

GESTÃO DE RISCO EM SERVIÇOS DE SUPORTE AO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

RICARDO NIEHUES BUSS

Universidade Federal do Tocantins – UFT

FRANCIS BARBOSA SANCHES

Universidade Federal do Tocantins – UFT

DENISE FRANÇA DOS SANTOS

Universidade Federal do Tocantins – UFT

RESUMO

As adversidades presentes nos negócios tornam desafiador o trabalho de gerir organizações. Assim sendo, a gestão de risco nas empresas tem se tornado fundamental para a compreensão e planejamento de ações integradas com a gestão estratégica, tornando-as mais competitivas. Este artigo tem como objetivo analisar como uma empresa do setor de serviços em tecnologia da informação lida com os riscos e, a partir daí, propor encaminhamentos que contribuam com a melhoria de processos e forneçam maior compreensão dos riscos presentes nas atividades da organização, bem como sua influência nos resultados. Através de dados obtidos em relatório da empresa estudada e aplicando técnicas variadas, tais como o princípio de Pareto e o método Mosler, foi possível avaliar as ocorrências do departamento de suporte ao cliente da empresa, sugerindo uma classificação inicial de riscos pautada em critérios bem definidos. Os resultados da pesquisa revelaram algumas dificuldades a serem sanadas, como a pouca disponibilidade de informações que são importantes para o gerenciamento de riscos ou ainda nomenclaturas das ocorrências pouco detalhadas. Contudo, aponta-se um caminho a ser seguido, com base nas referências bibliográficas, para que a gestão de risco seja de fato implantada e venha a contribuir com os objetivos da organização, agregando valor à sua marca e ampliando sua visão estratégica.

Palavras-chave: Gestão de risco; Serviços; Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade global torna-se cada vez mais difícil diferenciar-se dos concorrentes e alcançar posições de destaque no mercado. Empresas modernas buscam as mais variadas estratégias a fim de obter resultados e se tornarem responsivas em cenários dinâmicos e em constante mudança. Neste sentido, a gestão de risco surge como ferramenta fundamental para a tomada de decisão e resposta rápida às incertezas do mercado, uma vez que a capacidade de antecipar situações pode representar a grande diferença entre o sucesso e o fracasso.

O risco é inerente a qualquer negócio e, assim sendo, toda e qualquer empresa é passível da implantação de um modelo de gestão de risco, buscando adaptar os modelos existentes à realidade e necessidades de controle de cada uma. Portanto, na prestação de serviços – área de atuação da empresa analisada, não seria diferente. A gestão de risco na prestação de serviços representa um diferencial na busca por agregação de valor tanto aos acionistas quanto aos demais *stakeholders*.

Se a gestão de risco é tão importante para as organizações, se gera valor ao processo, então porque ainda existe um hiato entre os seus benefícios e a sua aplicação, ou seja, por que grande parte das empresas não a adota como parte de sua estratégia organizacional?

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o modelo gestão de risco em uma empresa de tecnologia, de acordo com as técnicas existentes, e sugerir encaminhamentos que corroborem com a implantação e melhoria de processos de identificação, classificação e tratamento de riscos.

A aparente falta de aplicação ou conhecimento da existência das ferramentas de gestão de risco por parte dos gestores de empresas da região norte do Tocantins, foi o principal motivador do estudo, uma vez que o desenvolvimento regional passa pelo crescimento das organizações locais, facilitado por uma gestão bem estruturada.

O estudo inicia com a revisão da literatura sobre gestão de risco, conceitos, classificação e importância, além da gestão de risco no serviço. No capítulo da metodologia foram delineados os passos para a confecção da pesquisa, seguido pelo estudo de caso, onde são realizadas as análises e aplicadas ferramentas de gestão de riscos em uma empresa de tecnologia do município de Araguaína – TO. Por último as considerações finais e referências bibliográficas utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE RISCO

A necessidade de respostas rápidas a demandas cada vez mais variáveis exige que os negócios se tornem mais dinâmicos, permitindo uma margem mínima ou quase nula de erros aos participantes da cadeia de suprimento. Por outro lado, mercados instáveis, demandas incertas, catástrofes, recursos naturais escassos e até mudanças de hábitos vêm criando novos desafios para as empresas, que precisam reinventar constantemente suas estratégias quanto à gestão de risco, objetivando a redução da vulnerabilidade da cadeia de suprimento.

A palavra “risco” pode ter origens variadas, sendo que uma delas é a palavra árabe *risq*, cujo significado é “dom de Deus”. Outra hipótese é que pode derivar do italiano antigo *risicare*, que nos traz a ideia de “ousar”, dando a entender que o homem tem escolha e não é simplesmente condicionado à vontade divina.

Os diversos registros históricos do homem e das civilizações mostram que o risco sempre esteve presente em sua vida. Desde a pré-história, com as ameaças de fenômenos naturais e predadores, passando pela idade média, com epidemias e guerras entre as

civilizações, até os tempos atuais, onde os riscos têm se mostrado cada vez mais heterogêneos.

Nos tempos antigos, as sociedades não utilizavam os números como ferramenta para fazer previsões e tomar decisões baseadas nestas. Coube a Blaise Pascal e Pierre de Fermat, no início do Renascimento, em 1654, formular aquela que se tornaria o núcleo matemático do conceito de risco: a teoria das probabilidades. A colaboração entre eles na solução do enigma de Paccioli, proposto a Pascal pelo cavaleiro de Méré, um nobre francês apaixonado por jogos e matemática, cuja questão era como dividir as apostas de um jogo de azar entre dois jogadores que foi interrompido quando um deles venceu, possibilitou que pela primeira vez as decisões pudessem ser tomadas a partir de previsões feitas com a ajuda dos números. (BERNSTEIN, 1997).

Ainda assim, o gerenciamento de risco só veio a emergir, enquanto disciplina científica, noutro momento histórico muito importante e transformador do mundo dos negócios: a revolução industrial. (AGUIAR, 2010). As diversas e profundas transformações tecnológicas da época aumentaram significativamente os custos e, conseqüentemente, despertaram nas empresas grande atenção para a importância de mensurar riscos.

A partir daí, diversas contribuições ao estudo do risco e sua importância para os negócios foram surgindo. O termo risco passou a ser utilizado pelas indústrias de seguros inglesas, no início do século XIX e, em 1921, Frank Knight teve sua dissertação de doutorado publicada em livro sob o título *Risk, uncertainty and profit*. Neste trabalho, Knight foi o primeiro a observar que a incerteza e o risco são manifestações da mesma força: a aleatoriedade, à qual estão associadas situações de escolha. (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Ao distinguir a incerteza mensurável, ou risco propriamente dito, da incerteza não mensurável, apresentando a diferença entre elas no sentido de que, na primeira é possível quantificar as probabilidades e na segunda não, Knight forneceu às organizações grande contribuição para a tomada de decisão. Considerando que existe uma relação proporcional entre o risco e o retorno, assumir e gerenciar riscos são parte do que as empresas precisam para potencializar lucros e criar valor para seus *stakeholders*.

Já a mensuração de risco teve como pioneiro Harry Markowitz, que apresentou, em 1952, sua dissertação de mestrado, na qual se utilizou de modelos matemáticos para calcular o risco total de uma carteira de ativos. Então, a partir da década de 60, com a internacionalização das empresas e a evolução tecnológica, o assunto gestão de risco passou a fazer parte de forma mais ativa nas organizações.

A definição clássica de risco, para Bergamini Junior (2005, p. 155), é a “possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada”. De forma geral, podemos definir o risco como a probabilidade da ocorrência de um fato, podendo ainda ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente associados a perdas e impactos negativos.

Embora seja muito associado a situações desfavoráveis, o risco pode possuir também um viés positivo, uma vez que existem riscos tanto de perdas quanto de ganhos e o que pode representar riscos negativos para algumas organizações por vezes se transformam em riscos positivos para outras. Neste contexto, Damodaran (2003) cita que, por mais que o risco possa ter conseqüências muito negativas para aqueles que a ele estão expostos, pode também representar retornos mais elevados para aqueles que o utilizam como vantagem.

Na definição do PMI (2013), riscos positivos e negativos são frequentemente chamados de oportunidades e ameaças. A propensão da organização a correr riscos na expectativa de recompensas é chamada de apetite de risco, determinando muitas vezes a aceitação ou não de um projeto de acordo com o grau de tolerância a riscos da empresa.

Jüttner, Peck e Christopher (2003) defendem que existem fontes de riscos e resultados de riscos, sendo que o segundo seria o risco propriamente dito e o primeiro as condições

originárias desta possibilidade. Esta concepção do risco como resultado se mostra muito relevante para os objetivos estabelecidos, considerando que a maioria das empresas, ao gerenciar riscos, tende a estar mais atentas aos resultados do que às causas, sendo que estas sim podem ser gerenciadas.

Já a gestão de risco pode ser compreendida como o processo de identificar, mensurar e controlar os impactos das possíveis situações denominadas de risco. A implementação da gestão de riscos, de acordo com o PMI (2013), tem por objetivo aumentar a probabilidade dos riscos positivos e reduzir a probabilidade e impacto dos riscos negativos. Isso significa que a gestão de risco trata de medidas para evitar ou antecipar os impactos ou efeitos do possível risco. Ao admitir que o risco seja uma opção, e não um destino, cabe à organização decidir entre assumir, mitigar (reduzir ou adequar o risco a valores aceitáveis) ou, simplesmente, evitar o mesmo.

Damodaran (2003) apresenta a diferença entre redução de risco e gestão de risco, sendo que a primeira trata apenas de diminuir os impactos negativos do mesmo, a segunda inclui ações a serem tomadas pelas empresas para explorar a incerteza. Assim sendo, a redução de risco é apenas parte da gestão de risco, uma vez que, ao explorar as incertezas, as empresas estão buscando o melhor retorno sobre o investimento dentro de um risco considerado tolerável e não apenas buscando forma de evitar os variados riscos às quais estejam expostas.

A tipologia de riscos não é padronizada, de modo que cada empresa demanda controles internos diferentes, sendo necessário que cada uma busque adaptação à sua realidade e necessidade de controles. Numa visão macro, Bergamini Junior (2005), sugere classificar os riscos de duas formas: os riscos que têm origem na empresa e, assim sendo, podem ser gerenciados com medidas adotadas pela mesma, ou riscos de origem externa, para os quais a empresa normalmente não tem controle, como por exemplo, risco de mercado, risco monetário, dentre outros.

Neste sentido, La Rocque (2007), sugere a classificação de riscos de três formas. A primeira quanto à origem dos eventos:

- Interna: sendo neste caso originados na própria estrutura da organização, por meio de seus processos, pessoas ou tecnologia. Geralmente associado a medidas proativas.
- Externa: que ocorrem por consequência do ambiente macroeconômico, político, setorial, etc., geralmente relacionada a medidas reativas.

A segunda forma de classificação analisa a natureza dos riscos, sendo estes:

- Riscos estratégicos: associados às decisões da alta administração, estes riscos podem acarretar em perda substancial de valor econômico da organização. Falhas como a não antecipação ou reação aos movimentos dos concorrentes, redução de demanda causada pela obsolescência de produtos/serviços em função de inovações tecnológicas por parte dos concorrentes, estão entre alguns exemplos.
- Riscos operacionais: associados geralmente à possibilidade de perdas (de produção, clientes, receitas, ativos) causadas por falhas ou inadequação de pessoas ou processos. Além da redução ou interrupção parcial ou total das atividades, falhas operacionais costumam gerar impacto negativo na reputação da organização junto à sociedade, além da possível geração de passivos contratuais, ambientais, dentre outros.
- Riscos financeiros (mercado, crédito e liquidez): associados à exposição das operações financeiras da organização. Trata-se do risco de que o fluxo de caixa não seja efetivamente administrado, de forma a maximizar a geração de caixa operacional, ou ainda que a captação e aplicação de recursos financeiros não estejam sendo executadas em conformidade com as políticas estabelecidas. Ocorrências

como a administração financeira inadequada, conduzindo a organização a elevado endividamento, podendo causar prejuízos frente à exposição cambial, aumento da taxa de juros, dificuldades de obter investimentos, etc.

Já a terceira forma de classificação é realizada por meio dos tipos de riscos, que tem por objetivo assegurar o uso de uma linguagem comum quanto aos riscos dentro da organização, buscando uma descrição ampla dos tipos de risco. Abaixo alguns exemplos:

- **Tecnologia:** associados à indisponibilidade, falhas ou obsolescência de instalações, equipamentos ou até mesmo sistemas informatizados de controle, comunicação, logística, etc., prejudicando a continuidade das operações. Pode também ser relacionado a erros ou fraudes, internas ou externas, nos sistemas informatizados, na captura, registro ou reporte das informações.
- **Ambiental:** causados pela má gestão das questões ambientais, podendo gerar contaminação do solo, da água ou do ar, devido à disposição inadequada de resíduos ou ocorrência de acidentes com vazamentos de produtos tóxicos. Como consequência, a empresa se vê impossibilitada de operar até que o dano seja remediado, podendo ainda ser acionada legalmente por outras empresas em função de lucro cessante.
- **Conformidade:** relacionados à falta de disciplina ou habilidade da organização em cumprir disposições legais, normas e procedimentos internos. Por se tratar também dos procedimentos internos, os riscos de conformidade têm sentido mais amplo do que os riscos legal/regulatório, mais amplamente citado, que trata da aplicação de leis trabalhistas, tributária, fiscal, dentre outras.

Partindo do conceito estabelecido pelo COSO (2007), o gerenciamento de risco é formado por oito componentes inter-relacionados pelos quais a administração gerencia a organização, e que interagem com o processo de gestão, sendo eles:

- **Ambiente Interno:** compreende a postura da organização frente ao risco, fornecendo a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, bem como o apetite de risco e a filosofia de gerenciamento de riscos, além da integridade e os valores éticos.
- **Fixação de Objetivos:** antes mesmo da identificação de potenciais riscos, os objetivos precisam ser estabelecidos pela organização. A gestão de riscos assegura que a administração estabeleça objetivos que estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite de risco.
- **Identificação de Eventos** – os eventos internos e externos que têm influência no cumprimento dos objetivos organizacionais devem ser identificados e divididos entre riscos e oportunidades, sendo que estas devem ser direcionadas para as estratégias da gerência ou no processo de definição de objetivos.
- **Avaliação de Riscos:** a avaliação dos riscos deve ser feita conforme sua probabilidade e impacto, fornecendo subsídio para que melhor sejam gerenciados. Tais riscos serão avaliados enquanto inerentes e residuais.
- **Resposta a Risco:** a alta gerência é responsável por definir quais respostas aos riscos (evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar) serão adotadas, executando medidas para alinhar os riscos à tolerância e apetite de risco da organização.
- **Atividades de Controle:** as políticas e procedimentos devem ser formulados e implementados como forma de assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
- **Informações e Comunicações:** as informações relevantes devem ser identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que possibilitem o cumprimento de

suas responsabilidades por parte das pessoas envolvidas. A comunicação eficaz deve ocorrer de forma ampla, fluindo horizontal e verticalmente na organização.

- Monitoramento: é necessário monitorar continuamente a integridade da gestão de riscos a fim de fazer eventuais modificações que se façam necessárias, bem como criar mecanismos de avaliação previstos em todas as atividades gerenciais.

A observância destes componentes é vital para o sucesso da implantação e continuidade de um modelo de gestão de riscos.

2.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCO

A existência de riscos para os negócios é, provavelmente, conhecida pela maioria das organizações, embora a gestão de risco ainda não esteja amplamente difundida como parte de sua estratégia. No entanto, muitas empresas têm demonstrado uma preocupação crescente com a necessidade de adotar práticas de gerenciamento dos riscos, tendo em vista as recentes quedas de grandes corporações, como a Parmalat, Enron, Bear Stearns, dentre outras. Assim, a gestão de risco enquanto fator crítico de sucesso nos negócios vem sendo discutida de forma estratégica pelas empresas.

Por mais que as organizações já considerem alguns tipos de riscos na formulação de sua estratégia, o cenário atual de alta competitividade entre empresas e mercados eleva a importância da gestão de riscos enquanto fator de sobrevivência e criação de diferenciais competitivos. Neste sentido, La Rocque (2007), afirma que a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo tornam-se elementos-chave para empreender com sucesso, ou seja, assumir riscos é o que diferencia as empresas líderes, mas também pode levá-las a fracassos de grandes proporções. Assim, adotar um modelo de gestão de risco visa melhorar o desempenho da organização através da identificação de oportunidades e redução de ameaças/impactos negativos, aumentando sua resiliência.

Como processo, a gestão de risco ganha importância pelas interações com os demais níveis organizacionais, com vistas ao alinhamento estratégico e busca constante do equilíbrio organizacional, através da oferta de mecanismos mais efetivos de percepção e controle dos riscos empresariais relativos ao retorno esperado, em conformidade às normas vigentes, convertendo-se assim em vantagem competitiva.

Meulbroek (2002), pondera que ter a capacidade de reduzir os riscos de uma empresa não significa, necessariamente, que a mesma deva reduzi-los. Isso porque os custos e benefícios da gestão de risco variam de empresa para empresa, de acordo com seus objetivos estratégicos. Assim, para determinar a estratégia ótima de gestão de risco, se faz necessária a compreensão de como as incertezas em torno da expectativa de rentabilidade futura afetam o valor de mercado da organização e podem criar valor para seus acionistas.

A utilização de um modelo de gestão de risco não é obrigatória a nenhuma organização, mas aquelas que se dispõem a utilizar desta ferramenta podem gerar vantagem sobre as demais, como maior controle de seus processos e maior conhecimento dos fatores que influenciam os resultados da empresa.

Ainda que os modelos e benefícios da gestão de risco possam variar de acordo com cada organização, pode-se listar, segundo a NBR ISO 31000:2009, norma que estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos, alguns benefícios de sua utilização:

- Maior probabilidade de alcançar objetivos;
- Conscientização da necessidade de identificação e tratamento de riscos por toda a organização.
- Maior foco para identificação de oportunidades e ameaças;
- Encorajamento da proatividade na organização;

- Controles mais estruturados;
- Informações financeiras melhor reportadas;
- Conformidade com normas e requisitos legais e regulatórios pertinentes;
- Prevenção de perdas e gestão de incidentes mais participativa;
- Base confiável para a tomada de decisão e o planejamento estratégico;
- Recursos para tratamento de riscos alocados e utilizados de forma mais eficaz;
- Mais eficácia e eficiência operacional;
- Maior grau de confiança entre partes interessadas;
- Estimulo à aprendizagem organizacional;
- Maior preocupação com meio ambiente, saúde e segurança;
- A organização se torna mais resiliente.

Portanto, ao decidir implantar um modelo de gestão de risco, é importante que a organização contrabalanceie os custos e benefícios deste processo.

2.3 GESTÃO DE RISCO NO SERVIÇO

No que tange à gestão de serviços, considerando estes como sendo atividades que visam suprir necessidades sem que haja a criação de bens materiais, gerir riscos adequadamente contribui para a elevação e/ou manutenção dos níveis de serviço, uma vez que assegura a não ocorrência de falhas e consequente perda de produtividade e de tempo, fatores críticos para empresas deste segmento.

Segundo Dalledonne (2008), os quatro fundamentos que apoiam a prestação de serviços enquanto negócio são:

- Negócios devem ser orientados a resultados: o valor percebido do serviço prestado é caracterizado pelo resultado obtido;
- Negócios podem ser compreendidos como sistemas: todos os processos e áreas precisam estar interligados, desde a compra e manutenção de equipamentos, administração de recursos humanos, atendimento, dentre outros;
- Negócios precisam ser estáveis: não deve haver variabilidade de qualidade nos serviços, pois se perde credibilidade e compromete a garantia de atendimento ao cliente, princípio fundamental para a qualidade na prestação de serviços;
- A fidelidade dos clientes não é garantida: os custos do serviço e pressão da concorrência são fatores que não podem ser deixados de lado na busca pela fidelização de clientes.

Tais princípios devem estar alinhados à gestão de risco no sentido de assegurar certa previsibilidade quanto à qualidade do serviço prestado, tendo como consequência a construção e manutenção do bom relacionamento com toda a cadeia de suprimentos.

Outro fator importante para a gestão de serviços é a continuidade, que de acordo com Luciano, Testa e Bragança (2012), visa à manutenção dos serviços e suas dependências funcionais, ainda que ocorram problemas na estrutura (equipamentos, sistemas informatizados, etc.). Nesse sentido, a gestão de risco possibilita a antecipação de situações favoráveis ou desfavoráveis para a continuidade dos serviços, facilitando a tomada de decisão de forma a tornar a utilização de recursos mais eficiente.

Gerir riscos no setor de serviços auxilia ainda na disponibilidade, ou seja, na garantia de que os serviços estarão disponíveis aos usuários o maior tempo possível, sem que haja interrupções indesejadas. Essa garantia de que os serviços estarão disponíveis é facilitada por informações que vão desde as variáveis mais comumente utilizadas, como tempo e custo dos serviços, até elementos como a frequência de ocorrência, impacto aos envolvidos, etc.

Com a utilização de ferramentas de gestão de risco, a organização dispõe de meios para avaliar e tratar situações que possam comprometer a continuidade dos serviços, tais como disponibilidade de recursos materiais, mão de obra, dentre outros.

3 METODOLOGIA

Com base nos objetivos propostos, a pesquisa tem caráter exploratório, que segundo Gil (2002), visa proporcionar maior familiaridade com o assunto de forma a permitir formulação de hipóteses, tendo o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições como objetivos principais.

Assim, inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual se verificou a existência de diversos estudos sobre a gestão de riscos, abordando seus conceitos e importância, contextualizando ao setor da empresa analisada.

A modalidade de pesquisa utilizada neste trabalho foi o estudo de caso, que segundo Yin (2001), permite que pesquisadores concentrem seus esforços em um “caso” específico e, a partir daí, retenham uma perspectiva holística. Assim, este método contribui consideravelmente para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, dentre outros.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, embora utilize instrumentos quantificáveis, como relatório da empresa estudada e entrevistas informais. Através de relatório de um software de produção própria, denominado SCA (Sistema de Controle de Atendimentos), a organização quantifica seus atendimentos por tipo de chamado, classificando os problemas ocorridos nos clientes, segundo nomenclatura sugerida pelo gestor do departamento de Suporte ao Cliente. Com isto, foi possível verificar como a empresa lida com os riscos e se, com os instrumentos utilizados pela mesma, é possível identificar, avaliar e responder aos riscos de maneira a tornar o atendimento ao cliente mais eficiente e eficaz.

Para delimitar os dados obtidos no relatório, foi utilizado o princípio de Pareto, que diz que 80% das consequências advêm de 20% das causas. Assim, para atingir os objetivos propostos, o relatório denominado “Relatório de Atendimento por Tipo de Chamado”, contendo 136 tipos de atendimento realizados em 2014, foi reduzido a 19 registros, totalizando aproximadamente 75% de todos os atendimentos realizados no ano em questão. Para cada registro foi atribuído um código sequencial, a fim de facilitar o tratamento dos dados obtidos e apresentados nas tabelas.

Por fim, através do estudo destes 19 tipos mais frequentes de atendimentos de suporte ao cliente, foi realizada uma breve análise de riscos utilizando dois métodos. O primeiro, de caráter indutivo, é a Probabilidade, que utiliza o número de vezes que um evento pode ocorrer em certa atividade, dividido pela quantidade de eventos possíveis nessa mesma atividade.

O segundo, de caráter subjetivo, é o Método de Mosler, geralmente utilizado quando a empresa analisada não possui uma base de dados históricos, matematicamente empregáveis. O Método de Mosler utiliza seis critérios para classificar os riscos. Maiores detalhes sobre os critérios e técnicas empregadas são fornecidos no estudo de caso.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa estudada foi a Rensoftware Desenvolvimento de Sistemas, situada na cidade de Araguaína-TO, que desenvolve software para gestão comercial desde 1997, tendo atingindo hoje 18 estados da federação, possuindo mais de 2000 clientes. Seu principal produto é o SUPERSCE, que contém uma diversidade de versões que adequam seus recursos ao porte e necessidades de seus clientes.

Sua estratégia comercial de expansão no mercado utiliza duas formas, sendo a primeira a parceria com empresas localizadas em pontos estratégicos do país, que a representam tanto a nível comercial quanto de suporte ao cliente. A segunda estratégia utilizada foi a criação de unidades (filiais), possuindo hoje uma na capital do Tocantins e outra na capital do Maranhão.

Na matriz da empresa, existe um setor de suporte dividido em 2 departamentos: Suporte Interno, onde são atendidos os clientes de Araguaína-TO e proximidades, e o Suporte Externo, que atende aos representantes e, em menor escala, os clientes das cidades por eles atendidas. O foco deste estudo é o primeiro departamento, Suporte Interno, e como este lida com os eventos ocorridos nos clientes que geram necessidade de atendimento.

A partir da tabela 1, podemos verificar os principais tipos de eventos registrados no SCA utilizado na empresa, classificados em ordem decrescente de ocorrência. Conforme descrito na metodologia, os eventos foram reduzidos a aproximadamente 75% do total de atendimentos do período pesquisado. A partir deste número, foi obtida a Frequência (F), que serviu de base para as demais informações, conforme apresentado abaixo:

Tabela 1:
Classificação dos Eventos e Probabilidade de Ocorrência

COD	TIPO DE EVENTO	F	FA	FA (%)	PROBABILIDADE
1	Auxílio no SUPERSCE (versões: Enterprise, Lite, Farma)	962	962	14,10%	18,99%
2	Configurar impressora fiscal (ECF)	552	1514	22,19%	10,89%
3	SUPERSCE - configuração/tirar dúvidas	436	1950	28,58%	8,60%
4	NFE de saída - rejeição/tirar dúvidas	422	2372	34,77%	8,33%
5	Instalação de terminal – formatado	335	2707	39,68%	6,61%
6	Configurações gerais	318	3025	44,34%	6,28%
7	Atualização versão de sistemas	291	3316	48,61%	5,74%
8	Terminal não acessa o sistema	280	3596	52,71%	5,53%
9	Emissor NFE - configuração/conexão com a SEFAZ	222	3818	55,97%	4,38%
10	NFE entrada - correção de divergências nos valores	202	4020	58,93%	3,99%
11	ECF (impressora fiscal) - outras solicitações	186	4206	61,65%	3,67%
12	Servidor de licenças liberação/configuração	157	4363	63,95%	3,10%
13	SPED Fiscal - dúvidas/validação de arquivos	149	4512	66,14%	2,94%
14	NFE - devolução para fornecedor – auxílio	110	4622	67,75%	2,17%
15	Instalar/reinstalar certificado digital	102	4724	69,25%	2,01%
16	SUPERSCE - sem conexão com servidor	97	4821	70,67%	1,91%
17	Banco de dados - correções/recuperação	95	4916	72,06%	1,87%
18	Servidor de licenças - quantidade de estações atingida	77	4993	73,19%	1,52%
19	ECF – Redução Z pendente	74	5067	74,27%	1,46%

Nota: Fonte: dados da pesquisa (2015). COD: Código do evento/risco registrado. F: Frequência. FA: Frequência Acumulada. FA (%): Frequência Acumulada em percentual.

A partir da frequência dos eventos, foi possível obter as seguintes informações:

- Frequência Acumulada (FA): utiliza como base a Frequência (F), que é o número de vezes que o evento ocorreu no período. A frequência acumulada é obtida somando a frequência de cada evento à de seus eventos anteriores, de forma que o último traga o número total de ocorrências do período pesquisado.

- Frequência Acumulada em percentual (FA%): utiliza como base a FA e traz o percentual correspondente de cada evento em relação ao número total de ocorrências do período pesquisado, sendo representada pela seguinte fórmula:

$$FA(\%) = \frac{FA}{T} \times 100$$

Onde FA representa a frequência acumulada e T é igual ao número total de eventos registrados no período.

- Probabilidade: utiliza como base a Frequência (F) e é representada pela seguinte fórmula:

$$P = \frac{F}{T} \times 100$$

Onde P = probabilidade de o evento ocorrer, F = número de eventos ocorridos e T = total de eventos ocorridos no período.

Assim, determinaram-se os eventos que mais demandaram atenção por parte do departamento no período, bem como a probabilidade de que cada um ocorra.

A tabela 2 apresenta uma classificação dos riscos partindo do Método Mosler, que consiste na avaliação do risco em seis critérios, conforme citado na metodologia, sendo estes:

- Função – projeta as consequências negativas que possam alterar a atividade principal da empresa.
- Substituição – avalia o impacto da ameaça sobre os bens, ou seja, o quanto eles podem ser substituídos.
- Profundidade – mede os efeitos (perturbações) da concretização do risco sobre a imagem da empresa.
- Extensão – avalia o alcance e extensão que o dano causa à empresa.
- Probabilidade – mede a possibilidade de o dano vir a acontecer, tendo em vista as características da empresa.
- Impacto Financeiro – mede o grau de perdas financeiras causadas pela concretização da ameaça.

Cada critério recebe uma pontuação de 1 a 5, obtida através de avaliação subjetiva feita junto ao gestor do departamento de suporte interno da empresa, de acordo com seu grau de impacto. Ao final, cada risco recebe uma classificação, conforme demonstrado na tabela 2:

Tabela 2:

Classificação dos Eventos Segundo o Método Mosler

COD	F	S	P	E	PB	IF	MAGNITUDE	PERDA	EVOLUÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
							DO RISCO (M)	ESPERADA (PE)	DO RISCO (ER)	
1	3	2	4	3	5	2	18	10	180	MUITO BAIXO
2	3	2	2	1	5	3	8	15	120	MUITO BAIXO
3	3	2	4	3	4	2	18	8	144	MUITO BAIXO
4	3	2	4	3	4	2	18	8	144	MUITO BAIXO
5	4	2	3	2	4	3	14	12	168	MUITO BAIXO
6	2	2	2	3	4	2	10	8	80	MUITO BAIXO
7	2	3	3	4	4	4	18	16	288	BAIXO
8	4	2	3	1	3	2	11	6	66	MUITO BAIXO
9	3	3	4	3	3	2	21	6	126	MUITO BAIXO
10	2	2	3	1	3	2	7	6	42	MUITO BAIXO

11	2	3	2	1	3	2	8	6	48	MUITO BAIXO
12	3	2	2	1	3	2	8	6	48	MUITO BAIXO
13	4	2	3	1	2	2	11	4	44	MUITO BAIXO
14	2	2	4	2	2	2	12	4	48	MUITO BAIXO
15	3	3	2	1	2	2	11	4	44	MUITO BAIXO
16	2	2	3	2	2	2	10	4	40	MUITO BAIXO
17	4	5	3	2	2	5	26	10	260	BAIXO
18	2	2	2	2	2	2	8	4	32	MUITO BAIXO
19	3	3	2	1	2	2	11	4	44	MUITO BAIXO

Nota: Fonte: dados da pesquisa (2015). F: Função. S: Substituição. P: Profundidade. E: Extensão. PB: Probabilidade. IF: Impacto Financeiro.

O valor do risco é obtido da seguinte forma:

a) O primeiro passo é calcular a magnitude do risco, através da fórmula $M = I + D$, sendo I a importância do sucesso e D os danos causados.

Para chegar ao cálculo desta fórmula utilizam-se os critérios descritos na tabela 2, onde:

$I = \text{IMPORTÂNCIA DO SUCESSO} = F \times S$ (FUNÇÃO X SUBSTITUIÇÃO), estando interligada aos critérios da atividade fim da empresa.

$D = \text{DANOS CAUSADOS} = P \times E$ (PROFUNDIDADE X EXTENSÃO), estando ligados à imagem da empresa junto aos mercados interno e externo.

Assim, a magnitude do risco será: $M = I (F \times S) + D (P \times E)$.

b) O segundo passo é calcular a perda esperada, através da multiplicação dos critérios de probabilidade e impacto financeiro, onde:

$PE = PB \times IF$ (PROBABILIDADE X IMPACTO FINANCEIRO).

c) Por fim, calcula-se o valor da Evolução do Risco (ER), através da fórmula $ER = M \times PE$ (MAGNITUDE DO RISCO X PERDA ESPERADA). O valor obtido é classificado conforme descrito na figura 1:

Figura 1:

Evolução do Risco no Método Mosler

VALOR DA ER	CLASSIFICAÇÃO
2 – 250	Muito baixo
251 – 500	Baixo
501 – 750	Normal
751 – 1000	Alto
1001 – 1250	Elevado

Nota: Fonte: Revista Eletrônica Brasileiro e Associados, setembro/outubro 2005, nº 20, p. 28.

Aplicando este método, podem-se observar os impactos do risco sobre a organização e fornecer uma classificação que permita à empresa uma visão inicial, de modo a motivá-la a buscar ferramentas para melhor planejar suas estratégias de identificação, avaliação e respostas aos riscos.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As tabelas apresentadas no item anterior foram elaboradas com base no principal relatório de análise de ocorrências do departamento estudado na empresa. Assim, a falta de maiores informações foi o principal fator que dificultou a avaliação destes riscos. Informações como o tempo médio de cada tipo atendimento, o custo destas ocorrências e se houve ou não deslocamento de um profissional até o cliente, seriam de alta relevância para a atribuição das

pontuações dos eventos no Método Mosler, facilitando a classificação quanto ao impacto financeiro e demais critérios.

A nomenclatura de problemas adotada pela empresa também é, por vezes, confusa e generalista demais, tornando o planejamento de resposta aos riscos mais difícil, se considerarmos que a identificação bem estruturada dos eventos seja premissa para um bom planejamento. Dessa forma, algumas adaptações foram necessárias no relatório, na busca de uma melhor interpretação do significado de alguns registros, muito embora as descrições de riscos apresentadas na tabela 1 ainda não sejam as ideais, pois algumas delas parecem estar duplicadas ou carecem de maior detalhamento.

Assim, é interessante que a organização empregue esforços no sentido de melhor categorizar os eventos que tragam riscos às atividades do departamento e, conseqüentemente, aos negócios da empresa.

Uma das formas recomendáveis de se fazer isso é através do conceito estabelecido pelo COSO (2007), conforme citado anteriormente, que estabelece os oito componentes da gestão de risco. Desse modo, sugere-se à empresa iniciar o processo pela análise do ambiente interno, definindo junto ao seu pessoal a filosofia de gestão de riscos, como serão abordados e o ambiente em que se encontram. Em seguida, a alta administração deve fixar os objetivos da gestão de risco, de forma a assegurar que estes estejam alinhados com a missão da organização e seus objetivos estratégicos. O próximo passo é a identificação dos eventos internos e externos que representem ameaças ou oportunidades para o cumprimento dos objetivos da empresa, sendo que as oportunidades são canalizadas para o processo de estabelecimento de estratégias.

Uma vez identificados, os riscos devem ser avaliados, considerando sua probabilidade e impacto, o que fornecerá a base para que a empresa determine o modo como irá administrá-los. Logo depois, a administração deve definir medidas a serem tomadas como respostas aos riscos, evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando os mesmos. Concluída a etapa anterior, atividades de controle precisam ser criadas para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas de forma eficaz. Para tanto, se faz necessária a definição de como as informações relevantes serão identificadas, tratadas e comunicadas na forma e prazo adequados. Por fim, a empresa deve realizar o monitoramento da integridade da gestão de riscos, através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes, de forma a identificar falhas e fazer os ajustes necessários.

De forma mais específica, recomenda-se à empresa desenvolver instrumentos que possibilitem ao gestor mensurar o tempo e custo médio por tipo de atendimento, assim como separar os atendimentos que geraram deslocamento dos que foram feitos sem essa necessidade. Dessa forma fica mais fácil determinar quais eventos representam maiores ameaças, custam mais e, por sua vez, demandam mais atenção do departamento de suporte interno.

As adaptações sugeridas podem ser feitas através de alterações no próprio sistema de informação utilizado pelo departamento, o SCA (Sistema de Controle de Atendimentos). Para tanto, basta que o gestor identifique e encaminhe ao setor responsável as necessidades de implementações detalhadas acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a geração e tratamento dos dados do relatório utilizado na pesquisa, conclui-se que a empresa estudada não realiza a gestão de riscos por meio de um modelo estruturado, muito embora faça, ainda que de maneira superficial, uma categorização de eventos que pode ser considerada uma tentativa em fazê-la.

O conhecimento de técnicas de gestão de risco por parte dos gestores se mostrou insatisfatório, o que torna os resultados desta pesquisa relevantes no sentido de ampliar os horizontes dos gestores da organização e, quem sabe assim, influenciar as demais organizações da região a adotar as estratégias aqui exploradas.

Os encaminhamentos propostos neste estudo são um passo inicial para a implantação de um modelo eficaz de gestão de riscos, pois visam colaborar com um olhar mais atento por parte dos gestores sobre a importância de ter processos bem definidos e informações completas, o que se mostrou pouco satisfatório na empresa analisada. Contudo, o caminho está traçado para que a mesma planeje e implante a gestão de riscos não apenas no departamento estudado, mas como parte de sua estratégia organizacional.

Para o desenvolvimento de estudos futuros, sugere-se o acompanhamento de um processo em que tenha sido implantada a gestão de risco, ou que se pretenda, a fim de mensurar o verdadeiro impacto que pode representar na empresa que o adota. Assim, espera-se contribuir com as organizações que produzem serviços através de controles que as permitam melhor visualizarem seus riscos, mensurando-os e agindo sobre eles de forma a prestar um melhor atendimento ao cliente.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Edson Cezar. **Contribuição ao estudo do fator risco no desempenho de organizações e cadeias de suprimentos**. São Paulo, 2010. 177f. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT: NBR ISO 31000. **Gestão de riscos – princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.

BERGAMINI JÚNIOR, Sebastião. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. Rio de Janeiro: **Revista do BNDES**, v. 12, n.24. 2005.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. tradução de Ivo Korylowski. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Jersey City, 2007.

DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços**: a chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

DAMODARAN, Aswath. **Value and Risk**: Beyond Betas. New York: Stern School of Business. 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

JÜTTNER, Uta; PECK, Helen; CHRISTOPHER, Martin. Supply Chain Risk Management Outlining an Agenda for future Research. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 6, n. 5. 2003.

LA ROCQUE, Eduarda. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2007.

LUCIANO, Edimara M.; TESTA, Maurício G.; BRAGANÇA, Carlos Eduardo Barbosa de A. Percebendo os benefícios e dificuldades da adoção da gestão de serviços de tecnologia da informação. São Paulo: **REGE**, v.19, n.1. 2012.

MEULBROEK, Lisa K. **Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide**. Boston: Harvard Business School. 2002.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5. ed. Pennsylvania. 2013.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.