

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

MARCIO RODRIGO DE BORTOLI

UM MODELO TEÓRICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PATO BRANCO

2015

MARCIO RODRIGO DE BORTOLI

**UM MODELO TEÓRICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada no Curso de Pós-Graduação em nível de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Pato Branco – PR.

Orientador: Dr. Luiz Fernande Casagrande

PATO BRANCO

2015



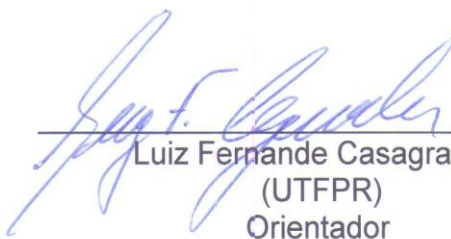
TERMO DE APROVAÇÃO
UM MODELO TEÓRICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**Revisão da estrutura do Modelo de Avaliação da X Turma de
Especialização em Gestão Contábil e Financeira
da UTFPR – Câmpus Pato Branco**

Nome do aluno(a): **Marcio Rodrigo de Bortoli**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 20:30 horas no dia 16 de abril de dois mil e quinze como requisito parcial para obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA, do Departamento de Ciências Contábeis – DACCON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

APROVADO


Luiz Fernando Casagrande
(UTFPR)
Orientador


Sandro César Bortoluzzi
(UTFPR)


Eliandro Schvirck
(UTFPR)

Aos professores que contribuíram no meu aprendizado, aos meus colegas de turma, e principalmente aos amigos que conquistei, esses deixaram saudades.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois durante o período de aula sempre me guiou com segurança na estrada até a chegada a universidade. Aos colegas, com os quais compartilhei conhecimentos e experiências. Aos grandes amigos Andressa e Aulison, sentirei saudades não só dos trabalhos e estudos juntos, mas das brincadeiras.

RESUMO

Este trabalho apresenta um modelo teórico de gerenciamento de riscos aplicado às ações que serão realizadas para atingir as estratégias definidas pelo planejamento estratégico da empresa. O modelo está embasado na técnica de gerenciamento de risco proposta pela engenharia de *software*, e quando aplicado permite ao gestor identificar e analisar quantitativamente e qualitativamente o risco proveniente de uma ação para atingir uma estratégia, essa avaliação pode levar ou não a mitigação do risco pelo gestor diante o índice de importância do risco, quando necessário tratá-lo, serão planejadas respostas, e risco passa a ser monitorado e controlado a fim de minimizar a probabilidade e o impacto sobre mesmo sobre a ação. O risco pode ser eliminado por completo, ou pode deixar riscos residuais, e esses devem passar pelo ciclo: identificação e análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle se. O modelo quando aplicado a empresa – planejamento estratégico – será necessário avaliar e ajustar tabela de fatores de escalas quanto ao impacto e a probabilidades, e seus respectivos pesos, o refinamento do modelo pela empresa irá prover informações qualitativas e quantitativas mais eficazes ao gestor.

Palavras-chave: estratégia, impacto, probabilidade.

ABSTRACT

This paper presents a theoretical model of risk management applied to actions to be taken to achieve the strategies defined by strategic planning. The model is grounded in the risk management technique proposed by software engineering, and when applied allows the manager to identify and analyze quantitatively and qualitatively the risk from an action to achieve a strategy, this evaluation can take or not to risk mitigation by manager on the importance of risk index, when necessary to treat it, answers will be planned, and risk passes to be monitored and controlled to minimize the likelihood and the impact even on the action. The risk can be eliminated completely, or you can leave residual risks, and these must go through the cycle: identification and analysis, response planning, monitoring and control it. The model when applied to business - strategic planning - will be necessary to evaluate and adjust table of scale factors on the impact and probability, and their respective weights, the refinement of the model by the company will provide more effective qualitative and quantitative information to the manager.

Keywords: strategy, impact, probability.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Tema e Problema.....	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Delimitação	11
1.5 Estrutura do trabalho	11
2 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO.....	12
2.1 Planejamento estratégico	12
2.2 Tipos de planejamento	18
2.3 Elaboração e implementação do planejamento.....	22
2.4 Risco.....	47
2.5 Gerência de riscos.....	47
2.5.1 Identificação de risco.....	50
2.5.2 Análise qualitativa de riscos	51
2.5.3 Análise quantitativa de riscos	53
2.5.4 Planejar repostas aos riscos	54
2.5.5 Atualizar o plano de gerenciamento do projeto	55
2.6 Técnicas e modelos	55
2.6.1 Análise SWOT	55
2.6.2 Modelo rojo	56
2.6.3 Análise SOWT, modelo rojo e modelo proposto	59
3 METODOLOGIA.....	59
3.1 Metodologia da pesquisa	59
3.2 Coleta e análise dos dados	61

4 MODELO TEÓRICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	67
4.1 Contextualização do modelo	67
4.2 Fases do modelo.....	71
4.3 Exemplificando a aplicação do modelo	75
4.4 Considerações sobre o modelo.....	82
5 CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIAS.....	84

1 INTRODUÇÃO

As empresas diante de fatores como: competitividade, carga tributária, taxa cambial, falta de incentivo e apoio do governo, ou entre outros, procuram por técnicas e ferramentas que as auxiliem no seu gerenciamento, e que não só as mantenham, mas também, que as mesmas tenham crescimento no mercado, e o planejamento estratégico é uma dessas ferramentas.

O planejamento estratégico é um processo que integra as políticas, os objetivos, as metas e as ações da organização, e assegura a mesma uma antecipação aos movimentos dos concorrentes, ou quanto às circunstâncias do ambiente onde a empresa esta inserida (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

As empresas já o utilizam, mas de maneira informal e implícita, não é de conhecimento de todos, e tão pouco documentado, e ainda usado de forma parcial, exemplo quando a direção e o departamento comercial reúnem-se, e definem que precisam elevar sua participação no mercado, porém os meios utilizados para atingir esse objetivo ficam restritos apenas aos envolvidos, não comunicando a todos que fazem parte da cadeia produtiva da empresa, e os mesmos não são revisados com a devida frequência, e tão pouco avaliados os riscos, sejam dos meios utilizados para as estratégias definidas.

No entanto, mesmo que utilizado de maneira formal, e divulgado na instituição, o planejamento estratégico deve ser frequentemente revisado, sejam as estratégias, como as ações implementadas, como os riscos que as mesmas possam envolver. Mas como avaliar, ou mesmo mensurar os riscos, principalmente quando os mesmos irão ocorrer? Ou já estão ocorrendo?

Na engenharia de *software*, mas especificamente em gerência de projeto, tem-se uma área de conhecimento chamada gerenciamento de riscos, esta área prevê o controle e monitoramento de riscos inerentes a um projeto de *software*.

O gerenciamento de riscos é responsável pelas seguintes atividades: identificar, analisar, planejar respostas, monitorar e controlar os riscos com o objetivo de minimizar a probabilidade e o impacto de riscos negativos, e maximizar a probabilidade e o impacto de riscos positivos (NOCÊRA, 2009).

A partir dessas duas ferramentas, sendo a primeira voltada ao cenário administrativo da empresa, e a segunda ao processo de desenvolvimento de

software, será apresentado um o modelo de gerenciamento de riscos aplicável as ações propostas no planejamento estratégico da empresa.

1.1 Tema e problema

Considerando o contexto apresentando, surge a pergunta de pesquisa que alvitra o desenvolvimento deste trabalho: Como construir um modelo teórico de controle e monitoramento de riscos para o planejamento estratégico da empresa usando como base os conceitos e técnicas de gerência de riscos proposto pela Engenharia de *Software*?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Na intenção de responder a pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento de risco quanto às ações propostas no planejamento estratégico das empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

E, o objetivo geral apoia-se nos seguintes objetivos específicos: i) identificar na literatura científica as técnicas ou métodos para implementação do planejamento estratégico em uma empresa; ii) identificar na literatura científica a relação entre planejamento estratégico e riscos; iii) identificar na literatura científica as técnicas ou métodos de gerência de riscos em projeto de *software*; e iv) construir uma estrutura que sirva como referencial para as empresas implementarem gerência de riscos nas ações do planejamento estratégico.

1.3 Justificativa

Esse trabalho justifica-se quanto a importância do planejamento estratégico para prospectar um futuro desejável, ou senão próximo do esperado pela empresa. E sua importância é mais evidenciada no decorrer do desenvolvimento de um modelo de gerenciamento de controle de riscos quanto às estratégias planejadas, onde o gestor ao identificar os riscos, pode mitigá-los com ações de contenção quando futuros, ou com ações de contingência quando presentes (já estão ocorrendo), a avaliação das ações irão orientar o gestor quanto a prosseguir ou não com estratégia planejada, bem como a revisão das estratégias.

Portanto, o modelo proposto nesse estudo servirá como uma ferramenta de apoio ao gestor aumentando a possibilidade de sucesso e diminuindo a possibilidade de fracasso quanto às estratégias planejadas pelo mesmo junto à empresa.

1.4 Delimitação

Quanto a percepção temporal, é importante ressaltar que o presente estudo em relação a pesquisa bibliográfica irá analisar publicações realizadas no período de 2003 a 2013, referente aos seguintes eixos: Planejamento Estratégico e Gerenciamento de Riscos.

Porém quanto ao modelo a ser construído, não há como definir uma relação temporal, visto que o mesmo procura auxiliar o gestor no cenário atual quanto a identificação de riscos, avaliação do seu impacto, e ações a serem efetuadas para reduzir, ou ainda eliminar a influência dos mesmos no resultados das estratégias planejadas.

1.5 Estrutura do trabalho

Além da introdução apresentada na seção 1, o trabalho abordará (i) o referencial teórico na seção 2; (ii) a metodologia da pesquisa na seção 3; (iii) a apresentação do modelo na seção 4; e, por fim, as considerações finais na seção 5.

2 Conceituação de planejamento

É o efeito de planejar, criar ações para aperfeiçoar o alcance de um ou vários objetivos. Segundo Steiner (1969 *apud* Oliveira, 2013) o planejamento tem cinco dimensões:

A primeira esta relacionada com as atividades exercidas pelas empresas, tais como: novos produtos, novos mercados, finanças, recursos humanos, instalações, entre outros.

A segunda esta relacionada à elaboração e implementação do planejamento, tais como: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, orçamentos, entre outros.

A terceira esta relacionada com o tempo de planejamento, sendo esse prazo: curto, médio ou longo.

A quarta esta relacionada as unidades organizacionais, sendo o planejamento: corporativo, de departamentos, de produtos, entre outros.

A quinta esta relacionada as características do planejamento quanto: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, econômico ou caro, entre outras.

Então o planejamento é um processo que consiste em um conjunto de ações integradas e coordenadas que possibilita atingir objetivos (situações desejadas) de modo eficiente, eficaz e efetivo, usando esforços e recursos disponibilizados pela empresa. O processo de planejar envolve os seguintes questionamentos: o que fazer, como fazer, quando fazer, quanto fazer, para quem fazer, por que fazer, por quem fazer e onde fazer.

2.1 Planejamento estratégico

Normalmente atribui-se a responsabilidade aos níveis mais altos da empresa, como diretores ou gerentes de departamentos, e esta relacionado a construção de estratégias considerando fatores externo (não controláveis) e internos (controláveis) da empresa (OLIVEIRA, 2013). E está relacionado com estratégias de

médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa. Para tanto, estratégia é um plano que compreende políticas, objetivos, metas e ações da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Oliveira (2013, p. 18) existe algumas perguntas, bem simples, para identificar a existência de planejamento estratégico na instituição, são:

- conhece seu negócio? Sabe a real amplitude dele? Conhece interações com outros negócios?
- tem perfeita interação entre os fatores externos (não controláveis) e os fatores internos (controláveis) da sua empresa?
- conhece a real capacitação da sua empresa?
- conhece sua vantagem competitiva? E as dos concorrentes? E as vantagens competitivas que o mercado quer comprar?
- a sua empresa tem uniformidade de atuação?
- têm caminhos alternativos caso o plano básico não dar certo?
- todos da empresa tem entendimento e comprometimento para com os resultados esperados?
- todos têm acompanhamentos e avaliações de resultados em tempo real?

Respondidas essas perguntas, é importante saber como as empresas utilizam o planejamento estratégico, para:

- contrabalancear as incertezas, desenvolver planos alternativos;
- concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- otimizar o modelo de gestão de empresa;
- facilitar o controle, a avaliação e o comprometimento dos resultados;
- otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- consolidar as vantagens competitivas da empresa.

Essa ferramenta de apoio ao gestor envolve um prazo mais longo, uma amplitude maior, pois considera toda a empresa, risco maior, devido ao prazo e a amplitude, e de flexibilidade menor, considerada a amplitude, bem como as circunstâncias e o posicionamento da empresa em seu ambiente. (OLIVEIRA, 2013).

Como o planejamento é um processo contínuo e sistemático, que se preocupa com as implicações futuras das decisões do presente, não deve ser visto como um ato isolado, mas sim como um processo composto de ações relacionadas e

interdependentes que visam atingir objetivos pré-definidos, e o mais importante é o resultado final, ou seja, a avaliação dos resultados atingidos (OLIVEIRA, 2013).

O planejamento dentro de uma organização deve respeitar os seguintes princípios:

- Princípio da contribuição aos objetivos;
- Princípio da precedência do planejamento;
- Princípio das maiores influências e abrangências; e
- Princípio das maiores eficiências, eficácias e efetividades.

O planejamento procura visar os objetivos máximos da empresa, organizando-os de forma a alcançá-los na sua plenitude, e visando a relação entre os mesmos. O planejamento tende assumir maior importância no processo administrativo da organização, e sua influência e abrangência na maioria das vezes causa várias mudanças nas características e atividades da empresa, como: treinamentos, substituições, funções, avaliações, tecnologia, cultura, responsabilidades, políticas, procedimentos, entre outras.

Segundo Oliveira (2013, p. 8) o planejamento procura proporcionar a organização uma situação:

- Eficiência: é uma medida individual dos componentes das empresas, e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos:
 - fazer as coisas de maneira adequada;
 - resolver os problemas que surgem;
 - salvaguardar os recursos aplicados pela empresa;
 - cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas; e
 - reduzir custos.
- Eficácia: é uma medida do rendimento global das empresas, e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos:
 - fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito;
 - produzir alternativas criativas para as várias situações que surgirem nas empresas;
 - maximizar a utilização dos recursos disponíveis;
 - obter os resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas; e

- aumentar os resultados da empresa (lucro, produtividade, participação de mercado).
- Efetividade: é uma medida do rendimento global das empresas, e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos:
 - manter-se no mercado; e
 - apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A efetividade é capacidade de uma empresa em administrar o tempo, esforços e energia para alcançar resultados globais, considerando o ambiente.

No quadro 1, pode-se observar o chamado "contexto estratégico", ou seja, a eficiência e a eficácia sob o ponto vista interno e externo da empresa:

				- Atenção aos problemas, principalmente operacionais.	- Atenção aos problemas empresariais que interagem com o ambiente.
				Interna	Externa
				Eficiência	
				Baixa	Alta
- Atenção ao desempenho da empresa em seu ambiente.	Externa	Eficácia	Alta	- Objetivos empresariais alcançados, mas não no nível ideal. - Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	- Objetivos empresariais alcançados. - Utilização adequada dos recursos disponíveis.
- Atenção ao desempenho de toda a empresa.	Interna		Baixa	- Objetivos empresariais, normalmente, não alcançados. - Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	- Objetivos empresariais algumas vezes alcançados. - Utilização adequada dos recursos disponíveis.

Quadro 1: Eficiência e eficácia nas empresas.

Fonte: OLIVEIRA, 2013.

A eficácia é a capacidade de identificar as oportunidades e as necessidades do ambiente, e usufruir das mesmas.

Segundo Ackoff (1974 *apud* Oliveira, 2013) o planejamento apresenta quatro princípios específicos, são:

- Planejamento participativo: o principal objetivo do planejamento não é o seu resultado final, mas o processo desenvolvido, ou seja, facilitar o processo de elaboração do planejamento pela própria empresa, e esse planejamento deve ser realizado pelas diversas áreas envolvidas no processo.
- Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente.
- Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa, principalmente as de porte médio e grande, devem ter seus planejamentos integrados. Onde os objetivos são estabelecidos de cima para baixo, e os meios para atingi-los são de baixo para cima.
- Planejamento permanente: essa condição é exigida pelo próprio ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

É importante que o administrador esteja atendo aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois esses irão proporcionar ao mesmo uma base consistente para as tomadas de decisões provenientes do planejamento da organização.

Conforme Ackoff (1974 *apud* Oliveira, 2013) existem três tipos de filosofia de planejamento, são:

- Filosofia da satisfação: esta preocupada com os aspectos financeiros, onde a ênfase maior é o orçamento e suas projeções. Não é dada importância aos demais aspectos do planejamento, recursos como: humanos, tecnológicos, equipamentos, materiais, serviços, e outros. É feita apenas uma projeção futura, ignorando a possibilidade de alternativas. Uma vantagem dessa filosofia é que o planejamento pode ser realizado em pouco tempo, pouco custo, e exige menor capacitação técnica. É utilizada em empresas onde a preocupação maior é a sobrevivência ao invés do crescimento e desenvolvimento.
- Filosofia da otimização: se utiliza de técnicas matemáticas e estatísticas, de modelos de simulação e pesquisa operacional, as quais contribuem

para a otimização do processo de planejamento, soluções de problemas, e decisões nas empresas. Os objetivos são formulados em termos quantitativos (escala monetária), e combinados com uma escala de desempenho. Essa filosofia tende a ignorar os objetivos não quantificáveis, ou seja, que não pode ser modelados e otimizados. O planejamento é conduzido através de modelos matemáticos que poderão ser otimizados.

- Filosofia da adaptação: denominada de planejamento inovativo, procura equilíbrio interno e externo da empresa após a ocorrência de mudanças. O desequilíbrio pode reduzir a eficiência do sistema-empresa, daí a necessidade de restabelecer o equilíbrio. Nessa situação a empresa pode adotar diferentes respostas aos estímulos externos. A resposta pode ser passiva, ou ainda pode ser antecipatória ou adaptativa, onde a empresa procura antecipar-se as mudanças do ambiente externo, ou adaptar-se as mesmas. Essa filosofia verifica e avalia o planejamento constantemente, procurando ajustá-lo conforme as mudanças do ambiente.

As filosofias são consequências do tipo de objetivos que a administração estabelece para a empresa. A filosofia da satisfação visualiza a sobrevivência da empresa, já a filosofia da otimização visualiza a maximização do lucro da empresa, e a filosofia da adaptação visualiza o equilíbrio com ambiente externo. É importante que o administrador defina qual filosofia será instituída durante a construção do processo de planejamento.

De acordo com Ackoff (1975 *apud* Oliveira, 2013) o planejamento apresenta cinco partes, são:

- Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, como: a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios, e as metas.
- Planejamento dos meios: proposição de caminhos para empresa atingir o futuro desejado. Temos nessa parte a escolha de macro estratégias, macro políticas, políticas, procedimentos e processos.
- Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para realizar os meios propostos.

- Planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Temos nessa parte a definição de programas, projetos e planos de ação necessários para atingir o futuro desejado.
- Planejamento da implantação e do controle: corresponde a atividade de planejar e monitorar a implantação das estratégias, bem como a avaliação dos resultados obtidos.

Independente da metodologia utilizada, o próprio processo de planejamento deve ser planejado, e ainda, deve ser participativo, ou seja, interagindo entre as partes que o compõem, e repetido ao longo do prazo.

2.2 Tipos de planejamento

Segundo Oliveira (2013, p. 15), pode-se identificar três tipos de planejamento, são:

- Planejamento estratégico: é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, é responsável por definir ações - estratégias - inovadoras e diferenciadas, considerando os fatores externos a empresa (não controláveis), sem se descuidar das políticas da empresa.
- Planejamento tático: é desenvolvido pelos níveis organizacionais internos - departamentos - e procura utilizar de forma eficiente os recursos disponibilizados a fim de atingir os objetivos previamente estabelecidos - estratégias.
- Planejamento operacional: é a formulação de documentos descrevendo as metodologias para desenvolvimento e implementação dos objetivos previamente estabelecidos, e resultados esperados nas áreas funcionais da empresa.

Pode-se estabelecer uma relação dos níveis de planejamento aos níveis de decisão da organização, conforme a figura 1:

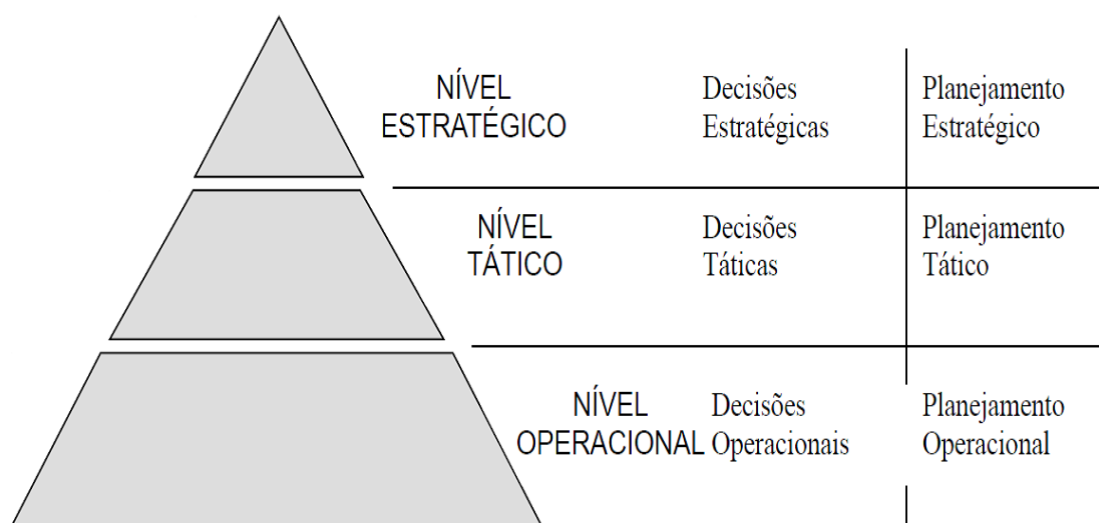


Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.

Fonte: OLIVEIRA, 2013.

O planejamento estratégico está relacionado com objetivos de longo prazo e com planos e ações para atingi-los que afetam toda a organização, no entanto, o planejamento tático está relacionado com objetivos de curto prazo e com planos e ações para atingi-los que afetam parte da organização.

No quadro 2, são apresentados exemplos dos tipos de planejamento:

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoque	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	

Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	Operacional
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição	Plano de capacitação interna	Plano de comunicação	

Quadro 2: Tipos de Planejamento.
Fonte: Oliveira, 2013, p. 16.

Analisando-se o quadro acima identifica-se que o planejamento estratégico abrange toda a organização.

Na figura 2, é apresentado o ciclo básico dos três tipos de planejamento:

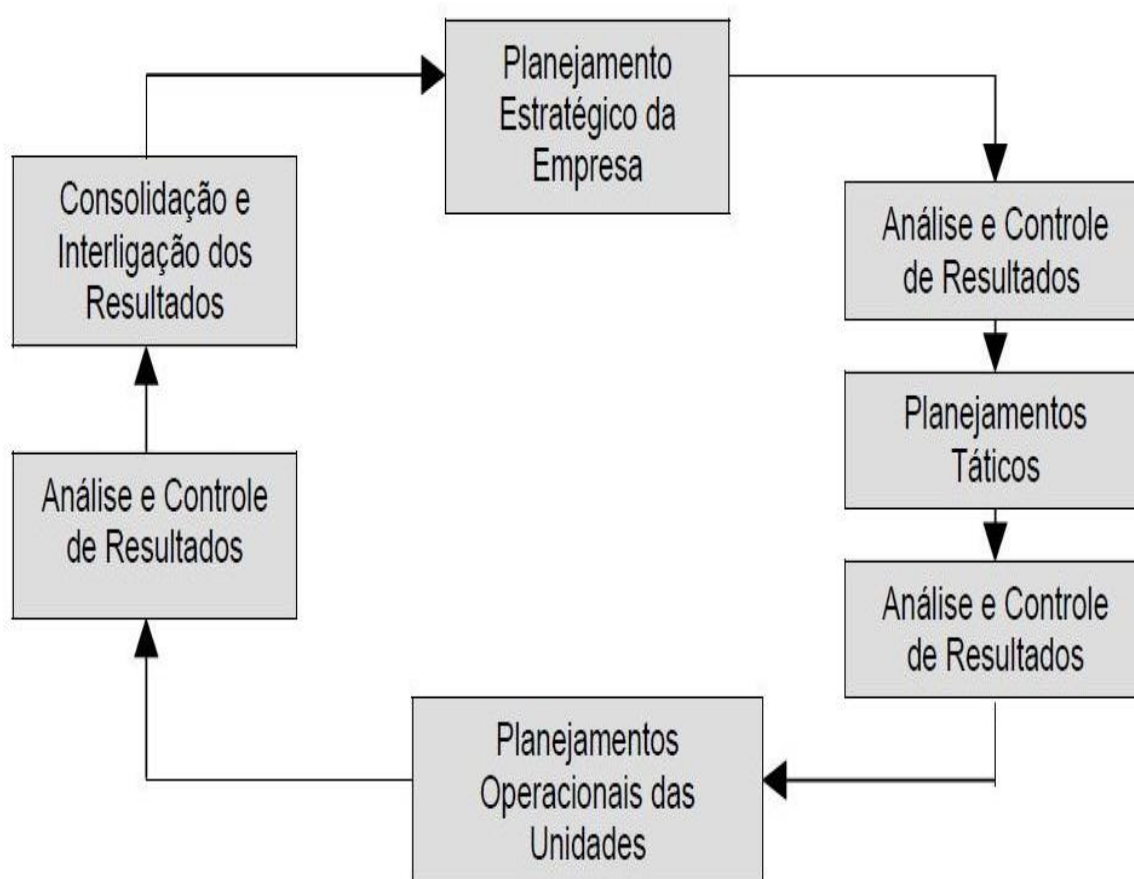


Figura 2: Ciclo básico dos três tipos de planejamento.
Fonte: OLIVEIRA, 2013.

O planejamento estratégico não é suficiente para afirmar que os objetivos estabelecidos em longo prazo, bem como os resultados desejados serão

alcançados, para isso é necessário o desenvolvimento e a implantação integrada dos planejamentos táticos e operacionais.

As diferenças básicas entre os tipos de planejamento são apresentadas nos figuras 3 e 4:

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Quadro 3: Diferença entre planejamento estratégico e planejamento tático

Fonte: OLIVEIRA, 2013.

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Quadro 4: Diferença entre planejamento tático e planejamento operacional.

Fonte: OLIVEIRA, 2013.

Pode-se identificar que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo, de maior risco, está relacionado ao conjunto de operações da instituição, e restrito quanto a sua flexibilidade por considerar a empresa como um todo.

Analisando as diferenças entre os tipos de planejamento, pode-se identificar que mudanças no planejamento estratégico afetam os demais planejamentos. O planejamento estratégico abrange uma dimensão global na empresa, e esta relacionado aos objetivos da organização, bem como sua eficácia e efetividade. Estende-se que é a longo prazo, e mudanças caracterizam um elevado índice de

impacto. No entanto, o planejamento tático é focado nos meios para se atingir os objetivos estabelecidos pela empresa, ou seja, a eficiência abrange partes da empresa, e é de curto prazo.

2.3 Elaboração e implementação do planejamento estratégico

Para a elaboração e implementação do planejamento estratégico temos duas metodologias, sempre considerando a empresa como um todo, a primeira define aonde a empresa pretende chegar, e depois estabelece como a empresa esta atualmente para atingir a situação desejada, a segunda, define como a empresa esta atualmente, depois estabelece aonde querer chegar (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Oliveira (2013, p. 42), as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

- Fase I - Diagnóstico estratégico
- Fase II - Missão da empresa
- Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase IV - Controle e avaliação

Essas fases são apresentadas, de maneira esquemática conforme figura 3:

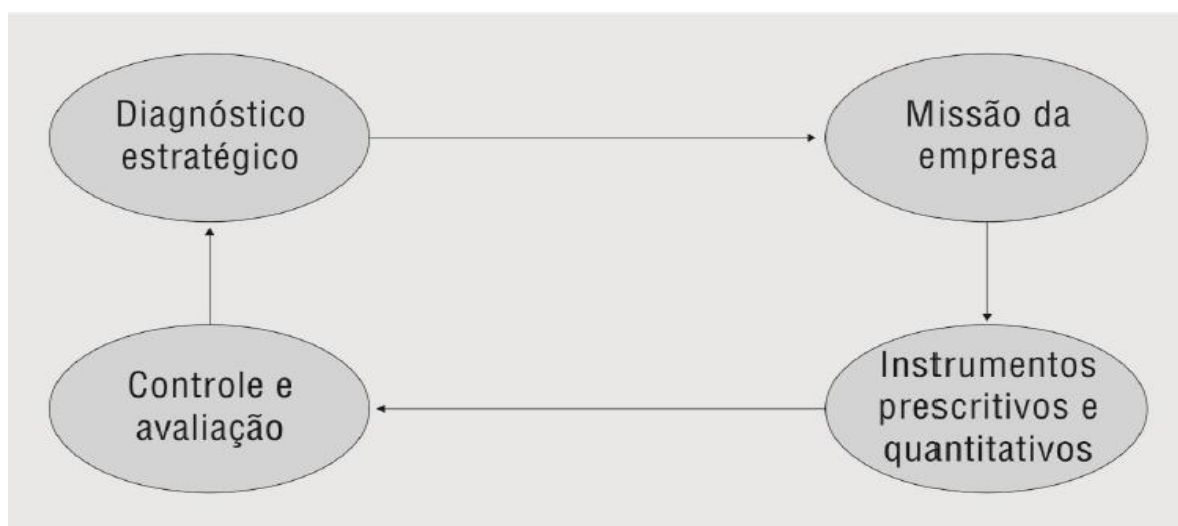


Figura 3: Fases do Planejamento Estratégico
Fonte: OLIVEIRA, 2013.

Essa metodologia para construção do planejamento estratégico não é universal, podendo ser seguida como modelo, e se necessário adaptada as situações e necessidades internas e externas da empresa a ser implementada.

Fase I - Diagnóstico Estratégico

É a primeira fase do processo de planejamento, cuja a finalidade é apontar a situação da empresa, evidenciando as deficiências e as qualidades da empresa. Essas informações serão norteadoras para a definição do planejamento estratégico, através das mesmas poderão ser identificados os pontos fortes e oportunidades, bem como os pontos fracos e as ameaças, o tratamento dessas informações irá possibilitar a empresa se antecipar às mudanças, e preparar a mesma quanto as influências dos fatores internos e externos a empresa.

Segundo Oliveira (2013, p. 43), nessa fase devemos determinar como estamos analisando e avaliando fatores internos e externos da empresa. Pode-se dividir essa fase em cinco etapas, são:

- Identificar a visão: nessa etapa identificam-se as necessidades e expectativas a longo prazo da alta administração da empresa.
- Identificação de valores: nessa etapa identificam-se os princípios, crenças e fundamentos éticos, e esses fornecem sustentação a todas as principais decisões da empresa.
- Análise externa: nessa etapa identificam-se as ameaças e as oportunidades quanto ao ambiente externo da empresa.
- Análise Interna: nessa etapa identificam-se os pontos fortes e fracos quanto ao ambiente interno da empresa.
- Análise de concorrentes: essa fase corresponde a um aspecto da fase de Análise Externa, e devido ao seu detalhamento proporciona a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e dos seus concorrentes. Nessa etapa, é necessária uma avaliação das qualidades das informações para um análise preliminar do grau de risco que a empresa está sujeita.

Quanto à visão da empresa, iremos nos deparar com o conceito de vários autores, no entanto, todos se resumem ao seguinte conceito: a visão representante

o que a empresa pretende ser no futuro, seja esse próximo ou distante. Segundo Oliveira (2013, p. 65), a visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que alta administração consegue visualizar, e considerando a competência estratégica. A visão proporciona ao planejamento estratégico a identificação de ações que deveram ser desenvolvidas e implementadas pela empresa.

Segundo Oliveira (2013, p. 67), tem algumas perguntas que devem ser feitas ao se estabelecer a visão, tais como:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
- Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

Com base nas respostas dessas questões é possível construir a visão da empresa, essa é de suma importância para a instituição, e norteadora para construção da missão e das estratégias.

Juntamente com a visão, devem ser definidos os valores da empresa, esses representam um conjunto de princípios, crenças e questões éticas que regem a empresa, e fornecem sustentação para suas principais decisões. Os valores se tornam tão importante quanto à alta administração da empresa, envolve-se tanto profissionalmente como motivacionalmente com as questões do modelo de gestão da instituição (OLIVEIRA, 2013).

Para Oliveira (2013, p. 68), modelo de gestão é o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades - estratégias, táticas e operacionais - de planejamento, organização, direção, e avaliação dos resultados, visando o crescimento e o desenvolvimento da empresa.

O diagnóstico estratégico quanto à análise externa e interna apresentam componentes, como: pontos fortes - são as variáveis internas e controláveis que

proporcionam condições que favorecem a empresa quanto ao ambiente, e onde estão as variáveis externas e não controláveis que representam oportunidades e ameaças; pontos fracos - são as variáveis internas e controláveis que desfavorecem a empresa quanto ao ambiente; oportunidades - são as variáveis externa e não controláveis pela empresa que podem proporcionar condições que favoreçam a empresa; e ameaças - são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem desfavorecer a empresa. Os pontos fortes e fracos representam a análise interna, são as variáveis controláveis pela empresa, enquanto que as oportunidades e ameaças representam a análise externa, são as variáveis não controláveis pela empresa (OLIVEIRA, 2013).

A partir do conjunto de informações fornecidas pela análise interna e externa, o executivo poderá extrair informações gerenciais que serão usadas no processo decisório da empresa, conforme pode ser visualizado na figura 4:

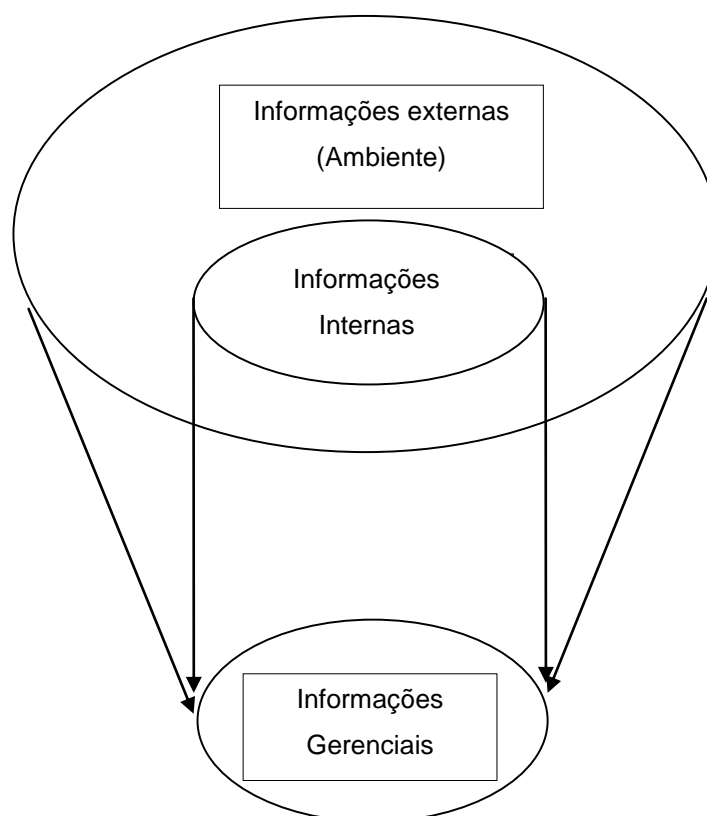


Figura 4: Sistemas de informação em uma empresa
Fonte: OLIVEIRA, 2013.

A análise externa procura estudar a relação entre a empresa e o seu ambiente, avaliando as oportunidades e as ameaças. A empresa desde que tenha condições e/ou interesse deve aproveitar as oportunidades, e amortecer e/ou absorver as ameaças.

No entanto, as oportunidades quando bem aproveitadas, proporcionam um aumento nos lucros da empresa, porém as ameaças quando não avaliadas e administradas causam quedas nos lucros, e até mesmo prejuízo para a empresa. O impacto de uma oportunidade ou uma ameaça na expectativa da empresa pode ser visualizado conforme a figura 5:

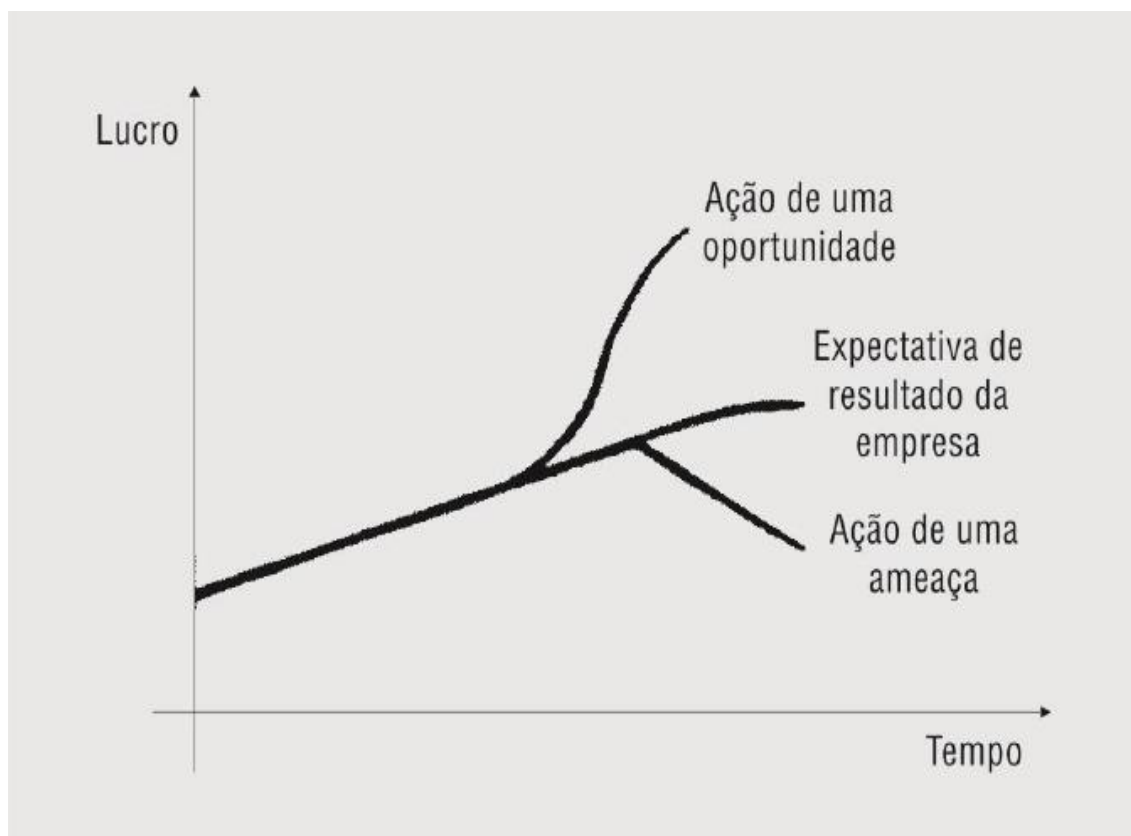


Figura 5: Impacto das oportunidades e das ameaças nas expectativas da empresa.
Fonte: OLIVEIRA, 2013.

De acordo com Oliveira (2013, p. 77), pode-se classificar as oportunidades e ameaças, como:

- Oportunidades naturais: são incorporadas à natureza da empresa;
- Oportunidades de evolução: são identificadas pela percepção de forma sensível e antecipada da empresa ao surgimento de condições que proporcionam oportunidades;

- Oportunidades sinérgicas: são complementares e adicionais para a empresa, e de um risco considerável a mesma, e causam modificações de estrutura organizacional e exigem novo foco no conhecimento;
- Oportunidades de inovação: são de grande risco para empresa, pois modificam características econômicas, a capacidade da empresa, exigem grandes esforços, alta capacitação profissional, e elevando gasto em pesquisa e desenvolvimento, e ainda, grandes investimentos em tecnologia;
- Ameaças naturais: são incorporadas à natureza da empresa;
- Ameaças aceitáveis: são as que analisadas e avaliadas até o ponto que podem ser aceitas pela empresa;
- Ameaças inaceitáveis: são as analisadas e avaliadas, e não pode ser aceitas devido a impossibilidade de êxito da empresa sobre as mesmas.

A classificação das oportunidades e ameaças estão apresentadas conforme o quadro 5:

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Naturais • De evolução • Sinérgicas • De inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais • Aceitáveis • Inaceitáveis

Quadro 5: Classificação das oportunidades e ameaças ambientais.
Fonte: OLIVEIRA, 2013.

Como complemento ao estudo das classificações das oportunidades e ameaças devemos considerar os tipo de riscos para empresa, então Zaccarelli (1980 *apud* Oliveira, 2013) considera três tipos de riscos, são:

- riscos referentes à compatibilidade atual entre a empresa e o seu ambiente - a capacidade da empresa em modificar-se para acompanhar a evolução do ambiente;
- riscos referentes à evolução futura do ambiente empresarial - a capacidade da empresa em identificar qual o direcionamento das mudanças ou evolução do ambiente, e sua intensidades;

- riscos referentes à avaliação do poder da empresa para alterar o ambiente empresarial - a capacidade da empresa em superar as resistências do ambiente.

É importante também ao escolher o tipo de negócio avaliar o cálculo de risco provável sobre o empreendimento, e esse deve ser entendido como suportável pelo empresário, e deve-se obter o máximo de rentabilidade dentro do limite de risco suportado pela empresa.

É importante analisar o ambiente externo, entender do que é composto, e como esta organizado. Essa análise proporciona aspectos como: necessidades, preferências, tendência e distribuição do público alvo; leis e impostos aplicáveis ao setor; políticas de incentivo ou restrições ao setor; inflação e índices de preços; pesquisa e desenvolvimento de produtos; e outros. Esse conjunto de informações podem influenciar direta ou indiretamente a empresa.

Quanto à etapa de análise de ambiente, devemos considerar dois ambientes, são:

- Ambiente direto: representa o conjunto de fatores os quais a empresa pode identificar, avaliar e medir de formas mais efetiva o grau de influência.
- Ambiente indireto: representa o conjunto de fatores os quais a empresa pode identificar, porém não tem como avaliar e medir o grau de influência.

Analisando a figura 6, pode-se observar que essa divisão proporciona a identificação dos fatores externos, facilitando a avaliação, bem como a medição do grau de influência dos mesmos a empresa.



Figura 6: Níveis do Ambiente Externo da Empresa
Fonte: OLIVEIRA, 2013.

Na análise externa, nos valemos do pensamento de Sun Tzu (*Arte da Guerra*):

- Se conhece o inimigo e também a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas.
- Se você se conhece, mas não conhece seu inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota.
- Se você não conhece nem o inimigo, nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

É importante que a administração conheça esse conjunto de fatores, pois assim poderá analisar a influência do mesmo na empresa, preparando a organização quanto às influências, e se antecipando as mudanças nesses ambientes.

A análise interna evidencia as qualidades e deficiências da empresa - pontos fortes e fracos, essa análise deve comparar a empresa aos seus concorrentes, sejam eles diretos, ou apenas concorrentes potenciais. Essa comparação entre a empresa - controlável, e os concorrentes, que são externos e não controláveis fortalece o planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2013).

O impacto dos pontos fortes e fracos na expectativa da empresa pode ser visualizado conforme a figura 7:

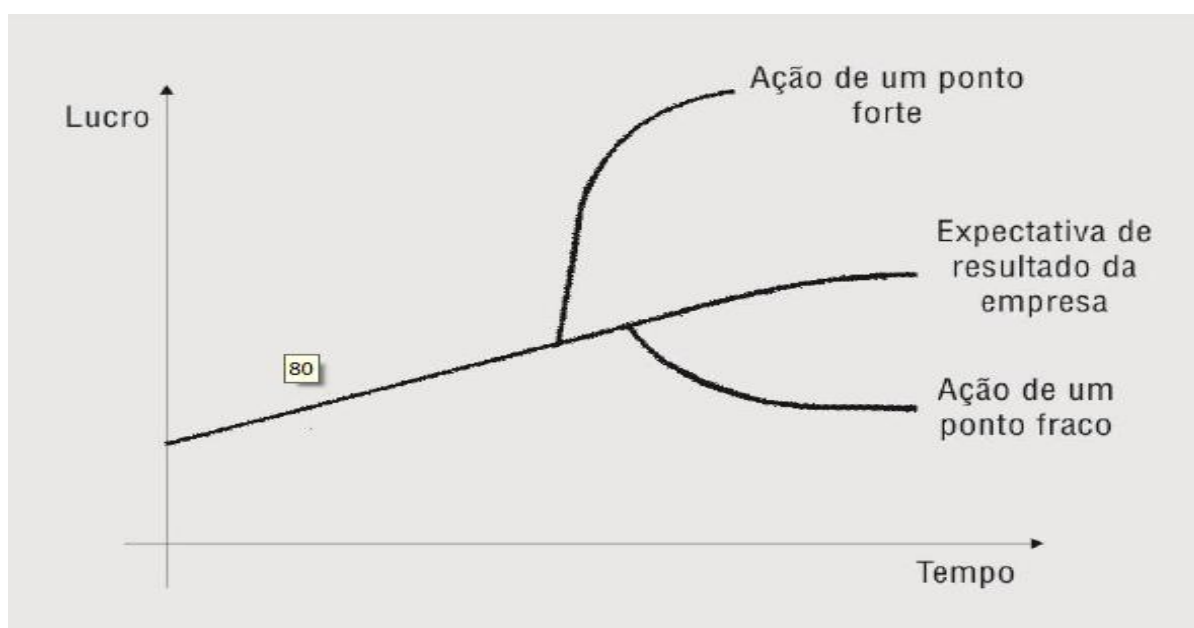


Figura 7: Impacto dos pontos fortes e fracos nas expectativas da empresa.
 Fonte: Oliveira, 2013.

Além dos pontos fortes e fracos da empresa, também devemos considerar os pontos neutros, que em um determinado momento ou circunstância, em consequência da falta de critérios para avaliação não podem ser definidos como qualidades ou como deficiências, no entanto ao longo do planejamento os mesmos vão sendo enquadrados como fortes ou fracos de acordo com o sistema de informação da empresa.

Fase II - Missão da Empresa

Uma das fases mais críticas na constituição de uma empresa é a definição da sua missão organizacional, pois essa identifica qual a razão da existência da empresa, bem como seus produtos ou serviços, clientes e valores que caracterizam a mesma. E para a construção da missão, a administração da empresa deverá analisar e avaliar o ambiente aonde a empresa esta inserida. A missão deve ser documentada, e estar à exposição dos empregados e clientes, e é norteadora para o sucesso da organização (CERTO; PETER, 1993).

A missão traduz os valores e crenças quantos aos negócios e áreas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa. A missão orienta e delimita a ação empresarial, considerando um período de tempo longo, e onde ficam evidenciados os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Sendo assim a missão estabelece "qual vai ser o jogo", "em que campo vai ser jogado", e usando como referência às "regras do jogo" (OLIVEIRA, 2013).

Na figura 8, esta representada a amplitude para o estudo de viabilidade da empresa:

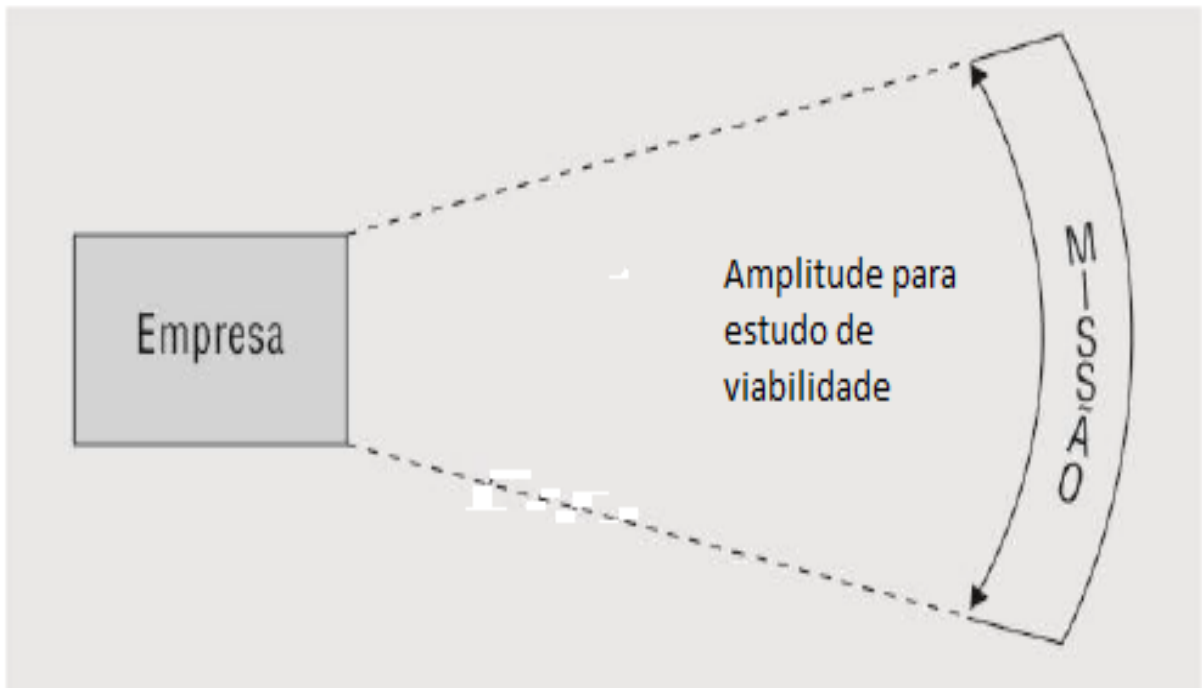


Figura 8: Missão da empresa.
Fonte: OLIVEIRA, 2013.

A missão representa o horizonte de atuação da empresa, para tanto a empresa deverá avaliar a viabilidade dos negócios que surgem nesse horizonte, e quando viáveis e de interesse da empresa, passam a ser definidos como propósitos da empresa, sendo esses compromissos que a empresa aplica com intuito de cumprir sua missão.

Para estabelecer a missão empresarial, de acordo com Oliveira (2013), temos como ponto de partida a análise e entendimento de algumas questões, como:

- qual a razão de ser uma empresa?
- qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços futuros?
- o que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?
- quais os fatores de influência nestas vendas?
- qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?
- quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos, e os serviços?
- qual o diferencial competitivo da empresa? E o de cada um dos principais concorrentes?

- qual a região de atuação da empresa?
- qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? Qual a imagem que o mercado tem da empresa?
- quais as necessidades sociais que pretende atender?
- quais as principais crenças e valores da empresa?

As perguntas são genéricas, porém são norteadoras para definição da missão da empresa, e quando respondidas pela alta administração, irão definir as áreas de atuação prioritárias e a aplicação dos recursos da empresa, e dirigir os esforços e recursos para os objetivos estabelecidos na missão.

As informações mais comuns evidenciadas na missão de uma organização, conforme Certo e Peter (1993), são:

- Produtos ou serviços: informação que descreve os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa.
- Mercado: informação que descreve seu público-alvo, ou seja, seus clientes.
- Tecnologia: informação que descreve os meios utilizados para produção dos produtos e/ou serviços da empresa.
- Objetivos: informação que descreve os objetivos da empresa.
- Filosofia: informação que descreve as crenças e valores da empresa.
- Autoconceito: informação que descreve a visão da empresa de si mesma.
- Imagem: informação quanto a imagem pública da empresa.

Na prática, podemos a partir de um conjunto de informações de qual é a missão da empresa, ir refinando o mesmo, até chegarmos à definição da missão.

De acordo com Oliveira (2013, p. 50), essa fase se divide em cinco etapas:

- Estabelecimento da missão: nessa etapa a empresa determina a razão da sua existência, e a quem atende com seus produtos e serviços.
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais: nessa etapa a empresa identifica as áreas de atuação atuais, ou as que têm pretensão de atuar futuramente.
- Estruturação e debate de cenários: nessa etapa a empresa define situações, critérios e medidas para a preparação do seu futuro.

- Estabelecimento da postura estratégica: nessa etapa a empresa determina as ações para cumprir sua missão, considerando seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças identificadas quando avaliada.
- Estabelecimento das Macroestratégias e Macropolíticas: nessa etapa a empresa, primeiro determina as ações que deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas, e em segundo determina as orientações que sustentaram as decisões para essa melhor interação.

A missão organizacional é uma tarefa relevante a administração, pois a missão quando formalizada e expressa será norteadora para o sucesso da empresa, pois ajuda a concentrar os esforços da organização em uma mesma direção, ajuda a organização a apoiar-se em propostas objetivas evitando desperdícios e conflitos, serve como base para aquisição e distribuição dos recursos da organização, estabelece tarefas e atribui responsabilidades dentro da organização, e serve ainda, como base para formulação dos objetivos da organização.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nessa fase ficam evidenciados os meios para atingir o propósito da missão da empresa, bem como os recursos necessários para que cada objetivo, desafio ou meta seja alcançado.

Nessa fase, conforme Oliveira (2013, p. 52), devemos estabelecer quais resultados alcançar, e como fazer para alcançá-los. Essa fase é dividida em duas etapas, são:

- Instrumentos prescritivos: nessa etapa a empresa define como deve ser feito (explicações) para que se alcancem os propósitos estabelecidos dentro da missão, conforme a postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas na macroestratégia, e direcionadas para a visão da mesma.
 - a. Estabelecimento de objetivos, desafios e metas: nessa etapa a empresa define: os objetivos, que são situações que se pretende alcançar; os desafios, que são realizações que devem ser continuamente

perseguidas, quantificáveis e com prazos determinados, que exigem esforços extras e representam a modificação de uma situação, contribuindo para alcançar uma situação desejável; e as metas, que são etapas realizadas para se alcançar os objetivos ou desafios.

b. Estabelecimento de estratégias e políticas: nessa etapa a empresa define: as estratégias, que são ações formuladas e adequadas para alcançar os objetivos, desafios e metas; e as políticas, que são as orientações para tomada de decisão.

c. Estabelecimento dos projetos e planos de ação: nessa etapa a empresa define: os projetos, que são os trabalhos a serem executados, os responsáveis pela execução, bem os prazos e os resultados esperados, considerando os recursos humanos, financeiros, tecnologias, materiais e equipamentos, considerando áreas envolvidas e necessárias ao seu desenvolvimento; e os planos de ação, que são os conjuntos das partes comuns entre os projetos, como: recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos.

- Instrumentos quantitativos: nessa etapa a empresa define as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, alinhando a estrutura organizacional da empresa, necessárias para implementação dos projetos e planos de ação.

O planejamento estratégico é um instrumento administrativo usado para alcançar os objetivos da empresa. Os objetivos são alvos que se pretende atingir, mas para tanto, existem os desafios para se alcançar os objetivos, esses são quantificados, com prazos definidos e estabelecidos os responsáveis, e exigem esforços extras para atingir essa situação desejada, porém as etapas para se alcançar os desafios e objetivos da empresa, são as metas.

Uma empresa pode ter vários objetivos, esses devem ser consistentes entre si, ainda devem estar claros, entendidos e escritos, e principalmente comunicados a todos os envolvidos quanto a realização dos mesmos. Os objetivos e desafios devem proporcionar uma situação motivadora facilitando seu alcance e devem explicitar os benefícios a empresa - como um todo ou parte. Os objetivos e desafios devem ser expressos em escalas hierárquicas e priorizados, devem ser

quantificados, bem como analisados quanto as oportunidades e ameaças ambientais e quanto aos pontos fortes e fracos da empresa (OLIVEIRA, 2013).

Uma técnica que pode ser aplicada para definição dos objetivos e desafios é o *brainstorming*, também conhecida como "tempestade de ideias", essa técnica consiste em um debate, onde os participantes irão lançando objetivos e desafios, no entanto será necessário evidenciar os objetivos e desafios comuns, avaliar os conflitantes e discrepantes, e após identificados os objetivos e desafios de interesse do grupo, os mesmos devem ser hierarquizados e priorizados, e posteriormente definidas as metas - ações - para se alcançá-los.

Na figura 9, pode-se ver quatro níveis de hierarquização dos objetivos e desafios:

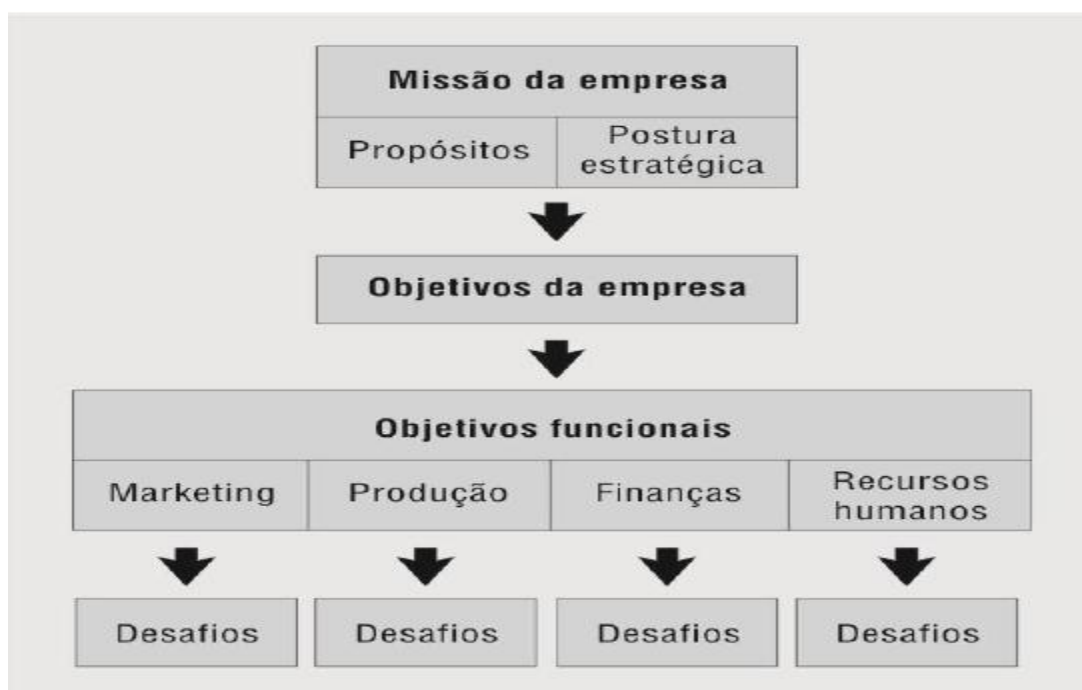


Figura 9: Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa.
Fonte: OLIVEIRA, 2013.

Nível 1: Missão da empresa

Traduz os valores e crenças quanto aos negócios e áreas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa. Tratada na Fase II.

Nível 2: Objetivos da empresa

São evidenciados os objetivos da empresa, esses são priorizados e qualificados, sem a preocupação de quantificar os resultados e nem de estabelecer um período de tempo para alcançá-los.

Nível 3:

São relacionados os objetivos das empresas as suas áreas funcionais, esses podem fazer parte dos planejamentos táticos e operacionais da empresa.

Nível 4:

São definidas, a situação atual da empresa e a situação futura desejada pela empresa, nesse nível ficam evidenciados os recursos, os responsáveis e o prazo para realização dos objetivos da empresa.

Assim pode-se observar que vários objetivos e desafios da empresa são definidos a partir de um objetivo macro - global. Analisando quanto a um esquema piramidal, pode-se estabelecer vários objetivos para diferentes setores organizacionais em diferentes níveis da empresa, estabelecendo relacionamentos verticais e horizontais nas interações entre os objetivos da empresa. No caso de relacionamentos verticais, a unidade organizacional superior e as unidades organizacionais inferiores mantêm relações onde a ação de uma depende da ação da outra, nesse tipo de relacionamento a decisão da unidade inferior depende da unidade superior, e a unidade superior depende da ação - resposta - da unidade inferior, ainda temos a intervenção da unidade superior quanto a tomada de decisão pelas unidades inferiores, essa intervenção pode ser pré-decisória, onde a unidade superior intervém antes da tomada de decisão definindo as ações e suas prioridades, e pode ser pós-decisória, onde a unidade superior irá fazer os ajustes e correções necessárias as ações realizadas. No entanto, no caso de relacionamentos horizontais, esses ocorrem entre as unidades organizacionais no mesmo nível hierárquico por suas ações e reações (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Oliveira (2013, p. 160), existem dois elementos importantes no estabelecimento de quaisquer objetivos, são:

- O elemento psicológico, esse envolve valores, atitudes, motivações e desejos dos indivíduos; e

- Um conjunto de instrumentos administrativos, como recursos financeiros, humanos, tecnológicos, materiais, equipamentos entre outros que serão utilizados para alcançar os objetivos definidos.

Os objetivos são estabelecidos pela alta administração, e expressam os alvos que empresa deseja atingir, no entanto podem existir restrições em consequência de limitações de recursos a disposição da organização, para tanto é necessário estabelecer os objetivos considerando os fatores internos e externos da organização, e ainda cruzá-los, analisar a interação com cenários avaliando o prazo e custo dos objetivos, e a intuição, essa deve se usada de forma moderada (OLIVEIRA, 2013).

Para Oliveira (2013, p. 161) os objetivos podem ser estabelecidos por diferentes critérios, como:

- Determinístico: o objetivo é identificado em uma situação precisa;
- Probabilístico: o objetivo é identificado em uma situação provável;
- Qualitativo: o objetivo é identificado considerado qualidade; e
- Logístico: o objetivo é identificado considerando a interação da empresa com fatores externos - ambientais.

No entanto, o processo para se estabelecer os objetivos e desafios podem ser de cima para baixo, ou seja, da alta administração para os funcionários da empresa, onde esses tem uma atuação passiva, porém também podem ser estabelecidos de baixo para cima, onde os funcionários tem uma atuação ativa, porém os dois fluxos podem ocorrer simultaneamente, conforme a figura 10:

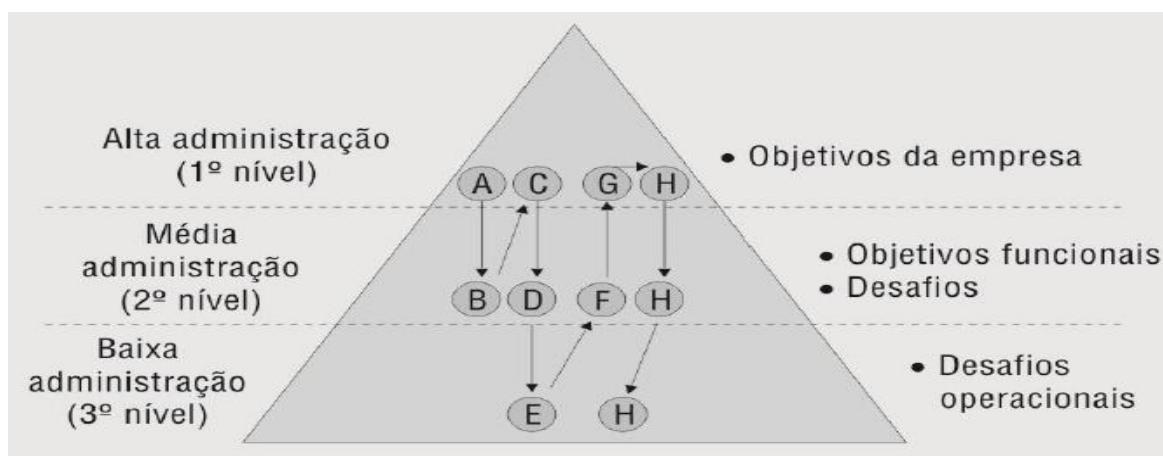


Figura 10: Processo de estabelecimento dos objetivos e desafios na empresa.
Fonte: OLIVEIRA, 2013.

Esse processo é criativo, envolve a concepção de vários objetivos e desafios conciliáveis e consolidados entre si, esses devem ser compatíveis com os recursos internos da empresa, também compatíveis com as condições ambientais da empresa, e ainda envolve um análise e avaliação entre custos e benefícios, sem descuidar da qualidade da empresa como um todo, e permitindo erros e o reconhecimento quanto ao sucesso quando atingidos os objetivos (OLIVEIRA, 2013).

Mas para se atingir os objetivos, desafios e metas é importante que a empresa defina as estratégias para alcança-los, para tanto a empresa deve defini-las e operacionalizá-las a fim de maximizar os resultados dos objetivos alcançados. A estratégia trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados.

Segundo Sun Tzu, em a *Arte da Guerra*, a formulação de uma estratégia deve respeitar quatro princípios fundamentais:

- Princípio da escolha do local de batalha: seleção dos mercados onde a empresa vai competir.
- Princípio da concentração das forças: organização dos recursos da empresa.
- Princípio do ataque: implementação das ações competitivas da empresa.
- Princípio das forças diretas e indiretas: gestão das contingências.

Quando falamos de negócios não estamos falando de guerra, no entanto mostra que negócios e guerra possuem elementos em comum, e os princípios e ensinamento de Sun Tzu (*Arte da Guerra*) podem nos mostrar formas de alcançarmos vitórias diante das constantes batalhas que as empresas enfrentam pela sobrevivência no mercado

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas (SUN TZU, 500 a.C.).

Segundo Oliveira (2013, p. 191), estratégia pode ser definido como um caminho, ou maneira, ou ação definida e adequada para atingir, preferencialmente

de forma diferenciada e inovadora as metas, desafios e objetivos estabelecidos pela empresa. A estratégia é sempre uma opção inteligente, econômica e viável, seja original ou astuta, que se constitui na melhor arma da empresa - ação de ataque - para otimizar os seus recursos, aumentar sua competitividade, superar seus concorrentes, minimizar seus problemas internos, e maximizar suas oportunidades.

As estratégias são um instrumento administrativo que facilita a empresa diante do seu ambiente quanto aos fatores controláveis. Otimiza o relacionamento da empresa com os fatores externos, porém tem forte influência sobre os fatores internos da empresa. Para tanto a formulação de uma estratégia dentro do processo de construção do planejamento estratégico deve considerar aspectos como: a empresa - seus pontos fortes e fracos, bem como sua visão, valores, propósitos, objetivos, desafios, metas e políticas; o ambiente - suas oportunidades e ameaças; e a integração entre empresa e ambiente - considerando a amplitude da visão, qualidade dos valores e postura estratégica da organização (OLIVEIRA, 2013).

Segundo Gilmore (1972 *apud* Oliveira, 2013) podem ser usadas algumas perguntas para ajudar na definição das estratégias:

a. Quanto ao registro da atual estratégia:

- qual a atual estratégia?

- que espécie de negócio a alta administração quer ter, levando-se em consideração expectativas estabelecidas pelos executivos, tais como: remuneração desejada do investimento, ritmo de desenvolvimento, participação de mercado, estabilidade, flexibilidade, caracterizações do negócio?

- que tipo de negócio a alta administração julga que deveria ter levando-se em consideração os princípios da direção referentes à responsabilidade social e obrigações para com os acionistas, empregados, comunidade, concorrência, clientes, fornecedores governo e outros?

b. Quanto a identificação dos problemas apresentados pela atual estratégia:

- percebem-se, no setor, tendências que possam se tornar ameaças e/ou oportunidades perdidas se for mantida a atual estratégia?

- a empresa esta tendo dificuldade na execução da atual estratégia?

- a tentativa de executar a atual estratégia esta revelando significativos pontos fracos, mas também pontos fortes não utilizados pela empresa?

- c. Quanto à identificação do problema central da estratégia:
 - a atual estratégia exige maior competência e/ou maiores recursos do que a empresa possui?
 - deixará de explorar oportunidades e/ou fazer frente a ameaças dentro do setor, agora ou no futuro?
 - deixa de explorar, adequadamente, a competência singular da empresa?
- d. Quanto a formulação de alternativas da nova estratégia:
 - quais as possíveis alternativas que existem para a solução do delineamento da estratégia?
 - até que ponto a competência e os recursos da empresa limitam o número de alternativas que devem ser examinadas?
 - até que ponto as preferências da alta administração limitam as alternativas?
- e. Quanto à avaliação da nova estratégia:
 - qual é a alternativa estratégica que melhor resolve o problema da empresa?
 - qual a alternativa que melhor se enquadra nas competências e nos recursos da empresa?
 - qual a alternativa que reduz, ao mínimo, a criação de novos problemas para a empresa?
- f. Quanto a escolha da nova estratégia:
 - qual a importância relativa de cada uma das considerações precedentes?
 - qual deve ser a nova estratégia?

Quanto à lista de perguntas, podem ser adicionadas outras perguntas que auxiliem na formulação e análise das estratégias da empresa. Segundo Oliveira (2013, p. 191), ainda enquanto formuladas estratégias essas podem ser classificadas, em:

- Quanto à amplitude:
 - macroestratégia: corresponde a ação da empresa considerando sua missão e seus objetivos;
 - estratégia funcional: corresponde a ação em uma área funcional da empresa, e esta relacionada ao nível tático da empresa; e

- microestratégia: corresponde a ação operacional, e esta relacionada a uma meta da empresa.
- Quanto à concentração:
 - estratégia pura: corresponde a uma ação específica em uma área de atividade da empresa; e
 - estratégia conjunta: corresponde a ação combinada de várias estratégias.
- Quanto à qualidade dos resultados:
 - estratégias fortes: provocam resultados de grande impacto na empresa; e
 - estratégias fracas: provocam resultados amenos na empresa.
- Quanto à fronteira:
 - estratégias internas à empresa: esta interligada aos aspectos internos da empresa - controláveis;
 - estratégias externas à empresa: esta interligada aos aspectos externos da empresa - não controláveis; e
 - estratégias internas e externas à empresa: esta interligada aos aspectos internos - controláveis - e externos - não controláveis - da empresa;
- Quanto aos recursos aplicados:
 - estratégias de recursos humanos: refere-se ao fator humano;
 - estratégias de recursos não humanos: refere-se aos recursos materiais e/ou financeiros; e
 - estratégias de recursos humanos e não humanos: ocorre um determinado equilíbrio entre os dois tipos de recursos.
- Quanto ao enfoque:
 - estratégias pessoais: representam os valores, motivações, técnicas e métodos para lidar com as pessoas e execução das atividades pelo executivo; e
 - estratégias empresariais: representam a ação da empresa perante seu ambiente.

A alta administração deverá definir o tipo de estratégia considerando a situação da empresa, no entanto, a escolha irá orientar o desenvolvimento da empresa durante um período de tempo, esse pode ser longo. De acordo com Oliveira (2013, p. 195) temos quatro tipos de estratégias, são:

- Estratégia de sobrevivência: é quando se apresenta um cenário caótico, onde temos altos índices de pontos fracos internos e ameaças externas. Temos três tipos de estratégias que se enquadram quanto a situação de sobrevivência da empresa:
 - Redução de custos: é a mais utilizada, e consiste em reduzir todos os custos possíveis para a empresa subsistir;
 - Desinvestimento: avaliar as linhas de produtos e/ou serviços que não correspondem as expectativas de lucro, e descontinuar os mesmos; e
 - Liquidação do negócio: é utilizada em último caso, onde só resta fechar o negócio.
- Estratégia de manutenção: é quando se apresenta um cenário de ameaças, e a empresa toma uma postura defensiva, visto que a mesma possui pontos fortes, bem como disponibilidade de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e outros, acumulados ao longo do tempo, onde a empresa poderá continuar investindo, porém de maneira moderada. Essa estratégia apresenta três tipos:
 - Estratégia de estabilidade: procura manter um estado de equilíbrio que está ameaçado, ou ainda, o retorno em caso de perda;
 - Estratégia de nicho: procura identificar um nicho, dominando o segmento de mercado, concentrando seus esforços e recursos em preservar suas vantagens competitivas, porém a empresa pode ficar restrita a um mercado;e
 - Estratégia de especialização: procura conquistar ou manter a liderança no mercado, concentrando seus esforços na expansão de uma ou poucas atividades da relação produto ou serviço versus segmentos de mercados, tem como vantagem a redução de custos unitários pelo processamento em massa, mas incorre na desvantagem quanto à vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas.
- Estratégia de crescimento: é quando se apresenta um cenário de oportunidades, mesmo a empresa diante dos seus pontos fracos, pode usufruir de uma situação favorável. Temos quatro tipos de estratégias quanto ao crescimento, são:

- Estratégia de inovação: procura o desenvolvimento de uma nova tecnologia, ou seja, um produto ou serviço inédito e de elevado impacto no mercado;
- Estratégia de internacionalização: procura estender suas atividades para fora do país de origem;
- Estratégia de *joint venture*: procura associar-se a outra empresa com a intenção de entrar em um novo mercado, somam-se capital e tecnologia; e
- Estratégia de expansão: procura expandir a empresa, no entanto, essa expansão deve ser planejada e deve estar alinhada ao crescimento da empresa, pois se executada na hora errada pode causar perda de mercado, levando à empresa a venda ou associação com outras empresas do mercado de maior porte.
- Estratégia de desenvolvimento: é quando se apresenta um cenário de oportunidades, e a empresa tem pontos fortes, que combinados com essas oportunidades, criam uma situação mais que favorável a empresa. Normalmente esse desenvolvimento ocorre em duas direções: mercado ou tecnologias, no entanto a combinação mercadológica e tecnológica permite a empresa construir novos negócios no mercado. Essa estratégia pode assumir um ou mais de um dos seguintes contextos:
 - Desenvolvimento de mercado: trata-se da abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado atual;
 - Desenvolvimento de produtos ou serviços: trata-se da melhorar os produtos ou serviços através de novas características, tais como: variações de qualidade, ou modelos ou tamanhos;
 - Desenvolvimento financeiro: trata-se da associação ou fusão de empresas para a constituição de uma nova, onde somam-se os pontos fortes de uma - recursos financeiros - e as oportunidades da outra empresa;
 - Desenvolvimento de capacidade: semelhante ao contexto anterior, porém o ponto forte é a tecnologia; e
 - Desenvolvimento de estabilidade: trata-se da associação ou fusão de empresas para procurar manter de forma uniforme sua evolução, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

No entanto, esses três últimos tipos de estratégia de desenvolvimento através da associação ou fusão, visam maximizar os resultados entre empresas diferentes quanto ao desenvolvimento financeiro e de capacidade, ou com empresas idênticas quanto ao desenvolvimento de estabilidade.

A estratégia mais forte de desenvolvimento de uma empresa é a diversificação, normalmente as empresas procuram oportunidades em seu ambiente como motivadores para iniciar um processo de diversificação de seus produtos ou serviços. Analisando a diversificação, Oliveira (2013, p. 201) considera que a estratégia pode assumir as seguintes características, são:

- Diversificação horizontal: a empresa concentra seu capital na compra ou associação com empresas similares. Esse tipo de diversificação apresenta um ganho de sinergia comercial apenas quanto ao fato de aproveitar os mesmos canais de distribuição.
- Diversificação vertical: a empresa passa a produzir novos produtos ou serviços utilizando já do seu conjunto de matérias-primas, e considerando seu consumidor final. Esse tipo de diversificação apresenta uma desvantagem, pois deixa a empresa inflexível às oscilações econômicas, pois causa uma dependência de um segmento específico de mercado global.
- Diversificação concêntrica: a empresa diversifica linha de produtos aproveitando a mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mercado. No entanto o sucesso desse tipo de diversificação está relacionado aos conhecimentos de tecnologia e/ou comercialização que a empresa consiga efetivamente operacionalizar.
- Diversificação conglomerada: a empresa passar a diversificar sem aproveitar a mesma tecnologia ou força de vendas. Esse tipo de diversificação é vantajoso quando a empresa investe em setores econômicos mais promissores que aqueles que ela já atua.
- Diversificação interna: a empresa diversifica considerando apenas os fatores internos - controláveis, sofrendo menos influência dos fatores externos - não controláveis.
- Diversificação mista: a empresa apresenta mais que um tipo de diversificação simultaneamente.

Os tipos de estratégias pode ser analisados e avaliados, conforme o quadro

6:

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Estratégias de sobrevivência	Estratégias de manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização
	Predominância de oportunidades	Estratégias de crescimento	Estratégias de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos ou serviços • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> - horizontal - vertical - concêntrica - conglomerada - interna - mista

Quadro 6: Tipos de Estratégias

Fonte: OLIVEIRA, 2013.

É notável salientar a importância do administrador escolher o tipo de estratégia analisando e avaliando cada momento vivido pela organização, no entanto, o mesmo deve tomar cuidado para não exagerar quanto uso de diferentes tipos de estratégias para que a empresa não venha perder seu conjunto de características e referências que a identificam de outras empresas. A escolha de uma estratégia deve representar a melhor relação entre a empresa e seu ambiente. E o efeito combinado de duas ou mais estratégias levará a um resultado maior do que a soma dos resultados de cada estratégia executada isoladamente.

Definidos os tipos de estratégias no processo de planejamento estratégico, temos ainda outro instrumento prescritivo, as políticas, essas são orientações que facilitam a tomada de decisão por parte dos executivos da empresa. As políticas procuram refletir os objetivos, desafios e metas da empresa, são um guia útil para explicitar as estratégias e orientar os executivos quanto a direção desejada pela empresa, e devem ser respeitadas por toda a empresa, porém deve conter um certo grau de flexibilidade. A divulgação das políticas pode ser explícita - verbalizada ou escrita, ou implícita - não verbalizada ou escrita.

As políticas devem refletir e interpretar os objetivos, desafios e metas, e as mesmas devem estabelecer os limites ao planejamento estratégico. Dessa forma as

políticas devem estabelecer as bases para se alcançar os objetivos, desafios e metas definidos, e prover a todos na empresa os meios para se atingir os resultados desejados pela empresa (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Oliveira (2013, p. 236), as políticas podem ser classificadas, como:

Políticas estabelecidas: são oriundas dos objetivos, desafios e metas e são definidas pela alta administração, e tem a finalidade de orientar os subordinados a como procederem em questões estratégicas ou táticas.

Políticas solicitadas: são os resultados das solicitações dos subordinados a alta administração, quanto as orientações sobre como procederem em questões operacionais.

Políticas impostas: são provenientes de fatores que estão no ambiente da empresa, como governo, sistema financeiro, sindicato, entre outros, e procedem quanto a questões estratégicas.

Conforme Ziegler (1972 *apud* Oliveira, 2013), as políticas para serem eficazes devem ter as seguintes características, são:

Flexibilidade: como a empresa esta em constante interação como o ambiente, a mesma não pode imobilizar ou causar dependência em parte ou toda a empresa;

Abrangência: devem abranger diversos aspectos e dificuldades que se apresentem nas operações executadas pela empresa;

Coordenação: provendo uma distribuição de esforços de forma ordenada e proporcional a situação ou operação da empresa; e

Ética: as políticas devem ser claras e objetivas, e seguir os padrões éticos de conduta da empresa.

É importante que a alta administração defina políticas que tenham como base as características citadas, provendo sustentação ao planejamento estratégico, pois caso contrário o mesmo pode ficar vulnerável e debilitado.

Fase IV - Controle e Avaliação

Considerando Alencar (2013, p.56), devemos nessa fase: estabelecer e analisar indicadores de desempenho; realizarmos avaliações de desempenhos dos profissionais envolvidos; executarmos comparações do desempenho real com os objetivos, metas, projetos e planos de ação definidos; analisarmos os desvios dos objetivos, metas, projetos e planos de ação definidos; efetuarmos ações corretivas provocadas pelas análises realizadas; avaliarmos a eficiência e eficácia das ações

corretivas; e adicionarmos informações (lições aprendidas) ao processo de planejamento.

2.4 Risco

É um evento ou situação que se ocorrer terá um efeito positivo ou negativo sobre o projeto. A ocorrência de um risco pode comprometer tempo, custo, qualidade ou escopo de um projeto, gerando impacto sobre um ou mais objetivos do projeto. Alguns podem representar ameaças, como outros podem apresentar oportunidades. Quando identificadas as causas dos riscos, são aplicadas ações corretivas para minimizar as ameaças ou maximizar as oportunidades, garantindo o sucesso do projeto. Inclui o planejamento, identificação e análise de áreas de risco e o desenvolvimento de ações para lidar e controlar o risco. A identificação dos riscos deve ser realizada o mais cedo possível, ocorrendo assim, constante avaliação e revisão do projeto, seja com a mitigação dos riscos já identificados, bem como, a identificação de novos riscos durante o desenvolvimento do projeto (NOCÊRA, 2009).

2.5 Gerência de riscos

É o processo sistemático de identificação, análise e resposta aos riscos dos projetos. Inclui maximizar a probabilidade e as consequências dos eventos positivos, bem como minimizar a probabilidade e consequência dos eventos negativos, em relação aos objetivos do projeto (NOCÊRA, 2009).

Podemos identificar e classificar os riscos por categorias, no entanto, essa classificação pode variar de empresa para empresa, ou até mesmo de projeto para projeto, um exemplo de classificação poderia ser:

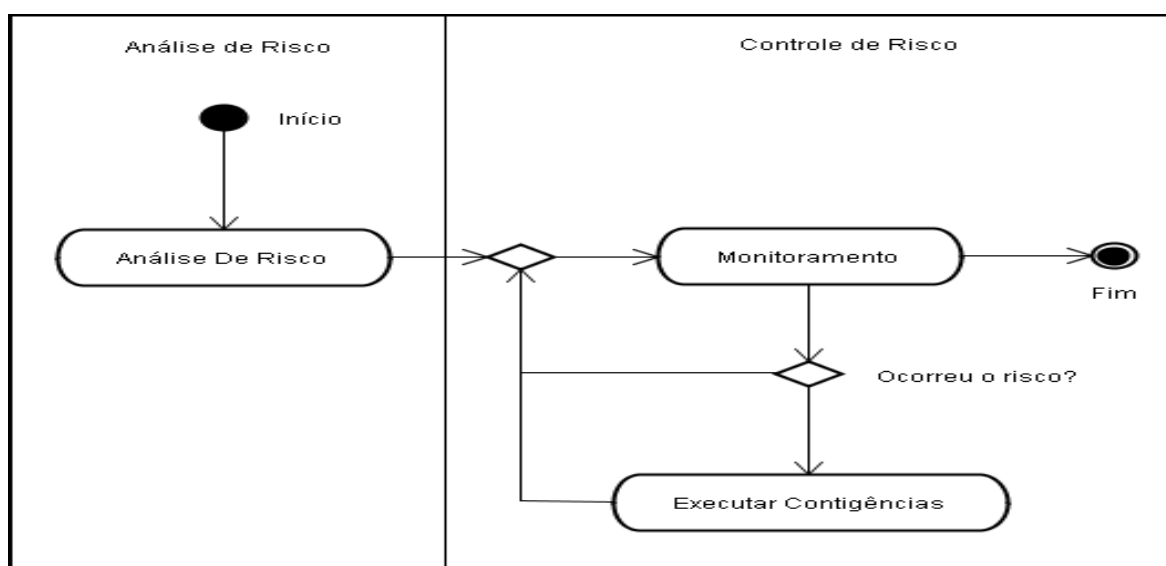
- Tecnológicos;
- Cronograma;
- Cliente;
- Partes interessadas;

- Patrocinador;
- Concorrente;
- Contratações; e
- Questões políticas e legais.

Porém os riscos são usualmente classificados em:

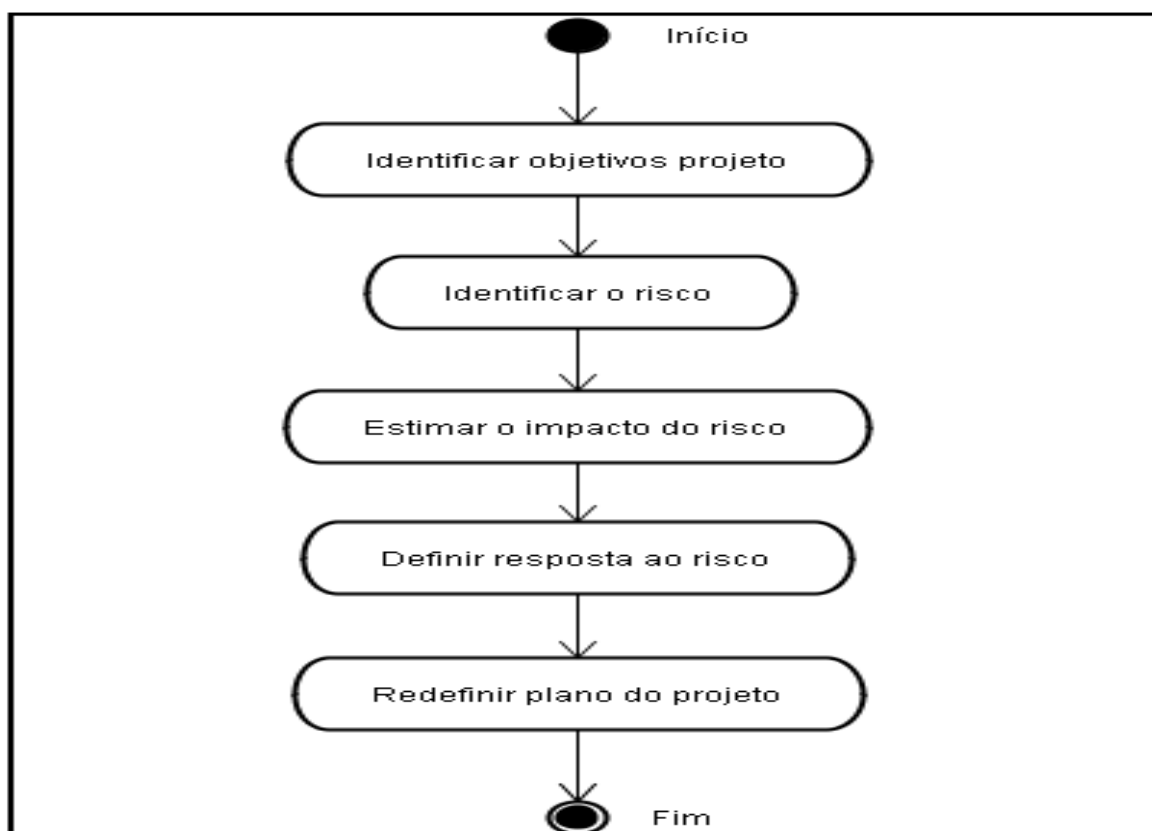
- **Riscos técnicos:** relacionados mudança de tecnologia, que podem implicar na qualidade e desempenho da implementação de um componente do projeto.
- **Riscos no gerenciamento do projeto:** relacionados com cronograma e estimativa de recursos e custos.
- **Riscos internos à organização:** relacionados a própria em empresa, como: cultura, comprometimento, subordinação, organização, entre outros.
- **Riscos externos à organização:** relacionados as fatores externos, os quais a empresa não tem controle, como: leis governamentais, acordos sindicais, política de meio ambiente, concorrentes, e outros.
- **Riscos residuais:** relacionados as respostas dos riscos tratados.

Segundo Alencar (2005, p. 26), a gerência de riscos é dividida em dois processos, conforme quadro 7:



Quadro 7: Gerência de riscos
Fonte: ALENCAR, 2005.

O processo de Análise de Risco é composto pelas seguintes atividades, conforme quadro 8:



Quadro 8: Processo de Gerência de riscos
Fonte: ALENCAR, 2005.

- **Identificar o risco:** nessa atividade são identificados os riscos que podem comprometer o sucesso do projeto. Técnicas usada para identificação: *check list*, *brainstorming*, SOWT e Delphi.
- **Estimar o impacto do risco:** nessa atividade é estimada a probabilidade de ocorrência do risco, assim como o seu impacto nos objetivos do projeto.
- **Definir resposta ao risco:** nessa atividade dependendo da probabilidade e do impacto do risco, três tipos de ações (respostas) podem ser executadas: eliminar o risco, contingenciar o risco e ignorar o risco.
- **Redefinir o plano do projeto:** ao término do tratamento dos riscos surgiram ações para eliminação como para mitigação dos riscos, e essas deverão ser incluídas no plano do projeto.

O ciclo da análise de risco, conforme figura 11:

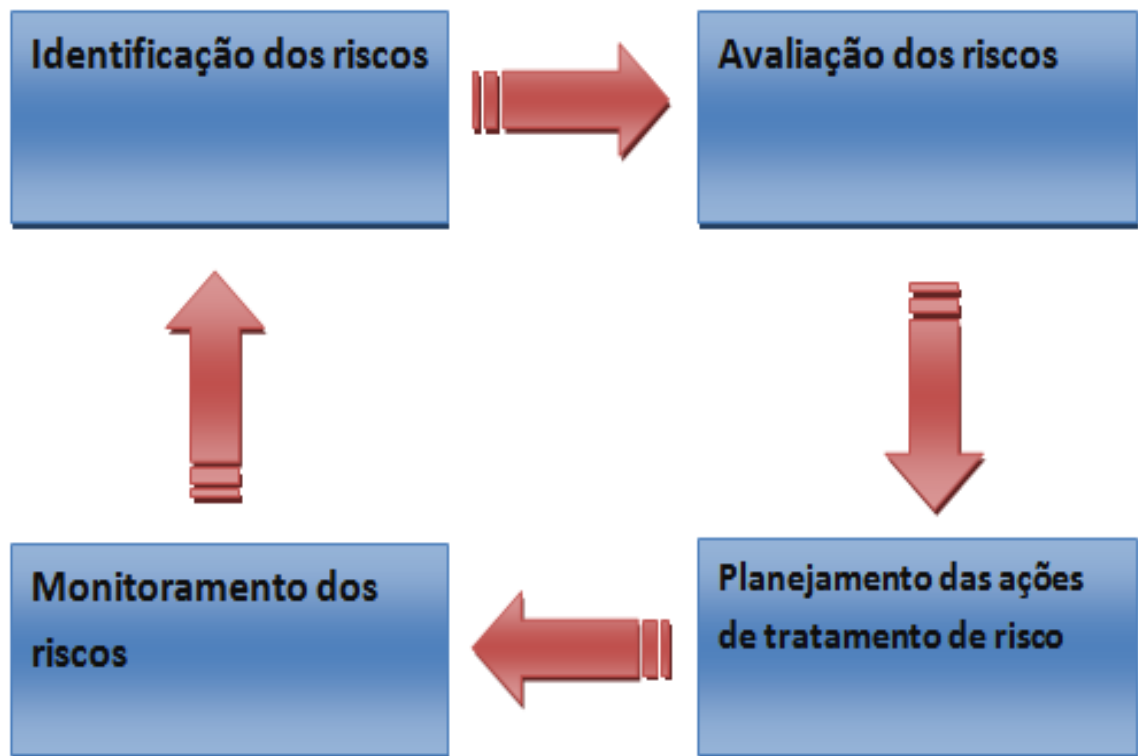


Figura 11: Ciclo de Análise de Risco
Fonte: ALENCAR, 2005.

O processo de Controle de Risco são atividades que duram enquanto a execução do projeto, são:

- **Monitoramento:** nessa atividade são avaliados os riscos, e a probabilidade, bem como o impacto dos mesmos no projeto.
- **Executar Ações de Contingências:** nessa atividade são aplicadas ações de contingência quanto ao risco como forma de eliminação do risco, ou minimizar seu impacto no projeto.

2.5.1 Identificação de risco

Essa atividade identifica os riscos que podem afetar os objetivos do projeto, devem ser envolvidos os integrantes da equipe do projeto, partes interessadas, patrocinadores do projeto, e até especialistas externos a empresa, também devem ser considerados os registros históricos e lições aprendidas em outros projetos como fonte de consultas para avaliação e tratamento dos riscos. (NOCÉRA, 2009).

Uma técnica simples e fácil para identificação de riscos é a Análise de SWOT.

2.5.2 Análise qualitativa de riscos

Essa atividade compreende a avaliação da probabilidade da ocorrência de um risco, e seu impacto nos objetivos do projeto, para tanto são considerados fatores como: tempo, custo, cronograma, escopo e qualidade (NOCÊRA, 2009).

São utilizadas ferramentas e técnicas, como:

- Avaliação da probabilidade e impacto de riscos;
- Matriz de Impacto e Probabilidade;
- Avaliação da qualidade dos dados sobre os riscos;
- Categorização de riscos; e
- Avaliação do risco.

Um risco apresenta duas dimensões: Probabilidade e Impacto. A probabilidade é a sua possibilidade de ocorrer. O impacto é sua consequência sobre os objetivos do projeto, caso o risco venha a ocorrer.

Uma técnica comumente utilizada é a Matriz de Impacto e Probabilidade. Essa técnica compreende uma escala de fatores, como: nulo, muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto, e seus respectivos valores numéricos (pesos). Escolhe-se o risco, identifica as dimensões do risco, como: custo, tempo, político, legal, comercial e qualidade, e então é avaliada a probabilidade da ocorrência do risco, e seu impacto considerando as dimensões (ALENCAR, 2005).

Definindo a escala de fatores para Matriz de Impacto e Probabilidade, conforme quadro 9:

Risco: XXXX						
Matriz de Impacto X Probabilidade						
MAlt						
Alt						
Méd						
Bx						
MBx						
Nula						
	Nula	MBx	Bx	Med	Alt	MAlt
Dimensões de Risco						
\$ = Custo	T = Tempo	P = Político				
L = Legal	C = Comercial	Q = Qualidade				

Quadro 9: Matriz de Impacto e Probabilidade
Fonte: ALENCAR, 2005.

Definindo pesos aos fatores de escala, conforme quadro 10:

Fatores de Escala	Probabilidade	Peso	Impacto sobre o tempo de projeto	Impacto sobre o custo do projeto	Impacto sobre a qualidade	Peso
Nulo	0% a 9%	0,0	0	0%	nenhuma	0,00
MBx	10% a 29%	0,1	1	1% a 4%	irrelevante	0,05
Bx	30% a 49%	0,3	2	5% a 8%	pouco importante	0,10
Med	50% a 69%	0,5	3	8% a 12%	importante	0,20
Alt	70% a 89%	0,7	5	13% a 16%	muito importante	0,40
MAlt	Maior Que 89%	0,9	Maior que 5	Maior que 16%	essencial	0,80

Quadro 10: Associando pesos a probabilidade e ao impacto
Fonte: ALENCAR, 2005.

Segundo Alencar (2005, p. 42), considerando riscos negativos, as dimensões de um risco são:

- Custo: o risco impacta no aumento do custo orçado para o projeto.
- Tempo: o risco impacta no aumento do tempo estimado para o projeto.
- Político: o risco impacta devido a falta de investimento financeiro, podendo causar até o cancelamento do projeto.
- Legal: o risco impacta devido às leis que implicam na comercialização do produto ou serviço, ou ainda, no cancelamento do projeto.
- Comercial: o risco impacta na comercialização do produto ou serviço em desenvolvimento.
- Qualidade: o risco impacta nas características do produto ou serviço em desenvolvimento.

Para o Nocêra em relação ao Alencar são consideradas apenas as dimensões de custo, tempo e qualidade, no entanto são adicionadas outras quatro que são (NOCÊRA, 2009):

- Escopo: o risco impacta nas características e funções de um projeto.
- Recursos Humanos: o risco impacta quanto a disponibilidade e/ou especialidade de mão de obra humana no projeto.

- Comunicação: o risco impacta quanto à falta de comunicação entre os *stakeholders* (participantes do projeto, direção da empresa, clientes, enfim todos os envolvidos com o projeto).
- Aquisições: o risco impacta quanto ao tempo, custo e qualidade, e pode colaborar com a mitigação ou transferência de riscos para terceiros.

Lembrando que tanto as dimensões, como as classificações de riscos, e ainda as técnicas de gerência de riscos podem mudar em cada projeto, porém é interessante que a empresa crie uma política de gerenciamento de riscos, e estipule uma periodicidade para essas avaliações e revisões dessa política.

2.5.3 Análise quantitativa de riscos

Essa atividade compreende a avaliação dos impactos, e a classificação quanto um índice numérico de relevância dos riscos identificados no projeto. Pode ser utilizadas técnicas, como: análise de Monte Carlos, análise do valor esperado, distribuição de probabilidade, e árvore de decisão. A análise quantitativa permite a identificação dos riscos de maior importância, e que necessitam não só de atenção, mas como de uma resposta rápida, de forma a minimizar sua ação quanto ao custo e tempo nos objetivos do projeto (NOCÊRA, 2009).

Uma técnica comumente utilizada é a Árvore de Decisão, conforme quadro 11.

Definição da decisão	Nó de decisão	Nó de probabilidade	Valor do caminho de rede
Decisão a ser tomada	Entrada: Custo de cada opção Saída: Decisão tomada (VERDADEIRO, FALSO)	Entrada: Probabilidade do cenário, premiação se ele ocorrer Saída: Valor monetário esperado (VME)	Calculado: (Resultados menos custos) ao longo do caminho

A árvore de decisão mostra como tomar uma decisão entre estratégias alternativas de capital ("nó de decisão") quando o ambiente (estado da demanda do produto nos "nós de probabilidade") não é conhecido com certeza. A organização escolhe Modernizar a fábrica existente porque esta alternativa tem um valor monetário esperado (VME) de \$49 milhões versus o VME da opção Construir nova fábrica de \$41,5 milhões.

Quadro 11: Análise da Árvore de Decisão
Fonte: NOCÊRA, 2009.

2.5.4 Planejar repostas aos riscos

Essa atividade consiste em definir ações para minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades encontradas na análise de riscos. Nesse planejamento são definidas as pessoas responsáveis por implementar as respostas aos riscos, também deve ser considerado nesse planejamento a combinação da probabilidade e impacto do risco sobre o projeto, ou seja, riscos com índice alto quanto a probabilidade e impacto devem ser priorizados com antecedência aos demais (NOCÊRA, 2009).

São utilizadas ferramentas e técnicas, como:

- Estratégias para Riscos Negativos ou Ameaças:

Prevenir: consiste em evitar a ocorrência de certos riscos executando mudanças no plano de gerenciamento de projeto.

Transferir: consiste na transferência do risco ao um terceiro, no entanto não elimina o risco, apenas transfere a responsabilidade.

Mitigar: consiste na ação implementada para reduzir a probabilidade do risco ocorrer, bem como seu impacto até uma condição ou limite tolerável.

- Estratégias para Riscos Positivos ou Oportunidades:

Explorar: consiste na eliminação do risco, proporcionando oportunidade.

Compartilhar: consiste em imputar a propriedade a terceiros, proporcionando assim melhores oportunidades em benefício do projeto.

Melhorar: consiste em aumentar as probabilidades ou os impactos com a identificação e maximização dos acionadores dos riscos positivos.

- Estratégias para Respostas Contingenciadas:

Consiste em uma estratégia alternativa, considerando condições pré-definidas caso venha ocorrer um risco específico.

É importante que seja observado que a implementação de respostas a riscos pode gerar dois tipos de riscos:

- Risco Residual: são os riscos que permanecem apesar das ações de evitar, transferir e mitigar planejadas em resposta aos riscos.
- Risco Secundário: são riscos que surgem em consequência da implementação de respostas aos riscos.

2.5.5 Atualizar o plano de gerenciamento do projeto

A atualização do plano é devida principalmente às duas influências diretas no projeto em consequência ao planejamento de respostas a riscos, são: tempo e custo (NOCÊRA, 2009).

2.6 Técnicas e modelos

2.6.1 Análise SWOT

É uma ferramenta utilizada para análise de cenários ou ambientes, usada comumente nas empresas, principalmente como base para o planejamento estratégico. Devido a sua simplicidade e facilidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, inclusive para identificação de riscos quanto às

estratégias definidas pela empresa, ou quanto aos objetivos de um projeto de *software* (NOCÊRA, 2009)

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (**S***trengths*), Fraquezas (**W***eaknesses*), Oportunidades (**O***pportunities*) e Ameaças (**T***hreats*). É dividida em quatro quadrantes, conforme a figura 12:



Figura 12: Análise SWOT

Fonte: Disponível em: www.wikipedia.com.br . Acesso em: 15 julho de 2014.

As forças e fraquezas se relacionam com os fatores interno (controláveis) da empresa, já as oportunidades e ameaças se relacionam com os fatores externos (não controláveis).

No cenário de riscos, os riscos positivos são representados pelas oportunidades e forças, e a empresa deve ressaltar ao máximo a ocorrência e impacto dos mesmos, no entanto, os riscos negativos são representados pelas ameaças e fraquezas, e devem ser monitorados e controlados pela empresa, a fim de minimizar seu impacto.

2.6.2 Modelo Rojo

O Modelo Rojo contribui para que os objetivos da organização permaneçam possíveis de serem alcançados, e permitindo que os mesmos possam ser modificados através de cenários. A formação de cenários possibilita identificar a dinâmica e a inter-relação entre os fatores que formulam os cenários (HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010).

Conforme a figura 13, é possível visualizar a dinâmica da formação de cenários:

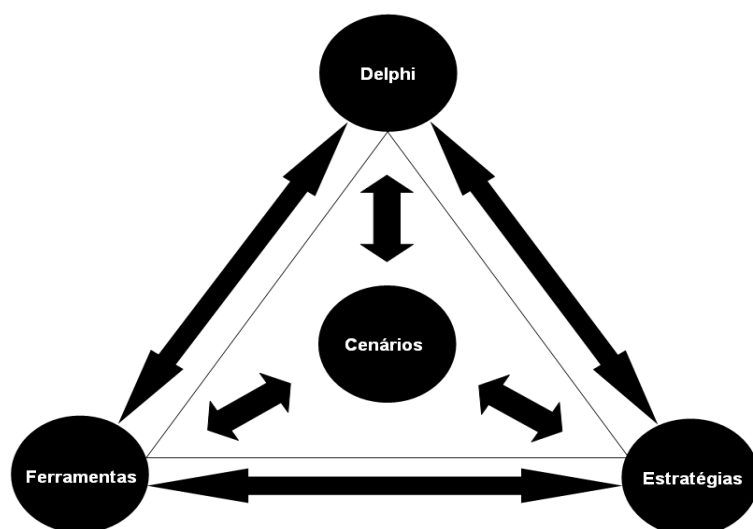


Figura 13: A dinâmica da formação de cenários
Fonte: HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010.

Essa dinâmica da formação de cenários atua como um conjunto de variáveis que devem ser acompanhadas e revisadas, forçando a uma revisão frequente, bem como uma readequação das ferramentas propostas pelo modelo, proporcionando condições para a simulação de cenários (HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010).

A influência ambiental provoca mudanças nos cenários, contribuindo para que a dinâmica da formação de cenários aplicada a cada nível do modelo venha ser alterada por mudanças, como: política educacional, legislação, contexto econômico, movimentos da concorrência e outros fatores que venham a influenciar a formação de cenários, e por consequência a formulação e aplicação das estratégias para atingir as metas e objetivos da organização (HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010).

Conforme a figura 14, é possível visualizar a influência ambiental na simulação de cenários:

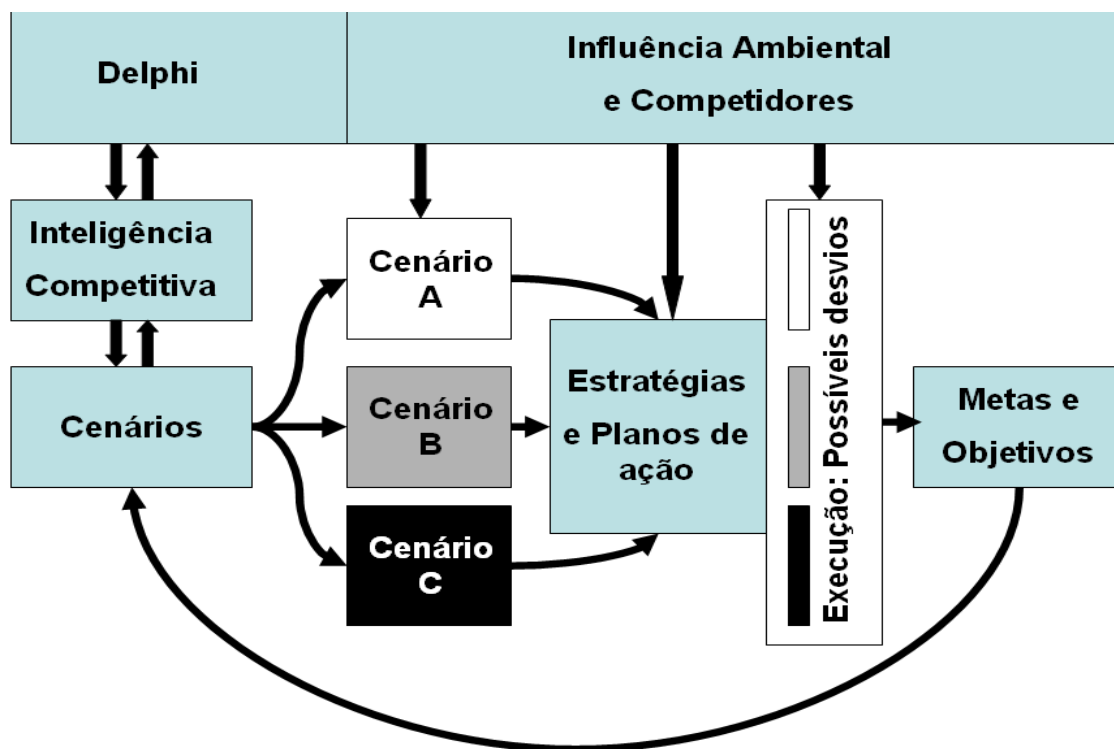


Figura 14: Influência ambiental na simulação de cenários.

Fonte: HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010.

O modelo é separado em níveis, sendo duas etapas que antecedem a simulação de cenários, e duas etapas que utilizam os cenários, conforme a figura 15:



Figura15: Estrutura básica do simulador de cenários.

Fonte: HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010.

No nível 1, é aplicada a técnica Delphi, que consiste na identificação das variáveis críticas que irão auxiliar na construção dos cenários. No nível 2, chamado de inteligência competitiva, são selecionadas as ferramentas de diagnóstico estratégico, como ferramentas sugestivas temos: análise SOWT e matriz BCG, porém o modelo é aberto quanto a escolha das ferramentas, essas ferramentas irão

compilar as variáveis identificados no nível anterior. No nível 3, chamado de simulação de cenários, são gerados n cenários com base nos dados compilado no nível anterior. Após a simulação dos cenários, passamos para o nível 4, chamado de formulação de estratégias, onde são formuladas estratégias em consequência dos cenários, procurando diminuir o elemento risco, quando o cenários for definido por acontecimentos. As estratégias devem estar relacionadas aos objetivos da organização, que podem estar divididos em metas, para facilitar que sejam atingidos os resultados, para que conseqüentemente se atinjam os objetivos. Já no nível 5, chamado de plano de ação, onde é definido o planejamento e execução das estratégias, e conseqüentemente acompanhado e avaliado os resultados, esse processo pode ocorrer anualmente, semestralmente, trimestralmente, bimestralmente, ou ainda, quando se perceber possíveis mudanças no ambiente. Diante da avaliação dos resultados, sistematicamente, dever ser realimentado a inteligência competitiva, conforme as ferramentas utilizadas no nível 2, atualizados os cenários no nível 3, reestruturadas as estratégias no nível 4, e formulado o plano de ação no nível 5 (HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010).

O modelo é qualitativo, e sua flexibilidade de interagir com a realidade organizacional, bem como, com a evolução dos acontecimentos sejam na empresa ou no ambiente é um ponto positivo, no entanto, na maioria das vezes os cenários ocorrem conforme o descrito.

2.6.3 Análise SOWT, Modelo Rojo e Modelo Proposto

Os modelos não tem aplicação igual ou similar, no entanto, o modelo proposto pode ser utilizado após a aplicação da Análise SOWT ou do Modelo Rojo, como forma qualificar e quantificar o grau de risco das ações aplicadas para atingir as estratégias formuladas na Análise SOWT ou do Modelo Rojo.

O modelo proposto não prove cenário, mas pode utilizar da Análise SOWT para identificar os pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças as ações que serão ou estão sendo aplicado para alcançar as estratégias definidas, e baseado nessa análise e avaliação da Análise SWOT o gestor poderá mensurar os riscos

tanto qualitativamente ou quantitativamente, e estabelecer ações de contenção ou contingência para minimizar os riscos negativos, e maximizar os riscos positivos.

Dessa forma não tem como comprar a Análise SOWT ou Modelo Rojo ao Modelo Proposto, visto que o mesmo poderá ser usado como ferramenta de apoio ao gestor no Modelo Rojo, e quanto a Análise SWOT poderá ser usada como ferramenta para aplicação do Modelo Proposto.

No capítulo 4 ficará evidenciado como modelo funciona, e como o mesmo pode se beneficiar da Análise SWOT, e implementar o Modelo Rojo.

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia da pesquisa

Para elaboração desse trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória descritiva considerando seus objetivos, no entanto a mesma exigiu um levantamento bibliográfico, assumindo a forma de uma pesquisa bibliográfica até a coleta e análise do material referente ao tema de pesquisa.

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo aprimorar ideias e ou descoberta de intuições, seu planejamento é bem flexível, e prevê a consideração dos mais variados aspectos relacionados ao assunto estudado, envolvendo levantamento bibliográfico, estudos de casos e entrevistas (GIL, 2002). É recomendada quando se tem pouco conhecimento sobre o tema a ser estudado (CERVO e BERVIAN, 2007).

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, a fim de descobrir, com precisão e com que frequência os fenômenos ocorrem, e sua interligação com outros, bem como sua natureza e características (CERVO e BERVIAN, 2007). Essa pesquisa é caracterizada como descritiva, porque descreve detalhadamente as características do modelo, sua aplicação, e analisa os resultados obtidos de forma a qualificar e quantificar os riscos identificados e mensurados sobre as ações desenvolvidas no planejamento estratégico.

Quanto a abordagem do problema, o método utilizado foi classificado como qualitativo, pois não emprega dados estatísticos no processo de análise do problema. Esse método não tem intenção de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, consistem inúmeras leituras sobre o assunto pesquisado, descrevendo de forma detalhada e criteriosa o que diferentes autores ou especialistas escreveram sobre o assunto, e então estabelecer um série de correlações com a intenção de darmos nossa conclusão quanto ao assunto (OLIVEIRA, 2000).

Neste trabalho, com a intenção de responder as perguntas elaboradas no projeto de pesquisa, foi necessário levantar os modelos existentes que se assemelhavam ao modelo proposto, com a intenção de buscar subsídio para fundamentar e desenvolver o modelo de gerenciamento de riscos aplicado ao planejamento estratégico.

Após a definição do método de pesquisa do trabalho, seguiu-se com o delineamento da pesquisa quanto a definição do instrumento de coleta e análise dos dados para desenvolvimento do presente estudo, sendo esse a pesquisa bibliográfica.

O elemento mais importante da fase de delineamento é a coleta de dados, onde podemos utilizar de vários instrumentos. Existem dois tipos de instrumentos para a coleta dos dados, os primeiros provêm de informações em livros, revistas, documentos impressos ou eletrônicos – pesquisa bibliográfica e documental, e segundo provêm de informações obtidas por meio de pessoas (entrevistas) ou experimentos - pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica é básica e obrigatória em qualquer tipo de pesquisa, pois qualquer informação publicada, desde que confiável, seja ela impressa ou eletrônica, poderá ser usada como fonte consulta.

3.2 Coleta e análise dos dados

Para o presente estudo foi formulado um levantamento bibliográfico, que possibilitou esclarecer os principais conceitos que envolviam o tema de pesquisa.

Para tanto, foram analisados trabalhos de natureza teórica que proporcionassem explicações quanto ao tema, e também pesquisas recentes que abordassem o assunto.

A pesquisa bibliográfica tem como principal característica encontrar respostas aos problemas elaborados, e o recurso é a consulta de documentos bibliográficos disponível em bibliotecas e bancos de dados disponíveis na internet (CERVO e BERVIAN, 2002). Esse tipo de pesquisa pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental, em ambas as situações busca-se conhecer e analisar contribuições científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema (CERVO e BERVIAN, 2002).

Segundo Salomon (1971 *apud* Oliveira, 2000) uma pesquisa bibliográfica deve estar embasada em conhecimentos de biblioteconomia, bibliografia, documentação, paleografia e outras técnicas, que devem ser aplicadas de forma metódica, provendo: identificação, localização, fichamento e arquivamento, obtenção da informação e redação do trabalho.

A identificação de material quanto ao assunto de pesquisa pode dar-se por livros, revistas, manuais e artigos tanto de nível nacional como internacional. Faz-se a identificação através da leitura do título, do sumário, das referências bibliográficas, da introdução, do prefácio, se houver, e as orelhas dos livros, podem ser até usadas as notas de rodapé (OLIVEIRA, 2000).

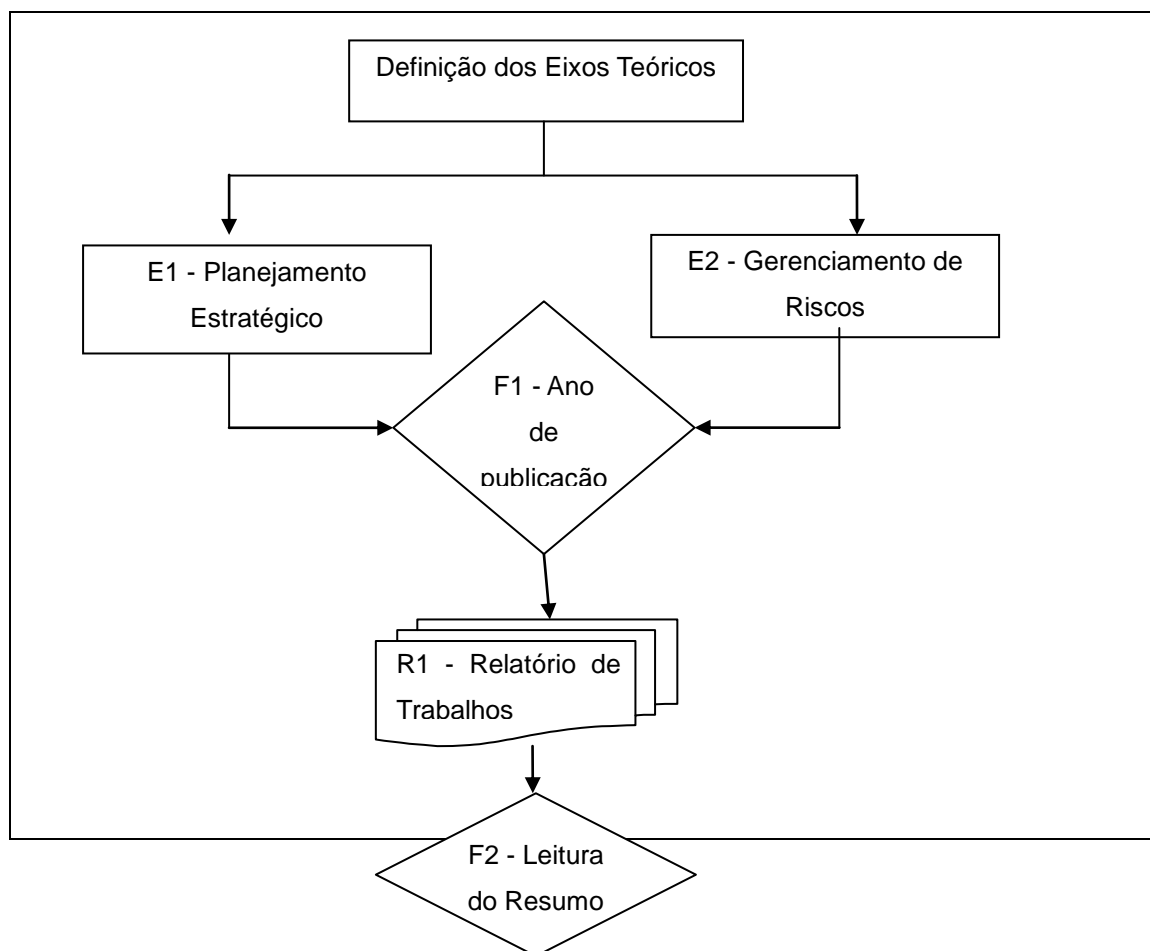
Para esse trabalho foi utilizada a leitura informativa para coleta de dados e informações a fim de responder questões quanto ao assunto pesquisado. A leitura informativa segue fases cronológicas e lógicas ao mesmo tempo, e deve ocorrer uma após a outra, nessa sucessão de tempo o pensamento reflexivo percorre as etapas conforme sugere o conhecimento científico: visão global, visão analítica e visão sintética (CERVO e BERVIAN, 2002). No entanto a leitura informativa tem como fase inicial a pré-leitura, que permitirá ao pesquisador selecionar os documentos bibliográficos que contêm as informações para a fundamentação do seu tema, e dará ao pesquisador uma visão global do assunto a ser pesquisado. Após a seleção do material bibliográfico, o pesquisador passa para a fase de leitura seletiva, no entanto ainda não se trata de um estudo exaustivo e minucioso, e sim de selecionar dados e informações que forneçam respostas às questões formuladas quanto ao problema. Realizada a seleção do material útil para construção do

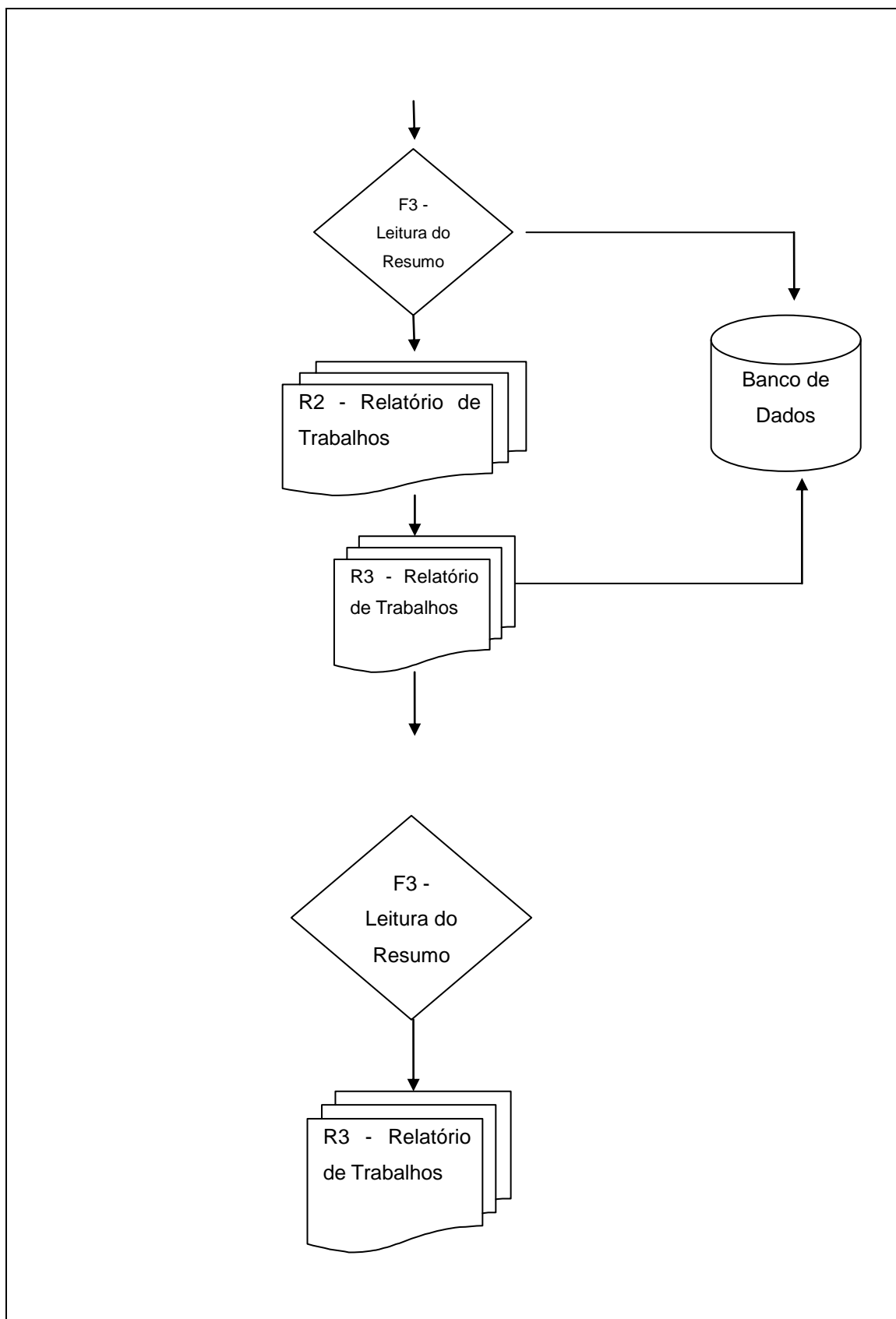
trabalho, então o pesquisador irá ingressar no estudo propriamente dito, através da leitura reflexiva, que envolve um reforço reflexivo que se manifesta através de operações como: análise, comparação, diferenciação, síntese e julgamento - processo de apreensão, e a apropriação dos dados quanto ao assunto ou problema - processo de assimilação. E a próxima fase, é a leitura interpretativa, onde o pesquisador faz a leitura do material, e sua aplicação quanto às particularidades da pesquisa, ou seja, é feita análise e o julgamento, e conseqüentemente a construção da síntese, neste momento o pesquisador tem condições de fazer uso das conclusões para a aplicação prática (CERVO e BERVIAN, 2002).

Na pesquisa bibliográfica foram analisadas publicações no período de 2000 a 2013, referente aos seguintes eixos: Planejamento Estratégico e Gerência de Riscos.

Para identificação das fontes bibliográficas foi utilizado a ferramenta Google Acadêmico, que permitia pesquisar em trabalhos acadêmicos, literatura escolar, jornais de universidades e artigos variados os eixos teóricos.

O quadro 12, apresenta como foi formulada a técnica para levantamento bibliográfico:





Quadro 12: Técnica para levantamento bibliográfico.

Filtros:



F1: utilizados os eixos E1 e E2 separadamente, e combinados, sob a base de dados do Google Acadêmico, sendo gerado o relatório R1:

Relatório R1	E1	E2	E1 e E2
(Filtro)	Número de Publicações	Número de Publicações	Número de Publicações
Sem aplicação de filtros - Google Acadêmico	196.000	92.100	61.400
Período de 2003 a 2013 - Google Acadêmico	17.600	21.600	14.600
Desmarcadas as opções de incluir patentes e incluir citações - Google Acadêmico	18.800	19.900	14.200
Corte 1 - Considerando o Congressos e Periódicos	-	-	300
Corte 2 - Considerando o Título	-	-	100

Relatório R1: Relatório de pesquisa dos eixos E1 e E2.

F2: Leitura dos resumos dos trabalhos selecionados no filtro F1, resultado em 50 trabalhos, gerando o relatório R2.

F3: Leitura integral dos trabalhos selecionados no filtro F2, resultado em 12 trabalhos, gerando o relatório R3.

ID	Título	Autor(es)	Ano/Mês	Publicação
1	ANÁLISE QUANTITATIVA DE RISCO BASEADA NO MÉTODO DE MONTE CARLO: ABORDAGEM PMBOK	Rivalino Matias Jr.	2006/02	I Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos, Florianópolis – SC
2	A CONTRIBUIÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE SOFTWARE	Yóris Linhares Souza, Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos, Valéria Maria Martins Judice, George Leal Jamil	2010/01	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo – SP
3	A CRIAÇÃO DO	Moacir José	2006/04	Revista Produção -

	CONHECIMENTO CORPORATIVO PROMOVIDO PELOS FLUXOS DE INFORMAÇÕES GERADOS NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Michelon, Luiz Alberto Pilatti, Isaura Alberton de Lima, Hélio Gomes de Carvalho		on line, Florianópolis - SC
4	A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS	Gleudson Macedo da Silva, Renata Ferreira Borges, João Paulo Marques Moraes	2007	REVISTA ADMINISTRAÇÃO, Anápolis – GO
5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	Emerson Rodrigues Barbosa Gilberto Brondani	2005/02	Revista Eletrônica de Contabilidade, Florianópolis – SC
6	AVALIAÇÃO DE RISCOS EM DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	Claúdio Bezerra Leopoldino	2004	Programa de Pós-Graduação em Administração - Dissertação de Mestrado - UFRS, Porto Alegre – RS
7	IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS EM PROJETOS DE TI	Daniel Toshimitsu Vieira Nakashima, Marly Monteiro de Carvalho	2004/11	XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção, Florianópolis – SC
8	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA:	Ana Cláudia Fernandes Terence	2002	Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos – SP

	DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO			
9	A ANÁLISE SWOT: UMA NOVA PERSPECTIVA PARA A APLICAÇÃO DO SEIS SIGMA NO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	Antonio Carlos Tonini, Mauro de Mesquita Spínola, Fernando José Barbin Laurindo	2007/10	XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu – PR
10	<i>RISKFREE</i> – UMA FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS BASEADA NO PMBOK E ADERENTE AO CMMII	Flávio Knob, Filipi Silveira, Afonso Inácio Orth, Rafael Prikladnicki	2006	V Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software, Porto Alegre – RS
11	PLANEJAMENTO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS: GESTÃO DE RISCO ORIENTADA A GESTÃO DE PRAZO COM ÊNFASE NA IDENTIFICAÇÃO DE ALERTAS ANTECIPADOS.	Silvana Sugano Navarro	2007/08	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - Dissertação de Mestrado, São Paulo – SP
12	UMA APLICAÇÃO PRÁTICA DA MATRIZ BCG E ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO DE CASO	Jucelia Appio, Valter Afonso Vieira	2006/12	Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama – PR

Relatório R3: Relatórios dos trabalhos selecionados com base na leitura integral.

As bases teóricas pesquisadas e analisadas forneceram subsídios para a construção do modelo de gerenciamento de riscos aplicado ao planejamento estratégico.

4 MODELO TEÓRICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 Contextualização do modelo

O modelo proposto deverá ser aplicado sobre as ações definidas para atingir as estratégias estabelecidas no planejamento estratégico da empresa, onde serão identificados os riscos sobre as ações, e então serão analisados: o impacto e probabilidade dos mesmos, avaliando o índice de importância do risco - análise quantitativa, e as dimensões que os riscos estão relacionados - análise qualitativa, e para cada risco serão desenvolvidas respostas.

No entanto, os riscos serão classificados pelo modelo, como:

- Riscos de ação: são relacionados a cronograma, e estimativa de recursos e custos.
- Riscos internos: são relacionados a própria empresa, onde a empresa tem controle, como: comprometimento, subordinação, cultura, entre outros.
- Riscos externos: são relacionados a fatores externos, onde a empresa não tem controle, como: leis governamentais, políticas de meio ambiente, concorrentes, entre outros.
- Riscos técnicos: são relacionados à qualidade e ao desempenho na implementação da ação.
- Riscos residuais: são relacionados às respostas dos riscos já tratados.

A classificação dos riscos possibilita a identificação de riscos negativos - ameaças, e riscos positivos - oportunidades. Considerando os riscos negativos, o modelo permite identificar as seguintes dimensões relacionadas aos riscos:

- Custo: onde o risco impacta no aumento do custo orçado para o desenvolvimento da ação.

- Tempo: o onde o risco impacta no aumento do tempo estimado para o desenvolvimento da ação.
- Político: onde o risco impacta na falta de investimento para o desenvolvimento da ação, podendo até causar o cancelamento da ação.
- Legal: onde o risco impacta devido às leis, podendo até causar o cancelamento da ação.
- Comercial: onde o risco impacta comercialmente no desenvolvimento da ação.
- Qualidade: onde risco impacta na qualidade do desenvolvimento da ação.

O modelo dispõe de uma Matriz de Impacto e Probabilidade que compreende uma escala de fatores, como: nulo, muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto, que estão associados a pesos (valores numéricos), usados para calcular o índice de importância do risco. Também são identificadas através da matriz, as dimensões do risco, como: custo, tempo, político, legal, comercial e qualidade.

A matriz utilizada pelo modelo, é semelhante a Matriz de Impacto e Probabilidade proposta por Alencar (2005, p. 39) para gerenciamento de riscos em projetos de *software*. O quadro 13, apresenta a Matriz de Impacto e Probabilidade associada à ficha de controle do risco:

Ficha de Controle de Risco						
Identificação		Data				Tipo de Risco
Matriz de Impacto X Probabilidade					Risco (detalhamento)	
MA						
A						
M						
B						
MB						
Nulo						Quem identificou o risco
	Nulo	MB	B	M	A	MA
Dimensões de Risco						
Custo - \$		Tempo - T		Qualidade - Q		Responsável pela resposta ao risco
Legal - L		Comercial - C		Político - P		
Dimensões		Pesos		Total		Resposta ao Risco
Custo - \$			X			0

Tempo – T	X		0	Observações
Qualidade – Q	X		0	
Legal – L	X		0	
Comercial – C	X		0	
Político – P	X		0	
Soma (Índice de importância do risco)			0	

Quadro 13: Matriz de Impacto e Probabilidade

Fonte: Alencar, 2005, p. 39.

Além da matriz, a ficha de controle de risco possibilita a identificação do risco, essa pode ser numérica, a data de identificação do risco, o tipo do risco - classificação, detalhamento do risco, quem identificou, o responsável pela resposta ao risco, a resposta aplicada ao risco, e observações ou comentários quanto a resposta aplicada ao risco.

A ficha de controle de risco é dividida em quatro partes, sendo:

- Detalhamento do risco;
- Matriz de Impacto e probabilidade;
- Ação de resposta ao risco; e
- Histórico dos acontecimentos

É importante definir uma pessoa responsável pela resposta para cada risco identificado, porém a execução da resposta pode não ser executada apenas por essa pessoa, mas por uma equipe, no entanto essa pessoa irá relatar os efeitos da resposta sobre o risco, ou seja, se houve uma minimização do impacto do risco sobre ação definida para atingir as estratégias estabelecidas no planejamento estratégico da empresa. Também é importante registrar quem identificou o risco, muitas vezes é mais de uma pessoa, porém essa poderá ajudar com informações que possam complementar o detalhamento do risco ao responsável em executar a resposta ao risco. Esse último irá relatar os efeitos da resposta ao risco ao primeiro, esse irá propagar a equipe.

A matriz permite avaliar a probabilidade de ocorrência do risco, e seu impacto em relação às dimensões.

Os pesos aos fatores de escala estão distribuídos conforme o quadro 14, foi utilizada os fatores de escala e pesos proposto por Alencar (2005, p. 65) para gerenciamento de riscos em projetos de *software*:

Fatores de Escala	Impacto sobre Tempo da Implementação da Ação (atraso em semanas)	Impacto sobre o Custo da Implementação da Ação (% sobre o custo original)	Impacto sobre a Qualidade da Implementação da Ação	Peso	Probabilidade	Peso
Nulo	0	0	Ação não será afetada	0	0% a 9%	0
Muito Baixo (MB)	1	1% a 4%	Totalmente Irrelevante	0,05	10% a 29%	0,1
Baixo (B)	2	5% a 8%	Pouco Importante	0,1	30% a 49%	0,3
Médio (M)	3	9% a 12%	Importante	0,2	50% a 69%	0,5
Alto (A)	5	13% a 16%	Muito Importante	0,4	70% a 89%	0,7
Muito Alto (MA)	Maior que 5	Acima de 16%	Essencial	0,8	Maior que 90%	0,9

Quadro 14: Associando pesos a probabilidade e ao impacto

Fonte: ALENCAR, 2005.

São utilizados como fatores de escala para expressar o impacto e as probabilidades de um risco: nulo, muito baixo (BX), baixo (B), médio (M), alto (A) e muito alto (MA). Para cada fator de escala é definido o impacto quanto ao tempo em semanas de atraso, quanto ao custo em percentual em relação ao custo original, e quanto a qualidade na implementação da ação.

Ao tratar um risco, é importante observar se ao avaliar o custo (C), esse deve ser menor que o impacto (I x P) esperado do risco sobre a ação, e o custo (C) devem ser menor que o valor da ação (V) para atingir as metas, e consequentemente as estratégias definidas.

$$C < I \times P \text{ e } C < V \text{ (V = Valor da Ação)}$$

Sendo P a probabilidade de um determinado risco vir a se realizar, I o impacto deste fator sobre a ação, e C o custo necessário para mitigá-lo (tratá-lo), isto é, executar com sucesso uma ou mais atividades de contenção e contingência do risco, para isso o investimento financeiro da mitigação deve ser menor do que o valor da ação definida, senão irá gerar prejuízo.

$$\sum_{D=\{S,T,P,L,C,Q\}} I_D \times P$$

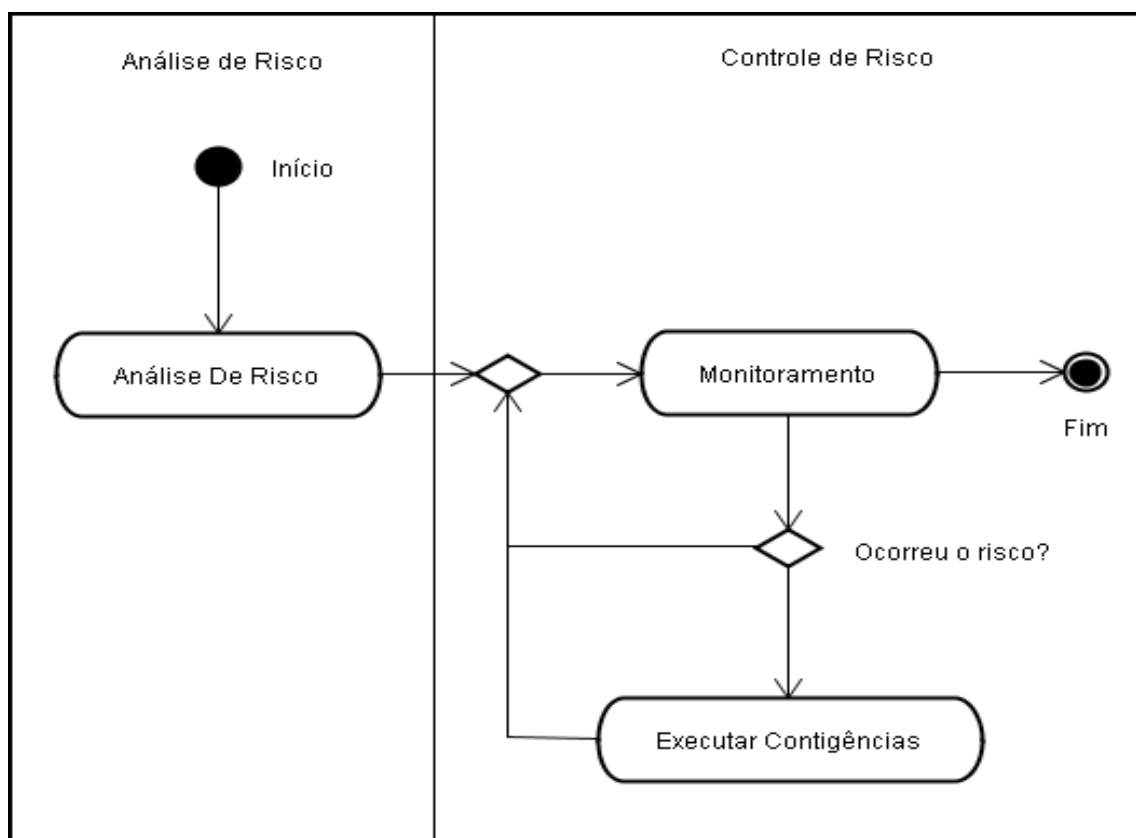
Onde D é o conjunto de dimensões consideradas no processo de análise de risco (\$ - Custo, T – Tempo, Q – Qualidade P – Político, L – Legal, C – Comercial), I_D é o impacto do risco na dimensão D, e P é a probabilidade do risco vir a se realizar. A este valor damos o nome de índice de importância do risco.

Quando calculado o índice de importância para cada risco, então devem ser ordenados decrescentemente os riscos por seus índices, e devem ser mitigados a partir do topo. Quanto mais próximo ou superior a 1 o índice de importância do risco, maior sua importância, e o mais breve possível deve ser tratado o risco.

Para economizar recursos, os riscos podem ser agrupados por categorias, formando um conjunto de riscos, visto que muitos riscos poderão ter o mesmo plano de contenção ou contingência (resposta). Os recursos economizados, poderão ser utilizados para mitigar outros riscos, aumentando as chances de implementação das ações para atingir as metas, para se atingir as estratégias definidas.

4.2 Fases do modelo

O modelo segue o processo de gerência de riscos definido por Alencar (2005, p. 26) para o gerenciamento de riscos em projetos de *software*, conforme o quadro 15:

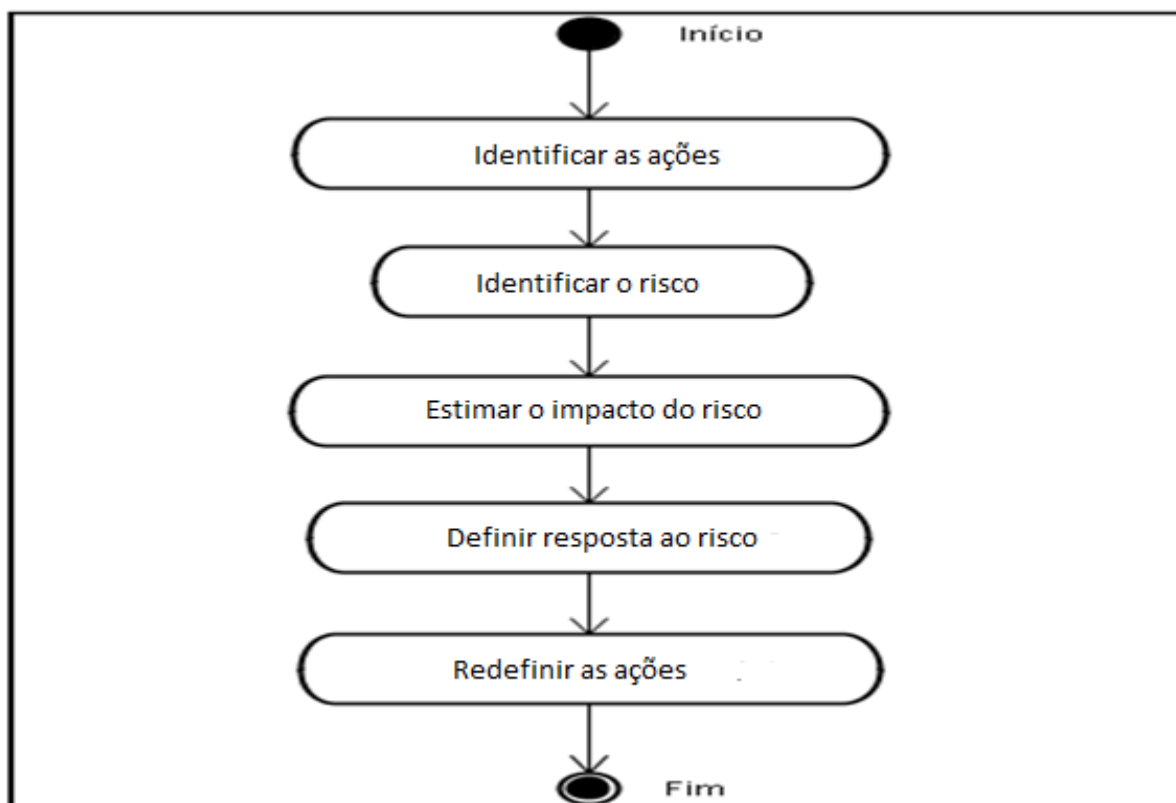


Quadro 15: Processo de Gerência de riscos

Fonte: ALENCAR, 2005.

Após a análise do risco, é necessário um monitoramento do mesmo, ou seja, caso esse ocorrer, serão executadas ações de contingência, e essas serão monitoradoras para avaliar se o risco foi eliminado, ou minimizado seu impacto, caso não ocorra, serão aplicadas novas ações de contingência, até que essas eliminem o risco, ou minimizem o seu impacto.

O processo de Análise de Risco, conforme o quadro 16, é semelhante ao modelo proposto por Alencar (2005, p. 27), com as seguintes fases:



Quadro 16: Atividades do processo de Análise de Risco

Fonte: Alencar, 2005, p. 27.

- **Identificar o risco:** nessa atividade são identificados os riscos que podem comprometer o sucesso da ação para atingir as metas, e conseqüentemente as estratégias definidas, e também são classificados os riscos. A técnica proposta pelo modelo para identificação do risco é a SOWT, os riscos negativos serão identificados nos pontos fracos e/ou ameaças, porém o modelo permite que sejam utilizadas técnicas como: *check list*, *brainstorming* e Delphi para identificação do risco.
- **Estimar o impacto do risco:** nessa atividade é estimada a probabilidade de ocorrência do risco, assim como o seu impacto nas ações. Nessa atividade é utilizada a Matriz de Impacto e Probabilidade, onde serão identificadas as dimensões que implicam no risco, as respectivas escalas de fatores, e o índice de importância do risco.
- **Definir resposta ao risco:** nessa atividade dependendo da probabilidade e do impacto do risco, há três tipos de respostas que podem ser executadas: eliminar o risco, contingenciar o risco e ignorar o risco. A

resposta dependerá do índice de importância do risco, e das dimensões, e suas respectivas escalas de fatores.

- **Redefinir a ação:** ao término do tratamento dos riscos surgiram ações para eliminação como para mitigação dos riscos, e essas deverão ser incluídas no plano de ações para atingir as metas definidas pelo planejamento estratégico.

A gerência de riscos se divide em duas fases, uma de planejamento e outra de execução, o que caracterizam dentro do processo de gerência de riscos, dois sub processos: Análise de Risco e Monitoramento de Risco. Na fase de planejamento, conhecida como Análise de Risco, identificamos quatro atividades, que são:

- Identificação do risco;
- Avaliação dos seus impactos e probabilidades;
- Elaboração de respostas de contenção ou contingência; e
- Redefinição das ações para atingir as metas do planejamento estratégico.

No entanto na fase de execução, conhecida como Controle de Risco, identificamos duas atividades, que são:

- Monitoramentos dos riscos; e
- Execução das respostas aos riscos;

O modelo prove um ciclo semelhante ao proposto por Alencar (2005, p. 38), conforme apresenta a figura 16:

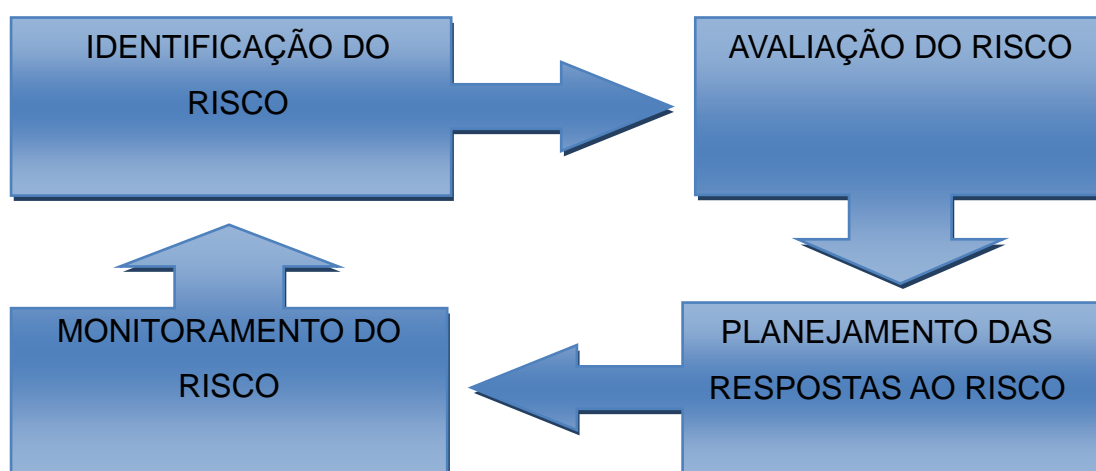


Figura 16: Identificação do Risco
Fonte: Alencar, 2005, p. 38.

É importante na atividade de monitoramento, verificar a eficácia das respostas ao risco, pois a partir das ações de contenção do risco podem surgir riscos residuais e/ou secundários, e esses passaram pelo mesmo ciclo.

4.3 Exemplificando a aplicação do modelo

A empresa Exemplo Ltda., esta situada no estado do PR, atua no desenvolvimento e locação de *software* para o segmento de agro veterinária, porém vem desenvolvendo suas ações comerciais principalmente nos estados do sul, devido à concorrência, e também pela maioria das empresas no segmento de agro veterinária já possuem *software*, efetuou uma pesquisa de mercado usando como apoio consultores e seu setor comercial, e identificou um mercado em potencial para seu segmento de atuação no estado de RO, em consequência do desenvolvimento da bacia leiteira nesse estado, e as empresas que atuam nesse estado não possuem um *software* específico para esse segmento.

Aproveitando-se dessa oportunidade, visto que seu *software* atende as necessidades do segmento de agro veterinária, e aproveitando-se que havia definido como uma das estratégias do planejamento estratégico o crescimento em 20% da sua carteira de cliente para 2015, o setor comercial definiu como ação: a implementação de um representante comercial no estado de RO, localizado na cidade de Ji-paraná.

Considerando a ação do departamento comercial da empresa Exemplo Ltda., foi aplicada a Análise SWOT, ferramenta de apoio ao modelo, conforme quadro 17:

Ação: Implementação de um representante comercial no estado de RO, localizado na cidade de Ji-paraná.	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Software</i> aderente à legislação e as necessidades do segmento de agro veterinária. - Material de publicidade bem elaborado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Canal de suporte técnico para representante comercial. - Apoio comercial na venda e pós venda. - Motivação diante das dificuldades. - Inexperiência com parcerias comerciais.

<ul style="list-style-type: none"> - Mala direta. - Suporte técnico capacitado. - Manuais off-line para capacitação quanto ao uso do sistema. 	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da bacia leiteira. - Poucos concorrentes, e os <i>softwares</i> dos mesmos não são específicos para o segmento. - Um colaborador do comercial tornar-se um representante comercial. - Parceria comercial com empresas ou profissionais na região. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes distâncias para implantação e suporte técnico aos clientes. - Condições climáticas. - Profissionais para compor o setor comercial e suporte técnico. - Conhecimento ou contato com profissionais ou empresa para uma parceria comercial na região.

Quadro 17: Ação: Análise SOWT para implementação de um representante comercial no estado de RO, localizado na cidade de Ji-paraná.

Avaliando os pontos fracos e/ou ameaças, foram identificados três pontos como os mais importantes, que poderiam apresentar elevados riscos, podendo comprometer a ação estratégica da empresa Exemplo Ltda.:

1. Canal de suporte técnico para representante comercial;
2. Grandes distâncias para implantação e suporte técnico aos clientes; e
3. Conhecimento ou contato com profissionais ou empresa para uma parceria comercial na região.

Após uma avaliação do departamento comercial, juntamente com a direção de empresa, onde usando da expertise das partes, identificou-se que o ponto que apresentava mais riscos era a disponibilidade de um canal de suporte ao representante comercial, pois o conhecimento ou contato com profissionais ou empresas para uma parceria era tranquilamente resolvido, devido à disponibilidade e interesse de um colaborador comercial em montar uma representação na região, e quanto as grandes distâncias, o colaborador dispunha de um veículo para atendimento ao cliente, porém quanto ao suporte técnico, tanto o representante como o seu cliente precisariam de um canal que viesse a proporcionar rapidez e eficiência no atendimento.

Evidenciado o ponto mais crítico, passível de comprometer a estratégia da empresa quanto ao aumento do faturamento, como: a implementação de um canal de suporte técnico para representante comercial, então o departamento comercial e a direção, usando da técnica *brainstorming*, e novamente da expertise da equipe, identificaram e classificaram os riscos, conforme o quadro 18:

Ponto Fraco/Ameaça		Canal de suporte técnico para representante comercial
ID	Risco	Classificação do Risco
1	A indisponibilidade de técnicos para atendimento exclusivo ao representante comercial.	Ação, técnico e interno.
2	A falta de ajuda on-line das funcionalidades do sistema.	Ação, técnico e interno.
3	A falta de vídeos de treinamento das funcionalidades do sistema.	Ação, técnico e interno.

Quadro 18: Classificação dos riscos.

A equipe registrou cada risco em uma ficha de controle de risco, e a partir da sua classificação, foram definidas as dimensões do risco, e para cada dimensão foi avaliado o impacto e a probabilidade, e aplicada à tabela de pesos aos fatores de escala – quadro 14, que retornou o peso para o impacto e para probabilidade, e a soma do peso de cada dimensão (peso do impacto x peso da probabilidade) resultou no índice de importância do risco.

Para o risco 1, a equipe identificou que as dimensões qualidade, tempo e comercial tinham uma alta probabilidade de ocorrer, e com um elevado impacto, no entanto o custo sofreria um impacto menor devido a empresa ter uma reserva financeira para investimento em contratação. Tem-se a ficha de controle de risco, conforme o quadro 19:

Ficha de Controle de Risco					
Identificação	001	Data	10/12/2014	Tipo de Risco	Ação e técnico e interno
Matriz de Impacto X Probabilidade				Risco (detalhamento)	
MA				Q	A indisponibilidade de técnicos para atendimento exclusivo ao representante comercial.
A				T	
M				C	

B			\$				
MB							
Nulo							Quem identificou o risco
	Nulo	MB	B	M	A	MA	João Arnildo Queiroz
Dimensões de Risco							
Custo - \$	Tempo - T			Qualidade - Q		Responsável pela resposta ao risco	
Legal - L	Comercial - C			Político - P		Ariovaldo Rosa Moreno	
Dimensões	Pesos			Total		Resposta ao Risco	
Custo - \$	0,1	X	0,1	0,01		Contratação de novos profissionais suprir as vagas dos técnicos que foram disponibilizados apenas para atendimento a representante comercial	
Tempo - T	0,4	X	0,7	0,28			
Qualidade - Q	0,8	X	0,7	0,56			
Legal - L		X		0		Observações	
Comercial - C	0,2	X	0,7	0,14		Geração de riscos residuais: - a dificuldade de contratação de novos profissionais - a disponibilidade de tempo e de profissional para treinamento dos novos técnicos contratados	
Político - P		X		0			
Soma (Índice de importância do risco)				0,99			

Quadro 19: Ficha de Controle do Risco 1.

Para o risco 2, a equipe identificou que as dimensões qualidade e tempo tinham uma alta probabilidade de ocorrer, e com um elevado impacto, devido a risco anterior. Tem-se a ficha de controle de risco, conforme o quadro 20:

Ficha de Controle de Risco							
Identificação	001	Data	10/12/2014		Tipo de Risco	Ação e técnico e interno	
Matriz de Impacto X Probabilidade					Risco (detalhamento)		
MA					Q	A falta de ajuda on-line das funcionalidades do sistema.	
A					T		
M							
B							
MB							
Nulo						Quem identificou o risco	
	Nulo	MB	B	M	A	MA	João Arnildo Queiroz
Dimensões de Risco							
Custo - \$	Tempo - T			Qualidade - Q		Responsável pela resposta ao risco	
Legal - L	Comercial - C			Político - P		Ariovaldo Rosa Moreno	
Dimensões	Pesos			Total		Resposta ao Risco	
Custo - \$						Construção de opções de ajuda on-line ao representante e ao seu cliente, como uma ferramenta de wiki e perguntas mais frequentes.	
Tempo - T	0,4	X	0,7	0,28			
Qualidade - Q	0,8	X	0,7	0,56			
Legal - L		X		0		Observações	

Comercial – C	X		0	Geração de riscos residuais: - a disponibilidade de tempo e de profissional para construção dessas ferramentas de apoio ao representante e ao seu cliente.
Político – P	X		0	
Soma (Índice de importância do risco)			0,84	

Quadro 20: Ficha de Controle do Risco 2.

Para o risco 3, a equipe identificou que as dimensões qualidade e tempo tinham uma alta probabilidade de ocorrer, e com um elevado impacto, devido a risco anterior. Tem-se a ficha de controle de risco, conforme o quadro 21:

Ficha de Controle de Risco						
Identificação	001	Data			10/12/2014	
					Tipo de Risco	Ação e técnico e interno
Matriz de Impacto X Probabilidade					Risco (detalhamento)	
MA				Q	A falta de vídeos de treinamento das funcionalidades do sistema.	
A				T		
M						
B						
MB						
Nulo					Quem identificou o risco	
	Nulo	MB	B	M	A	MA
Dimensões de Risco						
Custo - \$	Tempo – T			Qualidade – Q		Responsável pela resposta ao risco
Legal – L	Comercial – C			Político – P		Ariovaldo Rosa Moreno
Dimensões	Pesos			Total		Resposta ao Risco
Custo - \$					Construção de opções de ajuda on-line ao representante e ao seu cliente, como uma ferramenta de wiki e perguntas mais frequentes.	
Tempo – T	0,4	X	0,7	0,28		
Qualidade – Q	0,8	X	0,7	0,56		
Legal – L		X		0	Observações	
Comercial – C		X		0	Geração de riscos residuais: - a disponibilidade de tempo e de profissional para construção dessas ferramentas de apoio ao representante e ao seu cliente.	
Político – P		X		0		
Soma (Índice de importância do risco)				0,84		

Quadro 21: Ficha de Controle do Risco 3.

Analisando os riscos a partir do índice de importância do risco, tem-se a classificação da maior para menor importância, conforme o quadro 22:

ID	Risco	Índice de Importância
1	A indisponibilidade de técnicos para atendimento exclusivo ao representante comercial.	0,99

2	A falta de ajuda on-line das funcionalidades do sistema.	0,84
3	A falta de vídeos de treinamento das funcionalidades do sistema.	0,84

Quadro 22: Análise quantitativa do risco 1, 2 e 3.

Quanto mais próximo ou superior a 1 for o índice de importância do risco, mais relevante é o risco, e mais breve deve ser mitigado, ou seja, minimizado seu impacto sobre a ação estratégica da empresa. Avaliando o risco 1, de maior índice de importância, a direção e o departamento comercial tem os efeitos do risco – atribuídos a partir do quadro 14 – sobre a ação estratégica planejada, conforme quadro 23:

Dimensões	Impacto	Probabilidade	Efeitos sobre a ação planejada		
Custo - \$	Baixo - B	Baixo – B	Impacto		
			Tempo	Custo	Qualidade
			Atraso de duas semanas.	Aumento de 5% a 8% sobre o custo orçado.	Não irá agravar consideravelmente a qualidade.
			Probabilidade		
			De 30% a 49% da ocorrência.		
Qualidade – Q	Muito Alto - MA	Alto – A	Impacto		
			Tempo	Custo	Qualidade
			Atraso acima de cinco semanas.	Aumento acima 16% sobre o custo orçado.	Irá agravar consideravelmente a qualidade.
			Probabilidade		
			De 70% a 89% da ocorrência.		
Tempo – T	Alto – A	Alto – A	Impacto		
			Tempo	Custo	Qualidade
			Atraso de cinco semanas.	Aumento de 13% a 16% sobre o custo orçado.	Irá agravar consideravelmente a qualidade.
			Probabilidade		

			De 70% a 89% da ocorrência.		
Comercial – C	Médio – M	Alto – A	Impacto		
			Tempo	Custo	Qualidade
			Atraso de três semanas.	Aumento de 9% a 12% sobre o custo orçado.	Ir� agravar moderadamente a qualidade.
			Probabilidade		
			De 70% a 89% da ocorrência.		

Quadro 23: Análise qualitativa do risco 1 – A indisponibilidade de técnicos para atendimento exclusivo ao representante comercial.

A equipe então definiu as a es para minimizar o impacto do risco 1, para cada a o foi definido o responsável, a data de execu o e o resultado da resposta ao risco. A a o de resposta ao risco, pode eliminar o mesmo, ou ocasionar riscos residuais. Tem-se as seguintes a es de resposta ao risco, conforme quadro 24:

A�o	Responsável	Data	Resultado
Deslocamento de técnicos de suporte para atendimento ao representante e ao seu cliente.	Ariovaldo Rosa Moreno	15/12/2014	
Curso de técnicas administrativas e financeiras, onde seria utilizado o sistema como uma ferramenta apoio. Esse curso seria aberto ao público, com um total de 80 horas e 40 vagas, em período integral. No ato da inscri�o o candidato faria uma avalia�o, se atingisse média igual o superior 6 estaria classificado para fazer o curso. Seriam chamados 40 candidatos mais bem classificados. No final do curso seria feita uma avalia�o, os alunos mais bem classificados seriam chamados para uma entrevista de trabalho - contrata�o de 5 profissionais.	Ariovaldo Rosa Moreno	15/01/2015	

Quadro 24: Ações de resposta ao risco 1 – A indisponibilidade de técnicos para atendimento exclusivo ao representante comercial.

Após uma avaliação das ações propostas pelo grupo, optaram pela segunda ação, pois a primeira ação poderia deixar riscos residuais, como: a diminuição do quadro de técnicos para atendimento aos clientes atuais, e um impacto na qualidade no atendimento aos clientes atuais.

Os riscos 2 e 3, também tinham relação com indisponibilidade de profissionais, com a execução da segunda ação, foi minimizado o impacto e probabilidade dos mesmos, ou seja, foram eliminados.

O quadro 25 apresenta o resultado da execução da ação:

Ação	Responsável	Data	Resultado
Curso de técnicas administrativas e financeiras, onde seria utilizado o sistema como uma ferramenta apoio. Esse curso seria aberto ao público, com um total de 80 horas e 40 vagas, em período integral. No ato da inscrição o candidato faria uma avaliação, se atingisse média igual o superior 6 estaria classificado para fazer o curso. Seriam chamados 40 candidatos mais bem classificados. No final do curso seria feita uma avaliação, os alunos mais bem classificados seriam chamados para uma entrevista de trabalho	Ariovaldo Rosa Moreno	15/12/2014	Foram classificados 40 alunos, sendo que 30 alunos concluíram o curso, e 5 alunos com maior nota foram contratados. Para o canal de suporte ao representante e ao seu cliente foram deslocados 2 técnicos com experiência e 3 técnicos recém contratados, e foi aproveitado esses técnicos para construção de manuais on-line e vídeos de treinamento.

Quadro 25: Resultado da ação de resposta ao risco 1 – A indisponibilidade de técnicos para atendimento exclusivo ao representante comercial.

No entanto, se grupo optasse pela primeira ação de reposta ao risco, surgiriam riscos residuais, e esses riscos deveriam ser classificados, e para cada risco deveria ser aplicada a ficha de controle de risco para apurar as dimensões, bem como o impacto e a probabilidade, e calcular o índice de importância de cada risco, e posteriormente avaliar se o mesmo deveria ser tratado, e desenvolver respostas para cada risco, e monitorar se as respostas aplicadas tiveram êxito.

Ao tratar o risco, é importante observar se ao avaliar o custo (C), esse deve ser menor que o impacto ($I \times P$) esperado do risco sobre a ação, e o custo (C) deve ser menor que o valor da ação (V) para mitigá-lo, pois caso seja maior, é aconselhável rever as estratégias planejadas, pois a empresa ou departamento não terá como cumpri-las.

4.4 Considerações sobre o modelo

O modelo até o momento é apenas teórico, e foi aplicado ao um estudo de caso fictício, no entanto quando aplicado em uma situação real do planejamento estratégico, é provável que seja necessário ajustar tabela de fatores de escalas quanto ao impacto e a probabilidades, e seus respectivos pesos, pesos esses que refletem diretamente no calculo do índice de importância do risco.

O modelo procura auxiliar o gestor a identificar, avaliar e tratar os riscos que podem comprometer as ações para atingir as estratégias definidas pela instituição, e o modelo só tem valia, quando o risco além de identificado, é monitorado, sendo assim avaliadas as respostas ao risco, e se as mesmas são eficazes, ou promovem riscos residuais.

O modelo não exige a expertise do gestor, o mesmo fornece dados quantitativos e qualitativos dos riscos, que serviram como base para orientar o gestor a prosseguir ou abortar as ações para a concretização das estratégias definidas pelo departamento ou pela instituição.

O modelo necessita de uso e avaliação constante, de forma que o mesmo atinja maturidade quanto aos dados quantitativos e qualitativos fornecidos, proporcionando maior eficiência e eficácia quando aplicado.

5 CONCLUSÃO

O modelo apresentado tem como objetivo auxiliar o gestor quanto aos riscos que podem ser apresentar nas ações que serão executadas para atingir as estratégias definidas pelo planejamento estratégico. A característica do modelo é

identificar, analisar, planejar respostas, monitorar e controlar os riscos com o objetivo de minimizar a probabilidade e o impacto dos mesmos sobre ações.

O modelo prove informações quantitativas e qualitativas dos riscos que devem ser avaliadas pelo gestor, e que irão auxiliá-lo nas respostas aos mesmos. Outra característica, é que o modelo pode ser aplicado em ações que estão sendo executadas, ou ações futuras.

Quando comparado com outros modelos, exemplo o Modelo Rojo, é perceptível a diferença, pois o Modelo Rojo utiliza uma dinâmica de formação de cenários, que prove um conjunto de variáveis que devem ser acompanhadas e revisadas, ainda os cenários sofrem influências do ambiente, forçando uma revisão, e conseqüentemente uma readequação das ferramentas do modelo, gerando informações para construção de novos cenários.

No entanto o modelo proposto é aplicado sobre ações já definidas, de forma identificar e analisar os riscos sobre essas ações, e prover a probabilidade do risco ocorrer e o impacto quanto ao tempo, custo e qualidade sobre essas ações. O modelo proposto poderia auxiliar o Modelo Rojo na identificação e análise de riscos que podem ocorrer nos cenários formulados, gerando informações complementares ao gestor quanto aos cenários formulados.

O modelo comportou-se de forma adequada no exemplo fictício, e proveu informações qualitativas e quantitativas ao gestor quanto ao impacto no tempo, custo e qualidade da ação a ser executada para atingir as metas do planejamento estratégico, no entanto sua tabela de fatores de escalas e seus respectivos pesos, bem como o impacto quanto ao tempo, custo e qualidade são uma proposta, porém quando aplicado em uma situação real do planejamento estratégico, esses provavelmente deverão ser revisados e ajustados, também é provável que variem de empresa para empresa.

Ainda, o modelo surgiu como uma ferramenta de apoio ao planejamento estratégico, porém pode ser aplicado como uma ferramenta complementar a outros modelos, aumentando o conjunto de informações de apoio a tomada de decisões pelo gestor, e ainda, pode ser aplicado isoladamente em outras áreas da empresa, no entanto, é importante salientar que o mesmo tem a necessidade de avaliação e readequação quanto a tabela de fatores de escalas e seus respectivos pesos para cada empresa que aplicá-lo.

REFERÊNCIAS

A ANÁLISE SWOT. Disponível em:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT>. Acesso em: 15 julho de 2014.

ALENCAR, Antonio J.; SCHIMITZ, Eber A. Análise de Riscos em Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia; tradução Flavio Deni Steffen; revisão técnica Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CERVO, Amando L.; BERVAN, Pedro A. Metodologia Científica. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, Amando L.; BERVAN, Pedro A. Metodologia Científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Google Acadêmico disponível em <<http://scholar.google.com.br/>>. Acesso em: 27 agosto de 2014.

HOSS, O.; ROJO, C.A.; GRAPEGGIA, M. Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários. São Paulo: Atlas, 2010.

NOCÊRA, Rosaldo J. Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática. São Paulo: Ed. do Autor, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. 2ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SWOT Fonte: Disponível em: www.wikipedia.com.br. Acesso em: 15 julho de 2014.

SUN TZU. A arte da guerra. Adaptação e tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clío Editora, 2012.