

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - BPM**

ADRIANO DE OLIVEIRA MARTINS

**ABORDAGEM SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO
SOB A ÓTICA DE RISCOS:**

Porto Alegre

2015

Adriano de Oliveira Martins

ABORDAGEM SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO
SOB A ÓTICA DE RISCOS:

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de MBA em
Gestão de Processos de Negócio da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Porto Alegre

2015

ABORDAGEM SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO SOB A ÓTICA DE RISCOS

Adriano de Oliveira Martins*

Resumo: A gestão estratégica de processos de negócio torna-se crucial nas organizações cada vez mais globalizadas e mais próximas de um modelo comum de gestão de seus processos aplicável em qualquer organização ao redor do globo, para que estas por sua vez, possam identificar na sua cadeia de valor bem como na cadeia de valor estendida, quais processos podem ser melhorados à luz da manutenção da vantagem competitiva. Porém a tomada de decisão da escolha do processo de negócio tem sido utilizada não mais que com base na inovação ou na melhora significativa da eficiência das atividades. Este artigo conecta estes conceitos globais à análise geral de riscos que é feita sob medida e individual para cada organização e propõe uma abordagem sistemática de avaliação de processos de negócio, através da construção de um *framework* conceitual baseado nos corpos de conhecimento e métodos contidos no COSO, ERM II e ISO 31000:2009 para tratamento de riscos de negócio através da aplicabilidade das técnicas de BPM – *Business Process Management* e da retroalimentação do mapa de riscos do negócio para permitir a nova tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão de processos de negócio. Cadeia de valor. Análise geral de riscos. BPM.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário de competição cada vez mais acirrado, a gestão de processos de negócio é uma ferramenta poderosa para garantir a tomada de decisão estruturada sobre como os processos que entregam valor ou que reduzem custos operacionais, percebidos ou não pelo cliente, devem ser orquestrados. As iniciativas de aplicação dos métodos de BPM desafiam as organizações a criarem mecanismos que convergem comumente para escolha binária de *make money*, no intuito de apresentar inovação às atividades da cadeia de valor ou *save money* que aborda a melhoria da eficiência dessas atividades. Neste sentido, este artigo buscar adotar elementos-chave para abordar os processos primários de negócio, agora sob uma terceira ótica de mitigação de riscos, e então priorizá-los de acordo com o *score* recebido durante a sistemática de análise e classificação desses riscos. Para Frank Knight (1921), risco é uma incerteza mensurável e devemos usar o termo risco para

* Bacharel em Sistemas de Informação – Universidade Luterana do Brasil, ULBRA. Aluno do MBA em Gestão de Processos de Negócio – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS. adrianooliveiramartins@hotmail.com.

designar incerteza que nós medimos e o termo incerteza para aquilo que não conseguimos medir. Diante disto, assume-se que a análise geral de riscos de negócio pode ser adotada para priorizar as iniciativas de transformação de processos de negócio, que após a sua posta em marcha, passam a influenciar diretamente o caixa da empresa e os riscos de negócio antes identificados e utilizados para priorização, sejam novamente medidos e reclassificados, sendo considerados mitigados ou não de acordo com os novos patamares atingidos de classificação desses riscos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cadeia de valor e cadeia de valor estendida

Para Porter (1989), a análise das fontes da vantagem competitiva demanda uma forma sistemática para examinar todas as atividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem.

O mesmo autor afirma ainda que a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, sendo a empresa uma reunião de atividades que são executadas.

Shank & Govindarajan (1993, p.13), ampliam e melhoram o conceito de Porter:

“a cadeia de valor para qualquer organização, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte inicial básica, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor, ou o final do relacionamento.”

Segundo Porter (1989), as atividades que geram valor podem ser divididas genericamente em atividades primárias relacionadas à produção, venda e entrega ao comprador e atividades de apoio que dão suporte às atividades primárias.

Figura 1 - Cadeia de valor



Fonte: Porter (1989)

Mesmo sendo a introdução do modelo de Porter um marco na construção da vantagem competitiva, há autores que questionam este modelo no que tangem suas fronteiras, como Pires (2004) e Ohmae (1998) que afirmam que os limites da cadeia de valores vão além da empresa, envolvendo clientes e consumidores.

Considerando que as atividades devem ser o foco da gestão para se conquistar e conservar vantagens competitivas, e sabendo-se que elas são executadas em sequência lógica, formando uma cadeia, chega-se ao conceito de elo. Ohmae (1998) comenta que uma empresa pode manter apenas as capacidades centrais, e algumas atividades que tradicionalmente faziam parte da sua cadeia de valor podem ser confiadas a terceiros e eliminadas de sua cadeia de valor, passando a relacionar-se com a empresa através do sistema de valores do qual faz parte.

Esta afirmação fomenta o conceito de processos compartilhados e conseqüentemente a gestão por processos dentro de uma organização podendo uma empresa então executar apenas algumas atividades de uma cadeia de valor onde as demais são realizadas em outras organizações correlacionadas em vários locais diferentes.

Para Liker e Meier (2007), o principal ganho de analisar a cadeia estendida é gerar uma intervenção organizacional para que as lideranças ajam no sistema inteiro e não façam apenas melhorias pontuais.

2.2. Gestão de riscos

2.2.1. Introdução à norma ABNT NBR ISO 31000:2009

Diante de um cenário de incertezas enfrentadas por todas as organizações empenhadas em agregar valor às partes interessadas, a administração é desafiada a determinar o nível de incerteza que está preparada para aceitar. O processo de gerenciamento de riscos, realizado sob medida por cada organização, independentemente da sua natureza ou área de atuação, possibilita um conforto razoável quanto à resposta aos potenciais eventos capazes de interferir no curso das ações estabelecidas para alcançar os objetivos estratégicos.

Para Assi (2012), o processo de gestão de riscos tem um significado diferente para cada indivíduo e para cada empresa e, portanto recebe rótulos diversos que não possibilitam o entendimento comum. Segundo o autor, é importante integrar conceitos da administração e gerenciamento de riscos em uma única estrutura de definição comum, com seus componentes e conceitos fundamentais propriamente identificados e descritos.

2.2.2. Princípios da gestão de riscos

Segundo a norma, para que a gestão de riscos seja eficaz, convém que uma organização, em todos os níveis, atenda princípios como criar e proteger valor, contribuir para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo:

- à segurança e saúde das pessoas;
- à conformidade legal e regulatória;
- à aceitação pública;
- à proteção do meio ambiente;
- à qualidade do produto;
- ao gerenciamento de projetos;
- à eficiência nas operações;
- à governança; e
- à reputação.

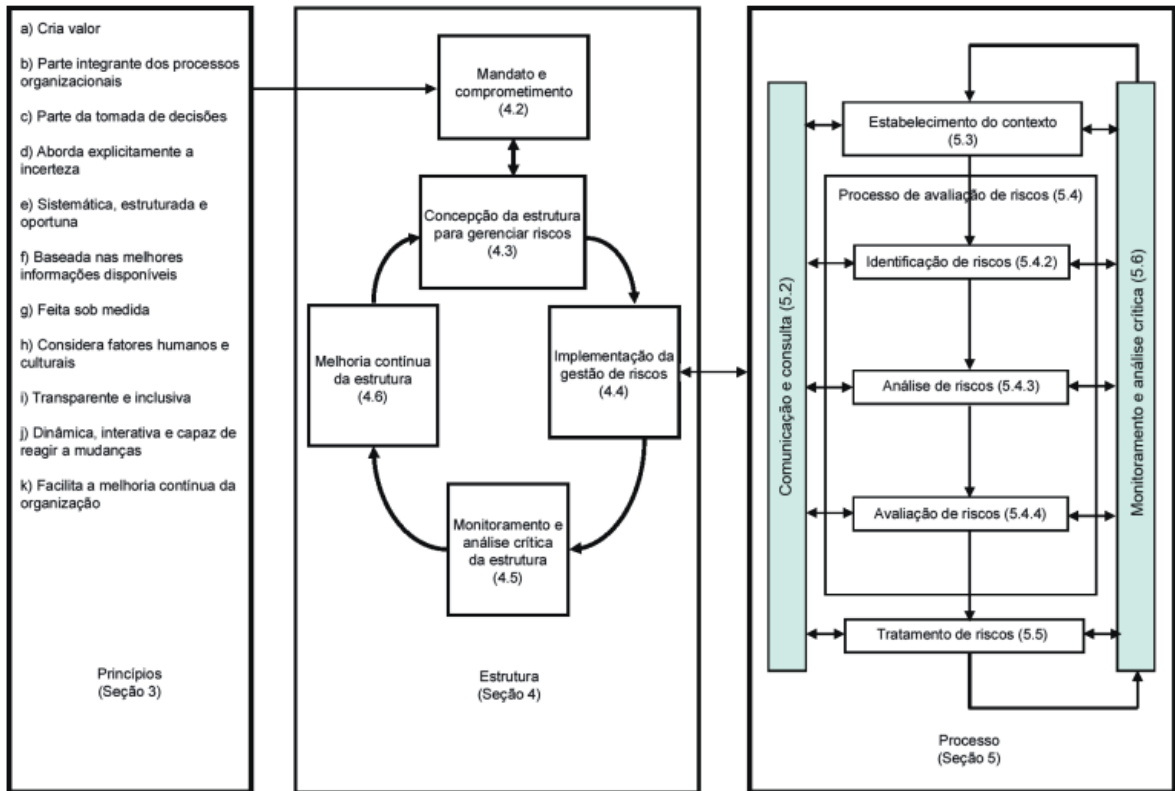
Além de ser parte integrante de todos os processos organizacionais e não uma atividade autônoma às principais atividades e processos, a gestão de riscos também é parte da tomada de decisões e auxilia os tomadores de decisão a fazerem escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação, considerando explicitamente a incerteza, natureza dessa incerteza e como pode ser tratada de forma sistemática e estruturada, contribuindo para eficiência e consistência dos resultados e assim os tornando comparáveis e confiáveis.

A limitação dos dados, modelagem ou até divergências entre especialistas deve ser considerada pelos tomadores de decisões ao apreciar dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações e opiniões dos especialistas, considerando que a gestão de riscos é feita sob medida e está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco.

Sendo as pessoas uma parte importante do processo, a cultura organizacional deve ser considerada para reconhecer capacidades, percepções e intenções do pessoal, que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos estratégicos, com o envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas sendo representadas e consideradas suas opiniões para determinação dos critérios de riscos.

Continuamente percebe e reage às mudanças. Na medida em que acontecem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento modificam-se, o monitoramento e a análise crítica de riscos são realizados, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem. Com isto, a maturidade da gestão de riscos deve aumentar e a melhoria contínua deve ser aplicada com treinamento e desenvolvimento dos recursos de uma organização.

Figura 2 – Relacionamentos entre os princípios da gestão de riscos, estrutura e processo

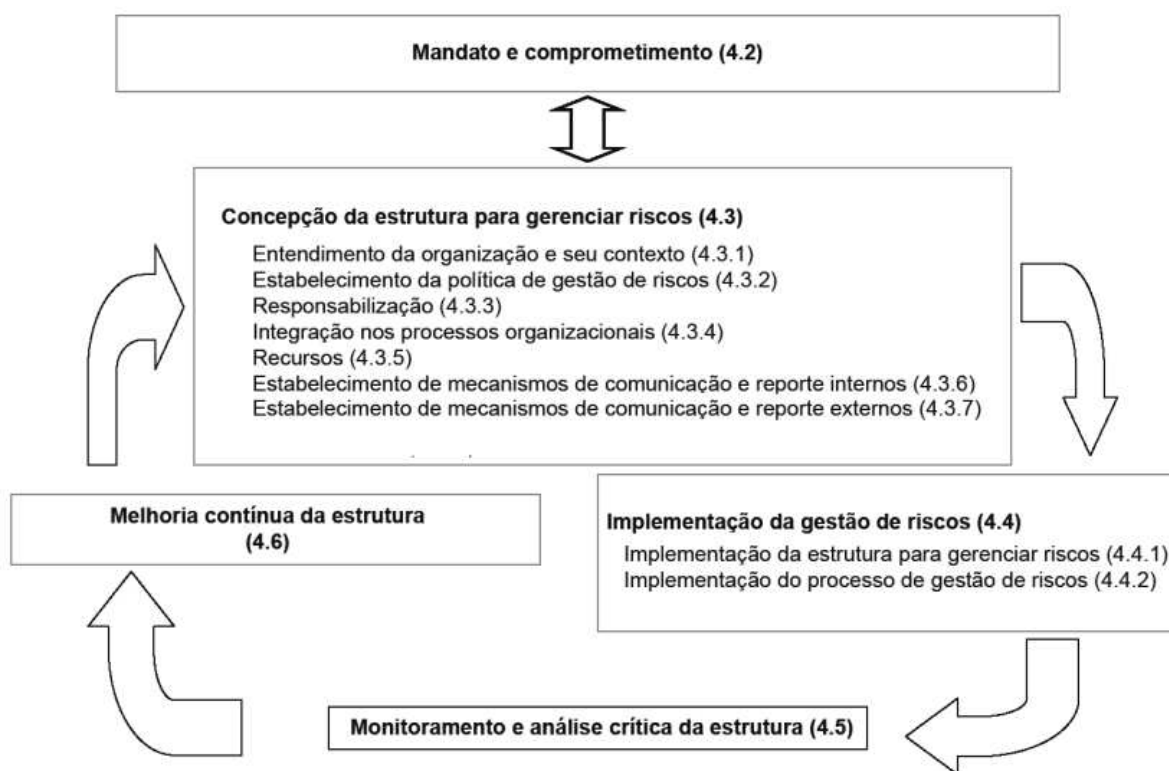


Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2009

2.2.3. Estrutura da gestão de riscos

A estrutura auxilia a gestão eficaz de riscos através da aplicação do processo de gestão de riscos nos diferentes níveis de uma empresa, assegurando o adequado reporte das informações provenientes desse processo, a tomada de decisão e a responsabilização aplicável. Esta estrutura não pretende prescrever um sistema de gestão, mas apoiar a integração de seus riscos em seu sistema global, adaptando os componentes da estrutura a suas necessidades.

Figura 3 – Relacionamentos entre os componentes da estrutura para gerenciar riscos



Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2009

2.2.3.1. Mandato e comprometimento

Para a norma ABNT NBR ISO 31001 (2009), mandato e comprometimento devem ser assumidos pela administração no intuito de promover comprometimento forte e sustentado, em todos os níveis de uma organização, para definir e aprovar uma política de gestão de riscos, bem como um glossário de riscos para que todos na tenham conscientização dos riscos existentes.

Segundo o IBGC (2014), no que tange o código das melhores práticas de governança corporativa, a organização ao compor o conselho de administração, deve assegurar-se de que a diretoria identifique preventivamente por meio de um sistema de informações adequado, a lista dos principais riscos aos quais a organização está exposta, além da sua probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada a esses riscos, considerando sua probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis, além das medidas e os procedimentos adotados para sua prevenção ou mitigação.

O alinhamento da cultura e da política de gestão de riscos torna-se fundamental para a definição dos indicadores de desempenho da gestão de riscos, estando assim também alinhados com os indicadores de desempenho da organização, considerando os objetivos da gestão de riscos com os objetivos e estratégias da organização e apresentando-as aos principais gestores e pessoas-chave.

Assi (2012, p.91), amplia e melhora o conceito da Norma:

Assegurar a conformidade legal e regulatória, e é de suma importância atribuir responsabilidade nos níveis apropriados dentro da organização, pois os processos existentes somente funcionam se os gestores estiverem engajados aos processos e objetivos, sem isso, nada funciona.

A estrutura para gerenciar riscos deve buscar continuamente estar apropriada para o negócio e com a correta alocação dos recursos necessários para permitir a todas as partes interessadas serem comunicadas quantos aos benefícios da gestão de riscos.

2.2.3.2. Concepção da estrutura para gerenciar riscos

2.2.3.2.1. Entendimento da organização e seu contexto

Ao estabelecer a necessidade da concepção de uma estrutura de gerenciamento de riscos, deve-se antes, avaliar e compreender contextos externos, tais como ambiente cultural, social, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer seja internacional, nacional ou local. Identificar fatores-chave e suas tendências de impacto sobre os objetivos estratégicos, considerando ainda as relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores.

A avaliação do contexto interno deve levar em conta as questões relacionadas a governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades, políticas, objetivos e estratégias para atingi-los. Percepções e valores das partes interessadas e sua relação em si, além da cultura, normas, modelos e diretrizes e ainda relações contratuais também devem ser considerados durante a avaliação.

Diante de um cenário de alta dependência tecnológica, convém que sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão formais e

informais, bem como capacidades, recursos e conhecimentos também sejam avaliados.

2.2.3.2.2. Estabelecimento da política de gestão de riscos

Ao estabelecer uma política de gestão de riscos, deve-se claramente estabelecer os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos acerca das suas justificativas, conexões e ligações, responsabilidades e tratamento de conflitos de interesses, uma vez que nesta relação inere boa parte das dificuldades em identificar e direcionar responsáveis e principalmente manter independência entre os gestores que são na maioria das vezes responsáveis pelos procedimentos e cumprimento das normas.

O comprometimento com a disponibilidade dos recursos necessários, por sua vez, auxilia o gerenciamento de riscos, a medição e reporte do seu desempenho às partes interessadas e ainda permite analisar criteriosamente e tempestivamente a política e a estrutura da gestão de riscos, devido mudanças nas circunstâncias ou resposta a um evento.

Instrumentos como a matriz de riscos corporativos, ferramentas automatizadas, programas de autoavaliação de riscos e controles (*self assessment*), normas e procedimentos, ICR - indicadores-chave de riscos (*KRI – Key Risk Indicator*), monitoramento e comunicação, são exemplos de elementos considerados durante a concepção de uma política de riscos.

2.2.3.2.3. Responsabilização

A identificação dos proprietários dos riscos que geralmente têm ou deveriam ter a responsabilidade, a autoridade e competência apropriadas para gerenciá-los, assegura a suficiência, a eficácia e a eficiência de quaisquer controles. Deve-se ainda identificar os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção da estrutura para gerenciar riscos e identificar outras responsabilidades das pessoas, em todos os níveis da organização.

Para a norma, convém ainda estabelecer medição de desempenho e processos de reporte internos e externos e relação com os devidos escalões e assegurar níveis apropriados de reconhecimento.

2.2.3.2.4. Integração nos processos organizacionais

Devido a grande complexidade da maioria dos processos organizacionais, convém que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos, de forma que seja pertinente, eficaz e eficiente, tornando o processo de gestão de riscos, parte integrante dos processos organizacionais. Em particular, convém que a gestão de riscos seja incorporada no desenvolvimento de políticas, na análise crítica, no planeamento estratégico e de negócios, e nos processos de gestão de mudanças.

Segunda a norma, deve existir um plano amplo de gestão de riscos para assegurar que a política de gestão de riscos seja implementada e que a gestão de riscos seja efetivamente incorporada em todas as práticas e processos. Este plano de gestão de riscos pode ser integrado com um plano estratégico.

2.2.3.2.5. Recursos

O conceito de recursos mudou ao longo das décadas e já não mais se aplica apenas a classificação de recursos financeiros e equipamentos. Igualmente, convém que aspectos, tais como pessoas, habilidades, experiências e competências sejam consideradas. Adicionalmente, recursos necessários para cada etapa do processo de gestão de riscos, bem como processos, métodos e ferramentas que permitam a gestão de riscos e conseqüentemente processos e procedimentos documentados, sistemas de gestão da informação e do conhecimento e programas de treinamento.

2.2.3.2.6. Estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte internos

Convém que a organização estabeleça mecanismos de comunicação interna e reporte a fim de apoiar e incentivar a responsabilização e a propriedade dos riscos, assegurando que os componentes-chave da estrutura da gestão de riscos e quaisquer alterações subsequentes, sejam comunicados adequadamente, através de um processo de reporte interno sobre a estrutura, sua eficácia e os seus resultados.

A partir da sensibilidade e variedade de fontes, as informações pertinentes derivadas da aplicação da gestão de riscos devem ser consolidadas e estarem disponíveis nos níveis e nos momentos apropriados, para consulta das partes interessadas internas.

2.2.3.2.7. Estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte externos

O plano de comunicação com partes interessadas externas deve envolver o engajamento apropriado que assegure uma troca eficaz de informações, reporte externo para atendimento de requisitos legais, regulatórios e de governança para fornecer retroalimentação e reportar sobre a comunicação e consulta.

Assi (2012, p. 94), considera que:

Quando nos referimos à informação, devemos usar a comunicação para construir confiança na organização e é de suma importância comunicar as partes interessadas sobre a ocorrência de algum evento de crise ou contingência.

2.2.3.3. Implementação da gestão de riscos

2.2.3.3.1. Implementação da estrutura para gerenciar riscos

A definição da estratégia e o momento apropriado para implementar a estrutura para gerenciar riscos, são importantes para que a política e o processo de gestão de riscos, atenda aos requisitos legais e regulatórios e continue apropriada, sem burocracias ou práticas não aplicáveis ao contexto. Estabelecer objetivos

alinhados com os resultados dos processos de gestão de riscos irá assegurar a tomada de decisões e a tempestividade das sessões de informação, treinamento e comunicação com as partes interessadas.

2.2.3.3.2. Implementação do processo de gestão de riscos

As práticas e processos da gestão de riscos devem fazer parte, em todos os níveis e funções pertinentes, através de um plano estruturado de gestão de riscos. Adicionalmente, convém que essas práticas sejam incorporadas na cultura da empresa, considerando sempre que sejam adaptadas aos processos da organização.

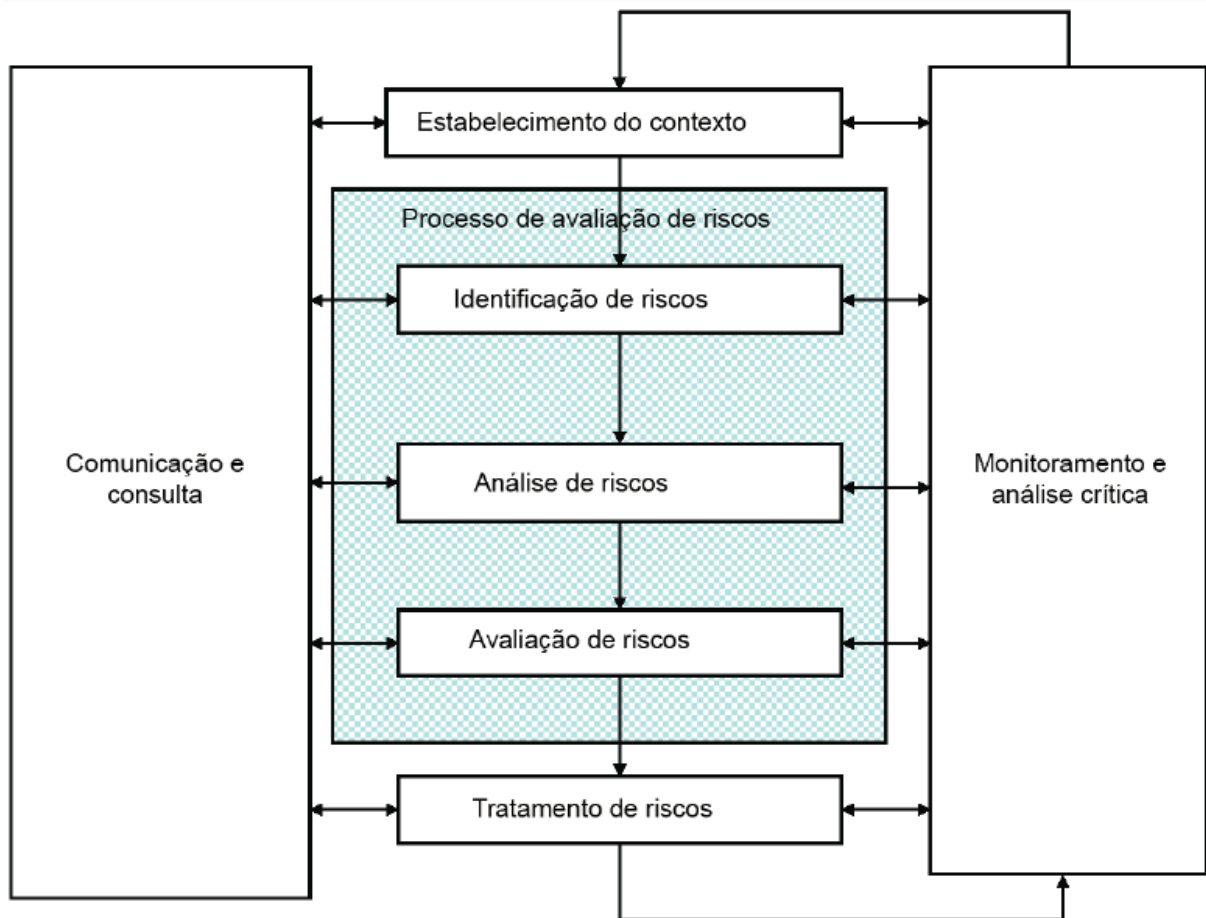
2.2.3.3.3. Monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da estrutura

O monitoramento contínuo dos indicadores, a análise crítica da estrutura para assegurar o desempenho da gestão de riscos e a medição e reporte dos progressos obtidos, ou desvios, em relação ao plano de gestão de riscos, garante que esta gestão seja eficaz e contínua. Ainda, permitirá a análise da aplicabilidade da política e o plano, dado o contexto externo e interno das organizações, permitindo que as decisões de como esses elementos podem ser melhorados, sejam tomadas visando a evolução da capacidade de gerenciar riscos e quanto isto está refletido na cultura organizacional.

2.2.4. Processo de gestão de riscos

Dentre as generalidades do processo de gestão de riscos, em ser parte integrante da gestão, incorporada na cultura e que suas práticas estejam adaptadas aos processos da organização, a avaliação busca o conhecimento e previsibilidade dos eventos e possíveis medidas necessárias para mitigá-los ou se prepararem para seus impactos. O processo de avaliação de riscos não é uma atividade independente e sim, totalmente integrada aos outros componentes do processo.

Figura 4 – Processo de gestão de riscos



Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2009

A comunicação e consulta e às partes interessadas é de suma importância e em estágio inicial, deve ocorrer durante todas as fases do processo, pois julgam os riscos com base nas percepções, que podem variar devido às diferenças de valores, necessidades, suposições, conceitos e preocupações das partes interessadas.

O processo de tomada de decisão deve considerar que devido ao impacto dos pontos de vista das partes, as percepções necessitam ser identificadas, registradas e levadas em consideração, para facilitar a troca de informações verdadeiras, pertinentes, exatas e compreensíveis. Porém, considerando os aspectos de confidencialidade e integridade.

2.2.4.1. Estabelecimento do contexto

Ao se estabelecer o contexto para o processo de gestão de riscos, alguns objetivos e parâmetros externos e internos que definem o escopo e os critérios de riscos, necessitam ser mais bem aprofundados. Neste sentido, o ambiente externo permite ser contextualizado a luz dos objetivos e das preocupações das partes interessadas externas, com detalhes sobre requisitos legais e regulatórios, ambientes cultural, social, político, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização. Este ambiente é justamente o que se busca atingir com seus objetivos.

No momento do estabelecimento do contexto interno, que é algo dentro da organização que pode influenciar a maneira pela qual se gerenciará os riscos, os objetivos devem estar alinhados com a cultura, processos, estrutura e estratégia. Adicionalmente, considerar temas como governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades, políticas, capacidades, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias, fluxos de informação e processos de tomada de decisão, relações com as partes interessadas internas.

O contexto do processo de gestão de riscos também permite a definição de metas, objetivos, responsabilidades, escopo, atividades, profundidade e amplitude, processos, função, projeto, produto, serviço ou ativo, localização, metodologias, desempenho, identificação, especificação, estudos necessários e recursos requeridos.

Para avaliar a significância do risco, convém que haja a definição dos critérios a serem utilizados e que estes reflitam os valores, objetivos e recursos. Alguns destes critérios poderão ter origem em outros requisitos legais regulatórios subscritos na organização, porém sendo compatíveis com a política de gestão de riscos, definida no início do processo.

Sendo a norma, ao definir os critérios de risco, convém que os fatores a serem considerados incluam os seguintes aspectos:

- a natureza e os tipos de causas e de consequências que podem ocorrer e como elas serão medidas;

- como a probabilidade será definida;

- a evolução no tempo da probabilidade e/ou consequência(s);

- como o nível de risco deve ser determinado;

os pontos de vista das partes interessadas;
o nível em que o risco se torna aceitável ou tolerável; e
se convém que combinações de múltiplos riscos sejam levadas em consideração e, em caso afirmativo, como e quais combinações convém que sejam consideradas.

2.2.4.2. Processo de avaliação de riscos

O processo de avaliação de riscos contempla os processos de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos, conforme figura 4.

2.2.4.2.1. Identificação de riscos

Esta etapa do processo consiste na identificação das fontes de risco, áreas de impactos, eventos de mudanças circunstanciais, causas e consequências potenciais, para gerar uma lista abrangente de riscos baseada nestes eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos, considerando ainda riscos associados com não perseguir uma determinada oportunidade.

Esta lista é crítica e deve ainda incluir todos os riscos, estando suas fontes sob o controle da organização ou não, mesmo que as fontes ou causas dos riscos possam não ser evidentes. Um determinado risco não identificado nesta etapa, tampouco será considerado em análises futuras. Por isso, a ampla gama de consequências específicas cumulativas de reação em cadeia devem ser examinadas e consideradas.

Além de identificar o que pode acontecer, é necessário considerar possíveis causas e cenários que mostrem quais consequências podem ocorrer, considerando todas as causas e consequências significativas, ferramentas e técnicas de identificação de riscos adequadas, informações pertinente e atualizadas, fatos por trás dos acontecimentos e sempre que possível, envolver pessoas com um conhecimento adequado na identificação dos riscos.

2.2.4.2.2. Análise de riscos

A avaliação e a necessidade de tratamento dos riscos, envolvem a compreensão e definição das estratégias e métodos mais adequados, envolvendo os diferentes tipos e níveis de risco, apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, probabilidade de que essas consequências possam ocorrer e os fatores que afetam as afetam.

Segundo a norma, convém que o risco seja analisado determinando-se as consequências e sua probabilidade, e outros atributos do risco, pois um evento pode ter várias consequências e pode afetar vários objetivos. Por isso, os controles existentes e sua eficácia e eficiência também precisam ser levados em consideração.

Para que se determine corretamente um nível de risco e haja confiança nessa determinação, as consequências e a probabilidade, a finalidade da saída do processo de avaliação de riscos, a interdependência dos diferentes riscos e suas fontes, devem refletir o tipo de risco e ainda estar compatível com os critérios de risco definidos. Todo esse processo deve ser comunicado eficazmente aos tomadores de decisão e, quando apropriado, a outras partes interessadas para que sejam estabelecidos e ressaltados fatores como a divergência de opinião entre especialistas, a incerteza, a disponibilidade, a qualidade, a quantidade e a contínua pertinência das informações, ou as limitações sobre a modelagem.

Diversos graus de detalhe podem ser considerados na etapa de análise dos riscos, dependendo do risco, finalidade da análise, dados e recursos disponíveis e tipos de análise como, qualitativa, semiquantitativa ou quantitativa, ou uma combinação destas. Os resultados de um evento ou conjunto deles, por extrapolação de estudos experimentais ou dados disponíveis, poderão determinar as probabilidades e as consequências, expressas em termos de impactos tangíveis e intangíveis.

2.2.4.2.3. Avaliação de riscos

A tomada de decisão sobre a necessidade de tratamento dos riscos e a sua prioridade de implementação, tem por base os resultados da análise de riscos que comparam o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os

critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado. Decisões tomadas de acordo com requisitos legais e regulatórios, também levem em conta o contexto mais amplo do risco, considerando a tolerância assumida por partes que não a própria organização. Esta tolerância poderá influenciar a atitude perante o risco e demandar uma análise mais aprofundada, que pode levar à decisão de não se tratar o risco de nenhuma outra forma que seja manter os controles existentes.

2.2.4.3. Tratamento de riscos

De acordo com as generalidades da norma, a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções são envolvidas durante a etapa de tratamento de riscos, considerando novos controles ou modificação dos existentes, de forma cíclica contemplando a avaliação do tratamento de riscos já realizado, decisão dos níveis de risco residual toleráveis, definição e implementação de um novo tratamento para os riscos não toleráveis

As opções de tratamento de riscos podem incluir aspectos como evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco, tentativa de tirar proveito de uma oportunidade, remoção das fontes, alteração da probabilidade ou consequências, compartilhamento e retenção do risco.

A seleção das opções de tratamento de riscos mais adequadas deve equilibrar, custos e esforços de implementação além de benefícios decorrentes de aspectos legais e regulatórios, como responsabilidade social e ambiental, considerando ainda riscos de grande consequência com tratamento economicamente não justificável, devido sua baixa probabilidade.

Valores e percepções das partes interessadas devem ser consideradas durante as comunicações, uma vez que algumas opções de tratamento podem afetar o risco no resto da organização, sendo para algumas partes, mais aceitáveis do que para outras e, por isso, convém que todos os envolvidos participem da decisão e que a prioridade de cada implementação esteja clara e monitorada no plano, para evitar que um risco significativo advenha do fracasso ou da ineficácia de medidas adotadas.

Riscos secundários não devem ser tratados como um novo risco e sim incorporados no plano original para serem avaliados, tratados, monitorados e analisados criticamente, identificando e preservando a ligação entre estes riscos.

As opções de tratamento escolhidas precisam estar documentadas no plano de tratamento de riscos, incluindo as razões da seleção das opções de tratamento e também benefícios esperados. Responsáveis pela aprovação e implementação do plano, ações propostas, recursos, medidas de desempenho e restrições, apresentações e monitoramento, precisam estar programadas no cronograma, para que o plano esteja integrado com os processos de gestão da organização e discutidos com as partes interessadas apropriadas.

A natureza e a extensão do risco residual após o tratamento do risco precisam estar claramente documentadas e monitoradas para que as partes interessadas estejam cientes.

2.2.4.4. Monitoramento e análise

O processo de monitoramento e análise crítica, envolvendo checagens regulares, além de planejados, devem fazer parte do processo de gestão de riscos, podendo acontecer de forma periódica ou em resposta a um fato específico, estando definidas de forma clara garantir controles eficazes e eficientes no projeto e na operação, informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos, análise de eventos e quase incidentes, mudanças, tendências, sucessos e fracassos, lições aprendidas, riscos emergentes, mudanças no contexto externo e interno, alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisões de tratamentos e prioridades.

Proporcionar uma medida de desempenho incorporada na gestão que reflita o progresso da implementação dos planos de tratamento de riscos, pode apresentar informações do desempenho global da organização, externamente ou internamente.

Os registros rastreáveis das atividades fornecem fundamentos para a melhoria dos métodos e ferramentas no processo de gestão de riscos como um todo, e portando a modelagem dos registros deve considerar a necessidade de aprendizado contínuo, reutilização de informações para gestão, custos e os esforços envolvidos na criação e manutenção de registros, necessidades de registros legais,

regulatórios e operacionais, método de acesso, facilidade de recuperação e meios de armazenamento, retenção e sensibilidade das informações.

2.2.5. COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

A *National commission on fraudulent financial reporting* (Comissão nacional sobre fraudes em relatórios financeiros), comissão composta por representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira, foi criada em 1985, nos Estados Unidos, para estudar de forma independente, as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros e contábeis. Esta iniciativa tinha como principal objetivo estudar os controles internos, que deu origem em 1992, a primeira publicação *Internal control - Integrated framework* (Controle interno – Um modelo integrado), que tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos.

Sem fins lucrativos e dedicada à melhoria dos relatórios financeiros, ética, controles internos e governança corporativa, a *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comitê das organizações patrocinadoras), passou a ser conhecida assim ao transformar-se de comissão para comitê e ser patrocinado por cinco das principais associações de classe.

Quadro 1 – Relação das entidades de classe patrocinadoras

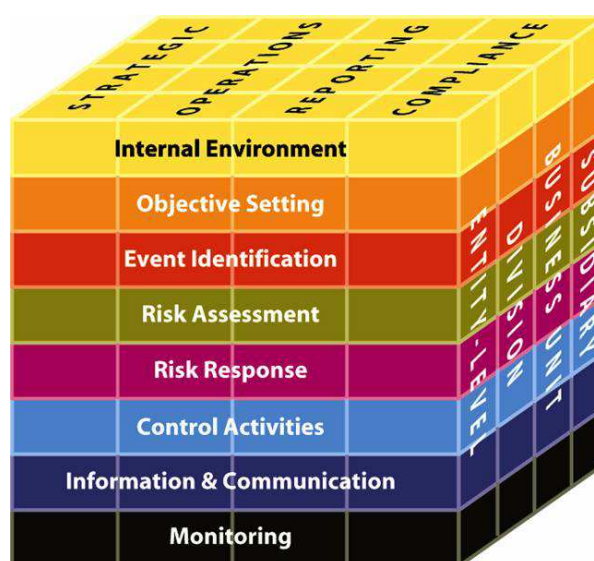
AICPA	<i>The American Institute of Certified Public Accountants</i> (Instituto americano de contadores públicos certificados)
AAA	<i>American Accounting Association</i> (Associação americana de contadores)
FEI	<i>Financial Executives International</i> (Executivos financeiros Internacionais)
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i> (Instituto dos auditores internos, associado ao Audibra – Instituto dos auditores internos do Brasil)
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i> (Instituto dos contadores gerenciais)

Fonte: COSO II

Em 2004, foi publicado o trabalho *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO II)*. Este documento é hoje utilizado como referência para que as organizações possam implantar a gestão integrada de riscos corporativos, pois compila os conceitos e técnicas sobre o assunto.

O *ERM – Enterprise Risk Management*, também conhecida por Gestão Integrada de Riscos Corporativos (GIRC) é um processo determinado pelo conselho de administração e executado por todos os funcionários da organização, aplicado à estratégia do negócio e desenhado para identificar potenciais eventos que possam afetar a sua continuidade e para avaliar os eventos que podem impedir o alcance dos objetivos. Permite prover com razoável segurança, a realização dos objetivos organizacionais, proporcionando adequado alinhamento da estratégia com o apetite a risco da corporação.

Figura 5 – Relacionamento entre objetivos e componentes



Fonte: COSO II

Com o objetivo de facilitar o entendimento o cubo do COSO ERM, deve observar:

- A dimensão da profundidade representa as categorias de objetivos;
- A demissão das linhas representa os componentes do gerenciamento de riscos;
- A dimensão das colunas representa os níveis da organização;

- Modelo integrado, que consiste de oito componentes inter-relacionados, com objetivo de avaliar a eficácia do gerenciamento de riscos.

Quadro 2 – Elementos chave do COSO

1	Ambiente Interno	O ambiente interno contempla o tom de uma organização, e se configura como a base de como o risco é percebido e tratado pelas pessoas envolvidas, considerando a filosofia de gestão de riscos e o apetite de evento de risco (disposição de tolerar riscos), a integridade e os valores éticos, e o ambiente operacional.
2	Definição de Objetivos	A organização deve implantar um processo de definição de estratégia e objetivos antes de identificar riscos. O ERM procura assegurar que a Administração adota um adequado processo para definir objetivos, alinhado não só com a missão corporativa mas, como também com o seu apetite à risco.
3	Identificação de Eventos	A organização deve definir processos e técnicas para identificação e categorização (agrupamento) de eventos. Os eventos devem ser distinguidos entre riscos e oportunidades, sendo que os primeiros devem ser gerenciados e os últimos direcionados adequadamente dentro da organização.
4	Avaliação de Riscos	A organização deve definir processos e critérios para avaliação e priorização dos eventos internos e/ou externos (riscos) que podem impedir o alcance dos seus objetivos organizacionais.
5	Tratamento dado aos Riscos	A organização deve definir critérios para selecionar a opção adequada para mitigar os riscos e alinhá-los com o apetite definido internamente, desenvolvendo uma série de ações e iniciativas.
6	Atividades de Controles	A organização deve definir e implantar políticas e procedimentos para garantir que os riscos estão devidamente controlados e que os objetivos estratégicos sejam alcançados.
7	Informação e Comunicação	A organização deve definir e implantar um processo de informação e comunicação, para que os temas relevantes sejam identificados, capturados e comunicados oportuna e adequadamente, possibilitando que os envolvidos com o assunto as recebam com o nível de conteúdo apropriado para que possam executar suas atividades.
8	Monitoramento	A organização deve definir e implantar um processo de monitoramento do processo de gerenciamento integrado de riscos corporativo, de forma contínua e em âmbito global.

Fonte: COSO II

Quadro 3 – Componentes do COSO

Elemento-Chave	Componente				
Ambiente Interno	Filosofia (política)	Apetite a risco	Corpo diretivo	Integridade e valores éticos	Comprometimento e competência
	Estrutura	Papéis e responsabilidades	Padrões de recursos humanos	Ferramenta tecnológica	Processo e procedimentos
Definição de Objetivos	Objetivos estratégicos	Objetivos relacionados	Objetivos selecionados	Apetite à risco	Tolerância a risco
Identificação de Eventos	Distinção entre os eventos de risco e as oportunidades	Fatores de risco	Técnicas de identificação de eventos de risco	Interdependência entre os eventos de risco	Categorização dos eventos de risco
Avaliação de Riscos	Risco inerente (potencial) e risco residual	Variáveis para avaliação dos eventos de risco	Fontes de dados	Técnicas de avaliação de eventos de risco	Correlação entre os eventos de risco
Tratamento dado aos Riscos	Avaliação das opções de tratamento	Seleção dos tratamentos	Visão de portfólio de eventos de risco		
Atividades de Controles	Integração com o tratamento dado aos eventos de risco	Tipos de atividades de controles	Políticas e procedimentos	Controle automatizados	Entidades específicas
Informação e Comunicação	Processo de comunicação definido	Conteúdo da informação definido	Público-alvo definido		
Monitoramento	Atividades de monitoramento contínuo	Avaliações independentes	Comunicação das deficiências		

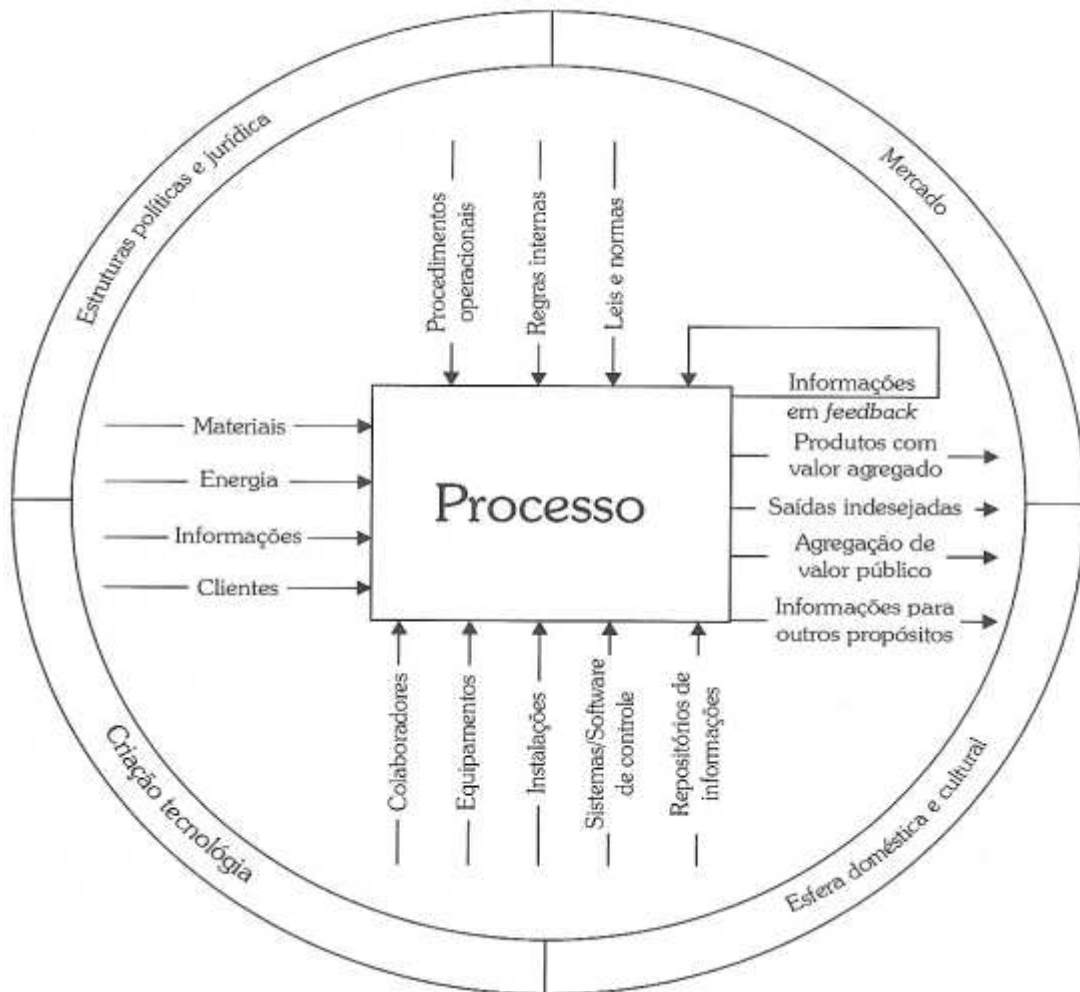
Fonte: COSO II

2.3. Gestão de processos de negócio

Todo trabalho importante realizado nas organizações faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma organização sem um processo organizacional (GONÇALVES, 2000). O mesmo autor ainda define que qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.

Uma visão macro de um processo contempla entradas de materiais, equipamentos, outros bens, informação e conhecimento, para que após as atividades que agregam valor possam permitir a saída produtos ou serviços.

Figura 6 – Visão sistêmica dos processos



Fonte: BALDAM (2008. p.21).

A gestão por processos de negócios é a disciplina de modelar, automatizar, gerenciar e otimizar processos de negócios através do seu ciclo de vida com o propósito de lhes agregar valor (KHAN apud OLIVEIRA, 2008, p. 19). Ao adotar este modelo a organização deverá pensar na melhor forma de fazer negócios, levando em consideração os processos críticos, procurando identificá-los, mapeá-los, documentá-los e melhorá-los continuamente (OLIVEIRA, 2008).

Com o surgimento do BPM alguns anos após o Gerenciamento da Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*) e Reengenharia de Processos de Negócio (*Business Process Reengineering*), que indicava aumento do desempenho dos negócios em um curto espaço de tempo pela adoção da reengenharia completa dos processos de negócio, o conceito de gestão de processo de negócio voltou com soluções baseadas na evolução dos fluxos de trabalho até o aperfeiçoamento dos processos para que as metas estratégicas além de alinhadas com a organização, permitam maior eficiência e vínculo das atividades internas com fatores competitivos.

A gestão de processos de negócios de uma forma mais genérica, tem uma visão de gerenciamento humano melhor organizado, diferentemente da automação e gerenciamento dos processos, através de ferramentas e softwares. Para Moreira (2007, p. 30-31) um processo de negócio pode ser visto como um conjunto estruturado de tarefas que contribuem coletivamente para que uma organização atinja os seus objetivos.

2.3.1. Planejamento de BPM

De acordo com Baldam (2008, p. 66) não são apenas os processos que apresentam problemas (qualidade, custo, prazo, etc.) que passarão por otimização, outros processos que estejam funcionando perfeitamente podem ser otimizados buscando inovação ou melhoria contínua desse processo.

O planejamento do BPM contempla as atividades que venham à contribuir para o alcance de metas organizacionais e podem ser definidas, através de:

- Identificação dos pontos de falha nos processos;
- Definição de planos de ação para implantação;
- Identificação e definição dos processos que necessitam de resposta imediata.

2.3.2. Modelagem de processos

A modelagem e otimização de processos trata da geração das informações sobre o processo atual e sobre a proposta de processo futuro, que visa prover:

- A documentação completa dos processos;
- A identificação dos dados de integração entre processos;
- O uso de metodologias de aperfeiçoamento dos processos;
- A realização de simulações e redesenhos;
- A adoção das boas práticas de modelos de referência;
- A construção das especificações para implementação, configuração e customização e, execução e controle.

Alguns termos como diagrama, mapa, mapeamento e modelagem podem ser empregados como sinônimos, porém há diferenciação:

- Diagrama ou mapa tem o objetivo de dar uma visão geral e intuitiva, sendo uma representação gráfica simplificada;
- Fluxograma é um tipo de Diagrama, que possui seus próprios símbolos;
- Modelo é um diagrama com informações complementares, como eventos de início e fim, tarefas entre os eventos, regras de negócio, responsáveis por execução e tomada de decisão e interação com clientes;
- Mapeamento é o ato em si de desenvolver o mapa ou diagrama;
- Modelagem contempla o desenvolvimento do modelo;
- Notação é a forma de representação gráfica para diagramar um processo.

2.3.2.1. Modelagem de estado atual (*As Is*)

A modelagem do estado atual do processo ou conforme o jargão utilizado “*As Is*”, permite entender o processo existente bem como a identificação de possíveis falhas ou desvio de resultados. A obtenção de métricas suficientes para estabelecer uma base de comparação, realizada na fase de análise e desempenho do processo atual, é fundamental e portanto premissa desta etapa, para que as melhorias

proporcionadas pelo estado proposto, possam ser identificadas e façam parte da documentação.

Baldam (2008, p. 76-77), destaca algumas etapas fundamentais, incluindo a preparação do projeto de modelagem, entrevista e coleta de dados com usuários, documentação do processo, validade do processo e a correção de documentação.

2.3.2.2. Modelagem de estado futuro (*To Be*)

Para o BPM CBOK V3.0 (2013), a modelagem de processos inclui um conjunto-chave de habilidades e técnicas que possibilitam às pessoas compreender, formalizar e comunicar os principais componentes de processos de negócio. A área de conhecimento de modelagem de processos fornece uma visão geral e definições-chave dessas habilidades e técnicas. Também fornece o entendimento do propósito e benefícios da modelagem de processos, uma discussão dos tipos e utilizações de modelos de processos, ferramentas e padrões de modelagem.

A modelagem do estado futuro segundo Baldam (2008, p. 83), visa criar um ponto de discussão para melhorar o processo através de inovações ou ainda questionar sua necessidade e se de fato agrega necessário valor dentro da organização. Algumas modelagens como melhoria continua, *FAST*, *benchmarking*, redesenho de processo e inovação de processo são exemplos de estado futuro do processo.

2.3.3. Execução processos

Nessa etapa são executadas as definições da etapa de modelagem do processo, sendo testados e indicados pelos usuários, os impactos positivos e negativos após a implementação das mudanças ou melhorias. Recomenda-se que os responsáveis pela implantação tenham as competências subjetivas e sociais necessárias para esta etapa.

A execução de processos visa garantir a implementação e a execução dos processos, através de:

- Implantação de planos que envolvam mudanças de tecnologia;

- Treinamentos técnicos para equipamentos e softwares;
- Acompanhamento do comportamento do processo implantado;
- Monitoria e controle da execução das instâncias de processo.

2.3.4. Controle e análise de dados

O controle e análise de dados são relacionados ao controle geral sobre o comportamento dos processos para gerar informações que posteriormente realimentarão as atividades de otimização e planejamento, por meio de:

- Indicadores;
- Métodos estatísticos;
- Diagramas de causa e efeito.

Esses dados são comparados e utilizados para montar indicadores gerais que permitem avaliar o processo. Diversas técnicas são aplicáveis ao controle e análise dos dados de instâncias de processos para avaliar o alcance dos objetivos, bem como a necessidade de ajustes nos processos, metas ou na estratégia propriamente dita. Uma vez que o BPM, tem por objetivo a melhoria contínua dos processos de negócio, é preciso que o negócio acompanhe o comportamento dos processos e identifique falhas e oportunidades.

A monitoração dos processos pode ser realizada no nível operacional, com o acompanhamento dos detalhes de cada instância em execução do processo e caso sejam percebidas exceções e desvio de resultados, como prazo, custo e insucessos, o negócio pode atuar na correção da situação. No nível analítico, os resultados projetados são comparados com os resultados realmente atingidos, na busca de exceções recorrentes ou melhores estratégias e oportunidades para o negócio, através de planejamento das ações de correção.

Para o BPM CBOK V3.0 (2013), o gerenciamento de desempenho de processos é o monitoramento formal e planejado da execução de processos e o acompanhamento do desempenho com o objetivo de apurar a eficiência e eficácia dos processos. A informação é usada para comparar o desempenho real com as metas dos processos e tomar decisões a respeito de melhorar ou descontinuar processos existentes e/ou introduzir novos processos a fim de conectar os objetivos estratégicos da organização ao foco do cliente e partes interessadas.

3. METODOLOGIA

A pesquisa exploratória é recomendada quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.61), e neste sentido o tema Gestão de Riscos é ainda muito complexo e por ser adaptável ao ambiente de cada organização, não tem sido utilizado com frequência como método em si para priorização das iniciativas de transformação e melhoria de processos, motivando este exercício conceitual de conectá-lo à estratégia.

Para criação da abordagem proposta, foi realizado um extenso estudo sobre os princípios e diretrizes da norma NBR ABNT 31000:2009 e sua relação com os elementos-chave do COSO ERM, para organizar de forma sistemática esta coleção de teorias, conceitos e ideias. Os processos da cadeia de valor em si são apenas uma parte da metodologia, juntamente com a adoção das técnicas existentes de BPM para transformação ou melhoria de processos.

O estudo foi dividido em três grandes fases, onde a primeira consiste e determinar quais são os processos de negócio e de apoio existentes e, na inexistência de classificação ou até mesmo na formalização da cadeia de valores, defini-los. A segunda fase, grande motivadora deste estudo, absorve todas as recomendações da abordagem genérica descrita na norma, que fornece os princípios e diretrizes para gerenciar qualquer forma de risco, de uma maneira sistemática, transparente e confiável, dentro de qualquer escopo e contexto, e as relaciona com as boas práticas do Comitê das organizações patrocinadoras, com o objetivo assim emprega-las.

A terceira e última fase, traz para o exercício a tonalidade de ação de melhoria em si, para que estas depois de finalizadas reflitam mudanças significativas na origem dos fatores de riscos que causam o desconforto quanto sua possibilidade de materialização. Ainda, quando materializadas, quais os tipos de impactos sentidos. A retroalimentação segundo Santos (1994) é o processo de transmissão da informação sobre o desempenho atual de qualquer máquina (no sentido amplo) para um estágio anterior a fim de modificar sua operação, que em outras palavras permite mitigar o risco inicial oferecido por um processo através da sua transformação ou melhoria, e o avaliando novamente em comparação ao estágio inicial.

Quadro 4 - Esquema metodológico do estudo conceitual e análise

	TEMA	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVO GERAL
PRIMEIRA FASE	CADEIA DE VALOR	<p>Categorização das atividades genéricas consideradas primárias.</p> <p>Categorização das atividades genéricas consideradas de apoio às atividades primárias.</p>	Identificar processos de negócio e processos de apoio	ABORDAGEM SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO SOB A ÓTICA DE RISCOS
SEGUNDA FASE	GESTÃO DE RISCOS	<p>Contextualizar e descrever os riscos de negócio e o relacionamento entre os princípios necessários para gerenciar riscos.</p> <p>Analisar e avaliar os processos-alvo bem como o tratamento de risco aplicável.</p>	<p>Estabelecer o contexto</p> <p>Identificar riscos</p> <p>Analisar riscos</p> <p>Avaliar riscos</p> <p>Tratar riscos</p>	
TERCEIRA FASE	BPM	<p>Propor melhorias significativas através da utilização dos métodos de BPM.</p> <p>Analisar os novos patamares de classificação de riscos dos processos-alvo.</p>	<p>Definir metas para os processos</p> <p>Modelar e documentar processos</p> <p>Analisar e melhorar processos</p> <p>Monitorar e controlar processos</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor

4. PROPOSIÇÃO DE UMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO SOB A ÓTICA DE RISCOS

A proposição de uma abordagem sistemática de avaliação de processos de negócio sob a ótica de riscos visa conectar conceitos já conhecidos, porém utilizados de maneira isolada e, portando para efeito desse exercício conceitual, poderá demandar a necessidade de aprofundamento específico nos temas principais, como cadeia de valor, gestão de riscos e BPM.

No estágio inicial da aplicação da abordagem proposta, devem-se concentrar os esforços na identificação dos processos, no intuito de conhecê-los e ainda considera-los como definidos. O desenho da cadeia de valor de uma organização será uma consequência do conhecimento e definição de seus processos, que ainda os classificará como processos primários e de apoio. Ao tornar-se sistemática e cíclica, a abordagem proposta não demandará tais esforços, uma vez que a cadeia de valor já será conhecida e definida e, não havendo mudanças ela servirá de delimitador do escopo de análise.

Não há restrições quanto às iniciativas de melhoria de processos de apoio ou até mesmo análise de riscos no nível operacional relacionado às atividades, porém estas iniciativas não devem estar relacionadas com a abordagem de análise dos processos de negócio, sob pena de torná-la inviável.

Uma vez conhecida a cadeia de valor, com seus processos de negócio e de apoio claramente definidos, deve-se iniciar a gestão de riscos para contextualizar e descrever os riscos dos processos de negócio e o relacionamento entre os princípios necessários para gerenciar riscos. Nesta etapa, deve ocorrer a contextualização do ambiente interno onde poderão ocorrer os riscos.

Para que a gestão de riscos seja possível, é fundamental que a organização tenha seu processo de definição de objetivos, seja informal ou formal, pois em geral, os objetivos são definidos a partir da missão, visão e valores da organização, conforme passos a seguir:

- Definir a missão: Deve responder o que a organização se propõe a fazer, e para quem;
- Definir a visão: Descrição do futuro desejado para a organização, refletindo o alvo a ser procurado;

- Definir os valores: Princípios ou crenças, que servem de guia ou critérios para os comportamentos, atitudes e decisões;
- Definir a estratégia: Rumo a ser seguido pela organização e como os recursos serão alocados para se alcançá-lo;
- Definir os objetivos estratégicos: Definição dos objetivos associados à estratégia organizacional;
- Desdobrar os objetivos estratégicos: É o desdobramento dos objetivos estratégicos para os níveis operacionais.

Com base no COSO II – ERM *Framework*, os objetivos deverão ser classificados como:

- Estratégicos: Relacionados com os objetivos de alto nível e que suportam a missão e visão da organização, geralmente associados ao mapa estratégico;
- Operacionais: Relacionados com a eficiência e eficácia dos processos, incluindo objetivos de desempenho, rentabilidade, utilização e salvaguarda dos recursos;
- Reporte: Relacionados com a confiabilidade dos relatórios que são gerados e emitidos interna ou externamente sobre informações financeiras e não financeiras;
- Conformidade (*Compliance*): Relacionados com o cumprimento de leis, normas e outros regulamentos internos ou externos aos quais a organização está sujeita.

A etapa de identificação dos riscos consiste em perceber os eventos internos ou externos que podem impedir ou dificultar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais, reporte e conformidade da organização, sob os seguintes aspectos:

- Exposição: Expor voluntária ou involuntariamente, a determinado evento inerente ao seu negócio;
- Fator de risco: Fator interno ou externo que influencia na ocorrência ou no impacto do risco;
- Evento: Ocorrências e/ou incidentes que se originam a partir de fontes internas ou externas e que podem acarretar impactos para a empresa;

- Controle: Mecanismo que minimiza a possibilidade de ocorrência dos riscos ou atenua seu impacto no negócio;
- Impacto: Efeito gerado com a materialização de um evento.

Os impactos, em linhas gerais, não são riscos, deve-se sempre identificar quais as causas que levam a determinado impacto e podem ser classificados em operacional, ocupacional, ambiental, Imagem e financeiro e ainda distintos como negativos ou positivos para a empresa. Oportunidade é a possibilidade de que um evento interno ou externo venha ocorrer e afetar favoravelmente o alcance dos objetivos da organização. Neste caso, deve ser endereçadas pela área responsável pelo planejamento estratégico.

Risco é a possibilidade de que um evento interno ou externo venha ocorrer e afetar desfavoravelmente o alcance dos objetivos. Decisões estratégicas da organização não são riscos, uma vez que risco é um evento incerto que pode impedir o alcance dos objetivos, que por sua vez são definidos à partir da decisão estratégica e devem estar associados a uma incerteza, ou seja, fatos não são riscos.

A origem interna ou externa dos eventos permitirá identificar o quanto é possível agir proativa ou reativamente, uma vez que a organização tem mais condições de atuar diretamente, adotando ações preventivas de mitigação dos riscos quando a origem for interna. Nem sempre é possível atuar diretamente, sendo muitas vezes adotadas ações corretivas nos eventos de origem externa.

As técnicas de identificação de eventos podem incluir inventário de eventos, seminários com facilitadores, entrevistas, questionários e pesquisas, análise de processo, indicadores e alertas de mudanças, rastreamento de dados de eventos de perdas e análise de efeitos e modos de falha. A partir das análises SWOT também é possível identificar riscos, caso a organização tenha este tipo de análise.

Fatores de risco são fatores internos ou externos que contribuem e/ou influenciam na ocorrência ou no impacto dos riscos. Cabe destacar, que no mapeamento de riscos devem ser identificados os principais fatores de riscos relacionados, considerando as seguintes categorias:

- Fatores externos: Econômicos, meio ambiente, políticos, sociais e tecnológicos;
- Fatores internos: Infraestrutura, pessoal, processos e tecnologia.

No segundo estágio da aplicação da abordagem proposta, devem-se concentrar os esforços na análise e não mais no evento, na avaliação dos processos-alvo bem como o tratamento de risco aplicável.

A partir da identificação do risco, que é algo que afeta desfavoravelmente os objetivos da Organização, devem ser analisadas as condições onde ele pode ocorrer. No gerenciamento de riscos, existem ações ou mecanismos que são implantados pela organização para tratar os riscos, chamadas de respostas ao risco, ou seja, são formas de controles ou mitigação dos riscos. Algumas formas de controle incluem, mas não limitadas a, manutenções preditivas e preventivas, capacitação de pessoas, manuais e procedimentos que padronizam o processo e visam a reduzir erros em sua execução, ações que visam a preservar a integridade do meio ambiente, pessoas e patrimônio perante a um incidente e hedge.

Os níveis de controle devem ser condizentes com o porte da organização e otimizados, nem com medidas em excesso e tampouco com deficiências, considerando:

- Racionalização: remover os controles que não são relevantes e são duplicados desnecessariamente;
- Otimização: centralizar medidas de controle e mitigação e selecionar as mais eficientes para testar, bem como aquelas que mitigam mais de um risco ao mesmo tempo;
- Melhoria contínua: modificar, redesenhar e reorganizar processos e os controles para direcionar a eficiência e eficácia operacional.

Finalizando a etapa de análise de riscos, inicia a avaliação do risco, que pode ocorrer de duas formas:

- Risco Inerente: tipo de avaliação que não considera as ações de mitigação que são os controles e respostas existentes, além da sua efetividade;
- Risco Residual: tipo de avaliação que considera as ações de mitigação existentes e sua efetividade.

Para as organizações que já possuem um nível intermediário de controles internos, intrínsecos em processos, recomenda-se a utilização da avaliação de risco residual, tendo em vista que os avaliadores podem ter dificuldades de avaliar o risco

sem considerá-los. Existem diferentes formas que podem ser utilizadas para a avaliação dos riscos. Dentre as principais, estão:

- Qualitativo: utilização de critérios qualitativos para definir as ordens de grandeza dos riscos;
- Benchmark: pesquisas com diferentes organizações que são consideradas com boas práticas implementadas.
- Modelos probabilísticos: modelos estatísticos que através de técnicas associam impactos e probabilidades, partindo-se de determinadas premissas;
- Modelos não probabilísticos: modelos desenvolvidos para estimativas de impacto e probabilidade, considerando premissas e cenários subjetivos.

Em um estágio inicial de maturidade no processo de gestão de riscos, recomenda-se a adoção de modelos menos complexos, permitindo que a organização em seu primeiro ciclo, exercite a sistematização da abordagem proposta, tornando-a viável. Adicionalmente, definir quais os critérios quer utilizar para a avaliação de riscos:

- Frequência: periodicidade com que ocorre um evento, descrita em unidade de tempo. Análise quantitativa com base em dados históricos de eventos materializados ou eventos potenciais estimados;
- Impacto ocupacional: impactos relacionados com aspectos ocupacionais, como lesões, acidentes, fatalidades, doenças sobre a força de trabalho própria ou de terceiros, decorrentes da materialização do risco. Análise qualitativa, que fornecerá informações quantitativas para perdas financeiras;
- Impacto ambiental: impactos relacionados ao meio ambiente, como degradação, prejuízos, perdas decorrentes da materialização do risco. Análise quantitativa através de tabela de multicritérios, com base em dados históricos de eventos materializados ou eventos potenciais estimados;
- Impacto operacional: impactos relacionados com as perdas de produção, decorrentes da materialização do risco. Análise quantitativa

através de tabela de multicritérios, com base em dados históricos de eventos materializados ou eventos potenciais estimados;

- Impacto de imagem: impactos relacionados à perda da imagem da organização frente às partes interessadas. Análise qualitativa, que fornecerá informações quantitativas para perdas financeiras.
- Impacto financeiro: impactos relacionados às perdas financeiras ou perdas de oportunidades no aproveitamento de vantagens financeiras, decorrentes da materialização do risco. Análise quantitativa através de tabela de multicritérios, com base em dados históricos de eventos materializados ou eventos potenciais estimados;

A avaliação de impacto financeiro deve ocorrer no aspecto individual e posteriormente no aspecto geral, que considera a soma das perdas dos aspectos ocasionadas pela materialização dos riscos.

Quadro 5 - Sistemática de avaliação de impacto financeiro

Impacto Ocupacional	Impacto Ambiental	Impacto Financeiro	Impacto Operacional	Impacto na Imagem	Impacto Financeiro Total
Custo tratamento fora de domicílio	Multas ambientais	Custo de recuperação de ativos	Tempo de parada (dias/evento)	Indenizações de outras partes interessadas	
Custos médicos		Despesas e perdas financeiras	Impacto na produção (%)		
Indenizações com a força de trabalho	Compensações ambientais	Outros custos	Produção média (tonelada por dia)	Despesas para recuperação da imagem	
			Valor da tonelada de bauxita embarcada		
Perda Financeira Ocupacional	Perda Financeira Ambiental	Perda Financeira Pura	Perda Financeira Operacional	Perda Financeira Imagem	

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos estágios seguintes de maturidade no processo de gestão de riscos, podem-se adotar critérios como probabilidade no lugar de frequência, com aplicação ainda de cálculos probabilísticos.

Após o mapeamento e priorização dos riscos, faz-se necessária a avaliação e seleção da resposta, que será o tratamento dado ao risco. Algumas questões

norteiam a avaliação dessa seleção, ao verificar se existe alguma ação possível de ser implantada, se esta ação está alinhada com as políticas corporativas da empresa, se o custo de implantação da ação é justificado versus o nível de exposição financeira do risco e também se a ação foi aprovada pelo Comitê de riscos, quando este existir na empresa.

As opções de tratamento dos riscos envolvem classificações, como:

- Reduzir: esforços para reduzir o impacto ou a frequência de ocorrência do risco;
- Compartilhar: dividir os riscos com terceiros, seja através de contratos, seguros, hedge, entre outros;
- Aceitar: nada deverá ser feito adicionalmente às medidas de controle para mitigação, já existentes, pois se acredita que o risco é aceitável, estando dentro dos limites previstos pela empresa ou ainda que não seja possível adotar medidas adicionais para mitigá-lo;
- Evitar: nesta opção de resposta está implícito que nenhuma alternativa é aceitável ou viável para reduzir impacto ou frequência, restando apenas abandonar o negócio ou processo que gera o risco.

Quadro 6 – Tratamento de risco conforme avaliação

- Impacto +	Reduzir impacto <i>Tornar risco aceitável</i>	Risco inaceitável <i>Reduzir impacto ou probabilidade</i>
	Risco aceitável	Reduzir probabilidade <i>Tornar risco aceitável</i>
- Frequência +		

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez avaliados os riscos e definidas as iniciativas de tratamento que envolva exclusivamente a escolha de redução de impacto ou frequência, se inicia a terceira fase dessa proposição com a adoção das técnicas de BPM com o objetivo de propor melhorias significativas através da utilização desses métodos:

- Definir metas para os processos: as metas devem refletir o resultado esperado sob a ótica de riscos, considerando os fatores de riscos identificados durante a segunda fase;

- Modelar e documentar processos: empregar as técnicas de BPM para modelagem da situação atual;
- Analisar e melhorar processos: projetar a situação esperada considerando as metas definidas e melhorias necessárias para atingir novos patamares.

Recomenda-se que os riscos devam ser revisados ao menos uma vez ao ano ou quando houver as seguintes rupturas de cenários:

- Planejamento Estratégico: quando houver alterações no planejamento estratégico e respectivo objetivo;
- Processos: quando houver alterações nos processos da empresa;
- Projetos: quando houver alterações nos projetos da empresa;
- Mudança no cenário externo: quando houver alterações nos fatores macroeconômicos, políticos, sociais, regulatórios, outros fatores externos.

Os controles existentes para mitigação dos riscos devem ser monitorados periodicamente e revisados, de acordo com os níveis de exposição dos riscos:

- *CSA – Control Self Assessment*: riscos diários ou baixos são aceitáveis ou podem requerer algum tipo de auto avaliação;
- *CCM – Continuous Control Monitoring*: riscos intermediários podem ser bons candidatos a análises automatizadas embasada em dados processados manualmente;
- Auditoria Interna ou Sarbanes-Oxley: riscos relevantes podem requerer processos de estimativas com entrada de informações com rigorosas análises e procedimentos com alto nível de avaliações manuais.

Tendo sido considerado um novo processo ou um processo melhorado, após o término das ações estabelecidas, os processos-alvo monitorados e controlados entrarão em produção e passarão a contribuir para o caixa da empresa. Neste momento, os novos patamares de classificação de riscos desses processos, devem ser analisados através das etapas da segunda fase desta proposição, retroalimentado o mapa de riscos e permitindo a nova tomada de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal deste trabalho foi apresentar e analisar uma abordagem sistemática para priorizar as iniciativas de transformação de processos de negócio, permitindo que os riscos sejam identificados e utilizados para esta priorização, e posteriormente sejam novamente medidos e reclassificados, com intuito de trazer conhecimentos a cerca do tema proposto.

A conexão entre os diferentes conceitos apresentados pretende permitir uma tomada de decisão mais assertiva no momento que traz para a mesa mais uma ótica à ser considerada dentre as demais óticas já estabelecidas pela gestão das empresas. Embora a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 descreva o processo sistemático e lógico em detalhes, ela recomenda que as organizações desenvolvam e implementem essa estrutura para integrar cada vez mais a governança, estratégia e planejamento, gestão, políticas, valores e cultura organizacional.

Segundo a norma, cada aplicação da gestão de riscos é sob medida e traz consigo necessidades particulares, percepções e critérios, e:

Portanto, uma característica-chave desta Norma é a inclusão do estabelecimento do contexto como uma atividade no início deste processo genérico de gestão de riscos. O estabelecimento do contexto captura os objetivos da organização, o ambiente em que ela persegue esses objetivos, suas partes interessadas e a diversidade de critérios de risco – o que auxiliará a revelar e avaliar a natureza e a complexidade de seus riscos.

A inserção do tema gestão de riscos nas organizações ainda é baixo quando relacionado com os benefícios oferecidos, as oportunidades exploradas e os impactos da materialização minimizados, porém é um passo inicial rumo ao afloramento e polinização do conceito na gestão estratégica das empresas. Este trabalho deixa uma oportunidade de implementação e melhoria de uma abordagem sistemática de avaliação de processos que pode trazer mudanças significativas para os cenários de tomada de decisão que, devido sua complexidade de construção, visou provocar o exercício conceitual dos temas propostos.

Um ponto de relevância para este estudo conceitual é proporcionar a escolha do processo de negócio à ser transformado ou melhorado não apenas sob a ótica da inovação ou da melhora significativa da eficiência das atividades ou até mesmo sob a ótica de riscos, mas também sob ela.

6. BIBLIOGRAFIA

KNIGHT, Frank H. **Risk, Uncertainty, and Profit**. 1921.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. New York: The Free Press, 1993.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de suprimentos: Conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

OHMAE, K. **Os novos limites da empresa**. São Paulo: HSM Management, 1998.

LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. **O Modelo Toyota: Manual de aplicação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ASSI, Marcos. **Gestão de Riscos com Controles Internos**. 1ª ed. São Paulo: Saint Paul, 2012.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, mar. 2000 a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?**. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p.8-19, out/dez. 2000b.

BALDAM, R. **Gerenciamento de processos de negócios**. BPM – Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2008. 240 p.

KHAN, R. N. **Business Process Management: a practical guide**. 1ª ed. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, 2004.

OLIVEIRA, F. M. **Aplicação do Business Process Management (BPM) nas Organizações**. 2008. 100f. Trabalho de conclusão de curso (tecnólogo) Faculdade de tecnologia da zona leste, São Paulo, 2008.

MOREIRA, Leo S. **Aplicando Composição e Orquestração de Serviços na Organização de Sistemas**. 2007. 68f. Monografia (Graduação) – Gerência Educacional de Tecnologia da Informação, Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Hélio. **Teoria do círculo vicioso**. In: São Paulo em perspectiva. São Paulo: Fundação Seade, 1994.

BPM CBOK V3.0 em português disponível para download pela área de membros do site da ABPMP BR, <http://www.abpmp-br.org/>.

ABNT NBR ISO 31000:2009, **Gestão de riscos — Princípios e diretrizes**.

IBGC, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 4ª edição. São Paulo, 2014.

COSO - **The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, <http://www.coso.org>.