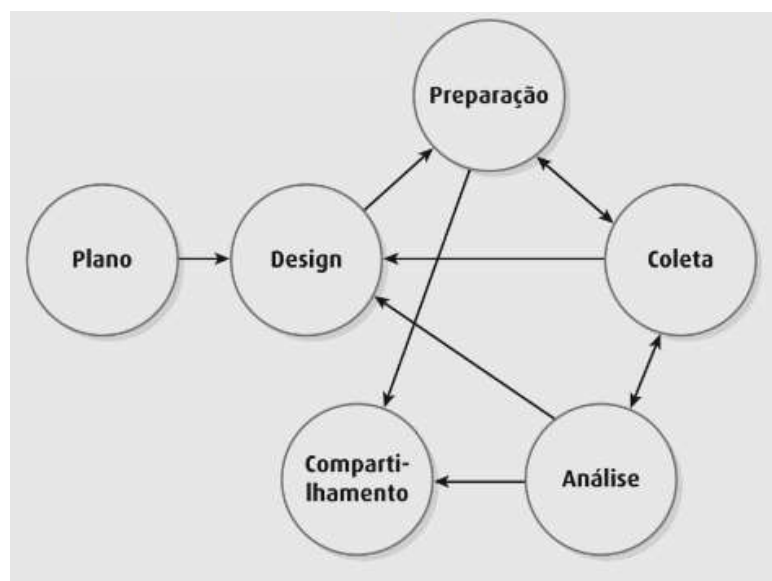
### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa que será utilizada nesse trabalho é o estudo de caso. Segundo Yin (2015, p. 4) essa metodologia pode ser utilizada quando “suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona)”.

Dessa forma, nesse trabalho a base da pesquisa será identificar “como” a empresa estudada lida com a gestão de riscos em suas atividades gerenciais e como pode ser aplicado um modelo de Gestão de Risco adequado mediante o apresentado no referencial teórico.

O autor supracitado descreve graficamente as etapas para a realização do estudo de caso, conforme (FIGURA 8):

FIGURA 10 – ESTUDO DE CASO: PROCESSO LINEAR, MAS INTERATIVO



FONTE: YIN (2015, p. 1)

Para a coleta de dados serão utilizados como fonte de evidências a observação participante e entrevistas realizadas por meio de um questionário (APENDICE 1).

Segundo Yin (2015, p. 120) a observação participante “é uma modalidade especial de observação na qual você não é simplesmente um observador passivo. Em vez disso, pode assumir vários papéis na situação de trabalho de campo”. Tendo em vista que faço parte da equipe de trabalho que é responsável na empresa

estudada por implementar novas metodologias de gestão, estarei assumindo um papel participante para a implementação de um sistema de gestão de risco na empresa.

A entrevista é “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso” (YIN, 2015, p. 114). Nesse estudo de caso serão feitas entrevistas direcionadas com pessoas chaves da organização que fazem planejamento estratégico da empresa. Essas entrevistas terão como objetivo validar os dados levantados durante a observação participante.

Após o levantamento de dados será feita uma análise seguindo as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso, utilizando uma combinação de padrão a fim de identificar se a forma que a empresa faz gestão de risco está de acordo com o proposto no referencial teórico e caso não esteja, propor as mudanças necessárias para que ela possa se adequar.

## 4 ANÁLISE DE DADOS E PROPOSTA

Para fazer a análise dos dados levantados, de acordo com as informações obtidas durante a observação participante e entrevistas, serão levados em consideração os tópicos abordados no referencial teórico, conforme descrito na (TABELA 1):

TABELA 1 – ANÁLISE DE DADOS EM RELAÇÃO AO REFERÊNCIAL TEÓRICO

TÓPICO AVALIADO	QUESTÕES
Conhecimento sobre Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de uma gestão estratégica na organização;</li> </ul>
Conhecimento sobre Gestão de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento a respeito do conceito de gestão de risco;</li> <li>• Integração da gestão de risco e a gestão estratégica da organização;</li> </ul>
Desenvolvimento da Gestão de Risco na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de um mapeamento dos possíveis riscos que a organização pode sofrer;</li> <li>• Existência de um levantamento sobre a probabilidade de riscos e seus custos;</li> <li>• Existência de uma ferramenta para redução de riscos e custos dos riscos;</li> <li>• Existência de um modelo de Gestão Integrada de Risco.</li> </ul>

FONTE: A Autora (2016).

### 4.1 ANÁLISE DE DADOS

A empresa estuda nesse trabalho é uma operadora de plano de saúde do Paraná de médio porte. A empresa conta atualmente com centros de atendimento em Curitiba e região Metropolitana.

Por meio das entrevistas realizadas e a observação participante foi possível identificar que o planejamento estratégico da organização com o uso da ferramenta BSC começou a ser feito no ano de 2005. Em 2007 os gestores passaram por treinamentos de aperfeiçoamento em planejamento estratégico e no ano de 2009 foi feito o planejamento estratégico, porém ele não foi executado.

A partir 2009 a ferramenta do BSC deixou de ser utilizada e somente no final do ano de 2011 com a publicação da Norma Regulamentadora 277 da Agência Nacional de Saúde Suplementar foi identificada a necessidade de voltar a falar de estratégia pois uma das premissas da norma é que exista um alinhamento da

estratégia da organização com os requisitos de qualidade necessários para a certificação.

Mediante esse cenário, em 2012 iniciaram-se reuniões para falar a respeito de planejamento estratégico e a condução uma nova análise de mercado e cenários da empresa. Em 2014 houve a reformulação do mapa estratégico com base no mapa desenhado em 2009 e foi feito uma versão do BSC mais simplificada para atender a característica da organização.

Atualmente a empresa tem um grupo chamado de “Comitê Estratégico” que é composto por uma equipe multidisciplinar das áreas: Comercial, Financeiro, Operacional, Jurídico, Tecnologia da Informação, Relacionamento com Clientes (pós-vendas), Recursos Humanos e Marketing. O grupo se reúne frequentemente para avaliar a situação da empresa mediante o planejamento estratégico definido e fazer análise de indicadores. O planejamento estratégico é de curto prazo sendo revisto anualmente para a elaboração de novas metas.

Com relação ao conhecimento a respeito da Gestão de Risco é possível identificar que a maioria dos gestores que participam do “Comitê Estratégico” não têm conhecimento, porém alguns riscos acabam sendo avaliados no momento do levantamento de cenários com informações trazidas pelo setor comercial e jurídico, todavia não existe uma metodologia específica para tratamento desses riscos.

Durante as reuniões de planejamento estratégico, caso seja visualizado algum risco ou problema, é feito um grupo de trabalho que será responsável por ações de contenção, entretanto o foco das ações é eliminar o risco ou problema e não é feita uma avaliação geral do custo que esse risco tem ou como ele vai atingir o valor da organização.

Em relação aos gestores que não participam do “Comitê Estratégico”, a maioria deles conseguem definir alguns riscos que afetam os seus setores e atividades do dia a dia, porém não existe nenhum tipo de categorização desses riscos. Muitos gestores fazem gerenciamento de projetos, metodologia que está em implantação na empresa, e devido a isso conseguem fazer uma avaliação superficial de alguns riscos que o projeto pode ter, entretanto após a identificação dos riscos não há um acompanhamento e controle.

Outro projeto que está em início na empresa é o Núcleo de Segurança do Paciente, que é regulamentado pela Resolução da Diretoria Colegiada número 36/2013 do Ministério da Saúde. No núcleo formado, ainda está em início o

levantamento de alguns riscos que podem acontecer com o paciente durante o atendimento e que devem ser evitados. Contudo, não há uma metodologia para controle deles. A análise desses riscos é feita de uma forma muito setorial e exclusiva para as áreas assistencialistas da organização.

Mediante análise feita, não foi possível evidenciar a existência de um modelo de gestão de riscos dentro da organização, dessa forma não existem categorias de riscos, levantamento de probabilidade e custos e riscos e ferramentas de controle. A ação que é tomada normalmente quando é identificado um risco emergente é o tratamento dele com ações isoladas e sem controle contínuo do mesmo.

## 4.2 PROPOSTA

Conforme a análise de dados feita anteriormente, a proposta de implementação de um Sistema de Gestão Integrada de Riscos pode ser dividida em três etapas:

1. Disseminação do conhecimento a respeito da Gestão de Riscos.
2. Aplicação da ferramenta MASP para identificação e controle dos riscos da organização.
3. Acompanhamento da metodologia e inserção no cotidiano dos gestores.

### 4.2.1 Disseminação do conhecimento a respeito da Gestão de Riscos.

Conforme descrito previamente, foi identificado que os gestores não têm o conhecimento, ou conhecem pouco a respeito da gestão de risco. Dessa forma para que o Sistema de Gestão Integrada de Risco possa ser implantado na organização é necessário que seja dada a base de conhecimento para as pessoas envolvidas.

A proposta é iniciar treinamentos para que os gestores possam entender o que é o risco e a metodologia de controle. Os temas para os treinamentos podem ser, de acordo com o abordado no referencial teórico desse trabalho, os seguintes:

- a) Fundamentos de Gestão Estratégica e Ferramenta BSC.
- b) Fundamentos de Gestão de Riscos e Gestão Integrada de Risco.
- c) Desenvolvimento de Ferramenta de Controle para Gestão de Risco.

As pessoas que devem ser envolvidas nos treinamentos são os gestores. Esses gestores terão a função de entender os riscos que a organização está

sofrendo, categorizar esses riscos e assim fazer uma análise integrada para controle do risco, sempre pensando na organização como um todo.

Com os treinamentos realizados, será possível avançar para a segunda etapa, que é utilizar a ferramenta MASP para o controle dos problemas identificados.

#### 4.2.2 Aplicação da ferramenta MASP para identificação e controle dos riscos da organização

Após a obtenção de conhecimento pelos gestores, será possível efetivamente identificar os riscos da organização e desenvolver a ferramenta MASP proposta no referencial teórico. A fim de que possa ser utilizada de uma forma adequada, é proposto o seguinte uso da ferramenta:

##### **ETAPA 1 - Identificar o problema e levantar a frequência em que ele ocorre e como ocorre.**

Conforme descrito no item 2.4.1.1.1 é necessário fazer o mapeamento dos riscos aos quais a organização está exposta. Para auxiliar no mapeamento dos riscos existentes na organização é possível utilizar as categorias citadas e fazer o preenchimento de um formulário para organizar a informação (APÊNDICE 2).

Como exemplo, será suposto que a organização tem o risco de “não cumprimento dos prazos descritos na Resolução Normativa 259” (comum entre as operadoras de planos de saúde) que pode ser categorizado como “Risco de Regulamentações”.

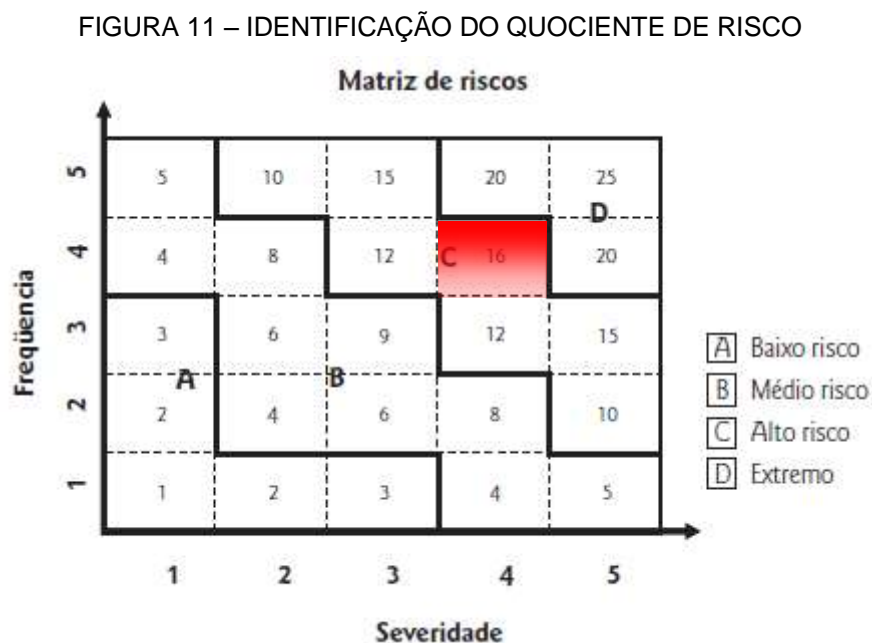
Identificação: Não cumprimento de Prazos – RN 259

Categoria: Risco de Regulamentações.

Após essa primeira identificação é necessário construir a Matriz de Riscos que irá fazer o primeiro direcionamento para as posteriores ações de controle. O primeiro dado a ser averiguado é a frequência em que acontece o risco conforme descrito no (FIGURA 5) no item supracitado. Dessa forma, utilizando o exemplo já citado, supondo que o risco aconteça uma vez por semana, ele terá um peso 4 na classificação de frequência de evento.

Após a análise da frequência, o próximo passo é identificar o impacto financeiro que o risco trará para a organização. O impacto financeiro deve ser avaliado de uma forma abrangente, no exemplo citado, iremos considerar o valor de R\$ 100.000,00 de multa por não cumprimento de prazo aplicada pela agência regulamentadora. Então teremos um peso 4 para severidade, conforme (FIGURA 6) do item 2.4.1.1.1.

Com essas informações, basta localizar o risco na matriz criada. Conforme exemplo abaixo (FIGURA 11):



FONTE: Adaptado de PAULO, *et al.* (2007, p. 51)

Analisando a matriz é possível apontar que o cociente do risco é 16 e que ele está na faixa de alto risco. A metodologia proposta para a Gestão de Risco é a Gestão Integrada de Risco, sendo assim é imprescindível uma avaliação completa não somente desse risco, de todos os que influenciam a organização.

A avaliação deve ser feita para todos os riscos da empresa da forma exemplificada, assim será possível fazer um *ranking* dos riscos mais importantes e trata-los de um a forma que toda a organização seja beneficiada, aumentando seu valor perante o mercado e os acionistas.

## **ETAPA 2 - Observar o problema sob vários pontos de vista**

Com a identificação dos riscos e categorização na Matriz de Riscos é possível distinguir os riscos que tem mais urgência de controle. Dessa forma, com a lista formada, deve-se avaliar os riscos de uma forma mais abrangente, tentando identificar as áreas e pessoas que estão envolvidas e quais são os efeitos para a organização.

Utilizando o mesmo exemplo, no caso do risco de "não cumprimento de prazos – RN 259", supondo que ele é um dos riscos que será tratado prioritariamente, é possível completar as informações conforme segue:

Identificação: Não cumprimento de Prazos – RN 259

Categoria: Risco de Regulamentações

Grau de Risco: 16 – Alto Risco

Áreas envolvidas: Áreas X, Y, Z.

Equipe responsável: Gestores X, Y, Z.

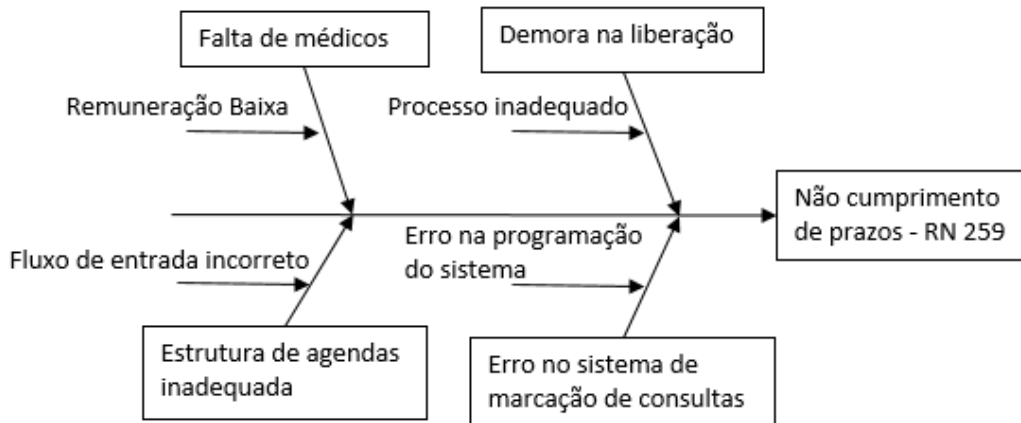
Principais efeitos desse risco: Pagamento de Multa, Suspensão de Venda de Planos, Publicidade negativa.

## **ETAPA 3 – Descobrir as causas do Problema.**

Conforme a Etapa 2, foi estabelecida uma equipe responsável pela análise desse risco. Essa equipe fará também a identificação das causas do risco, nesse momento poderá ser utilizada a ferramenta Diagrama de Causa e Efeito.

No exemplo proposto, utilizando o Diagrama de Causa e Efeito, a equipe irá propor as várias causas do risco e organizá-las de acordo com as causas primárias, conforme abaixo (FIGURA 12):

FIGURA 12 – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO – NÃO CUMPRIMENTO DE PRAZOS



FONTE: A Autora (2016)

Devem ser apresentadas no Diagrama de Causa e Efeito todas as causas primárias, secundárias e terciárias que influenciam no risco que está sendo analisado e o diagrama deve ser feito para todos os riscos que serão tratados prioritariamente.

**ETAPA 4 - Estabelecer um plano para combater o problema**

Para estabelecer um plano para combater o risco ou controlá-lo será utilizada a ferramenta “5W1H” que deve estar de acordo com as causas identificadas na etapa anterior. No exemplo abaixo, será feito um plano de ação para uma das causas encontradas, porém devem ser feitos planos para todas as causas (TABELA 2):

TABELA 2 – 5W1H – PROCESSO DE LIBERAÇÃO INADEQUADO

Causa: Processo de Liberação Inadequado	
O que?	Realinhamento do processo de Liberação de Guias
Quando?	De 01/09/2016 a 30/11/2016
Quem?	Grupo de Trabalho X.
Onde?	No setor X.
Por que?	Para adequar o processo e dessa forma conseguir cumprir os prazos determinados pela RN 259.
Como?	A equipe de Gestão de Processos irá avaliar junto com o gestor da área a melhor forma de fazer o processo, fazer as mudanças e realizar os treinamentos para a equipe.

FONTE: A autora (2016).

### **ETAPA 5 – Realizar as ações planejadas**

Após o planejamento das ações que serão tomadas para cada um dos riscos levantados é indispensável efetivamente realizar as ações. Para tanto é necessário que o grupo responsável pelo planejamento acompanhe os prazos das realizações das ações e também as pessoas que irão realizá-las. Dessa forma é possível conduzir as ações de forma efetiva.

### **ETAPA 6 – Verificação das Ações Realizadas**

Após a realização das ações, o grupo responsável pelo planejamento irá verificar se as ações foram efetivas. Uma das formas de identificar a efetividade das ações é fazer novamente a Matriz de Risco, avaliando se o risco encontrado ainda tem a mesma frequência e severidade encontrados anteriormente. Caso seja identificado que o risco ainda é alto para a organização, é necessário refazer a ferramenta MASP a partir da ETAPA 2, desenvolvendo novos planos de ação.

É necessário identificar também quais foram os motivos pelo qual as ações não tiveram efetividade e que fizeram com que o risco não fosse controlado, dessa forma é possível evitar que os mesmos erros aconteçam novamente.

### **ETAPA 7 – Ações contra o reaparecimento do problema**

Após refazer a Matriz de Risco e identificar que o risco está controlado, é necessário garantir que o risco não vai aumentar com o passar do tempo, para tanto é necessário criar e promover os procedimentos que foram adotados para o controle do risco e fazer treinamentos para as equipes/pessoas envolvidas.

### **ETAPA 8 – Identificar os problemas ainda não resolvidos e planejar novamente**

Devido a mudança frequente de cenários que a organização sofre é sugerido que a identificação de novos riscos seja feita frequentemente nas reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico, pois é mais fácil identificar os riscos

que envolvem toda a organização e assim será possível aplicar a metodologia de Gestão Integrada de Riscos conforme sugerido no referencial teórico.

Com a identificação de novos riscos, deve ser aplicado novamente a ferramenta MASP a fim de poder controlá-los. Dessa forma a empresa irá criar um processo cíclico de identificação e controle dos riscos.

#### 4.2.3 Acompanhamento da metodologia e inserção no cotidiano dos gestores

Tendo em vista que a Gestão de Risco é um assunto que não é tratado e conhecido na organização, é necessário que seja feito um acompanhamento da metodologia que será implementada. A empresa estudada conta com um Setor de Gestão de Processos que é responsável pela implementação de novas metodologias na empresa e ficará responsável pela implementação da metodologia de Gestão Integrada de Riscos.

Para que o acompanhamento possa ser feito é necessário criar um cronograma em que deverá constar as datas dos treinamentos para os gestores conforme item 4.2.1 e também o acompanhamento da criação dos primeiros formulários com a ferramenta MASP para os riscos identificados conforme item 4.2.2.

A equipe do setor irá acompanhar e promover correções na metodologia de acordo com as necessidades da organização para que se torne um processo usual no cotidiano dos gestores.

O ponto principal que deve ser acompanhado durante a implementação da metodologia é se ela está sendo aplicada de uma forma estratégica, ou seja, se as avaliações de risco levam em consideração toda a empresa e se é feita uma avaliação do impacto no valor da empresa. Dessa forma será possível garantir que a organização está fazendo a Gestão Integrada de Riscos e está agindo para que o seu planejamento estratégico possa ser cumprido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho foi apresentado uma proposta para implementação de um modelo de Gestão Integrada de Risco, para tanto foi necessário fazer o levantamento de um referencial teórico que demonstrasse um modelo que fosse usual para organização.

Por meio do diagnóstico foi possível identificar que a organização não tem quase nenhum conhecimento a respeito do assunto assim como muitas empresas no mesmo ramo de atuação. Sendo assim, houve um grande desafio em encontrar autores que conseguissem demonstrar como poderia ser feito esse gerenciamento de uma forma simples e completa pois a ideia inicial era propor um modelo que realmente pudesse estar adequado ao uso da organização.

Todavia, com o referencial teórico construído e mediante as análises de diagnóstico foi possível propor um modelo simples de ser executado, mas que trará um grande ganho para a organização, pois irá disseminar o conhecimento a respeito de gestão de risco e preparar os gestores para todas as possíveis mudanças de cenários que o mercado pode oferecer.

Com a proposta feita também fica um grande desafio para a organização, pois haverá a necessidade de aprender um conceito totalmente novo, treinando os funcionários para identificação e gestão de riscos. E não somente isso, mas também, após a implementação dessa metodologia, continuar conhecendo mais a respeito do assunto e ir incrementando novas metodologias e ferramentas para melhorar o processo de controle de riscos.

Dessa forma, é razoável concluir que o objetivo inicial do trabalho foi alcançado, pois foi possível identificar uma forma de fazer a gestão de riscos da organização de uma forma estratégica e usual, o que foi corroborado por todos os autores citados e pela proposta feita para a organização.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, Torben J.; SCHRODER, Peter W. **Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DAMODARAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco: Uma Referência para a Tomada de Riscos Empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- JOIA, Luiz Antonio; et al. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. 3 ed.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
- LEWIS, Michael; SLACK, Nigel. **Estratégia de Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MENDONÇA, Álvaro A. **Hedge para empresas: uma abordagem aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MEULBROEK, Lisa K. **Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide**. Boston: Harvard Business School, 2002.
- MONAHAN, Gregory. **Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008.
- MV. **Como otimizar os processos administrativos em uma operadora de plano de saúde**. 2015. Disponível em: <<http://www.mv.com.br/pt/blog/como-otimizar-os-processos-administrativos-em-uma-operadora-de-plano-de-saude>>. Acesso em: 24 jul. 2016.
- NIGHT, Frank H. **Risk, Uncertainty, and Profit**. Houghton Mifflin, Chicago: University of Chicago, 1921.
- O ESTADO DE S. PAULO: Cultura dificulta avanço da Gestão de Riscos no Brasil**. São Paulo, 05 jan. 2016. Disponível em:

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,cultura-dificulta-avanco-da-gestao-de-riscos-no-brasil,1817869>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

PAULO, Wanderlei Lima de; et al. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo, v. 18, n. 43, pg. 49-60, jan/abr. 2007.

PORTER, Michael E. **Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

POSSARLE, Roberto. **Ferramentas da Qualidade**. São Paulo: SENAI-SP Editora, 2014.

QUINN, James B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

SANTOS, António J. R. **Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão Estratégia da Informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VIEIRA, Sonia. **Estatística para Qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 2 ed.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMITH, José L. C. **Gestão de Riscos e Prevenção de perdas: um novo paradigma para a segurança das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

**APENDICE 1 – TÓPICOS PARA ENTREVISA DE DIAGNÓSTICO**

Realizada por:

Data:

Respondida por:

Principais tópicos a serem abordados:

1. Quando foi o início do uso do BSC como ferramenta de planejamento estratégico?
2. O planejamento estratégico é refeito todo ano, como é feito a análise de cenário? (São avaliados os riscos da organização?)
3. Essa avaliação de riscos é registrada em algum local? É medida e tratada?
4. Os gestores conseguem fazer uma relação entre como um risco pode afetar o setor dele e a empresa de uma forma integrada?
5. Quando surge um risco na metade o ano, por exemplo. Quais as ações são tomadas e como isso interfere no planejamento estratégico?

APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO PARA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA MASP

MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS Nº: \_\_\_\_\_

Identificação:

Categoria:

- Risco Operacional
- Risco de Mercado
- Risco de Entrada
- Risco de Impostos

- Risco de Regulamentações
- Risco Legais
- Risco Financeiro

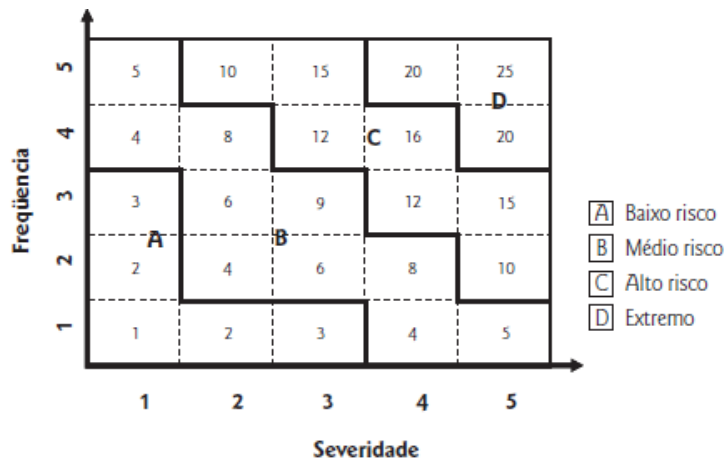
Análise de Frequência (marque X no peso de acordo com a frequência em que o risco acontece):

Classificação de Frequência por Evento		
Classificação	Descrição	Peso
Raríssimo	Menos de uma vez por ano	1
Raro	Uma vez por ano	2
Eventual	Uma vez por semestre	3
Frequente	Uma vez por semana	4
Muito Frequente	Mais de uma vez por semana	5

Análise de Severidade (marque X no peso de acordo com a severidade em que o risco acontece):

Classificação de Severidade por Evento			
Classificação	Descrição		Peso
Perda muito baixa	R\$ 0,01	R\$ 500,00	1
Perda baixa	R\$ 500,01	R\$ 5.000,00	2
Perda média	R\$ 5.000,01	R\$ 50.000,00	3
Perda alta	R\$ 50.000,01	R\$ 500.000,00	4
Perda grave	R\$ 500.000,01	-	5

Matriz de Risco (marque X no quadrante de acordo com a frequência e severidade):



ETAPA 1

<b>ETAPA 2</b>	<b>Grau de Risco:</b>						
	<b>Áreas Envolvidas:</b>						
	<b>Equipe Responsável:</b>						
	<b>Principais Efeitos Desse Risco:</b>						
<b>ETAPA 3</b>	<b>Diagrama de Causa e Efeito:</b>  						
	<b>Elaboração de Plano de Ação</b> (repita o modelo quantas vezes forem necessárias):  <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><b>Causa:</b></td></tr> <tr><td><b>O que:</b></td></tr> <tr><td><b>Quando:</b></td></tr> <tr><td><b>Quem:</b></td></tr> <tr><td><b>Onde:</b></td></tr> <tr><td><b>Por que:</b></td></tr> <tr><td><b>Como:</b></td></tr> </table>	<b>Causa:</b>	<b>O que:</b>	<b>Quando:</b>	<b>Quem:</b>	<b>Onde:</b>	<b>Por que:</b>
<b>Causa:</b>							
<b>O que:</b>							
<b>Quando:</b>							
<b>Quem:</b>							
<b>Onde:</b>							
<b>Por que:</b>							
<b>Como:</b>							
<b>ETAPA 5</b>	<b>Acompanhamento das Ações</b> (registre informações importantes a respeito do andamento das ações planejadas):						

**Verificação de Eficácia** (avale novamente o risco):

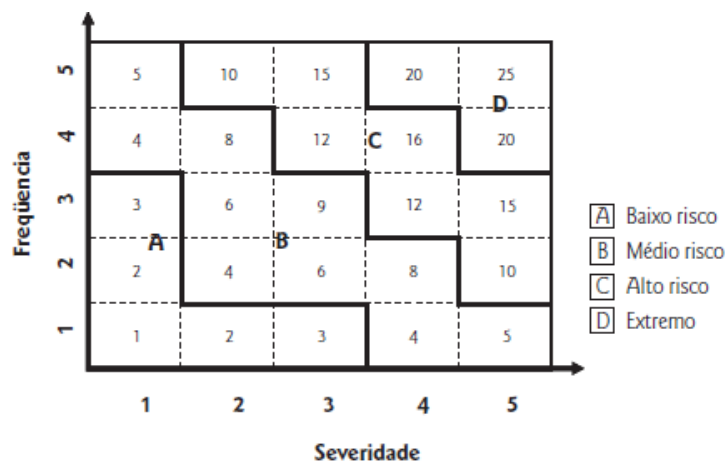
**Análise de Frequência** (marque X no peso de acordo com a frequência em que o risco acontece):

Classificação de Frequência por Evento		
Classificação	Descrição	Peso
Raríssimo	Menos de uma vez por ano	1
Raro	Uma vez por ano	2
Eventual	Uma vez por semestre	3
Frequente	Uma vez por semana	4
Muito Frequente	Mais de uma vez por semana	5

**Análise de Severidade** (marque X no peso de acordo com a severidade em que o risco acontece):

Classificação de Severidade por Evento			
Classificação	Descrição		Peso
Perda muito baixa	R\$ 0,01	R\$ 500,00	1
Perda baixa	R\$ 500,01	R\$ 5.000,00	2
Perda média	R\$ 5.000,01	R\$ 50.000,00	3
Perda alta	R\$ 50.000,01	R\$ 500.000,00	4
Perda grave	R\$ 500.000,01	-	5

**Matriz de Risco** (marque X no quadrante de acordo com a frequência e severidade):



De acordo com a nova avaliação, as ações foram eficazes para controlar o risco?

**Sim** (continue para a próxima etapa)

**Não** (preencha um novo formulário, fazendo um novo planejamento de ações)

**Número do Novo Formulário MASP:** \_\_\_\_\_

ETAPA 7	<b>Ações para manter o risco sob controle</b> (registre os procedimentos, treinamentos e/ou indicadores que serão controlados/feitos para manter o risco sob controle)
ETAPA 8	<b>Data para nova avaliação de riscos:</b> <b>Formulários criados:</b>