
GESTÃO DE RISCOS

Edson Alcebíades Spósito*
Flávia Hosne de Freitas Galvão*
Bruna Mirella Pereira da Costa*
Giovana Heloisa Evangelista*
Tatiane Baldo*

* Edson Alcebíades Spósito: Especialista em Estratégia Empresarial – USP, professor do IESB - Instituto de Ensino Superior de Bauru e Faculdade de Bauru.

* Flávia Hosne de Freitas Galvão: Mestre em Agronomia - UNESP, coordenadora e professora do IESB - Instituto de Ensino Superior de Bauru e Faculdade de Bauru.

* Bruna Mirella Pereira da Costa: Graduandas do Curso Administração do Instituto de Ensino Superior de Bauru – IESB

* Giovana Heloisa Evangelista: Graduandas do Curso Administração do Instituto de Ensino Superior de Bauru – IESB

* Tatiane Baldo: Graduandas do Curso Administração do Instituto de Ensino Superior de Bauru – IESB

RESUMO: Este artigo tem como objetivo mostrar o gerenciamento de riscos como alternativa aos modelos de gestão utilizados atualmente, diante do cenário arriscado em que as organizações estão inseridas e o aumento do número de pequenas e médias empresas. Ele foi elaborado para facilitar o entendimento dos seus conceitos, objetivos, métodos, ferramentas e resultados que podem ser alcançados através desse modo de gerenciamento, reforçando sua aplicabilidade e sua importância para proteger a empresa contra os riscos internos e externos. Além do modelo tradicional, menciona-se uma metodologia que se demonstra bastante eficaz para, tanto visualizar todo o contexto das organizações assim como sua aplicabilidade em situações diversas. Esse modelo trabalha com uma variável extra: a justificativa de investimento, que auxilia o planejamento estratégico, facilitando a elaboração dos planos de ação e as decisões de investimentos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos. Método. PMBOK.

ABSTRACT: This article has the objective to show the risks of management as an alternative to the management models that are currently being used, in the face of risky scenario which the companies are inserted and the increase of small and medium-sized companies. It was developed to facilitate the understanding of its concepts, objectives, methods, tools and results that can be reached through this way of management, strengthening its applicability and its importance to protect internal and external risks. Beyond the traditional mode, it was mentioned a methodology that proves quite effective to visualize all organizational context as well as your applicability in different situations. This model works with an extra variable: an investment justification, which assists strategic planning, facilitating the preparation of action plans and as investment decisions.

Keywords: Risk Management. Method. PMBOK.

1. INTRODUÇÃO

Devido ao alto índice de desemprego causado pela atual crise econômica brasileira, é possível ver grande parte da população buscando como alternativa ter seu próprio negócio e, ao mesmo tempo, é possível observar muitos deles falindo prematuramente. Isso ocorre muitas vezes porque os administradores não possuem preparo e perfil de planejamento suficiente para atuar em um cenário tão propenso a riscos.

As organizações podem sofrer com eventos incertos e visto que eles podem causar tanto um impacto positivo quanto negativo em diferentes níveis é preciso estar preparado para prever, mensurar e responder a eles em tempo hábil para que não perca uma grande oportunidade para o concorrente mais atento e nem sacrifique a organização por um risco, muitas vezes catastrófico, que não recebeu a atenção necessária para ser reduzido ou eliminado.

O objetivo deste artigo é propor uma revisão do tema, bem como apresentar uma ferramenta prática e acessível de Gestão de Riscos. O modelo ajuda a diminuir ou extinguir os riscos negativos aos quais as empresas ficam expostas, maximizando os resultados ao se proteger e/ou identificar as oportunidades que os positivos podem trazer, tornando-as mais competitivas e, sobretudo, fortalecidas.

A seguir poder-se-à ver como são utilizadas as ferramentas já existentes e conhecidas na área administrativa e por fim conhecerá uma metodologia que auxiliará de forma mais eficiente a gerenciar os riscos do seu negócio.

2. RISCO - SEU SIGNIFICADO E AMPLITUDE

2.1. Definições de Risco e Perigo

Antes do tema gerenciamento de risco ser abordado, é necessário citar a diferença conceitual de risco e perigo, visto que essa diferença entre ambos é sutil. Galante (2015) cita risco como sendo o potencial de ocorrência de consequência indesejáveis decorrentes da realização de uma atividade e perigo como sendo a propriedade ou condição inerente a uma substância ou atividade capaz de causar dano às pessoas, as propriedades ou ao meio ambiente. Nesse sentido, então, ele

conclui que perigo pode ser entendido como um adjetivo (pois indica uma propriedade de algo observado) e risco pode ser entendido como um “verbo”, uma vez que sua existência depende da interação com o perigo.

Neste sentido, Kerzner (2011), alinhado ao que já foi dito por Galante, riscos se tratam de uma medida da probabilidade e consequência e a maioria das pessoas concordam que envolve a noção de incerteza por constituírem uma ausência de conhecimento de eventos futuros. Quando o risco passa a ser considerado, ou seja, tem probabilidades significantes de ocorrer, deve-se considerar as consequências e dados associados ao evento.

Voltado para o meio corporativo, Baraldi (2005) define os riscos como todos os eventos e expectativas de eventos incertos que agem constantemente sobre os meios estratégicos (pessoas, processos, informação e comunicação) que impedem a empresa e as pessoas de ganharem dinheiro, agindo sobre os meios estratégicos e o ambiente constantemente, provocam problemas financeiros, mas se bem gerenciados, forçam a criatividade e fazem nascer as oportunidades.

2.1.1. Relação entre risco e oportunidade

Baraldi (2005) diz que se os riscos bem gerenciados causam a oportunidade de ganho ou redução de perda, a identificação de oportunidades causa riscos a serem gerenciados. Então, quaisquer que sejam as decisões, riscos serão aumentados e devem ser gerenciados para que os objetivos sejam atingidos.

Neste sentido, Costa (2009) faz menção a dificuldade de perceber as oportunidades, pois não se vê aquilo que não se espera ver. As oportunidades não esperam pelas percepções. Assim, Cicco (2017) afirma que gerenciar riscos significa identificar oportunidades e utilizá-las para melhorar o desempenho.

2.2. Gerenciamento de Risco

De acordo com Galante (2015), o Gerenciamento de Riscos é um processo complexo que aplica sistematicamente políticas de gestão, procedimentos e práticas orientados para a realização de oportunidades e o manejo dos efeitos adversos.

Segundo Cicco (2017) a gestão de risco refere-se à identificação de variações potenciais em relação ao que se planeja ou se espera, e à gestão dessas variações

para que seja possível maximizar oportunidades, minimizar perdas e melhorar as decisões e os resultados; ou seja, significa identificar oportunidades e utilizá-las para melhorar o desempenho, bem como implantar ações para evitar ou reduzir as possibilidades de que algo saia errado.

Completando a afirmação acima, Baraldi (2005) define como sendo os conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos.

Já para Costa (2009), o gerenciamento de riscos consiste em identificar, analisar, avaliar e dar tratamento adequado aos riscos, contrastando com a afirmação de Kerzner (2011), que afirma que as etapas do gerenciamento de riscos são planejamento, identificação, análises e resposta ao risco, monitoramento e controle. O gerenciamento de riscos envolve implantar medidas e procedimentos para identificação, análise e elaboração do plano de prevenção, redução e controle dos mesmos.

2.3. Identificação de Riscos

Costa (2009) diz que pode ser difícil perceber os riscos tanto quanto as oportunidades. Podem ocorrer bloqueios da percepção que nos impedem de ver o novo, aquilo que é diferente. Outros obstáculos estão associados ao processo de pensar o impensável porque não está dentro do nosso modo de raciocinar. A falta de percepção pode ser relacionada também por não acreditar que determinada coisa pode ocorrer, por não quisermos que ocorra, por nunca ter ocorrido com ninguém ou por uma falsa sensação de segurança. Senge (2000) *apud* Costa (2009) menciona ainda a falta de visão sistêmica, pois se deixa de perceber muita coisa por não conhecer a inter-relação sistêmica, isto é, não se nota a causa ou o efeito de um ponto. As oportunidades e os riscos não esperam a percepção individual de cada empresa, ambos estão ocorrendo o tempo todo e o que pode te trazer grande benefício ou trará ao seu concorrente mais atento que você.

Cierco et. al. (2017) afirma que identificar os riscos é um processo que envolve criatividade e talvez o ponto mais importante esteja na montagem da equipe que irá fazer essa identificação caso ocorra em conjunto. Os riscos são visualizados mais facilmente se houverem pessoas olhando por perspectivas diferentes e, quanto mais pessoas envolvidas, maior a chance de sucesso no processo de identificação.

Segundo Moraes (2010), a escolha do método de identificação dos riscos depende de diversos aspectos, como os objetivos do estudo e nível de complexidade do sistema em estudo.

Segundo Heldman (2006) *Brainstorming* é provavelmente a técnica mais usada para identificação de riscos. Nela reúnem-se os membros que podem contribuir para o processo e pedir para que comecem a pensar em possíveis eventos de risco. O segredo é que uma ideia pode inspirar outra, de modo que, até o final da reunião você tenha identificado todos os riscos possíveis.

2.4. Tipos de riscos

De acordo com Ávila (2017), os riscos podem surgir tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. O risco mais relevante dependerá do ambiente da sua empresa, sendo mais interessante conseguir identificar os riscos e quais deles serão mais relevantes na hora de se fazer investimentos.

Dentre os riscos referentes ao ambiente interno, Joia et. al. (2017) coloca como exemplo a cultura e o clima organizacional, a política de gestão de pessoas, e os processos administrativos internos. Esses riscos, em sua maioria, são controláveis e facilmente identificados.

Os riscos do ambiente externo são os riscos difíceis de serem identificados e controlados. Eles se referem às mudanças sociais, políticas, econômicas, ambientais, além dos riscos ligados a terceiros como fornecedores, clientes e concorrentes. Dentro da avaliação do ambiente externo, uma ferramenta de análise muito utilizada é a da sigla PEST.

Neves (2017) cita essa ferramenta como uma facilitadora da compreensão das mudanças no macroambiente. O “P” se refere a ambientes institucionais de política e regulamentação, o “E” diz respeito ao cenário econômico, o “S” as mudanças socioculturais e o “T” representa avanço tecnológico.

2.5. Análise e avaliação dos riscos

De acordo com Kerzner (2011) o objetivo da análise de riscos é reunir informações suficientes sobre os riscos para estimar a probabilidade de ocorrência e a consequência da ocorrência caso ele ocorra. Depois dos riscos serem identificados,

é importante que a análise seja profunda a ponto de se compreender as suas causas e as possíveis consequências.

Xavier et. al. (2009), diz que essa análise dos riscos deve apontar dois aspectos: sua probabilidade de ocorrência e o impacto que ele pode causar, caso ocorra. O resultado serão as prioridades de resposta em função do grau de exposição que o risco gera. Essa análise ajuda a decidir se a análise quantitativa deve ser realizada ou se é possível passar diretamente para os planos de resposta. O processo também leva em consideração os níveis de tolerância aos riscos (HELDMAN, 2006).

O levantamento da probabilidade de ocorrência é possível através da análise qualitativa. A análise qualitativa, segundo Cierco, et. al. (2017) é um processo de priorização dos riscos para posterior análise ou ação, avaliando e combinando sua probabilidade de ocorrência e impacto.

Nocêra (2009) diz que para realizar análise qualitativa deve-se considerar também (além de impacto e probabilidade de ocorrência) fatores como prazo e tolerância a risco, restrições de custo, cronograma e qualidade do projeto. Nesse processo é de suma importância a escolha de ferramentas e técnicas para priorizar os riscos.

Já o PMI (2012) afirma que realizar a análise qualitativa dos riscos é o processo de priorização de riscos para análise de sua probabilidade de ocorrência, além do seu impacto. Essa análise avalia a prioridade dos riscos que foram identificados usando sua probabilidade e plausibilidade de ocorrência, o impacto correspondente nos objetivos estabelecidos, o intervalo de tempo para resposta e o grau de tolerância aos riscos.

Para que o processo da análise qualitativa seja eficiente e efetivo é importante a escolha das ferramentas e técnicas para a priorização dos riscos. Uma dessas ferramentas é a matriz de probabilidade e impacto.

Quadro 1 - Matriz de probabilidade e impacto

Prob.	Ameaças					Oportunidades				
0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05

Fonte: (PMI, 2012).

Segundo Nocêra (2009) essa técnica classifica o risco com o grau de sua probabilidade e valores de impacto, auxiliando assim a resposta aos riscos negativos (ameaças) e a enxergar os riscos positivos (oportunidades).

Já PMI (2012) afirma que as classificações dos riscos são especificadas pela organização. A avaliação de cada risco é identificada através de uma tabela ou da matriz de probabilidade e impacto. Isso resulta na classificação dos riscos como prioridade baixa, moderada ou alta. Completando, Heldman (2006) diz que a matriz de probabilidade e impacto ajuda a determinar os riscos que necessitam de planos de respostas detalhados conforme ilustrado no quadro 1.

A avaliação do impacto do risco é feita pela análise quantitativa de forma numérica. Essa análise possibilita a identificação dos riscos que merecem maior atenção e resposta mais rápida. Para Cierco et. al. (2012) essa é uma análise numérica do efeito dos riscos identificados e, complementando, Kerzner (2011), na análise quantitativa incluem, mas não estão limitadas ao valor esperado, análise da árvore de decisão, matrizes de pagamento e modelagem e simulação.

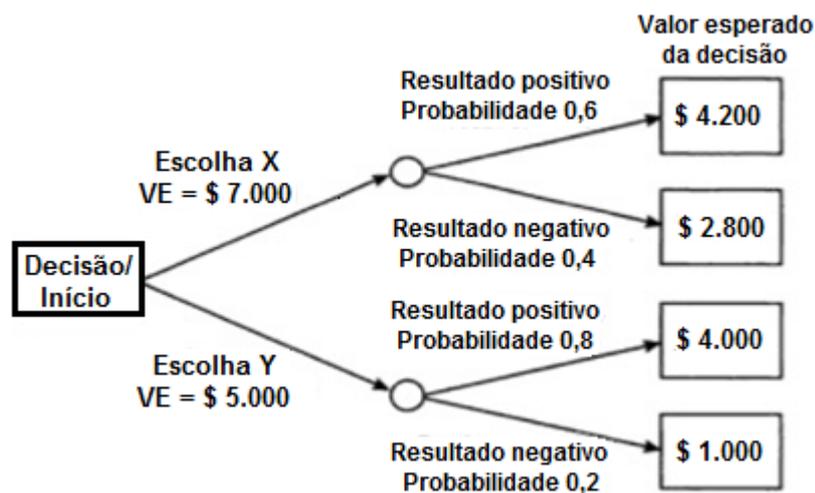
O Guia PMI (2012) diz que a análise quantitativa é realizada nos riscos que foram priorizados pela análise qualitativa, ou seja, que tenham o impacto potencial e substancial nos objetivos, atribuindo uma classificação numérica a esses riscos individualmente ou avaliar o efeito agregado de todos, auxiliando nas tomadas de decisões nos cenários de incertezas.

Uma ferramenta muito utilizada na análise quantitativa é a árvore de decisões. Para Heldman (2006) essa análise são diagramas que mostram as decisões inter-

relacionadas e os resultados esperados de acordo com a alternativa escolhida, associadas ao tempo e custo. A árvore começa a ser disposta da esquerda para a direita, começando com a decisão a ser tomada, as possíveis escolhas, as possíveis consequências e o valor estimado dessas consequências.

Já Salles Junior et. al. (2010) afirma que essa análise segue uma ordem cronológica das alternativas disponíveis para fundamentar a escolha de alguma delas, visando que são sujeitas a incertezas.

Figura 1 – Árvore de decisões



Fonte: (Heldman, 2006).

2.6. Planejar respostas aos riscos

Para Xavier et. al. (2009) consiste em reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades das ações mediante aos riscos elencados.

Salles Jr et. al. (2010) afirma que existem inúmeros fatores que podem afetar ou influenciar o planejamento de respostas aos riscos, o que ocorre geralmente por falta de informação sobre os impactos e probabilidade dos riscos e até mesmo por algum processo anterior que não tenha sido bem-feito, com isso pode ser gerada respostas incoerentes ou sem consistência.

De acordo Heldman (2006) o planejamento especifica as medidas a serem tomadas para diminuir ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no processo de análise de riscos. As respostas precisam ser planejadas com base na ameaça ou oportunidade que o risco representa, não demandando muito tempo, dinheiro ou energia para a resposta. No processo são usadas estratégias que são

escolhidas especificamente para cada risco, para que sejam tratados de forma eficaz.

Segundo PMI (2012) as estratégias para os riscos negativos são eliminar (alteração do plano para remover totalmente a ameaça), transferir (transferir a responsabilidade sem eliminar), mitigar (redução da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco), aceitar (raramente é possível eliminar todos os riscos). Já as estratégias para os riscos positivos são explorar (garantir que a oportunidade realmente aconteça), compartilhar (transferir a oportunidade a outro que tenha mais capacidade de capturar oportunidade, beneficiando o projeto), melhorar (aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos da oportunidade), aceitar (aproveita-la caso ela ocorra).

Existe também a estratégia de respostas aos riscos de contingência que, de acordo com Nocêra (2009) é uma estratégia feita para o caso de um evento específico acontecer. Heldman (2006) explica que ela é diferente da mitigação, já que ela reconhece a possibilidade de acontecimento e nos prepara para reagir, devendo ser mantido de prontidão após a identificação e quantificação dos riscos.

2.7. Monitorar e Controlar os riscos

Nocêra (2009) descreve o monitoramento e o controle como sendo o acompanhamento dos riscos, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos, execução de planos de respostas e avaliação de sua eficácia.

Para o PMI (2012) pode envolver a escolha de estratégias alternativas, execução de um plano alternativo ou de contingência e adoção de ações corretivas.

Como ferramenta, Kerzner (2011) diz que o necessário para a eficácia do processo de monitoramento e controle é importante estabelecer um sistema de indicadores de gestão de custos, desempenho e cronograma. Esse sistema irá fornecer uma alerta de potenciais problemas, permitindo assim que ações sejam feitas a tempo.

2.8. O que há de novo em avaliação de riscos – Método William Fine

O Método William Fine refere-se à análise de riscos com uma variável extra, que é um dos fatores mais importantes: o dinheiro e o quanto custa para resolver os riscos. A metodologia que o William propõe se divide em grau de criticidade e

justificativa de investimento, sendo a justificativa de investimento a variável extra.

2.8.1. Grau de Criticidade

Na etapa de criticidade, deverá ser levada em consideração a consequência / impacto do risco, a frequência com que ele aparece para verificar o quanto a organização está exposta ao risco e qual a chance de ocorrência.

Fator Consequência – Determina o grau da consequência:

Tabela 1 – Fator consequência

Catastrófico quebra da atividade fim da empresa	100
Severo – Prejuízos	50
Grave	25
Moderado	15
Leve	5
Nenhum – Pequeno impacto	1

Fonte: (Ávila 2017) Adaptado pelas autoras, 2017.

Fator Exposição ao Risco – Determina a frequência que ele aparece:

Tabela 2 – Fator Exposição ao Risco

Várias vezes ao dia.	10
Uma vez ao dia, frequentemente.	5
Uma vez por semana ou ao mês, ocasionalmente.	3
Uma vez ao ano ou ao mês, irregularmente.	2
Raramente possível, sabe-se que ocorre, mas não com frequência.	1
Remotamente possível, não sabe se já ocorreu.	0,5

Fonte: (Ávila 2017) Adaptado pelas autoras, 2017.

Fator Probabilidade – Determina a probabilidade de ocorrência:

Tabela 3 – Fator Probabilidade

Espera-se que aconteça.	10
Completamente possível.	6
Coincidência se acontecer.	3

Coincidência remota.	1
Extremamente remota, porém possível.	0,5
Praticamente impossível, uma chance em um milhão.	0,1

Fonte: (Ávila 2017) Adaptado pelas autoras, 2017.

Depois de feitas essas análises é preciso multiplicar os valores dos três fatores mencionados anteriormente e então chegará no **GC – Grau de Criticidade**. De acordo com o resultado do GC, você terá um indicador de tratamento de risco, que funciona dessa forma:

Tabela 4 – GC – Grau de Criticidade

GC maior e igual a 200	Correção imediata	Risco tem que ser reduzido
GC menor que 200 e maior que 85	Correção urgente	Requer atenção
GC menor que 85	Risco deve ser monitorado	

Fonte: (Ávila 2017) Adaptado pelas autoras, 2017.

2.8.2. Justificativa de Investimento

O Grau de criticidade é bastante similar a análise qualitativa e quantitativa, e nesse momento William T. Fine menciona a questão financeira e tenta ajudar com uma fórmula de Justificativa de Investimento (JI):

$$JI = GC / (\text{Fator de Custo} \times \text{Grau de Correção})$$

Mais uma vez, vamos entrar no cálculo dessas variáveis:

Fator Custo – é o quanto custaria para prevenir-se da ocorrência do risco:

Tabela 5 – Fator Custo

Maior que R\$50.000	10
Entre R\$25.000 e R\$50.000	6
Entre R\$10.000 e R\$25.000	4
Entre R\$1.000 e R\$10.000	3

Entre R\$100 e R\$1.000	2
Entre R\$25 e R\$100	1
Menos que R\$25	0,5

Fonte: (Ávila 2017) Adaptado pelas autoras, 2017.

Grau de Correção – Indica o quanto do risco será eliminado:

Tabela 6 – Grau de Correção

Risco Eliminado	100%	6
Risco Reduzido	75%	4
Risco Reduzido	Entre 50% e 75%	3
Risco Reduzido	Entre 25% e 50%	2
Risco Reduzido	Menor que 25%	2

Fonte: (Ávila 2017) Adaptado pelas autoras, 2017.

No exemplo que teve GC = 150, se fosse necessário fazer um investimento de R\$30.000 que fizesse com que o risco fosse consideravelmente reduzido (em até 75%), o resultado seria a seguinte justificativa de investimento:

$$JI = 150 / (3 \times 4) = 150 / 12 = 12,5$$

A sua justificativa de investimento precisa ser compreendida em uma escala de valoração que tem 3 respostas possíveis:

Tabela 7 – Justificativa de Investimento

IJ menor que 10	Investimento duvidoso
IJ entre 10 e 20	Investimento normalmente justificado
IJ maior que 20	Investimento totalmente justificado

Fonte: (Ávila 2017) Adaptado pelas autoras, 2017.

Em essência, o método de William possibilita olhar para todos os riscos existentes na empresa de uma forma mais clara.

2.8.3. Exemplo de tomada de decisão usando o mapeamento de riscos

Para demonstrar a aplicabilidade do método, foi feito um mapeamento de riscos usando uma tabela com o método de William. Esse exemplo se dá em um clube de lazer onde o fluxo de adultos e crianças é grande, principalmente aos fins de semana por conta das atividades de recreação infantil e piscinas.

A tabela foi separada em duas partes. Na primeira, a principal informação é o grau de criticidade. Ela vai informar qual o status do risco inserido, assim, é possível saber se aquele risco precisa apenas de monitoração ou de correção. Na segunda parte da tabela, a informação primordial é a justificativa de investimento.

Na primeira parte da tabela, coloca-se o risco que foi identificado e as informações nas colunas de consequência, exposição ao risco e probabilidade. Nota-se que a coluna do grau de criticidade é de acordo com a somatória das informações das colunas anteriores.

Quadro 2 – Mapeamento dos riscos (Grau de Criticidade)

Risco Identificado	Fator Consequência	Fator Exposição ao Risco	Fator Probabilidade	Grau de Criticidade
Risco de Incendio do escritório	Leve	Uma vez por semana ou ao mês, ocasionalmente.	Completamente possível – 50% de chance	Correção urgente – requer atenção
Risco de uma criança cair na piscina olimpica	Grave	Várias vezes ao dia.	Espera-se que aconteça.	Correção imediata – risco tem que ser reduzido
Acidente nas quadras de esportes	Moderado	Várias vezes ao dia.	Coincidência se acontecer	Correção imediata – risco tem que ser reduzido
Risco de assalto no clube	Nenhum – Pequeno impacto	Raramente possível, sabe-se que ocorre, mas não com frequência	Praticamente impossível, uma chance em um milhão	Risco deve ser monitorado
Risco de queda com ferimento das crianças	Leve	Várias vezes ao dia.	Completamente possível – 50% de chance	Correção imediata – risco tem que ser reduzido
Roubo de carro por falta de estacionamento	Severo – Prejuízos	Uma vez ao dia, frequentemente.	Completamente possível – 50% de chance	Correção imediata – risco tem que ser reduzido
Ataque de animal devido ao bosque nas redondezas	Leve	Uma vez ao ano ou ao mês, irregularmente.	Coincidência se acontecer	Risco deve ser monitorado
Acesso de deficientes à quadra de esportes	Leve	Várias vezes ao dia.	Espera-se que aconteça.	Correção imediata – risco tem que ser reduzido

Fonte: (Luz, 2017) adaptado pelas autoras, 2017.

Na segunda parte, onde se encontra a justificativa de investimento, é necessário ser inserido o valor estimado e o quanto ele irá reduzir o risco, resultando na justificativa de investimento.

Quadro 3 – Mapeamento dos riscos (Índice de Justificação)

Medida Preventiva para evitar Risco	Investimento	Grau de correção	Índice de Justificação
Revisão da rede elétrica e extintores de incêndio	R\$ 5.000,00	Risco reduzido – 75%	Investimento normalmente justificado
Reforço de profissional de segurança, cercado, salva vida	R\$ 10.000,00	Risco reduzido – 75%	Investimento plenamente justificado
Orientação e recursos para pronto socorro	R\$ 4.000,00	Risco reduzido entre 50% e 75%	Investimento plenamente justificado
Sistema de controle de acesso no clube	R\$ 10.000,00	Risco reduzido – 75%	Investimento duvidoso
Arredondamento de quinas, pisos antiderrapantes, menos objetos no caminho.	R\$ 100.000,00	Risco reduzido – 75%	Investimento normalmente justificado
Contratação de vigia motorizada noturno	R\$ 5.000,00	Risco reduzido entre 50% e 75%	Investimento plenamente justificado
Manutenção de limpeza e constante dedetização	R\$ 3.000,00	Risco reduzido entre 50% e 75%	Investimento duvidoso
Elevador especial para PNE	R\$ 50.000,00	Risco eliminado – 100%	Investimento plenamente justificado

Fonte: (Luz, 2017) adaptado pelas autoras, 2017.

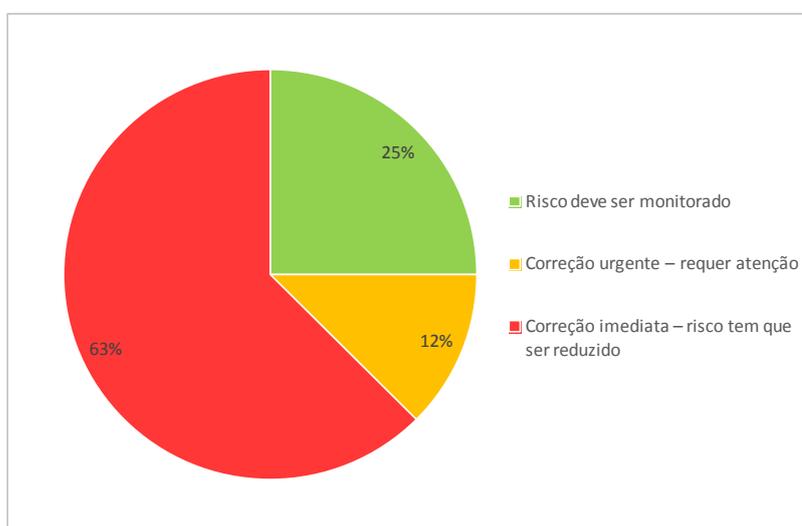
Após o mapeamento, temos os resultados consolidados e os gráficos das informações que foram obtidas pelo mapeamento dos riscos, permitindo uma melhor visualização.

Quadro 4 – Resultados consolidados

Quantidade de riscos identificados	8	Investimento Total (quantidade / valores)	8	R\$ 187.000,00
Risco deve ser monitorado	2	Investimento duvidoso	2	R\$ 13.000,00
Correção urgente – requer atenção	1	Investimento normalmente justificado	2	R\$ 105.000,00
Correção imediata – risco tem que ser reduzido	5	Investimento plenamente justificado	4	R\$ 69.000,00

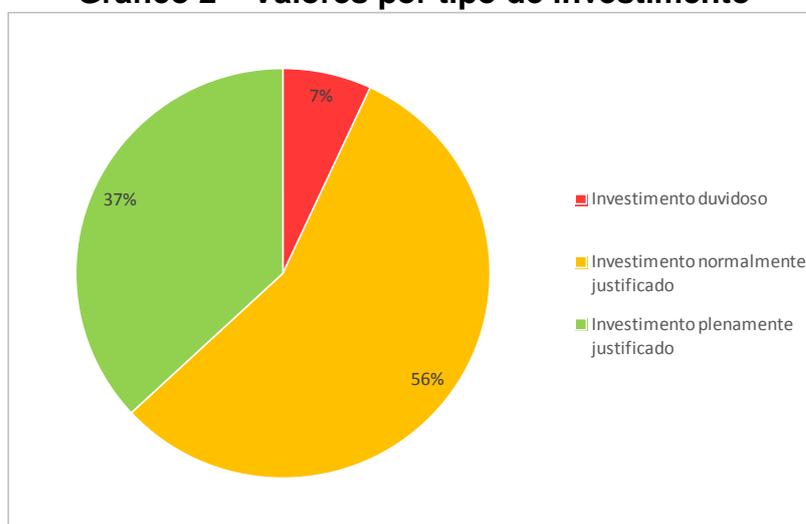
Fonte: (Luz, 2017) adaptado pelas autoras, 2017.

Gráfico 1 – Grau de criticidade dos riscos



Fonte: (Luz, 2017) adaptado pelas autoras, 2017.

Gráfico 2 – Valores por tipo de investimento



Fonte: (Luz, 2017) adaptado pelas autoras, 2017

Por fim, o Quadro 4 e os gráficos apresentados colocam de forma enxuta as informações, ajudando na identificação das prioridades dos riscos que foram identificados. Isso possibilita uma melhor análise e tomada de decisão, já que é possível saber para onde a atenção deve ser destinada na busca de soluções e qual será o impacto financeiro desse investimento.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Para realizar este artigo selecionou-se diversos livros que tratam do assunto tema. Diante da dificuldade em se localizar o assunto de maneira especificamente voltada aos negócios, já que em sua maioria, a bibliografia dá mais enfoque no tema de riscos em projeto, foi necessária a reinterpretação diante dos cenários propostos e adapta-los à realidade das organizações e seus riscos tangíveis e intangíveis.

O estudo dos materiais recolhidos, à luz das análises críticas do grupo e devidamente orientados por especialistas, adotou-se a visão crítica e analítica como ferramenta para que o contexto assumisse sua conotação concreta e devidamente interpretada e sustentada por teorias e práticas registradas que garantem a legitimidade do tema e sua real aplicação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Entende-se risco de uma forma ampla, como sendo incertezas com potencial para destruir ou agregar valor e por ter a capacidade de causar grande impacto, os riscos devem ser tratados de forma eficaz. Sendo assim, o gerenciamento de riscos envolve implantar medidas e procedimentos para identificação, análise e elaboração do plano de prevenção, redução e controle dos mesmos para evitar que destruam valor e, se possível, agreguem se uma oportunidade for identificada rapidamente.

Gestão de Riscos é uma área bastante importante e inicia-se com a identificação de eventos incertos. Identificação dos riscos é o processo que determina os riscos e documenta suas características para posterior avaliação. Esse processo deve ser constantemente avaliado e revisado, sendo de responsabilidade de todos níveis da organização e não somente do gestor. Depois dos riscos serem identificados, é importante que a análise seja profunda a ponto de se compreender as

suas causas e as possíveis consequências.

Dentre as diversas ferramentas a serem utilizadas no gerenciamento de riscos, uma bem simples e bastante eficaz que pode-se escolher tem o nome de “E se” originalmente *What If* que consiste em realizar reuniões com algumas equipes da organização e sempre questionar sobre os processos e identificar os riscos.

Realizar *Brainstormings* (tempestade de ideias) é muito útil e importante também. Se os participantes da reunião são de áreas diferentes, cada um com um ponto de vista diferente do outro, interesses diferentes, provavelmente trarão alternativas distintas, encontraram soluções diversas, riscos e oportunidades variados e isso enriquecerá o processo, pois o ponto que um colaborador não enxergou, outro pode enxergar e expor isso aos demais sem problema algum.

A identificação, análise, resposta e monitoramento dos riscos significa tornar a empresa mais competitiva já que ela se protege ao encontrar um risco e dá um passo na frente do seu concorrente ao visualizar uma oportunidade. Antes do método de William T. Fine, para cada evento de risco identificado era preciso fazer análises qualitativas e quantitativas para em seguida avalia-los. Essa análise possibilita a identificação dos riscos que merecem maior atenção e resposta mais rápida. O objetivo é criar uma priorização de quais são os eventos incertos mais representativos e que devem ser gerenciados imediatamente e quais podem esperar.

Após o método de Fine, além dessas análises é calculado o quanto será gasto no processo de proteção, diminuição ou extinção dos riscos. Isso torna a gestão de risco mais concreta, melhora a visualização do quanto aquele evento incerto pode custar para ser evitado e também o quanto se pode perder caso ele ocorra e esse tipo de informação ajuda no processo de tomada de decisão.

5. CONCLUSÃO

Gerenciamento de riscos ainda é um modelo pouco utilizado no Brasil, principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas, mas percebe-se ao ler esse artigo que isso não significa que esse público não possa pôr em prática o modelo.

Embora esse tipo de gestão não seja ainda tão comum nas práticas gerais, o material elaborado ajuda àqueles que se interessam em praticar. No atual cenário de crises no Brasil, é possível identificar grande importância e valia nessa forma de

gestão. Trata-se de um modelo que protege a organização, faz com que o responsável pela organização deseje envolver grande parte dos funcionários para a obtenção do maior número de ideias e pontos de vistas diferentes para que nenhuma informação importante deixe de ser observada, afinal, há várias mentes diferentes pensando.

Dentre os pontos mais interessantes sobre o tema, entender que além de riscos negativos, que são as ameaças, nos processos de identificação e análise de eventos incertos é possível encontrar oportunidades também. Deixa de ser apenas uma forma de proteção de males para organização tornando-se também uma gestão que pode trazer vantagem competitiva a empresa.

A planilha desenvolvida a partir do método do William T. Fine é um dos pontos práticos mais edificantes, pois, embora seja obvio que para proteger a empresa dos eventos incertos é necessário desembolsar certa quantia monetária, foi somente Fine quem incluiu o fator custos no gerenciamento de riscos, o que auxilia na visualização dos riscos, o que eles representam, seus impactos e consequências, os custos para se proteger e assim torna a tomada de decisão mais fácil.

Não é difícil trabalhar com a planilha desenvolvida com base no método de William, como demonstrado anteriormente no artigo, às fórmulas são simples e de fácil compreensão.

Por fim, pode-se concluir que o método de Fine é eficiente, dada sua objetividade e clareza, demonstrando seu caráter importante que passa a representar maior visibilidade desde o início do processo e torna o momento de tomada de decisão mais seguro para o gestor.

6. REFERÊNCIAS

ÁVILA, R. **Aprenda a fazer análise de riscos com o método William T.Fine.** Disponível em Blog Luz: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/aprenda-a-fazer-analise-de-riscos-com-o-metodo-william-t-fine/>> Acesso em 15 set 2017.

BARALDI, P. **Gerenciamento de Riscos Empresariais:** a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 2º edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

CICCO, F. **Gestão de riscos:** Diretrizes para a implementação da ISSO 31000:2009. Risk Tecnologia Editora, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=PFq1CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=g>

est%C3%A3o+de+riscos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi9zLeAo6jWAhWEj5AKHfbRAn4Q6AEIOzAE#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20riscos&f=false> Acesso em 23 set 2017.

CIERCO, A. et al. **Gestão de Projetos**. 1º edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=WSSHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 15.09.2017.

COSTA, E. **Estratégia e Dinâmica Competitiva**. Editora Especial Anhanguera. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

GALANTE, E. **Princípios de Gestão de Riscos**. 1º edição. Curitiba: Editora Appris, 2015.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2006.

JOIA, L. et al. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 3º edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=hCaHCgAAQBAJ&pg=PT32&dq=riscos+inter+nos&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false> Acesso em 14 out 2017.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Editora Blucher, 2011.

Luz Planilhas Empresariais. **Planilha de Mapeamento de Riscos 3.0 - (Método William T. Fine)**. Disponível em: <<https://luz.vc/planilhas-empresariais/planilha-de-mapeamento-de-riscos>> Acesso em 25 de out 2017.

MORAES, G. **Sistema de gestão de riscos: Princípios e diretrizes**. 1º edição. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde Editora e Livraria Virtual, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=f_G1rkJNuxAC&pg=PA73&dq=identifica%C3%A7%C3%A3o+dos+riscos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiUssO2w5jWAhUKDZAKHaoPCuIQ6wEINjAD#v=onepage&q=identifica%C3%A7%C3%A3o%20dos%20riscos&f=false> Acesso em 15 set 2017.

NEVES, M. **Doutor Agro**. São Paulo: Editora Gente, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=aZRcAAQBAJ&dq=doutor+Agro&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s> Acesso em 14 out 2017.

NOCÉRA, R. **Gerenciamento de Projetos – Teoria e Prática**. Santo André: Do autor, 2009.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 4º edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

SALLES, C. et al. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2º edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

XAVIER, C. et. al. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**: Methodware: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2009.

Recebido: 29/11/2017

Aprovado: 15/12/2017.