



ESCOLA DE
NEGÓCIOS



ANDRE SARANZ FERREIRA SIMAS

**MATURIDADE DE GESTÃO DE RISCOS ESTRATÉGICOS EM COOPERATIVA
DE SAÚDE DO PARANÁ**

CURITIBA

2023

ANDRE SARANZ FERREIRA SIMAS

**MATURIDADE DE GESTÃO DE RISCOS ESTRATÉGICOS EM COOPERATIVA
DE SAÚDE DO PARANÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues
Moreira

CURITIBA

2023

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

S588m 2023	Simas, Andre Saranz Ferreira Maturidade de gestão de riscos estratégicos em cooperativas de saúde do Paraná / Andre Saranz Ferreira Simas ; Orientador: Vilmar Rodrigues Moreira. – 2023 80, [5] f. : il. ; 30 cm Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2023. Inclui bibliografias 1. Cooperativas - Administração. 2. Cooperativismo. 3. Administração de risco. 4. Saúde suplementar. 5. Planejamento estratégico. I. Moreira, Vilmar Rodrigues. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título CDD. 20. ed. – 658.047
---------------	--

TERMO DE APROVAÇÃO

Por

ANDRÉ SARANZ FERREIRA SIMAS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

ALEX ANTONIO

FERRARESI:02649396890

Assinado de forma digital por
ALEX ANTONIO
FERRARESI:02649396890
Dados: 2024.02.15 12:13:25 -03'00'

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e
Organizações Complexas e Plurais



Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira
Orientador

ALEX ANTONIO

FERRARESI:02649396890

Assinado de forma digital por ALEX
ANTONIO FERRARESI:02649396890
Dados: 2024.02.15 12:13:43 -03'00'

Prof. Dr. Alex Antônio Ferraresi
Examinador



Prof. Dr. Tomas Sparano Martins
Examinador Externo

Resumo

Objetivo: identificar o nível de maturidade em gestão de riscos estratégicos das cooperativas do Paraná. Um modelo de gestão de riscos estruturado em práticas reconhecidas é um instrumento importante para as empresas que atuam em mercados de diversos segmentos, apoiando a análise de elementos que precisam ser gerenciados. **Fundamentação Teórica:** Como procedimentos metodológicos visando a responder os questionamentos e objetivos do estudo, iniciou-se uma revisão bibliográfica da literatura, com base em estudos, livros e artigos científicos sobre o tema que norteia esta pesquisa. **Método:** A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso múltiplo, no qual o fenômeno estudado é a maturidade de gestão de riscos estratégicos em cooperativa de saúde do paraná. A pesquisa aplicada foi a qualitativa descritiva e a técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com 9 colaboradores das cooperativas do estado do Paraná sobre o tema, sistematizadas com o auxílio do software *Atlas.ti*. **Resultados:** Com a metodologia aplicada foi possível identificar os principais riscos estratégicos presentes nas cooperativas participantes, as práticas de gestão de riscos utilizadas e o nível de maturidade de gestão de riscos em cada cooperativa, com base em instrumento do IBGC. **Implicações Gerenciais:** A partir da análise de maturidade, em cada uma das dimensões avaliadas foi possível identificar os pontos necessários para evolução da cooperativa rumo a níveis de práticas mais completas, promovendo desta forma que a organização estabeleça processos mais avançados e uma gestão de riscos mais completa e abrangente.

Palavras-chave: Cooperativismo. Riscos Estratégicos. Gestão de Riscos. Práticas Reconhecidas.

Abstract

Objective: To identify the level of maturity in the management of strategic risks in cooperatives in Paraná. A risk management model structured on recognized practices is an important tool for companies operating in diverse markets, supporting the analysis of elements that need to be managed. **Theoretical Framework:** As methodological procedures aimed at addressing the research questions and objectives, a literature review was initiated, based on studies, books, and scientific articles on the topic that guides this research. **Method:** The research strategy is a multiple case study, in which the phenomenon studied is the maturity of strategic risk management in healthcare cooperatives in Paraná. The applied research was qualitative and descriptive, and the data analysis technique used was content analysis of interviews conducted with 9 employees of cooperatives in the state of Paraná on the subject, systematized with the assistance of the *Atlas.ti* software. **Results:** With the applied methodology, it was possible to identify the main strategic risks present in the participating cooperatives, the risk management practices used, and the level of risk management maturity in each cooperative, based on the IBGC instrument. **Managerial Implications:** From the maturity analysis, in each of the evaluated dimensions, it was possible to identify the necessary points for the cooperative to evolve towards more comprehensive practices, thus promoting the establishment of more advanced processes and a more comprehensive and extensive risk management for the organization.

Keywords: Cooperatives. Strategic Risks. Risk Management. Recognized Practices.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, especialmente a minha esposa Raquel e meu filho Lucas que me apoiaram e incentivaram, além de abrir mão da minha presença em muitos momentos durante esta jornada. À minha mãe Maria e minha irmã Gabriela por toda a ajuda que me foi prestada, por todo o carinho com que sempre acolheram minhas necessidades quanto a este trabalho.

Também agradeço aos meus estimados colegas de cooperativa que estiveram juntos no Programa de Pós-Graduação em Cooperativismo (PPGCOOP) da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC), foi uma bela jornada de aprendizado coletivo e colaboração. Ao meu orientador, Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira, o agradecimento e o reconhecimento pela paciência que teve, de forma educada e acolhedora em me guiar e compartilhar seus conhecimentos. A todos os professores, funcionários e à instituição PUC-PR por todos os ensinamentos promovidos nesta formação acadêmica.

Agradeço às especiais pessoas da Unimed Londrina, com quem convivo todos os dias e com quem muitas vezes conversei e busquei apoio nesta jornada, Bia, Bruna, Carol, Isa, Jéssica e Thalia. Reitero meu profundo reconhecimento a todas e agradeço o incentivo e paciência que tiveram comigo neste período.

Por fim, agradeço à Unimed Londrina, cooperativa que patrocinou todos os títulos acadêmicos que possuo e que me proporciona há 15 anos oportunidades de crescer profissionalmente e pessoalmente. Além de gratidão, esta cooperativa tem de mim respeito, sentimento de pertencimento e amor.

Lista De Figuras

Figura 1. Dimensões do Mercado Unimed	19
Figura 2. Modelo de Mapeamento de Riscos Estratégico	21
Figura 3. Princípios de Gestão de Riscos	23
Figura 4. Modelo das Três Linhas do The IIA	24
Figura 5. Framework de COSO	26
Figura 6. Princípios, Estrutura e Processos ISO 31000:2018	28
Figura 7. Níveis de Maturidade – RIMS (2006)	35
Figura 8. Componentes Gerenciamento de Riscos Corporativos	38
Figura 9. Sete Dimensões para Avaliação da Maturidade	40
Figura 10. Consolidação de Resultados de Maturidade.....	41
Figura 11. Riscos Empresariais no Ambiente de Valor e no Ambiente de Negócio.....	44
Figura 12. Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU .	46
Figura 13. Pesos e exemplo de cálculo do índice de maturidade	47
Figura 15. Riscos associados às dimensões do SWOT	64

Lista De Tabelas

Tabela 1 - Estágios de Maturidade Global Risk Consulting.....	32
Tabela 2 - Práticas Avaliadas Instrumento Global Risk Consulting – AON (2010)	33
Tabela 3 - Reflexões dos componentes de Gerenciamento de Riscos Corporativos	38
Tabela 4 - Modelo de Avaliação de Maturidade.....	42
Tabela 5 - Níveis de maturidade da gestão de riscos	48
Tabela 6 - Síntese dos níveis de maturidade da gestão de riscos.....	48
Tabela 7 - Questionário de Riscos Estratégicos.....	53
Tabela 8 - Questionário de Práticas em Gestão de Riscos.....	55
Tabela 9 - Questionário de Avaliação de Maturidade	57
Tabela 10 - Risco Estratégico Ambiente Interno – Força.....	61
Tabela 11 - Risco Estratégico Ambiente Interno – Fraqueza	61
Tabela 12 - Risco Estratégico Ambiente Interno – Oportunidades	62
Tabela 13 - Risco Estratégico Ambiente Interno – Ameaças	63
Tabela 14 - Risco Estratégico – Cooperativismo.....	65
Tabela 15 - Estratégia de Gestão de Riscos	65
Tabela 16 - Governança de Gestão de Riscos.....	66
Tabela 17 - Política de Gestão de Riscos.....	66
Tabela 18 - Processos de Gestão de Riscos	67
Tabela 19 - Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos	68
Tabela 20 - Sistema e Modelos de Gestão de Riscos	68
Tabela 21 - Cultura, Comunicação e Treinamento em Gestão de Riscos.....	69
Tabela 22 - Análise de Maturidade - Estratégia de Gestão de Riscos	70
Tabela 23 - Análise de Maturidade - Governança de Gestão de Riscos.....	71
Tabela 24 - Análise de Maturidade - Política de Gestão de Riscos.....	71
Tabela 25 - Análise de Maturidade - Processo de Gestão de Riscos.....	72
Tabela 26 - Análise de Maturidade – Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos	73
Tabela 27 - Análise de Maturidade – Sistema e Modelos de Gestão de Riscos	73
Tabela 28 - Análise de Maturidade – Cultura, Comunicação e Treinamento em Gestão de Riscos.....	74
Tabela 29 - Matriz de maturidade por dimensão	75

Sumário

INTRODUÇÃO.....	12
1.2 Objetivos da pesquisa	13
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa do estudo.....	14
REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Saúde Suplementar	16
2.2 Cooperativismo em Saúde	17
2.3 Riscos Estratégicos	19
2.4 Gestão de Riscos.....	21
2.4.1 Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC).....	25
2.4.1.1 COSO.....	26
2.4.1.2 ABNT NBR ISO 31000:2018.....	27
2.5 Maturidade no gerenciamento de riscos	31
2.5.1 Modelo da Global Risk Consulting – AON (2010)	32
2.5.2 Modelo de RIMS - RMM (2006).....	35
2.5.3 Modelo do IBGC (2017).....	37
2.5.4 Modelo de Poltronieri (2014)	41
2.5.5 Modelo de Oliva (2016).....	43
2.5.6 Modelo do Tribunal de Contas da União (2013)	45
2.5.7 Síntese de Modelos de Maturidade	48
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 Caracterização da Pesquisa	49
3.1.1 Coleta de Dados	51
3.1.2 Instrumento de Coleta de Dados – Roteiro de Entrevista	52
3.2 Análise de Dados	59
APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	59
4.1 Principais Riscos Estratégicos das Cooperativas de Saúde Suplementar do Estado do Paraná.....	60
4.1.1 Riscos Estratégicos - Forças	60
4.1.2 Riscos Estratégicos - Fraquezas.....	61
4.1.3 Riscos Estratégicos - Oportunidade	62
4.1.4 Riscos Estratégicos - Ameaças	62
4.1.5 Riscos Estratégicos - Cooperativismo	64

4.2 Mapeamento das Principais Práticas de Gestão de Riscos Estratégicos Presentes nas Cooperativas de Saúde Suplementar do Estado do Paraná.....	65
4.2.1 Estratégia de Gestão de Riscos	65
4.2.2 Governança de Gestão de Riscos.....	66
4.2.3 Política de Gestão de Riscos.....	66
4.2.4 Processo de Gestão de Riscos.....	67
4.2.5 Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos	67
4.2.6 Sistema e Modelos de Gestão de Riscos.....	68
4.2.7 Cultura, Comunicação e Treinamento em Gestão de Riscos.....	68
4.3 Avaliar o nível de maturidade atual no gerenciamento de riscos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná.....	69
4.3.1 Estratégia de Gestão de Riscos	69
4.3.2 Governança de Gestão de Riscos.....	70
4.3.3 Política de Gestão de Riscos.....	71
4.3.4 Processo de Gestão de Riscos.....	72
4.3.5 Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos	72
4.3.6 Sistema e Modelos de Gestão de Riscos.....	73
4.3.7 Cultura, Comunicação e Treinamento em Gestão de Riscos.....	74
4.3.8 Matriz de Maturidade por Dimensão	74
IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	75
CONCLUSÃO.....	77
REFERÊNCIAS.....	81

INTRODUÇÃO

Uma empresa que visa sucesso financeiro para, conseqüentemente, obter sustentabilidade econômica, precisa obter elementos que construam vantagem competitiva (Porter, 1989). Entre os elementos presentes na busca pela vantagem competitiva, a gestão de riscos é um ponto considerado estratégico. Alencar e Schmitz (2009), explicam que a gestão de riscos é o tratamento sistemático dos riscos existentes nas atividades realizadas.

Esse tratamento é um conjunto de atividades que tem por objetivo, de uma forma economicamente racional, maximizar o efeito dos fatores de riscos positivos e minimizar o efeito dos negativos. Damodaran (2009), explica que riscos são componentes estratégicos relevantes da gestão empresarial, sendo necessário a compreensão adequada dos mesmos e a visão de quais são ameaças e quais devem ser explorados. Ao explorar riscos que podem trazer vantagens, as empresas podem se beneficiar de ganhos mais elevados. Ao mesmo passo, maiores riscos assumidos e mal gerenciados, podem trazer grandes perdas.

Neste contexto, a gestão de riscos se apresenta como um importante elemento estratégico para as corporações. Aven (2016) explica que os riscos se apresentam como ponto inerente de toda e qualquer atividade humana, não sendo diferente no âmbito organizacional. A gestão de riscos tem como compromisso analisar e avaliar os riscos para gerar tratativas em atividades específicas e transformar pesquisas genéricas em métodos, conceitos, teorias e modelos que possam incrementar a performance da gestão.

No Brasil há mais de 945 operadoras de planos de saúde com beneficiários ativos, concorrendo em um mercado amplamente volátil conhecido nominalmente por sistema de saúde suplementar. Este mercado é regulamentado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), uma autarquia vinculada ao Ministério da Saúde e responsável como órgão de regulação, normatização, controle e fiscalização das atividades que garantam a assistência suplementar à saúde. A ANS tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras, inclusive quanto aos relacionamentos com os prestadores de saúde e os consumidores, contribuindo para o desenvolvimento das ações de saúde (BRASIL, 2000).

A regulamentação é um elemento presente no cenário competitivo das operadoras de saúde e parte da construção estratégica. Para Porter (1989) a essência da formulação estratégica é lidar com a competição, buscando compreender o mercado e o cenário ao qual está inserida e como reduzir as fragilidades e explorar os pontos fortes. Na luta por

participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa. A vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa.

Ainda no contexto competitivo, este mercado foi amplamente aquecido a partir da lei 13.097/15, que, dentre diversos assuntos, alterou o art. 23, da Lei nº 8.080/90, permitindo que empresas estrangeiras participem, inclusive como controladoras, dos empreendimentos de assistência à saúde.

Frente aos desafios econômicos, concorrenciais e regulatórios, estas empresas utilizam de ferramentas e sistemas diversos de gestão para promover crescimento e sustentabilidade da atividade econômica. Um destes elementos de perenidade é a gestão de riscos corporativos, que se apresenta com potencial de gerir efeitos adversos atrelados à operação e oportunizar ganhos em tomadas de riscos.

A gestão de riscos corporativos (GRC) se apresenta como um elemento preponderante de decisão para o processo de formulação da estratégia. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017), a abordagem do GRC deve permear todas as áreas da empresa de forma clara e formalizada em uma estrutura de governança. Essa estrutura apontará as responsabilidades e atribuições de cada agente nos diversos níveis, relacionando, por exemplo, os responsáveis pela identificação e avaliação dos riscos, quem realizará o tratamento dos riscos, quem vai monitorar e quem vai fiscalizar o processo de forma geral (IBGC, 2017).

Desta forma, compreender as práticas presentes no sistema de gestão de riscos corporativos e, por consequência, a maturidade do sistema é relevante, uma vez que possibilita às operadoras de planos de saúde a oportunidade de atuar de maneira a gerenciar ameaças e aproveitar oportunidades. Portanto, o problema de pesquisa deste trabalho é: Qual o nível de maturidade no gerenciamento de riscos estratégicos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná?

1.2 Objetivos da pesquisa

A partir das considerações precedentes, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Objetivo geral: Avaliar o nível de maturidade no gerenciamento de riscos estratégicos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

Objetivos específicos:

- a. Identificar os principais riscos estratégicos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná;
- b. Realizar o mapeamento das principais práticas de gestão de riscos estratégicos presentes nas cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná;
- c. Avaliar o nível de maturidade atual no gerenciamento de riscos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná e elencar os pontos para a evolução.

1.3 Justificativa do estudo

Este trabalho passou a ser construído a partir do interesse em compreender como as cooperativas de saúde suplementar do Paraná estão gerindo seus modelos de gestão de riscos estratégicos, frente às práticas formalmente estabelecidas e reconhecidas em mercado como adequadas para esta disciplina.

Para Ching (2010), a gestão de riscos está condicionada a adoção de boas práticas, visando a garantir uma efetiva atuação do tema. A relevância do tema está diretamente atrelada a controle, sustentabilidade de gestão, assim como a oportunidades advindas em tomar riscos calculados. Para tanto, um primeiro passo é compreender que independente de a empresa fazer a gestão de riscos, ela está a cada dia mais sujeita aos impactos advindos de potenciais situações e, portanto, conhecer estes elementos são fundamentais para que haja gestão.

Ching e Colombo (2013) explanam que a discussão sobre gestão de riscos é complexa e sua evolução passa por boas práticas, estruturadas a partir de experiência e estudo

científico. As boas práticas de gestão de riscos visam a garantir uma efetiva atuação do tema e devem permear elementos como cultura e conhecimento do risco, risco permeando toda a organização, aumento de investimento em gestão, estrutura formal e direcionada, responsável definido sobre gestão, existência de comitês de risco e independência da área.

Estes conceitos apresentam um ponto de reflexão relevante quando olhamos para o contexto da saúde suplementar, que como supracitado estão imersas em um mercado concorrencial aquecido e amplamente regulado, sendo a gestão de riscos corporativos um elemento pertinente para a formulação estratégica.

No caso das cooperativas, existem elementos singulares a respeito da gestão de riscos. Zeuli (1999), conceitua que no contexto cooperativo, o risco é individual e coletivo, uma vez que as transações do cooperado na cooperativa, se afetadas por situações catastróficas, geram crises para ambos. No entanto, um ponto de reflexão apresentado é o papel que a cooperativa exerce como um elemento de gestão de riscos para o cooperado. Isso se dá ao fato de que a cooperativa oferece meios diferentes do uso da produção e remuneração, em eventuais situações de perda de qualidade ou quantidade.

Dessa maneira, este estudo visa compreender quais os riscos estratégicos mais relevantes aos quais as cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná estão sujeitas, quais as práticas de mercado mais adequadas e qual o grau de maturidade de gestão de riscos destas cooperativas, contribuindo para o conhecimento destas em relação ao seu estágio nesta disciplina.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico trará um base conceitual sobre saúde suplementar, cooperativismo de saúde, riscos estratégicos, gerenciamento de riscos corporativos e avaliação de maturidade em gerenciamento de riscos corporativos.

2.1 Saúde Suplementar

O atual sistema brasileiro é estabelecido a partir da Constituição Federal de 1988, que expressa a saúde como um direito de todos os brasileiros, cabendo ao Estado cuidar da assistência pública, da edição de normas de proteção à saúde e da prestação de assistência médica e hospitalar mediante políticas sociais e econômicas. Esse sistema de saúde pode ser dividido em dois subsistemas: o público e o privado (BRASIL, 2007).

O modelo de assistência público é representado pelo Sistema Único de Saúde (SUS), que é um sistema universal de saúde com financiamento público e participação das esferas da federação, gestão pública única, com integração e articulação entre as diferentes esferas e a prestação de assistência, por meio de serviços de rede própria de municípios, estados e União, de serviços públicos de outras áreas de governo e de serviços privados contratados ou conveniados (BRASIL, 2007).

O modelo privado tem em uma de suas esferas a saúde suplementar, composta pelos serviços financiados pelos planos e seguros de saúde. Este, possui um financiamento privado sendo os prestadores de assistência privados e credenciados pelos planos e seguros de saúde ou pelas cooperativas médicas, com serviços próprios dos planos e seguros de saúde, serviços conveniados ou contratados pelo sistema de saúde suplementar (BRASIL, 2007).

Devido as falhas do mercado, como mensalidades abusivas e exclusões de atendimento, houve a necessidade de intervenção estatal, visando atenuar ou corrigir estas falhas. E foi com a promulgação da Lei nº 9.656/98 que o setor de planos de saúde ganhou a sustentação legal para o início das ações regulatórias (Silva, 2003).

Desta forma, com a publicação da Lei 9.656, em 03/06/98, e da Medida Provisória (MP) 1.665 de 05/06/98 deu-se início à regulamentação do setor de planos de saúde no Brasil, e no ano 2000, por meio da Lei nº 9.961, foi criada a Agência Nacional de Saúde Suplementar.

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Saúde e responsável como órgão de regulação, normatização, controle e

fiscalização das atividades que garantam a assistência suplementar à saúde. A ANS tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras, inclusive quanto aos relacionamentos com os prestadores de saúde e os consumidores, contribuindo para o desenvolvimento das ações de saúde (BRASIL, 2000).

Conforme a Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 1 da ANS, onde estão as competências da agência, a norma dispõe que cabe a ANS regulamentar as disposições da Lei 9.656/98 estabelecendo normas, rotinas e procedimentos para concessão, manutenção das operadoras e de seus produtos e aplicar penalidades pelo descumprimento da Lei nº 9.656 e de sua regulamentação.

Segundo o Conselho Nacional dos Secretários de Saúde (CONASS, 2007), a instituição da ANS possibilitou um maior conhecimento do setor e a definição de critérios para a entrada no mercado, funcionamento e acompanhamento econômico–financeiro das operadoras de planos e seguros de saúde (BRASIL, 2007). A fiscalização visa, também, impedir que operadoras inescrupulosas desprezem os direitos e os interesses dos beneficiários e obtenham vantagens sobre estes.

A referida lei dos planos de saúde define operadoras de planos de saúde como pessoa jurídica constituída sob a modalidade de sociedade civil ou comercial, cooperativa, ou entidade de autogestão que venha operar planos de saúde, que por sua vez tem como definição (BRASIL, 1998):

Plano Privado de Assistência à Saúde: prestação continuada de serviços ou cobertura de custos assistenciais a preço pré ou pós estabelecido, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, a assistência à saúde, pela faculdade de acesso e atendimento por profissionais ou serviços de saúde, livremente escolhidos, integrantes ou não de rede credenciada, contratada ou referenciada, visando a assistência médica, hospitalar e odontológica, a ser paga integral ou parcialmente às expensas da operadora contratada, mediante reembolso ou pagamento direto ao prestador, por conta e ordem do consumidor (BRASIL, 1998).

Desta forma, fica claro que o modelo de saúde suplementar é amplamente regulamentado, estabelecendo em suas normativas elementos que criam riscos extras àqueles já existentes no mercado. As regulamentações vigentes são revistas e reformuladas com frequência, ampliadas conforme evoluem as práticas de gestão e evoluções da medicina. Uma das normas recentemente promulgadas, a RN 518, dispõe sobre regras de controles internos mínimos e gestão de riscos para as operadoras de planos de saúde.

2.2 Cooperativismo em Saúde

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2022), a cooperativa é mais do que um modelo de negócios, é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Um caminho que mostra que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo. Este conceito de cooperação também é abordado como mito partilhado. Harari (2011) cita o mito partilhado como um conceito que explica a formação de grandes coalizões humanas, de cooperações em larga escala, que permitem a cooperação destes membros em prol de algo comum ao qual todos partilham interesse, importância e sentido.

Para Franke (1973) o cooperativismo é uma atividade realizada por pessoas livres, de forma voluntária e com a compreensão de que a solidariedade e a ajuda mútua são caminhos que engajam os participantes em prol de um mesmo objetivo. Traz em seu corpo dois sentidos principais, o de reduzir ou eliminar o desajuste social oriundo do excesso de intermediários capitalistas e o de doutrinar os princípios que devem reger a quem integra este sistema.

O autor apresenta o cooperativismo como uma sociedade existente para prestar serviços aos cooperados e divide o tema em duas vertentes principais, sendo a primeira de ordem filosófica, na qual está inserido o conjunto de valores que vai orientar o comportamento do indivíduo. A segunda de ordem econômico-social, com o objetivo de eliminar os efeitos prejudiciais causados pela figura do intermediário que lucra na condição de terceiro nessa relação. Para isso, é pautada em princípios e características norteadoras que visam a garantir as características sociais e de desenvolvimento econômico de seus membros (Frank, 1973).

Frantz (2012) apresenta um conceito de cooperativa como uma ação política, organizada pelo entrelaçamento de dois polos fundamentais, a associação e a empresa, que se fundem e tomam corpo, por meio de uma estrutura de relação e funções técnicas e operacionais. Explica que o ponto primordial é de que se trata de uma associação de pessoas e não de capitais, que visa a promover a perspectiva econômica de seus componentes individuais, dando-lhes suporte diante da competitividade do mercado, em um modelo coletivo.

Pinho (2004), estabelece a cooperativa como uma empresa de serviços que visa a atender o interesse econômico e as necessidades de seus membros, num modelo em que por meio de seus esforços e assunção de riscos, mobiliza o trabalho não apenas para o fim

econômico, mas para a multiplicação do rendimento do capital investido. Define seus esforços para atender ao interesse de crescimento econômico dos associados. A lei N° 5.764, de 16 de dezembro de 1971, explica que cooperativas são “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos seus associados”.

Quando pensamos no segmento de saúde, um fator relevante é que este é um ramo do cooperativismo genuinamente brasileiro, que existe desde os anos 1960, quando um grupo de médicos da cidade de Santos (SP) se uniu para formar a primeira cooperativa de profissionais de saúde do Brasil. O país também é o líder mundial do setor, possuindo um total de 738 cooperativas que, juntas, atendem a aproximadamente 17 milhões de pessoas (OCB, 2022). Esta quantidade de pessoas assistidas, representa mais de 37% do mercado de saúde suplementar brasileiro (UNIMED DO BRASIL, 2022), conforme figura 1.



Figura 1. Dimensões do Mercado Unimed
Fonte: Unimed do Brasil (2022).

Desta forma, compreender os elementos atrelados a riscos existentes nas cooperativas de saúde e seu adequado funcionamento, é uma forma de avaliar se a cooperativa está exercendo o papel de promotora de bem-estar social e econômico aos seus membros, assim como o de proteger seus interesses por meio de práticas comprovadas.

2.3 Riscos Estratégicos

Os riscos estratégicos referem-se às ameaças e incertezas que uma organização enfrenta em relação à consecução de seus objetivos estratégicos de longo prazo. Eles estão

ligados às decisões e direcionamentos que uma organização toma para alcançar seus objetivos e podem ter um impacto significativo em sua viabilidade, desempenho e posição competitiva.

Esses riscos estão associados às mudanças nas condições do ambiente de negócios, à evolução tecnológica, às alterações regulatórias, às flutuações econômicas, bem como a erros de tomada de decisão interna e a eventos imprevistos.

Marshal (2002), explana que os riscos estratégicos estão relacionados com a missão e com os objetivos da instituição, ou seja, estão atrelados aos objetivos estratégicos estabelecidos. Compreende-se então, pela visão do autor, que risco estratégico é o risco de se implementar uma estratégia mal sucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos.

Kaplan e Mikes (2012) trazem em seu trabalho uma visão de que os riscos estratégicos correspondem aos riscos deliberados que a empresa assume como indispensáveis para gerar o retorno pretendido. Os riscos estratégicos podem colocar em perigo a sobrevivência da empresa, mas também podem ser uma fonte de vantagem competitiva. Os autores explicam que os riscos de estratégia não podem ser gerenciados por meio de um modelo de controle baseado em regras, mas sim em um sistema de gerenciamento de riscos projetado para conhecer os riscos existentes, reduzir a probabilidade de que os riscos assumidos realmente se materializem e melhorar a capacidade da empresa de gerenciar ou conter os eventos de risco caso ocorram.

Brasiliano (2018) conceitua que o risco estratégico é a ameaça potencial que uma empresa pode enfrentar e que pode afetar sua capacidade de executar sua estratégia de negócios completa. Esses riscos podem resultar de uma decisão ou de eventos internos ou externos que impeçam o negócio de atingir seus objetivos. O risco de estratégia também pode se referir à incapacidade do negócio ou de sua equipe de dinamizar e responder às mudanças quando elas ocorrem.

A Gestão de Riscos Estratégicos é primordial para a condução das estratégias e o atingimento dos objetivos da organização, na medida em que possibilita o estabelecimento adequado de diretrizes e controles conforme o apetite ao risco, prevenindo, desta forma, surpresas indesejadas, como a concretização de riscos inesperados ou a perda de oportunidades (Brasiliano, 2018).

De forma geral, os autores supracitados estabelecem que os riscos estratégicos são aqueles subordinados ao negócio da empresa e àquilo que interfere diretamente neste,

correspondendo aos elementos que estão atrelados diretamente ao sucesso ou insucesso, ameaças ou oportunidades relacionadas aos objetivos e metas pretendidos. O mapeamento destes riscos é relacionado ao plano estratégico da empresa, conforme figura 2 (Alves, 2012):

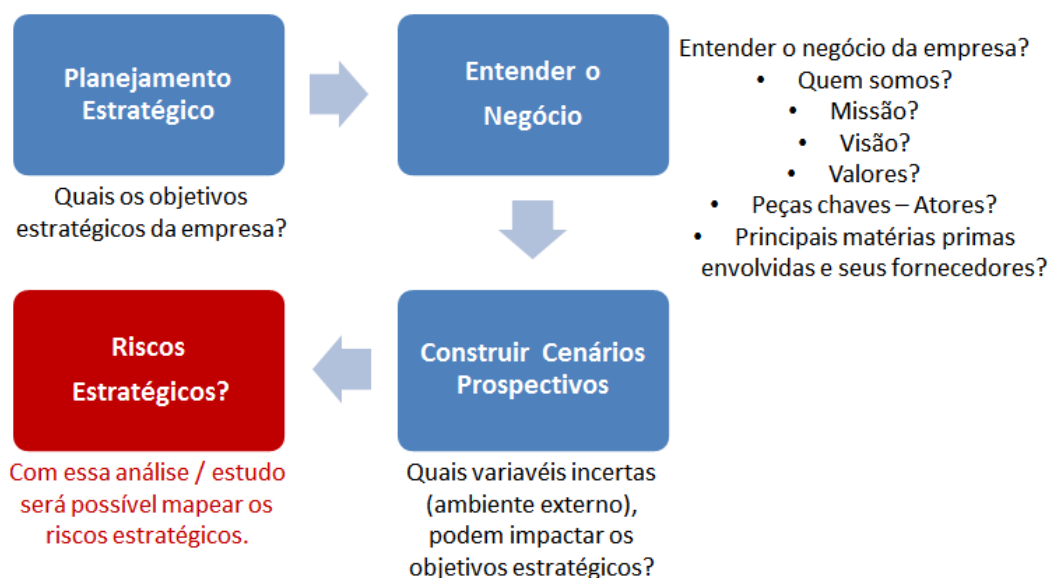


Figura 2. Modelo de Mapeamento de Riscos Estratégico

Fonte: Alves (2012).

Por este motivo, a alta administração e as instâncias de governança têm a responsabilidade de prestar contas sobre o estabelecimento dos objetivos, a definição de estratégias para alcançar esses objetivos e o estabelecimento de estruturas de governança. A instância máxima de governança e a alta administração têm a responsabilidade de, em conjunto, assegurar a existência, o monitoramento e a avaliação de um sistema efetivo de gestão de riscos e controle interno, bem como de utilizar as informações resultantes desse sistema para apoiar seus processos decisórios e gerenciar riscos estratégicos (Vieira e Barreto, 2019).

No âmbito das cooperativas de saúde, um fator relevante é a regulamentação exercida pela ANS. A agência regula por meio da Resolução Normativa de número 518 (RN. 518), sobre sistema de gestão de riscos, considerando processo de identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento de riscos que possam afetar, positiva ou negativamente, os objetivos de processos de trabalho e/ou de projetos de uma operadora nos níveis estratégicos, tático e operacional (ANS, 2018).

2.4 Gestão de Riscos

Vila (2003), explica que o termo Gestão de Risco deve ser entendido como uma abordagem sistemática no estabelecimento do curso de ação frente às incertezas, pela identificação, avaliação, compreensão, ação e comunicação dos itens de risco. A eficácia do trabalho de administração do risco dependerá de algumas ações, tais como: abrangências e rigor na análise do risco, análise dos efeitos do risco, adoção de medidas para sua eliminação ou mitigação e agilidade e tempestividade das ações acima.

Damodaran (2009) explica que riscos fazem parte da vida humana em todos os aspectos, desde o início da civilização, criando uma ponte entre o risco que se assume e a recompensa advinda. Trata-se de uma incerteza quantificável, ou seja, a compreensão do entorno envolvido ao assunto em si e como os elementos posicionam as probabilidades de ocorrência e os impactos advindos do determinado risco.

O autor reforça que os riscos estão atrelados tanto a situações críticas e negativas quanto a oportunidades e recompensas. Portanto o conhecimento e análise a respeito do risco ao qual pode se submeter, permitem que se distinga o grau de exposição existente e os caminhos para realizar a gestão sobre o risco. Esta gestão deve se ocupar tanto da proteção contra os efeitos indesejáveis quanto da exploração das oportunidades advindas dos riscos (Damodaran, 2009).

Fletcher e Abbas (2018), argumentam que o princípio da gestão de risco organizacional, bem como da tomada de decisão estratégica, existe para criar valor para as partes interessadas. Além disso, o gerenciamento dos riscos permite a proteção contra a perda de valor, seja por falhas ou por fraudes ou mesmo corrupção. A ISO 31000 (2018), estabelece que um processo estruturado de gestão de riscos é requerido para criação e proteção de valor e pontua os princípios fundamentais, conforme a figura 3:

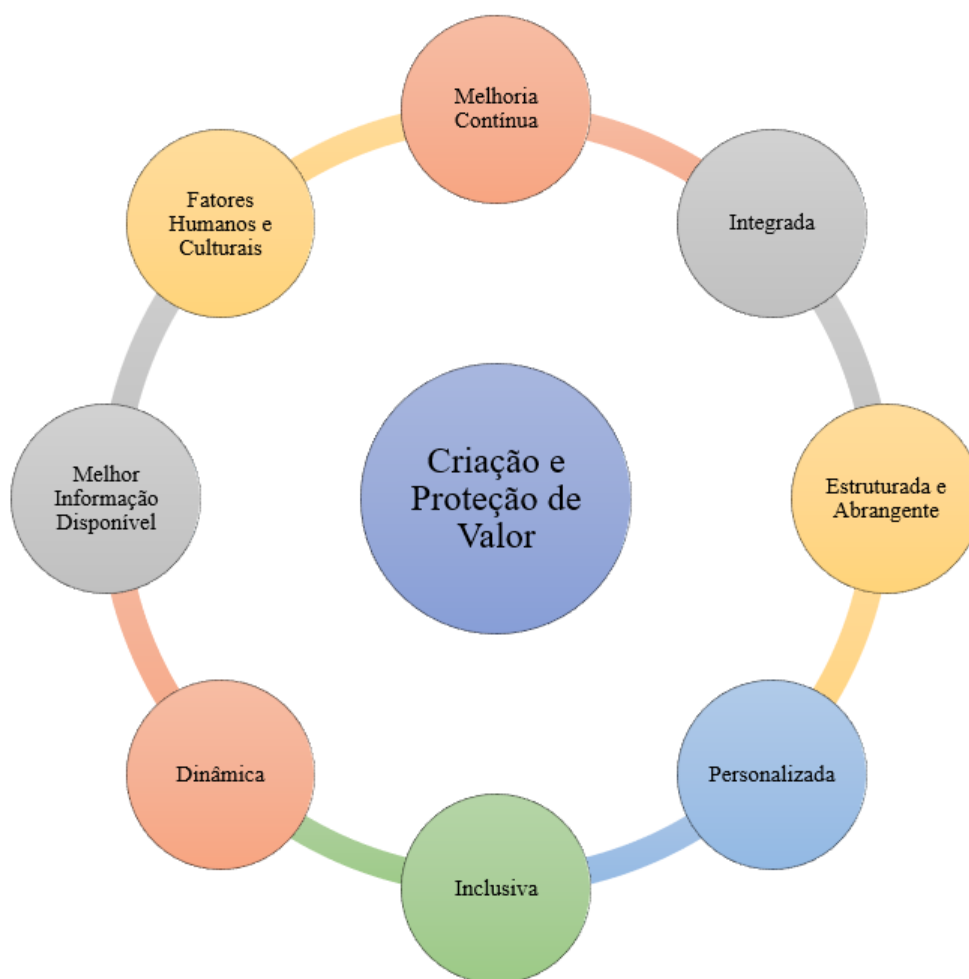


Figura 3. Princípios de Gestão de Riscos
 Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 31000 (2018).

O processo de gestão de riscos é aplicável a ampla gama das atividades da organização em todos os níveis, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos, e é suportado pela cultura e pela estrutura (ambiente) de gestão de riscos da organização. (TCU, 2017)

Segundo o IBGC (2017), as funções de gestão de riscos devem ser descritas, formalizadas, aprovadas e divulgadas em política própria, representando o conjunto de princípios, ações, papéis e responsabilidades necessários a identificação, avaliação, resposta e monitoramento dos riscos aos quais a empresa está exposta. Deve também apresentar estrutura de governança que permeia os diferentes níveis organizacionais necessários ao adequado gerenciamento de riscos.

O IIA - The Institute of Internal Auditors (2020) estabelece um modelo da governança de GRC que consolida a necessidade de interação entre todos os níveis da

organização, incluindo o conselho e administração e seus comitês, o conselho fiscal, a diretoria e os agentes da primeira, segunda e terceira linhas de defesa. Nesse modelo, cada uma dessas três linhas desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização, conforme a figura 4.

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Figura 4. Modelo das Três Linhas do The IIA
Fonte: Modelo das Três Linhas do The IIA (2020).

Este cenário supracitado exige a adoção de uma sistemática que contemple técnicas, procedimentos, ferramentas e diretrizes para a realização do gerenciamento de riscos empresariais. A efetividade desta sistemática requer a implantação de mecanismos direcionados a “identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos corporativos de forma integrada” (Albuquerque, Couto e Oliva, 2019). Desta forma, é imperativo que as empresas utilizem métodos e sistemáticas para implementação e gerenciamento de um processo de gestão de riscos adequado.

2.4.1 Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC)

Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) é uma ferramenta de gestão, traduzida do termo *Enterprise Risk Management* (ERM), que tem como objeto de estudo os riscos inerentes à atividade da organização. Costuma-se entender risco como possibilidade de algo não dar certo. Mas seu conceito atual no mundo corporativo vai além, envolvendo a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas quanto aos ganhos por indivíduos ou organizações. Sendo o risco inerente a qualquer atividade, a sua administração é um elemento-chave para a sobrevivência das companhias e demais entidades (IBGC, 2017).

É dessa forma que as atividades de gerenciamento de riscos corporativos devem ser encaradas. Elas precisam contribuir para a longevidade da organização e para a consecução de seus objetivos estatutários e estratégicos. Para que isso se torne possível, é necessário que as organizações disponham de uma estrutura de gerenciamento de riscos e de governança corporativa, ainda que mínima em organizações menos maduras e de menor capacidade financeira (IBGC, 2017).

Ching (2010), explica que o conceito de gestão de riscos precisa ser expandido para uma visão empresarial, mais ampla, onde se passe a analisar a organização como um todo, e não simplesmente analisando os tipos de riscos e/ou áreas da organização individualmente, com o propósito de obter um gerenciamento mais eficiente.

Brasiliano (2018) explana que o gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Existem métodos, ferramentas e estruturas reconhecidas sobre gerenciamento de riscos que aportam os elementos necessários para que esta disciplina possa ser executada de maneira abrangente e adequada, baseada em conceitos que permitem uma gestão adequada do tema. Os modelos apresentados a seguir, são amplamente reconhecidos e testados e contemplam um conjunto de diretrizes para a implantação de um sistema de gestão de riscos corporativos, estabelecidos a partir de práticas reconhecidas.

2.4.1.1 COSO

A organização COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) é uma organização independente e privada dos Estados Unidos da América, criada em 1985 com o objetivo de estabelecer elementos para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos, processos e demonstrações contábeis das empresas (COSO, 2017).

Um dos principais modelos internacionais de referência em gestão de riscos aplicável às organizações públicas é o COSO 2017. De acordo com este modelo, o gerenciamento de riscos corporativos se baseia no desenvolvimento e manutenção de práticas alinhadas com as estratégias e objetivos das organizações, adaptadas, por sua vez, a ambientes de negócios cada vez mais complexos, globais e altamente dependentes de tecnologia.

Com a globalização e padronização de normas internas de técnicas de auditoria, as recomendações da COSO passaram ser apresentadas como referência e modelo, devido a estrutura abrangente e diretrizes robustas para gerenciamento de riscos corporativos, detecção, mitigação de fraudes visando a evolução da governança organizacional e a redução de ações fraudulentas nas organizações (COSO, 2017). Na figura 5 a seguir, exibe-se o framework do modelo.



Figura 5. Framework de COSO
Fonte: Adaptado de COSO (2017).

O framework supracitado contém o modelo de organização proposto por COSO como gerenciamento de riscos corporativos, onde cada elemento é relacionado ao outro, formando um sistema funcional entre suas partes (COSO, 2017). Os princípios são:

1 - Governança e cultura: A governança estabelece o caminho da empresa, reforçando a

importância e estabelecendo responsabilidades de supervisão para a gestão de riscos corporativos. A cultura diz respeito aos valores éticos, comportamentos desejados e compreensão do risco na entidade.

2 – Definição de estratégia e objetivos: processo de planejamento estratégico atrelado à gestão de risco empresarial, de forma a obter sinergia e melhores controles e resultados nos objetivos estabelecidos. Apetite de risco alinhado com a estratégia, promovendo melhor alinhamento da tomada de decisão frente aos objetivos e fortalecendo a base para identificar, avaliar e responder ao risco.

3 – Desempenho: identificar e avaliar os riscos que podem afetar o cumprimento da estratégia e dos objetivos de negócios da empresa. Os riscos são priorizados conforme o apetite aos risco e a organização então seleciona as respostas aos riscos e faz uma visão do portfólio da quantidade de risco que assumiu. Esta matriz é acompanhada pelas partes interessadas e gerida em prol de resultados mais efetivos.

4 – Análise e revisão: Ao revisar o desempenho da entidade, uma organização pode considerar quão bem os componentes de gerenciamento de riscos corporativos estão funcionando ao longo do tempo e à luz de mudanças substanciais, e quais revisões são necessárias.

5 – Informação, comunicação e relatórios: o gerenciamento de riscos corporativos deve ser informado e compartilhado com as partes interessadas, permeando todos os níveis da organização e partes externas que sejam relevantes.

2.4.1.2 ABNT NBR ISO 31000:2018

Publicada em 2018 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos é um documento que estabelece uma referência para a atuação no processo de gestão de riscos corporativos, visando a criação e proteção de valores nas organizações, auxiliando na tomada de decisão, e visando estabelecer e alcançar objetivos e melhorar o desempenho por meio do gerenciamento de riscos (ABNT NBR ISO 31000, 2018).

Estabelece em seu corpo uma lista de componentes adotados para o gerenciamento de riscos delineados nos princípios, estrutura e processos, buscando dar uma visão conjunta de toda atividade, conforme a figura 6. Este corpo de componentes é um balizador que permite à organização avaliar se compreende total ou parcialmente o cumprimento destes

itens e por consequência avaliar a necessidade de melhoria ou adaptação, visando uma sistemática de gerenciamento de riscos mais consistente, eficiente e eficaz (ABNT NBR ISO 31000,2018).

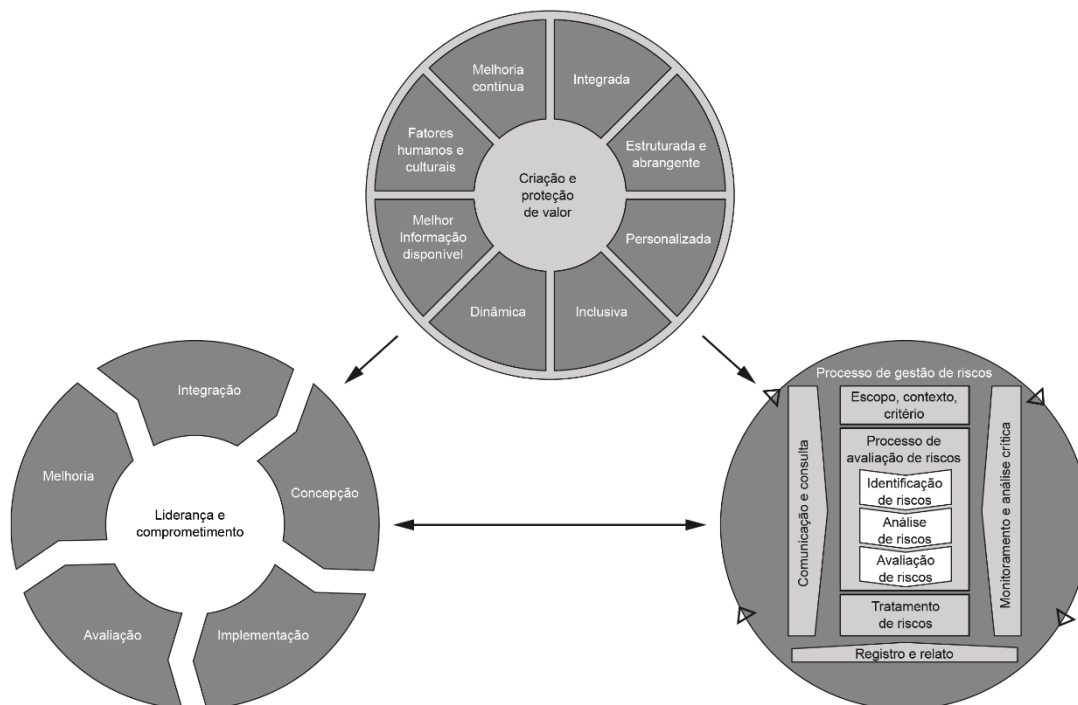


Figura 6. Princípios, Estrutura e Processos ISO 31000:2018
Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 31000 (2018).

Os princípios descritos na Figura 6, são a base direcionadora para o gerenciamento de riscos, fornecendo orientações sobre características que tornam o processo eficaz e eficiente, comunicando seu valor, intenção e propósito. Por se tratar de um elemento basilar, convém que estes princípios sejam considerados no processo de construção do gerenciamento de riscos corporativos e que a transição entre eles seja utilizada para fortalecer a cultura nas organizações. Os princípios estabelecem que a gestão de riscos deve ser (ABNT NBR ISO 31000, 2018):

- a) Integrada: a gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais;
- b) Estruturada e abrangente: abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos gera resultados consistentes e comparáveis, promovendo evolução;
- c) Personalizada: a estrutura e o processo de gestão de riscos devem ser diretamente relacionados aos objetivos da organização considerando os contextos internos e externos;

d) Inclusiva: partes interessadas devem ter um envolvimento apropriado, que promova conhecimento, propicie compartilhamento de ponto de vistas e para uma melhor conscientização e fundamentação da gestão de riscos;

e) Dinâmica: riscos podem emergir, sumir ou se transformar por influência dos contextos internos e externos. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde de maneira apropriada e oportuna;

f) Melhor informação disponível: promover informação de forma clara e tempestiva para as partes interessadas, considerando as limitações e incertezas relacionadas as informações históricas e atuais, bem como sobre as expectativas futuras;

g) Fatores humanos e culturais: o comportamento humano e a cultura influenciam significativamente os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio;

h) Melhoria contínua: evolução contínua do gerenciamento de riscos por meio do aprendizado e das experiências.

Sobre a estrutura de gestão de riscos demonstrada na Figura 6, a ISO 31000 (2018) explica que é fundamental que os recursos necessários sejam alocados adequadamente, assim como sejam atribuídas autoridade, responsabilidade e responsabilização nos diversos níveis da organização. Explana ainda que se deve estabelecer uma política que aborde o plano de ação para a gestão de riscos. O objetivo deste elemento é criar uma organização e um entendimento das atividades e das funções que devem percorrer toda a empresa. O desenvolvimento desta estrutura contém os seguintes pontos (ABNT NBR ISO 31000, 2018):

a) Integração: o processo de gerenciamento de riscos deve permear e ter responsabilização de todos da organização, por isso a integração da gestão de risco deve ser um processo dinâmico e interativo que orienta para a compreensão das estruturas e do contexto organizacional, criando um entendimento e participação coletivo sobre o tema;

b) Concepção: trata-se da compreensão de contextos internos, como por exemplo identidade organizacional, estratégia, objetivos, políticas, diretrizes, governança, estrutura organizacional e responsabilidades e contextos externos, como por exemplo fatores sociais, ambientais, econômicos, tecnológicos, políticos e regulatórios, para a adequada concepção da gestão de riscos. Os diversos níveis da cadeia organizacional precisam estar cientes destes elementos para uma adequada identificação e atribuição de papéis e responsabilidades, alocação de recursos, canais de comunicação e consulta que apoiem e facilitem a aplicação eficaz da gestão de riscos;

c) Implementação: orienta sobre a utilização de plano de implantação que estabeleça gestão sobre prazos, recursos, papéis e responsabilidades, visando engajar os participantes e garantir um adequado funcionamento na gestão de riscos;

d) Avaliação: consiste em medir o desempenho da gestão de riscos frente aos objetivos, propósitos, planos de implementação e indicadores estabelecidos, afim de garantir uma eficácia adequada ade estrutura estabelecida e promover adequações eventualmente necessárias;

e) Melhoria: trata-se de promover melhorias na estrutura de gestão de riscos e elevar o valor da atividade para a empresa, a partir da identificação de lacunas ou oportunidades.

Em relação ao processo de gestão de riscos apresentado na Figura 2, estabelece a aplicação ordenada de elementos que visam sustentar uma prática ajustada e adequada para o gerenciamento de riscos. Entre os elementos citados, estão políticas, práticas e procedimentos para atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e escopo, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento, registro e relato de riscos, podendo ser aplicado nos níveis estratégicos, táticos, operacionais ou em programas e projetos da organização. Os componentes presentes na norma sobre processo de gestão de riscos são (ABNT NBR ISO 31000, 2018):

a) Comunicação e consulta: visa promover a compreensão sobre a gestão de riscos para as partes interessadas, para que possam gerenciar e tomar melhores decisões, além de criar um senso de inclusão e propriedade. A comunicação visa fornecer informações suficientes sobre os elementos relevantes e a consulta visa proporcionar acesso e respostas em cada parte do processo;

b) Escopo, contexto e critérios: a abrangência da gestão de riscos deve ser permeada em todos os níveis da organização, de forma que a definição adequada de escopo, contexto e critérios a serem considerados é fundamental para promover um processo de avaliação e tratamento de riscos mais eficaz, ajustado e apropriado ao estabelecido. Ao ajustar a definição do escopo, é necessário definir bem objetivos e decisões que precisam ser tomadas, resultados esperados, tempo disponível, ferramentas, técnicas e recursos requeridos, as responsabilidades e os relacionamentos com outros projetos, processos e atividades;

c) Processo de avaliação de riscos: O propósito da avaliação de riscos é apoiar decisões. A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos

com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional. A identificação e análise devem ser conduzidas de forma iterativa e colaborativa, por meio do conhecimento e dos pontos de vista das partes envolvidas, com apoio de dados que promovam maior entendimento sobre o risco;

d) Tratamento de riscos: O propósito dos planos de tratamento de riscos é especificar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas, de maneira que os arranjos sejam compreendidos pelos envolvidos, e o progresso em relação ao plano possa ser monitorado. Convém que o plano de tratamento identifique claramente a ordem em que o tratamento de riscos será implementado. Convém que os planos de tratamento sejam integrados nos planos e processos de gestão da organização, em consulta com as partes interessadas apropriadas. Convém que as informações fornecidas no plano de tratamento incluam a justificativa para a seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios esperados a serem obtidos, aqueles que são responsáveis por aprovar e implementar o plano, as ações propostas, os recursos necessários, as medidas de desempenho, as restrições, os relatos e monitoramento requeridos e quando se espera que ações sejam tomadas e concluídas.

e) Monitoramento e análise crítica: O propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Convém que o monitoramento contínuo e a análise crítica periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas. Convém que monitoramento e análise crítica ocorram em todos os estágios do processo. Monitoramento e análise crítica incluem planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno. Convém que os resultados do monitoramento e análise crítica sejam incorporados em todas as atividades de gestão de desempenho, medição e relatos da organização.

f) Registro e relato: é a efetiva documentação de todas as atividades supracitadas, para que se crie um histórico de atividades que possa ser consumido por todas as partes interessadas e usado como desenvolvedor das práticas já existentes de gestão de riscos. O relato ou prestação de contas é um elemento fundamental da governança e uma ferramenta de evolução do modelo de gestão de riscos na empresa.

2.5 Maturidade no gerenciamento de riscos

Segundo Miyashiro (2017), um modelo de maturidade funciona como um guia para a organização, promovendo compreensão de seu estágio atual e a partir disso possibilitando a criação de ações para evolução. Trata-se, portanto, de uma referência para a obtenção de níveis adequados de qualidade em práticas reconhecidas.

Desta forma, é possível compreender que o modelo de maturidade concentra fatores-chaves de uma determinada disciplina por meio de elementos de qualidade reconhecidos e a partir disso, apresenta um caminho de evolução possível para aquele determinado tema. É uma forma estruturada de a empresa melhorar os processos e por consequência seus resultados, compreendendo forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, desenvolvendo melhorias e comparando suas atividades e práticas com o mercado (Luz, 2020).

Diante de relevância do uso de modelos para avaliar a maturidade em gerenciamento de riscos e buscando atender aos objetivos deste trabalho, este estudo focou em seis modelos de maturidade, apresentados nos conteúdos de AON (2010), Marsh/RIMS (2009), IBGC (2017), Poltronieri (2014), Oliva (2016) e TCU (2013). Para realização da pesquisa objeto deste trabalho, o modelo do IBGC (2017) foi o escolhido como instrumento.

2.5.1 Modelo da Global Risk Consulting – AON (2010)

Considerando a complexidade existente no processo de gestão de riscos corporativos, a Global Risk Consulting – Aon (2010) estabeleceu um modelo que classifica a evolução de uma estrutura de gestão de riscos em cinco estágios de processo de maturidade, conforme apresenta a tabela 1:

Tabela 1

Estágios de Maturidade Global Risk Consulting

Escala	Estágio	Descrição
1	Inicial	Atividades associadas são muito limitadas no escopo e podem ser implementadas em base ad-hoc.
2	Básico	Limitadas competências para identificar, avaliar, gerenciar e monitorar riscos.
3	Definido	Suficientes competências para identificar, medir, gerenciar e monitorar riscos. Políticas e técnicas são definidas e utilizadas (ocasionalmente de forma independente) por toda a organização.
4	Operacional	Consistente habilidade para identificar, medir, gerenciar, reportar, e monitorar riscos. Consistente aplicação de políticas e técnicas por toda a organização.

5	Avançado	Habilidade bem desenvolvida para identificar, medir, gerenciar e monitorar riscos. Processo é dinâmico e capaz de se adaptar aos riscos e ciclos do negócio. Explicita consideração do risco e gestão do risco em decisões empresariais.
---	----------	--

Fonte: Adaptado de AON (2010).

A avaliação de estágios de maturidade ocorre por meio da análise das práticas de gerenciamento de riscos corporativos presentes em cada empresa. Neste contexto, conforme as empresas avançam em práticas de gerenciamento de riscos corporativos, avançam também no grau de maturidade avaliado Aon (2010). As práticas avaliadas pelo modelo são apresentadas na tabela 2, a seguir:

Tabela 2

Práticas Avaliadas Instrumento Global Risk Consulting – AON (2010)

Práticas Avaliadas
Comprometimento da alta administração
Executivo de riscos em posição sênior
Cultura de engajamento para gerenciamento de riscos corporativos
Engajamento das partes interessadas
Transparência na comunicação de riscos
Tomada de decisão integrada a gestão de riscos
Método de quantificação e entendimento e análise de riscos
Identificação de riscos emergentes a partir de análises externas
Mudança de foco na mitigação e em evitar riscos para o aproveitamento de oportunidades derivadas

Fonte: Adaptado de AON (2010).

A partir da análise de cada prática presente na tabela 2 em relação ao que se encontra presente na corporação avaliada, é possível identificar em que estágio do modelo a empresa está posicionada. Cada prática tem um detalhamento específico que aporta seu conteúdo, conforme detalhado na sequência (Aon, 2010):

a) Comprometimento da alta administração: Trata-se de um dos pilares da gestão de riscos e estabelece a participação da alta administração no processo como fomentadora e patrocinadora;

b) Executivo de risco em posição sênior: A figura do CRO, ou Chefe de Risco, que representa a independência para a execução de atividades relacionadas à gestão de riscos, assim como autonomia e possibilidade de desdobramento da cultura e evolução de práticas. Está fortemente atrelado ao fomento do engajamento e responsabilidade em todos

os níveis da empresa, assim como ao aumento de investimento e ações de fomento;

c) Cultura de engajamento para gerenciamento de riscos corporativos: Um item determinante de sucesso tem sido a necessidade de assegurar que uma cultura para o risco e seu conhecimento permeiem todos os níveis da empresa. Isso significa que a corporação deve estabelecer e deixar claro e de fácil acesso seu apetite ao risco, bem como os processos e sistemas que estejam presentes para monitorar e gerenciar riscos, engajamento e responsabilidade em todos os níveis da empresa;

d) Engajamento das partes interessadas: o processo de gestão de riscos é abrangente e permeia todos os níveis da organização, além de partes terciárias. O engajamento e participação das partes interessadas no gerenciamento de riscos corporativos vem para consolidar uma prática adequada;

e) Transparência na comunicação de riscos: Engajar as partes interessadas no processo de gestão de risco envolve a troca transparente de informações e o entendimento geral da organização a respeito dos elementos presentes no processo de riscos. Este movimento com as partes interessadas apoia a evolução da cultura e a melhoria do gerenciamento como um todo;

f) Tomada de decisão integrada à gestão de riscos: especificamente nos casos de riscos operacionais e financeiros, o processo de tomada de decisões precisa estar municiado destas informações para uma atuação mais relevante e segura e especialmente visando a evolução de um modelo centrado em mitigação para um que aproveite oportunidades oriundas do risco;

g) Métodos de quantificação e entendimento e análise de riscos: trata-se do uso de ferramentas e metodologias formais para gerenciamento de riscos, que contenham modelos e processos estruturados e padronizados que suportem a adoção e desenvolvimento de melhores práticas na gestão de risco. Exemplos citados neste trabalho são a ISO 31000 e o COSO.

h) Identificação de riscos emergentes a partir de análises externas: trata-se da análise constante da corporação sobre riscos que possam emergir de áreas de conhecimento pouco exploradas ou de partes interessadas externas. Desta forma, amplia-se o espectro de análise e monitoramento de riscos para elementos menos convencionais e já comumente presentes, a exemplo dos riscos de crédito, mercado e financeiro;

i) Mudança de foco na mitigação e em evitar riscos para o aproveitamento de oportunidades derivadas: o processo de gerenciamento de riscos corporativos visa promover

o entendimento dos riscos aos quais a corporação está sujeita e, por consequência, promover ações de controle e mitigação. No entanto, este mesmo processo traz oportunidades a partir da análise de riscos que podem ser positivos para a empresa, que podem ser aproveitados de forma segura e com resultados para a organização.

O modelo proposto por Aon (2010) utiliza os pontos supracitados para uma análise correlacionada e entrega, a partir disso, o estágio em que a organização está inserida em relação à maturidade de gerenciamento de riscos corporativos.

2.5.2 Modelo de RIMS - RMM (2006)

Outra abordagem estabelecida como modelo de avaliação de maturidade é o Risk Maturity Model (RMM), publicado pela Risk and Insurance Management Society (RIMS) no ano de 2006. O modelo aborda uma estrutura abrangente de conteúdo e metodologia, organizado em sete atributos que detalham os requisitos para o gerenciamento de riscos corporativos em uma série de elementos visando promover uma atuação mais eficaz e sustentável (RIMS, 2006).

A RIMS (2006) estabelece que o nível em que a organização se encontra em termos de maturidade, é avaliado por meio da análise do grau de cumprimento dos sete atributos estabelecidos, além dos vinte e cinco componentes de sucesso e setenta e um drivers de competência, presentes nestas (RIMS, 2006). Para elencar a maturidade, o modelo RMM apresenta cinco níveis, sendo eles 1:Ad hoc (Ad hoc); 2) Iniciado (Initial) 3) Repetido (Repeatable); 4) Gerenciado (Managed); 5) Liderado (Leadership), conforme representado na figura 7 (RIMS, 2006):

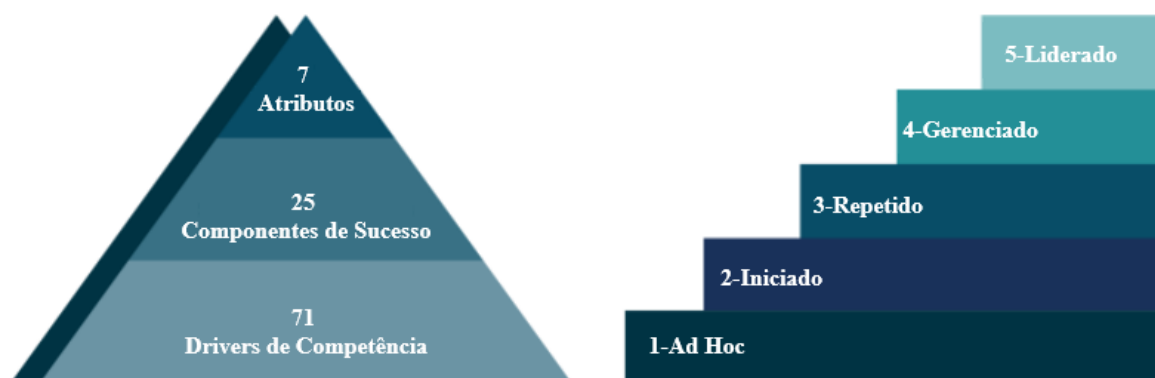


Figura 7. Níveis de Maturidade – RIMS (2006)
Fonte: Adaptado de RIMS (2006).

Como supracitado, a análise de nível de maturidade ocorre por meio da avaliação de cada um dos sete atributos estabelecidos. Estes atributos contemplam elementos que criam valor e utilidade do gerenciamento de riscos corporativos (GRC) em uma organização, abrangendo tópico como planejamento, governança, cultura, análise, padrão e processos de riscos. Os sete atributos são descritos da seguinte forma (RIMS, 2006):

1 – Adoção do processo baseado em GRC: Esse atributo mede a cultura de risco da organização e considera o grau de apoio executivo ou de diretoria para o gerenciamento de riscos corporativos;

2 – Gerenciamento de processos de GRC: Esse atributo mede até que ponto a organização adotou uma metodologia de GRC em toda a sua cultura e decisões de negócios, e quão bem o programa de gerenciamento de riscos segue as etapas das melhores práticas para identificar, avaliar, avaliar, mitigar e monitorar riscos;

3 – Gestão do apetite ao risco: Esse atributo avalia o nível de conscientização sobre as compensações risco-recompensa, responsabilidade pelo risco, definição de tolerâncias ao risco e se a organização é eficaz em fechar a lacuna entre o risco potencial e o real;

4 – Disciplina de causa raiz: Este atributo avalia até que ponto uma organização identifica o risco por fonte, ou causa raiz, em relação aos sintomas e resultados que eles produzem. Concentrar-se na causa raiz de um risco e classificá-lo adequadamente fortalecerá os esforços de resposta e mitigação;

5 – Descoberta de riscos: Esse atributo mede a qualidade e a cobertura de suas avaliações de risco. Ele examina o método de coleta de informações de risco, o processo de avaliação de risco e se as tendências e correlações em toda a empresa podem ser descobertas a partir das informações de risco;

6 – Gestão de desempenho: Este atributo determina o grau em que uma organização executa suas visões e estratégia. Avalia a força no planejamento, comunicação e medição dos objetivos principais da empresa com um processo baseado em risco e até que ponto o progresso se desvia das expectativas;

7 – Resiliência e sustentabilidade empresarial: Este atributo avalia até que ponto a continuidade dos negócios, o planejamento operacional e outras atividades de sustentabilidade são abordadas com uma metodologia baseada em risco.

Para avaliar os atributos do modelo, é utilizada uma metodologia de classificação que usa uma escala de 1 a 10 a partir de três tópicos centrais, sendo eles: Eficácia, onde se mede se as principais atividades de gerenciamento de riscos são realizadas de maneira eficaz e

contínua; Proatividade, onde se mede se a forma de gerenciamento de riscos é proativa ou reativa e Cobertura, que mede a abrangência do gerenciamento de riscos dentro da organização, avaliando responsabilidade, participação e conhecimento (RIMS, 2006).

A identificação do nível de maturidade é concluída com a compilação da pontuação de cada atributo, agrupando o resultado nas competências estabelecidas e gerando assim, uma pontuação final do sistema de gerenciamento de riscos da organização (RIMS, 2006).

2.5.3 Modelo do IBGC (2017)

A mensuração do estágio de maturidade do gerenciamento de riscos corporativos é uma importante ferramenta para que a organização possa se planejar, indicando onde está, onde deseja chegar e quais ações precisará tomar para alcançar o estágio almejado de Gerenciamento de riscos corporativos. Para essa mensuração, é necessário que as organizações avaliem a atual capacidade em relação às práticas de Gerenciamento de riscos corporativos e que compreendam como e por que devem aperfeiçoá-las. Essa avaliação permitirá que as organizações possam documentar, comunicar e programar melhorias no seu modelo (IBCG, 2017).

Neste contexto, o IBGC (2017), avalia que existem diversas formas de construção de uma governança de gestão de riscos corporativos e para chegar ao nível desejado, cada organização deve estruturar um modelo que se alinhe à sua natureza e característica. A partir disso, propõe um modelo de avaliação de nível de maturidade em gestão de riscos corporativos em 5 níveis, sendo eles:

- 1 – Inicial;
- 2 – Fragmentado;
- 3 – Definido;
- 4 – Consolidado;
- 5 – Otimizado.

Para a análise de maturidade ser realizada neste modelo, foram ajustados componentes chave de gerenciamento de riscos corporativos integrados ao processo de governança corporativa, conforme figura 8, de maneira que a composição destes pontos correlacionados estabeleça os elementos principais para garantir a implementação de um sistema de gerenciamento de riscos corporativos.

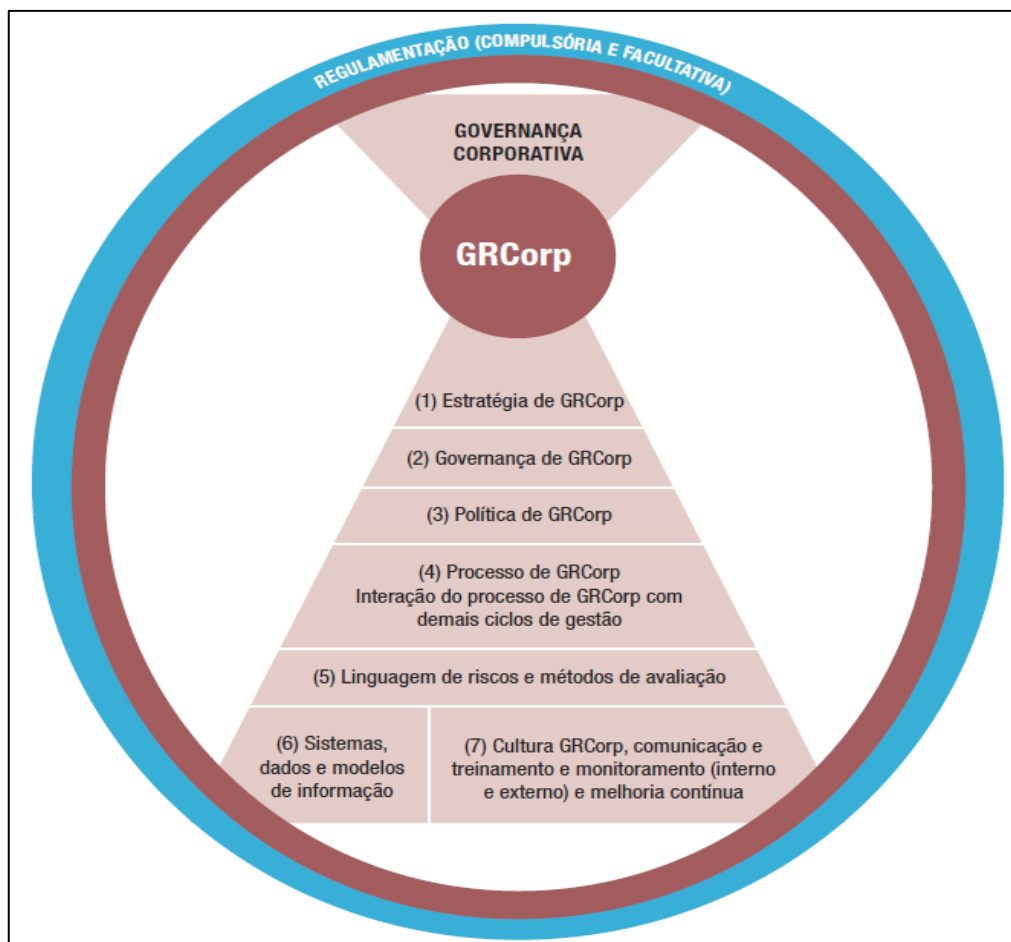


Figura 8. Componentes Gerenciamento de Riscos Corporativos
Fonte: IBGC (2017).

Os componentes são avaliados por meio de reflexões estabelecidas sobre cada um dos assuntos, usando como instrumento questões específicas que possibilitam ao respondente pontuar de forma individualizada o estágio de cada uma das partes que forma o sistema de GRC da organização (IBGC, 2017). A tabela 3 a seguir, apresenta as reflexões que organizam o processo de autoavaliação e identificação de nível de maturidade em relação às práticas de (GRC), considerando as setes dimensões e componentes:

Tabela 3

Reflexões dos componentes de Gerenciamento de Riscos Corporativos

DIMENSÃO	COMPONENTE	REFLEXÕES
1	Estratégia de GRC	Existem estratégias, objetivos e metas de GRC estabelecidos?
2	Governança de GRC	- Existe estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claramente definidos nas práticas de GRC? - A estrutura considera papel do CA e da diretoria e de todas as três linhas de defesas detalhadas no modelo de governança de GRC?

3	Política de GRC	• As questões acima mencionadas estão regimentadas, aprovadas e divulgadas por meio de uma política de GRC?
4	Processo de GRC e interação desse processo com os demais ciclos de gestão	• Existe processo de GRC definido e implementado com atividades de identificação de riscos, avaliação de riscos (incluindo cenários), avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação? • Existe norma de gestão de riscos (ou documento equivalente), de divulgação interna, que estabelece procedimentos, responsabilidades – inclusive de relato – segregação de funções, fronteiras de atuação e o sistema geral de governança da gestão de riscos? • As práticas de GRC estão alinhadas às demais práticas de controle? • Existe um modelo definido para a incorporação do GRC nos processos decisórios e nos ciclos de gestão?
5	Linguagem de riscos e métodos de avaliação	• Existe taxonomia de riscos (categorias) e métodos de avaliações definidos? • A organização utiliza-se de técnicas de mensuração?
6	Sistemas, dados e modelos de informação	• As informações sobre a exposição de riscos da organização são compartilhadas com os diferentes níveis da organização e capturadas de forma consistente?
7	Cultura de GRC, comunicação e treinamento, monitoramento (interno e externo) e melhoria contínua	• O GRC está incorporado no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio? • A organização avalia o entendimento dos empregados em relação à cultura, às práticas de GRC e ao sistema de controles internos? • As ações de comunicação e treinamento da cultura de GRC são realizadas com os diferentes públicos da organização? • Os órgãos de governança e as três linhas de defesa monitoram permanentemente as práticas de GRC? • O GRC é realizado de forma contínua?

Fonte: IBGC (2017).

A partir das respostas que a organização fornece para cada reflexão, se forma uma autoavaliação de cada componente do modelo, onde é possível identificar o nível de maturidade e o estágio em que se encontra em relação às práticas de gerenciamento de riscos corporativos. A figura 9, a seguir, indica as características dos estágios de maturidades propostos nesta obra levando em conta sete dimensões dos componentes (IBGC,2017):



Figura 9. Sete Dimensões para Avaliação da Maturidade
Fonte: IBGC (2017).

Ao aplicar o modelo de análise de nível de maturidade, a organização compreende seu estágio em cada componente e consegue criar um plano de ação estruturado e detalhado para impulsionar a melhoria incremental na capacidade de gestão e estratégia dos modelos de gerenciamento de riscos. A figura 10, a seguir, apresenta um exemplo de estruturação a partir da análise de maturidade (IBGC, 2017):

Dimensão	Nível de maturidade					Estágio Atual	Estágio Desejado	Plano de ação
	Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado	★	★	
(1) Estratégia GRCorp	★	→	★			1	2	Plano de Ação A
(2) Governança de GRCorp		★	→	★		2	3	Plano de Ação B
(3) Política de GRCorp		★	→	★		2	3	Plano de Ação C
(4) Processo de GRCorp e interação do processo de GRCorp com demais ciclos de gestão		★	→	★		2	4	Plano de Ação D
(5) Linguagem de riscos e Métodos de avaliações		★	→	→	★	2	5	Plano de Ação E
(6) Sistemas, dados e modelos de informação	★	→	★			1	3	Plano de Ação F
(7) Cultura, comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua	★	→	★			1	2	Plano de Ação G

Figura 10. Consolidação de Resultados de Maturidade
Fonte: IBGC (2017).

2.5.4 Modelo de Poltronieri (2014)

O modelo desenvolvido por Poltronieri em 2014 teve como principais influências o CMMI (Capability Maturity Model Integration) e o modelo da ISO 9004, ambos focados na avaliação da maturidade em gestão da qualidade. A autora conduziu uma extensa revisão bibliográfica, contando com contribuições de especialistas acadêmicos e profissionais experientes em integração de sistemas de gestãochegando à versão final do modelo de avaliação de maturidade empresarial em sistemas de gestão integrados (SGI).

O modelo de Poltronieri de 2014 demonstra uma notável abrangência e adaptabilidade para diversas realidades institucionais, sendo relativamente simples de ser aplicado. Em sua versão inicial, o modelo estabeleceu cinco níveis para avaliação da maturidade, os quais são:

- 1 – Inicial;
- 2 – Gerenciado;
- 3 – Padronizado;
- 4 – Gerenciado Quantitativamente;
- 5 – Otimizado.

Durante o processo de revisão realizado com o apoio de especialistas envolvidos ficou estabelecida a utilização da uma escala numérica, representando os pontos de maturidade a serem avaliados, sendo que o nível é estabelecido entre as pontuações 1 (imaturo) e 5 (maduro). A avaliação é realizada por meio de vinte questões agrupadas em quatro dimensões, conforme representado na Tabela 4.

Tabela 4

Modelo de Avaliação de Maturidade

Política	Planejamento	Implementação e Execução	Verificação e Ação
1. Existência de Política Integrada	5. Elaboração do Planejamento	11. Controle Operacional (operações e atividades chave)	17. Auditoria Interna
2. Participação da Alta Administração	6. Equipe que Realiza o Planejamento	12. Funções, Responsabilidades e Autoridades	18. Auditoria Externa (órgão certificador)
3. Atualização da Política	7. Objetivos, Metas e Requisitos	13. Equipe que Realiza a Implantação	19. Não conformidades, ações corretivas e preventivas
4. Divulgação da Política	8. Manual	14. Recursos (humanos, financeiro, infra-estrutura)	20. Análise crítica da administração
	9. Procedimentos, Instruções e Registros	15. Treinamentos	
	10. Controle de Atualização e Aprovação de Procedimentos, Instruções e Registros	16. Comunicação	

Fonte. Adaptado de Poltronieri (2014).

A utilização da ferramenta, Poltronieri (2014) ocorre a partir da resposta assinalada em cada uma das vinte questões, de acordo com o nível que se adequa melhor a realidade da organização. Após a análise das respostas às questões, é sugerido a elaboração de um plano de ação para evoluir os aspectos que se encontram nos níveis mais baixos de maturidade, com o objetivo de impulsioná-los para níveis mais elevados. No caso em que a organização apresente

múltiplas respostas com níveis baixos, é aconselhada a priorização, uma vez que pode ser impraticável abordar todos esses aspectos simultaneamente. Em todas as dimensões do modelo, o enfoque recai na avaliação do grau de integração entre as áreas, o nível de envolvimento da Alta Administração na gestão de riscos da organização, e a regularidade com que o sistema é mantido, ou seja, revisado e reavaliado periodicamente.

2.5.5 Modelo de Oliva (2016)

Na elaboração do modelo de avaliação de maturidade empresarial, Oliva (2016) destaca a importância de considerar a avaliação de risco à qual as empresas estão expostas, tanto no ambiente de valor como no ambiente de negócios em que operam. Segundo o autor, o cerne do ambiente de valor é composto pelos principais agentes responsáveis por gerar valor para a organização. É nesse ambiente que são estabelecidas relações visando ao benefício mútuo, com o objetivo de maximizar os níveis de governança para todas as partes envolvidas. Tanto no ambiente de valor quanto no ambiente de negócios, os agentes são os mesmos, mas devem criar ou manter valor agregado para a organização.

Os principais agentes incluem clientes, concorrentes, sociedade, governo, fornecedores e distribuidores. Quando se trata de avaliação de risco empresarial, a análise de risco deve considerar a interconexão entre todos esses agentes, pois tratá-los separadamente pode ser ineficaz. É nesse contexto que este estudo busca avaliar a cadeia de suprimentos de uma cooperativa agropecuária, considerando seus elos interligados. Um exemplo abordado por Oliva (2016) refere-se à análise de risco relacionada à ética de mercado no ambiente interno, mas que pode se tornar evidente no ambiente externo caso um fornecedor esteja envolvido em atividades trabalhistas ilegais. Nesse aspecto, enfatiza-se que a análise deve ser sistêmica, levando em conta as ameaças e oportunidades da organização, bem como suas relações nos ambientes de valor e de negócios.

Conforme Oliva (2016), os principais riscos no ambiente de negócios derivam de aspectos econômicos, ambientais, sociais, tecnológicos e políticos, influenciando consequentemente o ambiente de valor. Os riscos financeiros, operacionais, de imagem, éticos, estratégicos, de inovação, ambientais e de sustentabilidade estão inseridos no ambiente de valor, onde a organização é influenciada e, ao mesmo tempo, exerce influência de forma recíproca. A Figura 11 ilustra os riscos empresariais elucidados por Oliva (2016).

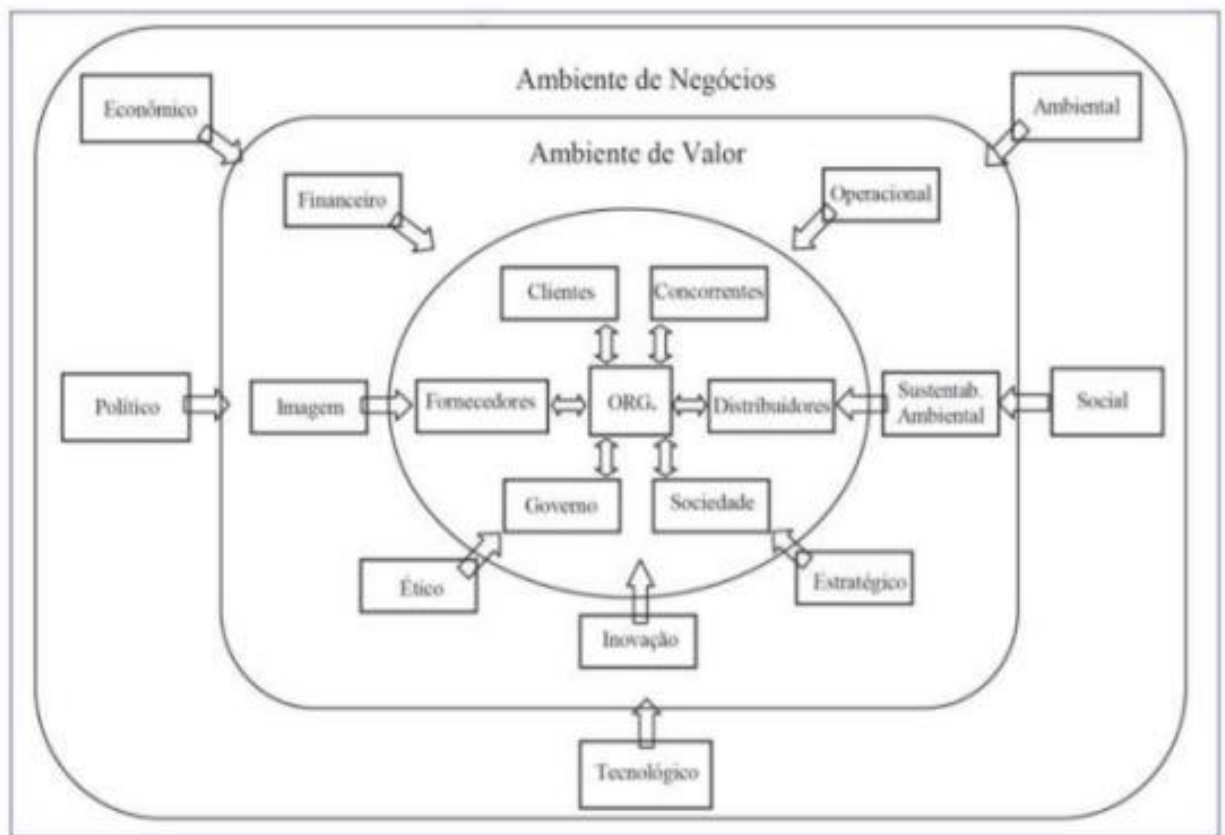


Figura 11. Riscos Empresariais no Ambiente de Valor e no Ambiente de Negócio
Fonte: Oliva (2016).

No que diz respeito à avaliação de maturidade empresarial, Oliva (2016) aprofundou seu estudo usando dados de questionários direcionados a uma amostra original de 243 executivos de empresas classificadas entre as 1.000 maiores do Brasil, excluindo aquelas do setor financeiro, conforme o ranking da revista Exame (2011). Destes, alguns gestores não responderam, outros não demonstraram interesse em participar ou responderam incorretamente aos questionários, limitando assim a pesquisa a 168 questionários considerados válidos. O objetivo era identificar fatores essenciais para a análise e explicação da importância da avaliação da maturidade das organizações em relação à gestão de riscos corporativos.

A partir da lista dos riscos mais relevantes no ambiente de valor e da relação dos principais agentes, Oliva (2016) identificou que as práticas de gerenciamento de riscos mais frequentemente declaradas pelos gestores poderiam ser classificadas em quatro dimensões.:

- 1–Organização: Planejamento, Organização, Implementação e Controle de Processo;
- 2 – Técnica: Abordagem Técnica e Atributos;
- 3 – Transparência: Gestão Participativa e Comunicação Efetiva;
- 4 – Envolvimento: Suporte Externo e Análise no Ambiente de Valor.

Considerando as dimensões apresentadas, baseado em uma análise estatística dos dados, o autor buscou identificar o nível de maturidade no gerenciamento de riscos das organizações em cada uma das dimensões, propondo o modelo nos seguintes níveis ou clusters:

1 – Gerenciamento de Risco Empresarial INSUFICIENTE – C1

Nesta classificação, o nível de consciência em gestão de riscos da organização é baixo, não possui estrutura física ou conceitual dedicada ao tema e a aplicação ocorre de maneira desestruturada.

2 – Gerenciamento de Risco Empresarial CONTINGENCIAL – C2

Aqui, a organização tem consciência dos riscos aos quais está sujeita e, situacionalmente, são utilizados métodos, ferramentas e técnicas de gestão de riscos.

3 – Gerenciamento de Risco Empresarial ESTRUTURADO – C3

Neste ponto, o nível de organização dos processos da gestão de riscos é alto e a organização usa com mais intensidade técnicas, ferramentas e métodos.

4 – Gerenciamento de Risco Empresarial PARTICIPATIVO – C4

Aqui a empresa possui um alto nível de organização e consciência acerca de gestão de riscos, tendo uma atuação já descentralizada parcialmente, com a comunicação sendo parte integral e importante. A maioria dos funcionários são envolvidos na gestão de riscos.

5 – Gerenciamento de Risco Empresarial SISTÊMICO – C5

No último nível, a organização possui gestão de riscos organizada, transparente e consciente, utilizando consultorias externas, parceiros e pesquisas sobre o tema. As práticas de gestão de riscos incluem, de modo crescente, a avaliação do risco de seu ambiente de valor, além dos limites da organização.

2.5.6 Modelo do Tribunal de Contas da União (2013)

O modelo de avaliação da maturidade organizacional em gestão de riscos desenvolvido pelo TCU (Tribunal de Contas da União), é construído a partir de um estudo composto pelas melhores práticas internacionais em uso no setor público, oriundas dos modelos de gerenciamento de riscos COSO GRC (COSO, 2004 e 2016), ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009) e Orange Book (UK, 2004 e 2009), bem como da IN-MP/CGU Nº 1/2016 (Brasil, 2013). Utiliza em sua composição, quatro dimensões principais demonstradas na figura 12 a seguir.



Figura 12. Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU
Fonte: Brasil (2013).

Na dimensão ambiente, espelhada principalmente no modelo COSO, estão presentes as boas práticas relacionadas com a cultura, a governança de riscos e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos em todos os níveis, procurando avaliar as capacidades existentes para que a gestão de riscos tenha as condições necessárias para prosperar na organização. Os elementos avaliados nesta dimensão são: a liderança, considerando importância do papel da alta administração na implementação e operação da gestão de riscos; políticas e estratégias de gestão de riscos permeando todos os níveis críticos e concretizando-se pelo processo de gerenciamento de riscos nas operações, funções e atividades relevantes nas diversas partes da organização e pessoas, compreendendo que o gerenciamento de riscos é um processo efetuado pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais empregados, isto é, pelas pessoas, mediante o que fazem e o que dizem. São as pessoas que estabelecem a missão, a estratégia e os objetivos e implementam os mecanismos de gerenciamento de riscos da organização (Brasil, 2013).

A dimensão processos, aborda os aspectos relacionados ao processo de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a organização estabeleceu um processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação e análise de riscos, avaliação e resposta a riscos, incluindo a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, e monitoramento e comunicação relacionada a riscos e controles com partes interessadas, internas e externas. Aborda principalmente os elementos referentes ao processo de riscos na prática

dentro das organizações (Brasil, 2013).

A dimensão parceria, trata de aspectos relacionados à gestão de riscos no âmbito de políticas de gestão compartilhadas, quando o alcance de objetivos comuns ou de uma política pública envolve parcerias com outras organizações públicas ou privadas, procurando avaliar em que medida a organização estabelece arranjos com clareza sobre quais riscos serão gerenciados e por quem, e como se darão as trocas de informações sobre o assunto, de modo a assegurar que haja um entendimento comum sobre os riscos e sobre o seu gerenciamento. A dimensão resultados trata de aspectos relacionados aos efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para os objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos (Brasil, 2013).

A partir destas dimensões, o modelo estabelece questionário de avaliação para cada uma das dimensões, que pontuam em faixas de desempenho. Estas pontuações são utilizadas para determinação do índice de maturidade global da gestão de riscos, obtido pela média ponderada dos índices de maturidade das dimensões (IMD) utilizando pesos específicos. Os pesos de cada dimensão foram determinados por meio da técnica AHP (Analytic Hierarchy Process, COYLE, 2004) aplicada às respostas dadas por oito especialistas do TCU a comparações duas-a-duas da importância relativa das quatro dimensões do modelo. A técnica AHP objetiva facilitar a tomada de decisão por meio da hierarquização de opções com base na opinião de um grupo de pessoas acerca dos atributos de cada opção. A figura 13 apresenta a pontuação por pesos e um exemplo de pontuação do IMD.

DIMENSÃO	PESO	EXEMPLO		
		IMD	PESO	PONDERADO
Ambiente	40	52,6	0,4	21,0
Processos	30	45,9	0,3	13,8
Parcerias	10	80,1	0,1	8,0
Resultados	20	49,5	0,2	9,9
ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL				52,7

Figura 13. Pesos e exemplo de cálculo do índice de maturidade
Fonte: Brasil (2013).

A partir da pontuação obtida do IMD, o modelo estabelece o resultado da avaliação de maturidade por faixas de pontuação, conforme apresenta a tabela 5.

Tabela 5

Níveis de maturidade da gestão de riscos

ÍNDICE DE MATURIDADE APURADO	NÍVEL DE MATURIDADE
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1% a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

Fonte: Brasil (2013).

2.5.7 Síntese de Modelos de Maturidade

A tabela 6, apresenta uma síntese dos modelos supracitados de avaliação de maturidade descritos anteriormente. Todos os modelos de avaliação de maturidade observados durante a pesquisa, contemplam cinco níveis em sua composição.

Tabela 6

Síntese dos níveis de maturidade da gestão de riscos

Modelo	Autor, ano	Maturidade				
		Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Global Risk Consulting	AON, 2010	Inicial	Básico	Definido	Operacional	Avançado
RIMS	RIMS, 2006	<i>Ad hoc</i>	Iniciado	Repetido	Gerenciado	Liderado
IBGC	IBGC, 2017	Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado
Poltronieri	Poltronieri, 2014	1 – Imaturo	2	3	4	5 – Maduro
Oliva	Oliva, 2016	C1 Insuficiente	C2 Contingencial	C3 Estruturado	C4 Participativo	C5 Sistêmico
TCU	Brasil, 2013	Inicial	Básico	Intermediário	Aprimorado	Avançado

Os modelos estudados apresentaram métodos consistentes, baseados em elementos

teóricos comprovados. Para este trabalho, o modelo do IBGC (2017) foi o escolhido devido à proximidade das cooperativas médicas do Paraná com a linguagem e os elementos presentes em publicações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, comumente utilizado como base bibliográfica para resoluções normativas da ANS.

Considera-se, portanto, que por ser uma bibliografia presente em normativas da ANS, haverá maior proximidade e entendimento dos entrevistados em relação ao instrumento de avaliação, uma vez que as cooperativas médicas já tem por obrigação legal que atender às normativas da agência. Além deste ponto, o modelo do IBGC é o de publicação mais recente entre os modelos estudados, contemplando uma linguagem mais atualizada

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa é caracterizado como um conjunto ordenado e lógico de atividades, concebido para atingir os objetivos da pesquisa, delineando claramente a trajetória a ser seguida. Ele engloba os procedimentos e fases que um pesquisador adota para organizar, reunir, analisar e interpretar dados de pesquisa, visando responder de maneira confiável e validade às questões propostas (Creswell, 2017). Neste capítulo será apresentada a estratégia de pesquisa utilizada para obtenção de dados afim de responder o objetivo geral:

Avaliar o nível de maturidade no gerenciamento de riscos estratégicos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná.

Assim como os objetivos específicos:

- a. Identificar os principais riscos estratégicos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná.
- b. Realizar o mapeamento das principais práticas de gestão de riscos estratégicos presentes nas cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná;
- c. Avaliar o nível de maturidade atual no gerenciamento de riscos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná e elencar os pontos para a evolução.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para este trabalho, caracteriza-se o uso de pesquisa qualitativa. Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa o estudo dos fenômenos em seus cenários naturais.

A estratégia de pesquisa é o estudo de caso múltiplo, e o objeto de estudo são as cooperativas de trabalho médico do estado do Paraná. Estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica que avalia um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2013). A escolha do objeto de estudo considera que todas as cooperativas são regulamentadas pela ANS e, portanto, estão sujeitas a normas e exigências relacionadas à gestão de riscos.

Para Stake (1995), o estudo de caso é um meio de preservar a integridade do objeto de estudo em seu contexto, fornecendo uma compreensão aprofundada e holística de um fenômeno específico, muitas vezes explorando questões complexas e contextuais. Envolve uma análise aprofundada e detalhada do caso específico, que pode ser uma pessoa, um grupo, uma organização, um evento ou um local, com o objetivo de compreender as nuances desse caso e extrair insights para a pesquisa.

Yin (2013) explana que as evidências de um estudo de caso podem ser oriundas de variadas fontes, sendo elas documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para este estudo foram utilizadas como fontes as entrevistas com os funcionários responsáveis por gestão de riscos nas cooperativas participantes.

A técnica de análise utilizada neste estudo é a análise de conteúdo. A Análise de Conteúdo é uma metodologia de pesquisa qualitativa que se concentra na interpretação sistemática e objetiva do conteúdo textual, visando compreender as mensagens subjacentes e os significados presentes em um conjunto de dados textuais, como entrevistas, textos escritos, discursos, entre outros. Envolve um processo rigoroso de organização e codificação do material textual, permitindo a identificação de padrões, temas, categorias e significados emergentes. Visa descobrir informações latentes, interpretar relações, e produzir conhecimento a partir do material textual. (Bardin, 2020).

A abordagem de Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2020), inclui três etapas principais:

Pré-Análise: Nesta fase, os pesquisadores familiarizam-se com os dados, organizam o material textual e definem as unidades de análise (trechos de texto que serão analisados). Isso envolve a leitura repetida do material, identificação de ideias-chave e criação de categorias ou códigos iniciais.

Exploração do Material: Nesta etapa, os pesquisadores aplicam os códigos e categorias

definidos à totalidade dos dados. Isso envolve uma análise minuciosa do conteúdo, onde os pesquisadores examinam repetições, diferenças e relações entre os códigos. O objetivo é identificar padrões e significados emergentes.

Tratamento dos Resultados: Nesta fase final, os pesquisadores interpretam os resultados obtidos da exploração do material. Isso inclui a síntese das descobertas, a elaboração de conclusões e a formulação de inferências sobre o significado do conteúdo textual.

O processo de análise de conteúdo deste trabalho foi realizado com uso do software *Atlas TI*.

3.1.1 Coleta de Dados

Para este trabalho de pesquisa qualitativa, foram utilizados dados primários, oriundos de entrevistas. Para Richardson (1999), os dados primários são aqueles que apresentam relação física direta com os fatos analisados, ou seja, foram coletados especificamente para uma determinada investigação. Segundo Bogdan e Biklen (1994), entrevista qualitativa é uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas qualitativas para obter *insights* profundos e compreender as perspectivas, experiências e opiniões dos participantes sobre um determinado tópico. Ela envolve uma interação direta entre o pesquisador e os participantes, permitindo uma exploração aprofundada dos pontos de vista e percepções dos entrevistados.

A coleta dos dados primários, foi realizada com por meio de formulário semiestruturado, que se caracteriza como uma técnica utilizada para coletar dados sobre a perspectiva de indivíduos ou grupos sobre um determinado tema ou problema. Esta técnica de coleta de dados combina elementos de perguntas abertas e fechadas. O entrevistador tem um roteiro ou formulário pré-definido de perguntas que devem ser feitas durante a entrevista, mas pode fazer perguntas adicionais ou exploratórias durante o processo, conforme necessário (Bauer e Gaskell, 2017).

Para realização das entrevistas, considerou-se o período de janeiro a agosto de 2023. Iniciou-se com o envio de e-mail aos pontos de contato focais de todas as cooperativas de saúde do estado do Paraná, solicitando a indicação das áreas responsáveis por gestão de riscos em cada uma destas. Em um segundo momento, identificou-se em cada cooperativa respondente o funcionário responsável por atuar como gestor de riscos designado. Patton (2002), explana que a seleção de participantes em uma pesquisa qualitativa deve ser deliberativa e intencional, buscando uma variedade de perspectivas, experiências e conhecimentos pertinentes à questão de pesquisa.

Após, buscou-se agendas com estes pontos focais para obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho. A realização da pesquisa se deu por meio digital, com uso de plataformas de vídeo conferência. O único caso em que a entrevista não se deu por meio digital foi a pesquisa da singular Unimed Londrina, dada a proximidade óbvia.

O número de cooperativas médicas existente no estado é de vinte e uma. O processo de coleta de dados se iniciou em janeiro de 2023. Conforme o tempo de coleta de dados evoluía, buscou-se repetir os contatos em busca de agendas para realização de entrevista, porém no caso de dez cooperativas, não se obteve retorno de participação. Ao final do prazo de coleta de dados, além das nove entrevistas finalizadas ficaram pendentes duas coletas de dados que aguardavam aprovação da diretoria das cooperativas abordadas para serem realizadas. Vale ressaltar que os dados coletados são referentes a cooperativas médicas de diferentes portes e localidades, com diferentes realidades de atuação.

3.1.2 Instrumento de Coleta de Dados – Roteiro de Entrevista

A construção do instrumento de coleta de dados foi orientada a partir do referencial teórico estudado, buscando atender aos objetivos específicos do trabalho e, consequentemente, o objetivo geral.

Em relação ao primeiro objetivo, identificar os principais riscos estratégicos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná, buscou-se compreender de forma clara o conceito de risco estratégico (explicitado nos capítulos anteriores) e as categorias potenciais.

As ferramentas ISO (2018) e COSO (2017) citam como potenciais fontes de identificação de riscos estratégicos os métodos de análise SWOT e PESTEL. Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), segundo Kotler e Keller (2006), se refere a uma avaliação global das forças, fraquezas, ameaças e oportunidade que uma empresa está sujeita, nos ambientes externos e internos. Esta análise permite à empresa permear objetivos e delimitar estratégias para manutenção e crescimento do mercado.

A análise é efetuada através do estudo dos ambientes externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas) da organização. Kotler e Keller (2006) explicam que a monitoração destes ambientes é determinante para a obtenção de lucro da empresa.

Martins (2006), explica que sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. A

análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Thakur (2021) explica que a análise Pestel é uma metodologia usada para avaliar o mercado externo à empresa, a partir da observação de diversos fatores organizados em uma matriz. Pestel é um acrônimo para Political (P), Economic (E), Socio-Cultural (S), Technological (T), Environmental (E) e legal (L). Sendo traduzidos como: Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Jurídico (ou legal). Rothaermel (2014), complementa que a partir da observação desses fatores, a empresa identifica quais são as oportunidades e ameaças que o mercado no qual ela está inserida apresenta para o negócio. A ferramenta procura entender os fatores externos, como a situação econômica e política de um país que podem gerar efeitos no funcionamento de uma empresa. Para proporcionar essa visão macro, a análise separa os fatores em tópicos dos elementos externos que devem ser considerados na hora de colocar em prática essa matriz.

Levando em consideração que ambos os métodos (SWOT e Pestel) são reconhecidos como fontes de categorização para identificação de riscos estratégicos e a análise SWOT engloba tanto os elementos externos quanto os internos referentes à organização, optou-se por utilizar a análise SWOT como fonte de categorias de análise para o estudo de identificação de principais riscos estratégicos da organização.

A tabela 7 apresenta o roteiro de entrevista, fundamentação e categorias de análise relacionadas.

Tabela 7

Questionário de Riscos Estratégicos

Categoria	Explicação	Pergunta Específica	Referencial	Códigos
Risco Estratégico Ambiente Interno - Força	Forças são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.	Quais riscos estratégicos mapeados estão relacionados às forças da cooperativa?	Benzaghta, Elwalda e Mousa (2021); Kotler e Keller (2006); Marshall (2002); Martins (2006); Chiavenato e Sapiro (2003); Misbah e Mahboob (2017); de Paula Casemiro, Í., Simões, B. F. T., e dos Santos Moraes, C. M (2022); Cavalcanti, L. M. R.;	Perda de recursos financeiros Descumprir requisitos/práticas de governança Perda de valor da marca/imagem Descumprimento de regulamentações Descontinuidade de programas de saúde Baixa qualificação profissional de cooperados

			Guerra, M. G. G. V (2019)	Perda da rede prestadora Perda da rede prestadora própria Descontinuidade da atuação sócioambiental Baixa qualificação profissional de colaboradores
Categoria	Explicação	Pergunta Específica	Referencial	Códigos
Risco Estratégico Ambiente Interno - Fraqueza	Fraquezas são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.	Quais riscos estratégicos mapeados estão relacionados às fraquezas da cooperativa?	Benzaghta, Elwalda e Mousa (2021); Kotler e Keller (2006); Marshall (2002); Martins (2006); Chiavenato e Sapiro (2003); Misbah e Mahboob (2017); de Paula Casemiro, Í., Simões, B. F. T., e dos Santos Moraes, C. M (2022); Cavalcanti, L. M. R.; Guerra, M. G. G. V (2019)	Linha de produtos limitada Dependência de rede terceira contratada Alta na sinistralidade Baixa retenção de talentos Aumento do custo assistencial Falha na comunicação com o cooperado Erro na precificação dos produtos
Risco Estratégico Ambiente Externo - Oportunidade	Oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.	Quais riscos estratégicos mapeados estão relacionados às oportunidades que a cooperativa avalia?	Benzaghta, Elwalda e Mousa (2021); Kotler e Keller (2006); Marshall (2002); Martins (2006); Chiavenato e Sapiro (2003); Misbah e Mahboob (2017); de Paula Casemiro, Í., Simões, B. F. T., e dos Santos Moraes, C. M (2022); Cavalcanti, L. M. R.; Guerra, M. G. G. V (2019)	Baixo investimento em inovação Baixa absorção de mercado potencial
Risco Estratégico Ambiente Externo - Ameaça	Ameaças são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes, economia, política e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento.	Quais riscos estratégicos mapeados estão relacionados às ameaças que a cooperativa enfrenta?	Benzaghta, Elwalda e Mousa (2021); Kotler e Keller (2006); Marshall (2002); Martins (2006); Chiavenato e Sapiro (2003); Misbah e Mahboob (2017); de Paula Casemiro, Í., Simões, B. F. T., e dos Santos Moraes, C. M (2022); Cavalcanti, L. M. R.;	Aumento de regulamentação do setor Evasão de clientes Perda de mercado Descontinuidade do sistema Unimed Baixa rentabilidade da carteira

			Guerra, M. G. G. V (2019)	
Categoria	Explicação	Pergunta Específica	Referencial	Códigos
Risco Estratégico Cooperativismo	Riscos atrelados à atividade cooperativa	Quais os riscos estratégicos mapeados em relação ao cooperativismo?	Zylbersztajn (1994); Cook (1995); Pivoto (2013); Forgiarini, D. I., Alves, C. N., e Mendina, H. J. C. (2018)	Saída da cooperativa Baixa participação de cooperados Baixa qualificação profissional de diretores Insatisfação do cooperado Saturação da cooperativa pela livre adesão

Em relação ao segundo objetivo, realizar o mapeamento das principais práticas de gestão de riscos estratégicos presentes nas cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná, buscou-se avaliar a existência de práticas existentes nas estruturas de gestão de riscos das cooperativas.

Estas práticas citadas, são as utilizadas no modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos do IBGC, que foi o escolhido como base para responder ao terceiro objetivo específico deste trabalho, conforme previamente estabelecido. Neste contexto, optou-se por realizar o mapeamento das práticas presentes conforme o modelo, uma vez que a sequência do trabalho será avaliar o nível de maturidade da cooperativa em cada uma destas práticas, nominadas no instrumento como dimensões.

A tabela 8 a seguir, apresenta o roteiro de entrevista, fundamentação e categorias de análise relacionadas.

Tabela 8

Questionário de Práticas em Gestão de Riscos

Categoria	Explicação	Pergunta Específica	Referencial	Códigos
Estratégia de Gestão de Riscos	Avalia a existência de estratégias, objetivos e metas estabelecidas	A cooperativa tem estratégias, objetivos e metas estabelecidos para a gestão de riscos?	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2017); COSO (2017).	Metas; Indicadores; Estratégias; Objetivos; Desempenho.
Governança de Gestão de Riscos	Avalia a estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claramente Definidos, o papel da diretoria	A cooperativa possui estrutura organizacional de gestão de riscos, com papéis e responsabilidades definidos?	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2017); COSO (2017).	Papéis e Responsabilidades; Apetite ao risco; Estrutura Organizacional; Prestação de contas; Relatórios;

	de todas as três linhas de defesas detalhadas no modelo de governança instituído			Participação da diretoria; Três linhas de defesa; Alinhamento com estratégia; Responsabilidade.
Categoria	Explicação	Pergunta Específica	Referencial	Códigos
Política de Gestão de Riscos	Documento contendo os regramentos estabelecidos para a gestão de riscos	A cooperativa possui política formal de gestão de riscos, contendo as informações acima citadas?	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2017); COSO (2017).	Política formalizada; Política aprovada; Regras em riscos; Políticas aplicadas; Políticas referenciadas.
Processo de Gestão de Riscos	Processo definido e implementado com atividades de identificação de riscos, avaliação de riscos (incluindo cenários), avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação. Procedimentos, responsabilidades, segregação de funções, fronteiras de atuação e o sistema geral de governança da gestão de riscos.	A cooperativa possui processo de gestão de riscos definido e implementado com atividades de identificação de riscos, avaliação de riscos, controles, resposta, monitoramento e comunicação?	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2017); COSO (2017).	Processo definido; Identificação de riscos; Avaliação de controles; Avaliação de riscos; Monitoramento de riscos; Tolerância; Categorização de riscos; Comunicação de riscos; Resposta a riscos; Coordenação em riscos.
Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos	Existe categorias e métodos de avaliações definidos. A organização utiliza técnicas de mensuração de riscos.	A cooperativa categoriza os riscos e utiliza métodos de avaliações definidos, com análise de apetite e tolerância?	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2017); COSO (2017).	Método de avaliação; Categorias de riscos; Modelo de informação; Técnicas de mensuração; Nível aceitável; Abordagem padronizada; Cenários.
Sistema e Modelos de Gestão de Riscos	As informações sobre a exposição de riscos da organização estão sistematizadas, são compartilhadas com os diferentes níveis da organização e capturadas de forma consistente	A cooperativa utiliza sistemas ou modelos de informações e de relatórios definidos para o processo de gestão de riscos? As informações sobre riscos são compartilhadas para os diferentes níveis hierárquicos da cooperativa?	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2017); COSO (2017).	Sistema Compartilhamento de riscos em níveis hierárquicos Sistematização do gerenciamento de riscos Relatórios Tecnologias
Cultura, Comunicação e Treinamento em	Gestão de riscos está incorporada no processo decisório,	A cooperativa realiza comunicação e treinamento sobre o	Instituto Brasileiro de Governança	Comunicação Treinamento em riscos

Gestão de Riscos	cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio. A organização avalia o entendimento dos empregados em relação à cultura, práticas e sistema de controles internos? Ocorrem ações de comunicação e treinamento com todos os públicos.	tema "Gestão de Riscos" para os diferentes níveis e públicos da organização, e há entendimento e participação destes públicos?	Corporativa – IBGC (2017); COSO (2017).	Disseminação Entendimento em riscos Formalização Decisões Cultura
------------------	--	--	---	---

Em relação ao terceiro objetivo, avaliar o nível de maturidade atual no gerenciamento de riscos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná, foi escolhido o instrumento do IBGC (2017) para realização do questionário. A tabela 9 a seguir, representa o questionário de múltipla escolha formatado a partir do instrumento do IBGC, em que as entrevistadas escolhiam a alternativa pertinente quanto ao nível de maturidade em cada dimensão.

Tabela 9

Questionário de Avaliação de Maturidade

Estratégia de Gestão de Riscos	
Nível	Alternativa
Inicial	A cooperativa não sabe como, quem, quando, onde e por que implementar gestão de riscos. Existem metas de desempenho relacionadas à gestão de riscos.
Fragmentado	A cooperativa sabe como, quem, quando, onde e por que implementar gestão de riscos, porém não tem objetivos estabelecidos. Existem metas de desempenho relacionadas à gestão de riscos.
Definido	A cooperativa tem estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada. Existem metas de desempenho relacionadas à gestão de riscos.
Consolidado	A cooperativa tem estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada. Existem metas de desempenho relacionadas à gestão de riscos e estas são monitoradas.
Otimizado	A cooperativa tem estratégia de gestão de riscos claramente definida, implementada e integrada aos demais ciclos de gestão. As metas de desempenho da organização estão alinhadas com a estratégia e com a gestão de riscos.
Governança em Gestão de Riscos	
Nível	Alternativa
Inicial	As funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) são realizadas individualmente, não integradas à visão estratégica.
Fragmentado	As funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) focam em áreas / atividades voltadas para cumprimento de obrigações regulatórias.

Definido	As funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) cobrem os riscos de negócio e outros que impactam no valor. A estrutura organizacional de Gestão de Riscos está definida.
Consolidado	As funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) cobrem de forma abrangente os riscos da cooperativa. A estrutura organizacional de Gestão de Riscos está bem definida e alinhada à estratégia e objetivos.
Otimizado	Os objetivos estão claramente definidos e alinhados entre as diversas funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) a fim de prover valor para a cooperativa. A estrutura organizacional de Gestão de Riscos é referência no setor de atuação.
Política de Gestão de Riscos	
Nível	Alternativa
Inicial	Políticas e procedimentos não estão definidos e não há um processo consistente para seu desenvolvimento e manutenção
Fragmentado	Políticas e procedimentos existem limitados apenas à área de Gestão de Riscos
Definido	Políticas e procedimentos de Gestão de Riscos são formais e comunicados de forma consistente para toda a cooperativa
Consolidado	Políticas e procedimentos são bem desenvolvidos e aplicados consistentemente em toda a cooperativa. São continuamente atualizados de acordo com as mudanças na estratégia de negócios.
Otimizado	Políticas e procedimentos são regularmente referenciados por terceiros e pelo setor. As políticas impactam os relacionamentos e negócios externos
Processo de Gestão de Riscos	
Nível	Alternativa
Inicial	Processos e controles que dão apoio à gestão de riscos são pouco desenvolvidos. Mínimas atividades de monitoramento ocorrem.
Fragmentado	Os processos de identificação e avaliação de riscos são executados como atividades distintas ou separadas acontecendo sob demanda
Definido	Uma abordagem baseada em riscos é executada de maneira sistemática e consistentemente aplicada em nível corporativo e por toda a organização
Consolidado	Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem definidos e estruturados. Os gestores de negócio monitoram sistematicamente os riscos associados aos seus processos.
Otimizado	Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem integrados aos objetivos estratégicos. Atividades de monitoramento eficientes e coordenadas.
Linguagem e Métodos de Avaliação em Gestão de Riscos	
Nível	Alternativa
Inicial	Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. Análises qualitativas e quantitativas são realizadas.
Fragmentado	Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. Análises qualitativas e quantitativas são realizadas
Definido	Há uma abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. No entanto, ela não é utilizada por todas as funções de maneira consistente
Consolidado	Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e a tolerância a riscos. Testes de stress e análise de cenários são utilizados em nível corporativo.
Otimizado	Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e tolerância a riscos. Cenários futuros e testes de stress são usados para explorar a análise dos riscos.
Sistemas, dados e modelos de informação em Gestão de Riscos	
Nível	Alternativa
Inicial	Modelos de informações e relatórios são direcionados por exigências externas e não são suficientemente definidos.
Fragmentado	Modelos de informações e relatórios são definidos pela alta direção, mas não são compreendidos pela gestão ou alinhados na organização
Definido	Os modelos de informações e de relatórios são bem definidos e compreendidos. Os relatórios são elaborados com informações corretas, completas

Consolidado	Tecnologias emergentes são aproveitadas para permitir que os objetivos de gestão de riscos sejam alcançados em nível corporativo.
Otimizado	Tecnologias integradas habilitam a organização a gerenciar os riscos e são consideradas altamente efetivas e reconhecidas como práticas líderes pelo mercado.
Cultura, Comunicação e treinamento em Gestão de Riscos	
Nível	Alternativa
Inicial	Não há um plano de disseminação implementado para formalizar as principais decisões da companhia em relação às práticas de riscos.
Fragmentado	Existem comunicações, mas não estão formalmente definidas. Treinamentos pontuais são realizados
Definido	Protocolos claros de comunicação existem e são abertos a todos os empregados. A comunicação de duas mãos com as partes interessadas é incentivada
Consolidado	A cultura de riscos e controles está inserida nas atividades diárias da organização e os riscos são proativamente tratados nos níveis de processo e de funções.
Otimizado	A cultura de riscos e controles é efetiva em todos os níveis da organização. Programas de disseminação são aplicados para a evolução contínua da gestão de riscos.

3.2 Análise de Dados

Para análise de dados obtidos com as entrevistas, optou-se pelo uso do *software Atlas TI*, ferramenta de mercado que possibilita a análise de entrevistas por meio de categorias e códigos. Saldanha (2009) explica que os códigos são os elementos captadores da essência da história da pesquisa que, quando agrupados de acordo com similaridade e regularidade (um padrão), proporcionam a formação de categorias que possibilitam e reforçam a análise de suas conexões.

Bardin (2020), explica que códigos são unidades de significado que os pesquisadores atribuem aos trechos específicos do material textual, podendo ser palavras, frases ou símbolos que ajudam a sintetizar o conteúdo. As categorias de análise representam agrupamentos mais amplos de códigos que compartilham um tema, conceito ou ideia comum. Elas surgem da identificação de padrões recorrentes e similares entre os códigos. As categorias são como rótulos ou etiquetas que agrupam diferentes códigos sob conceitos mais amplos, permitindo uma organização mais estruturada dos dados.

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo foi dividido para responder a cada objetivo de pesquisa, apresentando o resultado da análise dos dados obtidos com as cooperativas de saúde do estado do Paraná que participaram do trabalho.

O capítulo visa também responder à pergunta que gerou a necessidade de realizar esta

pesquisa:

Qual o nível de maturidade no gerenciamento de riscos estratégicos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná?

4.1 Principais Riscos Estratégicos das Cooperativas de Saúde Suplementar do Estado do Paraná

Para este fim, utilizou-se um instrumento de pesquisa semi estruturado, composto por cinco perguntas que avaliaram o risco estratégico em perspectivas atreladas a forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e sobre o cooperativismo. Os resultados obtidos são os seguintes apresentados.

4.1.1 Riscos Estratégicos - Forças

Forças são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico (Kotler e Keller, 2006). Neste contexto, a entrevista procurou verificar junto ao respondente a avaliação das principais forças presentes na cooperativa em que atua e, por consequência, o risco estratégico voltado à perda daquela força.

A tabela 10 a seguir, apresenta os principais riscos atribuídos a esta categoria, conforme análise de dados realizadas no *Atlas TI*. Por meio da análise realizada, foi possível identificar que risco de maior magnitude é o de “Descumprir requisitos/práticas de governança”, com seis citações nas entrevistas realizadas. A adoção de práticas de governança é um ponto forte avaliado pelas cooperativas entrevistadas e o risco de descontinuidade deste contexto aparece como o principal da categoria.

Em seguida, com quatro citações cada aparecem os riscos de “Perda de valor da marca/imagem” e “Baixa qualificação profissional de colaboradores”. As cooperativas avaliam que a força da marca no estado e no Brasil e o alta qualificação dos colaboradores representam forças de mercado e a potencial perda destes elementos é um risco estratégico a ser monitorado. Com três citações aparece o risco de “Descumprimento de regulamentações”, avaliado pelas cooperativas como um ponto forte de atuação e representando um risco pela força de regulamentação do setor. Com duas citações aparecem os riscos de “Descontinuidade de programas de saúde”, “Baixa qualificação profissional de cooperados”, “Perda da rede prestadora”, e “Perda da rede prestadora própria”. Com uma citação, aparece o risco de

“Descontinuidade da atuação socioambiental”.

Tabela 10

Risco Estratégico Ambiente Interno – Força

Risco Estratégico Ambiente Interno - Forças		
Força	Risco	Citações
Modelo de governança	Descumprir requisitos/práticas de governança	6
Marca reconhecida	Perda de valor da marca/imagem	4
Colaboradores qualificados	Baixa qualificação profissional de colaboradores	4
Atendimento a regulamentações	Descumprimento de regulamentações	3
Programas de saúde	Descontinuidade de programas de saúde	2
Qualificação profissional de cooperados	Baixa qualificação profissional de cooperados	2
Ampla rede prestadora	Perda da rede prestadora	2
Rede de serviços próprios	Perda da rede prestadora própria	2
Atuação socioambiental	Descontinuidade da atuação socioambiental	1

4.1.2 Riscos Estratégicos - Fraquezas

Fraquezas são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico (Benzaghta, Elwalda e Mousa, 2021).

A tabela 11 a seguir, apresenta os principais riscos atribuídos a esta categoria, conforme análise de dados realizadas no *Atlas TI*.

Tabela 11

Risco Estratégico Ambiente Interno – Fraqueza

Risco Estratégico Ambiente Interno - Fraquezas		
Fraqueza	Risco	Citações
Custo da assistência	Alta na sinistralidade	5
Utilização em prestador terceiro	Dependência de rede terceira contratada	3
Baixa diversificação de produtos	Linha de produtos limitada	3
Saída de colaboradores	Baixa retenção de talentos	2
Comunicação com cooperado	Falha na comunicação com cooperado	2
Modelos de precificação	Erro na precificação de produtos	1

A análise realizada identificou o risco de “Alta na sinistralidade” com cinco citações, dois riscos com três citações cada, sendo eles “Linha de produtos limitada” e “Dependência de rede terceira contratada. Ao entender que estes elementos representam riscos em sua atuação de mercado, as cooperativas entrevistadas reconhecem estes pontos em sua análise estratégica.

Com duas citações, aparecem os riscos de “Baixa retenção de talentos” e “Falha na comunicação com o cooperado”. Com uma citação aparece o risco de “Erro na precificação dos produtos”.

Estes elementos avaliados, representam o entendimento dos riscos provenientes dos pontos de fraqueza identificados pelas cooperativas entrevistadas, sendo oriundas da realidade de mercado de cada uma.

4.1.3 Riscos Estratégicos - Oportunidade

Oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que podem ou não ser controlados e aproveitados pela própria empresa e tem relevância para o planejamento estratégico (Misbah e Mahboob, 2017). A entrevista buscou compreender as oportunidades identificadas pela cooperativa entrevistada e os riscos existentes em não aproveitar estes pontos.

A tabela 12 a seguir, apresenta os principais riscos atribuídos a esta categoria, conforme análise de dados realizadas no *Atlas TI*.

Tabela 12

Risco Estratégico Ambiente Interno – Oportunidades

Risco Estratégico Ambiente Externo - Oportunidades		
Oportunidade	Risco	Citações
Inovação e tecnologia emergentes	Baixo investimento em inovação	2
Novos nichos de mercado	Baixa absorção de mercado potencial	1

Nesta categoria, apenas dois riscos estratégicos foram identificados a partir da coleta de dados, sendo eles “Baixo investimento em inovação” com duas citações e “Baixa absorção de mercado potencial” com uma citação. Das cooperativas entrevistadas, apenas uma listou riscos nesta categoria, sendo que é de entendimento das demais entrevistadas que não há riscos estratégicos oriundos de oportunidades aproveitadas e ou não aproveitadas.

4.1.4 Riscos Estratégicos - Ameaças

Ameaças são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes, economia, política e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento (Cavalcanti e Guerra, 2019). Neste contexto, a entrevista buscou entender as ameaças identificadas pela cooperativa e os riscos

existentes no caso de ocorrerem.

A tabela 13 a seguir, apresenta os principais riscos atribuídos a esta categoria, conforme análise de dados realizadas no *Atlas TI*.

Tabela 13

Risco Estratégico Ambiente Interno – Ameaças

Risco Estratégico Ambiente Externo - Ameaças		
Ameaças	Risco	Citações
Regulamentação do setor	Aumento da regulamentação no setor	3
Cenário econômico	Evasão de clientes	3
	Baixa rentabilidade da carteira	1
Novos produtos/concorrentes em saúde	Perda de mercado	2
	Descontinuidade do sistema Unimed	1

Nesta categoria, dois riscos aparecem com três citações cada, sendo eles “Aumento de regulamentação do setor” e “Evasão de clientes”, com duas citações aparece o risco de “Perda de mercado” e com uma citação cada, aparecem os riscos de “Descontinuidade do sistema Unimed” e “Baixa rentabilidade da carteira”.

Ao final da análise dos riscos constantes nas categorias de fatores externos, percebe-se que as cooperativas entrevistadas tem maior tendência a focar seus esforços em riscos que estão sob sua zona de influência (categorias de fatores internos). Isto se dá ao fato de que enquanto ocorreram quarenta e duas citações referentes a riscos atrelados às forças e fraquezas, houveram treze citações de riscos referentes a ameaças e oportunidades.

Quanto à análise cruzada dos elementos relacionados na SWOT, é possível identificar pontos de ação para alavancagem, como por exemplo usar a força da marca para acessar novos nichos de mercado e usar os recursos próprios para testes em novas tecnologias e inovação. Também é possível promover ações para reduzir vulnerabilidades, a exemplo de ampliar os recursos próprios para absorver novas regulamentações com maior controle de custos.

Outro ponto passível de ação visando a redução de restrições é a correção de fraquezas existentes para aproveitar oportunidades, como exemplo cito a possibilidade de avaliar os pontos críticos do custo e buscar tecnologias alternativas para redução. Ainda neste contexto, visando resolver situações problemas oriundos das ameaças identificadas, uma ação possível é ampliar a gama dos produtos comercializados para concorrer com novos entrantes. Estes pontos citados tem relação direta com os riscos identificados pelos entrevistados.

A figura 15 a seguir, apresenta a correlação dos riscos identificados conforme

associação com cada quadrante da matriz SWOT, de acordo com as respostas dos entrevistados.

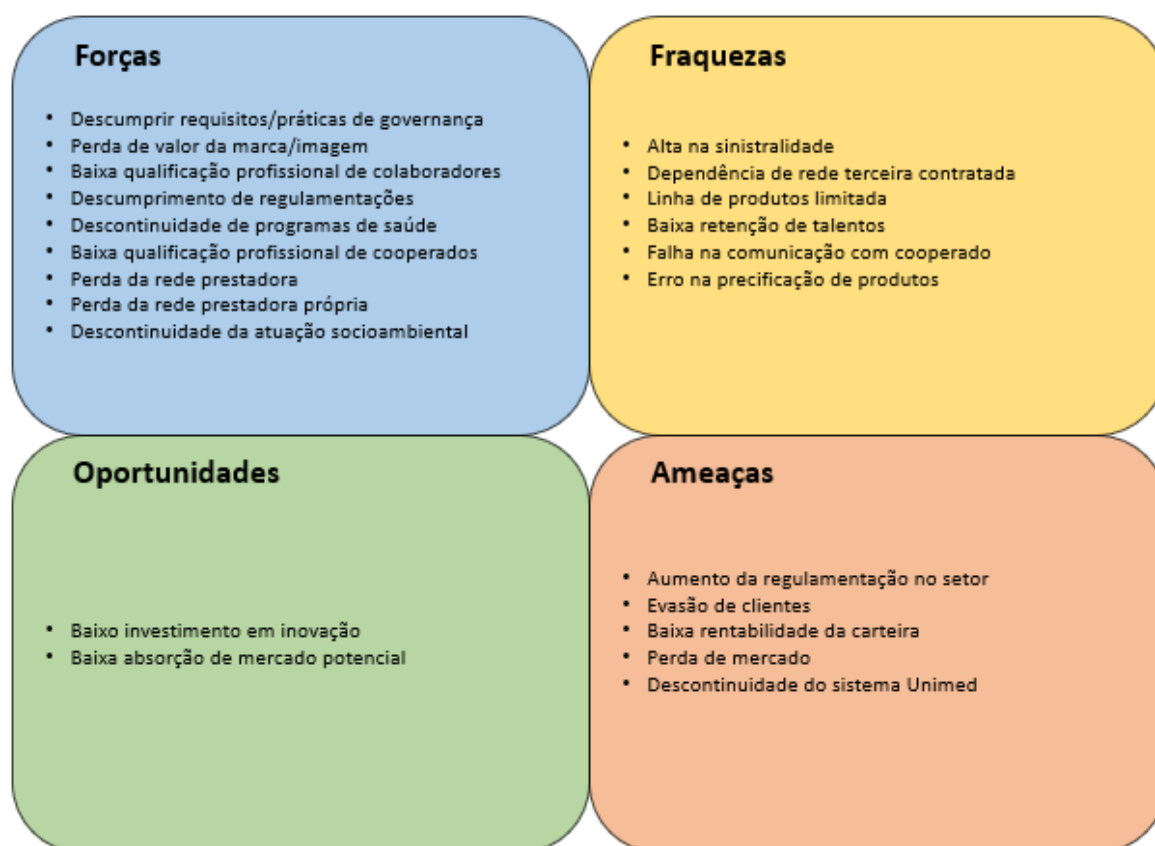


Figura 14. Riscos associados às dimensões do SWOT

4.1.5 Riscos Estratégicos - Cooperativismo

O cooperativismo por si só, como forma de organização associativa, contém elementos singulares em relação as interfaces dos cooperados ao empreendimento cooperativa. Estes elementos configuram riscos característicos da natureza da relação cooperado e cooperativa. Desta forma, a entrevista procurou compreender quais riscos estratégicos mapeados pelas cooperativas estão associados à característica desta relação.

Em relação aos riscos atrelados ao cooperativismo, três riscos receberam três citações cada, sendo eles “Saída da cooperativa”, “Baixa participação de cooperados” e “Baixa qualificação profissional de diretores”. Com duas citações, aparece o risco de “Insatisfação do cooperado” e uma citação apresenta o risco de “Saturação da cooperativa pela livre adesão”.

Os riscos citados representam as preocupações das cooperativas entrevistadas de acordo com a realidade de cada uma. Percebe-se que enquanto há cooperativas que avaliam como risco a saída do cooperado da cooperativa, em outra realidade há o risco de saturação pelo modelo

de livre adesão. Como supracitado, estes elementos dicotômicos se dão pelas diferenças de porte e regionais de cada cooperativa participante desta pesquisa.

A tabela 14 a seguir, apresenta os principais riscos atribuídos a esta categoria, conforme análise de dados realizadas no *Atlas TI*.

Tabela 14

Risco Estratégico – Cooperativismo

Risco Estratégico - Cooperativismo	
Risco	Citações
Saída da cooperativa	3
Baixa participação dos cooperados	3
Baixa qualificação profissional de diretores	3
Insatisfação do cooperado	2
Saturação da cooperativa pela livre adesão	1

4.2 Mapeamento das Principais Práticas de Gestão de Riscos Estratégicos Presentes nas Cooperativas de Saúde Suplementar do Estado do Paraná

Para este fim, utilizou-se um instrumento de pesquisa semi estruturado, composto por sete perguntas que avaliaram como está estruturado o modelo de gestão de riscos da cooperativa. Os resultados obtidos são os seguintes apresentados, em cada categoria.

4.2.1 Estratégia de Gestão de Riscos

Esta categoria, buscou avaliar a existência da prática de estratégias em gestão de riscos, em cada cooperativa entrevistada. A análise de conteúdo apresentou quinze citações de códigos referentes a esta categoria, conforme demonstra a tabela 15:

Tabela 15

Estratégia de Gestão de Riscos

Estratégia de Gestão de Riscos			
Lista de Códigos	Códigos Identificados	Citações	Cooperativas com a Prática Presente
Metas	Metas	5	8
Indicadores	Indicadores	5	
Estratégias	Estratégias	5	
Objetivos			
Desempenho			

4.2.2 Governança de Gestão de Riscos

Esta categoria, buscou avaliar a existência da prática de governança em gestão de riscos, considerando se a cooperativa entrevistada apresenta os elementos relacionados à prática. A análise de conteúdo apresentou trinta e seis citações de códigos referentes a esta categoria, conforme demonstra a tabela 16:

Tabela 16

Governança de Gestão de Riscos

Governança de Gestão de Riscos			
Lista de Códigos	Códigos Identificados	Citações	Cooperativas com a Prática Presente
Papéis e Responsabilidades	Papéis e Responsabilidades	9	8
Apetite ao risco	Apetite ao risco	8	
Estrutura Organizacional	Estrutura Organizacional	7	
Prestação de contas	Prestação de contas	5	
Relatórios	Relatórios	4	
Participação da diretoria	Participação da diretoria	2	
Três linhas de defesa	Três linhas de defesa	1	
Alinhamento com estratégia			
Responsabilidade			

4.2.3 Política de Gestão de Riscos

Esta categoria, buscou avaliar a existência da prática de política de gestão de riscos, contendo regimentos formalizados para a atividade. A análise de conteúdo apresentou treze citações de códigos referentes a esta categoria, conforme demonstra a tabela 17:

Tabela 17

Política de Gestão de Riscos

Política de Gestão de Riscos			
Lista de Códigos	Códigos Identificados	Citações	Cooperativas com a Prática Presente
Política formalizada	Política formalizada	7	8
Política aprovada	Política aprovada	5	
Regras em riscos	Regras em riscos	1	
Políticas aplicadas			
Políticas referenciadas			

4.2.4 Processo de Gestão de Riscos

Nesta categoria, buscou-se avaliar a existência de prática de processos em riscos definidos e implementados, conforme demonstra a tabela 18.

Tabela 18

Processos de Gestão de Riscos

Processo de Gestão de Riscos			
Lista de Códigos	Códigos Identificados	Citações	Cooperativas com a Prática Presente
Processo definido	Processo definido	7	8
Identificação de riscos	Identificação de riscos	6	
Avaliação de controles	Avaliação de controles	6	
Avaliação de riscos	Avaliação de riscos	6	
Monitoramento de riscos	Monitoramento de riscos	5	
Tolerância	Tolerância	4	
Categorização de riscos	Categorização de riscos	3	
Comunicação de riscos	Comunicação de riscos	3	
Resposta a riscos	Resposta a riscos	2	
Coordenação em riscos			

Aqui se analisou existência de atividades de identificação de riscos, avaliação de riscos (incluindo cenários), avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação. Procedimentos, responsabilidades, segregação de funções, fronteiras de atuação e o sistema geral de gestão de riscos. A análise de conteúdo apresentou quarenta e duas citações de códigos referentes a esta categoria.

4.2.5 Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos

Nesta categoria, buscou-se avaliar a existência de práticas de categorias e métodos de avaliações definidos, uma organização que utiliza técnicas de mensuração de riscos. A análise de conteúdo apresentou doze citações de códigos referentes a esta categoria, conforme demonstra a tabela 19:

Tabela 19

Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos

Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos			
Lista de Códigos	Códigos Identificados	Citações	Cooperativas com a Prática Presente
Método de avaliação	Método de avaliação	5	7
Categorias de riscos	Categorias de riscos	4	
Modelo de informação	Modelo de informação	2	
Técnicas de mensuração	Técnicas de mensuração	1	
Nível aceitável			
Abordagem padronizada			
Cenários			

4.2.6 Sistema e Modelos de Gestão de Riscos

Esta categoria, avaliou se a cooperativa mantém as informações sobre a exposição de riscos da organização sistematizadas, se estas são compartilhadas com os diferentes níveis da organização e capturadas de forma consistente. A análise de conteúdo apresentou doze citações de códigos referentes a esta categoria, conforme demonstra a Tabela 20.

Tabela 20

Sistema e Modelos de Gestão de Riscos

Sistema e Modelos de Gestão de Riscos			
Lista de Códigos	Códigos Identificados	Citações	Cooperativas com a Prática Presente
Sistema	Sistema	5	5
Compartilhamento de riscos em níveis hierárquicos	Compartilhamento de riscos em níveis hierárquicos	4	
Sistematização do gerenciamento de riscos	Sistematização do gerenciamento de riscos	3	
Relatórios Tecnologias			

4.2.7 Cultura, Comunicação e Treinamento em Gestão de Riscos

Esta categoria, procurou avaliar se a gestão de riscos está incorporada no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio. Se a organização avalia o entendimento dos empregados em relação à cultura, práticas e ao sistema de controles

internos e se ocorrem ações de comunicação e treinamento da cultura com os diferentes públicos da organização. A análise de conteúdo apresentou dezoito citações de códigos referentes a esta categoria, conforme demonstra a tabela 21:

Tabela 21

Cultura, Comunicação e Treinamento em Gestão de Riscos			
Cultura, Comunicação e Treinamento em Gestão de Riscos			
Lista de Códigos	Códigos Identificados	Citações	Cooperativas com a Prática Presente
Comunicação	Comunicação	8	7
Treinamento em riscos	Treinamento em riscos	8	
Disseminação	Disseminação	1	
Entendimento em riscos	Entendimento em riscos	1	
Formalização			
Decisões			
Cultura			

Ao término da análise de conteúdo deste bloco, foi possível constatar a presença das práticas de gestão de riscos contemplados no instrumento do IBGC nas cooperativas participantes. De todas as cooperativas entrevistadas, apenas uma informou não ter práticas estabelecidas por estar em um momento de construção do seu modelo de gestão de riscos.

4.3 Avaliar o nível de maturidade atual no gerenciamento de riscos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná

Para a realização desta análise, foi utilizado um formulário de questões fechadas, de múltipla escolha, construído a partir do instrumento IBGC, sobre cada uma das práticas reconhecidas e avaliadas pelo citado instrumento. A seguir, será apresentado o resultado de cada dimensão, contendo a avaliação de cada cooperativa participante quanto a grau de maturidade, conforme avaliado no instrumento.

4.3.1 Estratégia de Gestão de Riscos

A tabela 22, a seguir, apresenta a distribuição das cooperativas respondentes deste estudo em relação à prática de estratégias de gestão de riscos. Ao avaliar o grau de maturidade das cooperativas participantes, observa-se uma distribuição entre os níveis do instrumento, havendo uma prevalência de cooperativas já em nível consolidado, representando 33,3% do

todo (três cooperativas). Ainda sobre este tópico, duas cooperativas se encontram no nível “fragmentado” e duas no “definido”. Uma cooperativa se encontra no nível “inicial” e uma já possui um modelo em nível “consolidado”.

Tabela 22

Análise de Maturidade - Estratégia de Gestão de Riscos

Nível de Maturidade					
	Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado
	A cooperativa não sabe como, quem, quando, onde e por que implementar gestão de riscos. Existem metas de desempenho relacionadas à gestão de riscos.	A cooperativa sabe como, quem, quando, onde e por que implementar gestão de riscos, porém não tem objetivos estabelecidos. Existem metas de desempenho relacionadas à gestão de riscos.	A cooperativa tem estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada. Existem metas de desempenho relacionadas à gestão de riscos.	A cooperativa tem estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada. Existem metas de desempenho relacionadas à gestão de riscos e estas são monitoradas.	A cooperativa tem estratégia de gestão de riscos claramente definida, implementada e integrada aos demais ciclos de gestão. As metas de desempenho da organização estão alinhadas com a estratégia e com a gestão de riscos.
Coop 1				X	
Coop 2				X	
Coop 3		X			
Coop 4		X			
Coop 5			X		
Coop 6				X	
Coop 7	X				
Coop 8			X		
Coop 9					X

4.3.2 Governança de Gestão de Riscos

Na tabela 23 a seguir, está a distribuição das cooperativas em governança de gestão de riscos. Nesta prática há uma prevalência de 66,6% (6 cooperativas) das entrevistadas no nível “definido”, com uma cooperativa no nível “inicial” e duas no nível “consolidado”. Esta é a prática com maior concentração de cooperativas no nível “definido”.

Durante as entrevistas foi possível perceber que a força de regulamentação da ANS (Agência Nacional de Saúde) por meio da Resolução Normativa 518, que dispõe de elementos mínimas de gestão de riscos, foi um catalizador importante na evolução da prática de governança em riscos nas cooperativas. Das nove entrevistadas, quatro posicionaram que o desenvolvimento do tema foi condicionado ao atendimento da referida resolução normativa.

Tabela 23 - Análise de Maturidade - Governança de Gestão de Riscos

Análise de Maturidade - Governança de Gestão de Riscos

Nível de Maturidade					
Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado	
As funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) são realizadas individualmente, não integradas à visão estratégica.	As funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) focam em áreas / atividades voltadas para cumprimento de obrigações regulatórias.	As funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) cobrem os riscos de negócio e outros que impactam no valor. A estrutura organizacional de Gestão de Riscos está definida.	As funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) cobrem de forma abrangente os riscos da cooperativa. A estrutura organizacional de Gestão de Riscos está bem definida e alinhada à estratégia e objetivos.	Os objetivos estão claramente definidos e alinhados entre as diversas funções da 2ª linha de defesa (Gestão de Riscos) a fim de prover valor para a cooperativa. A estrutura organizacional de Gestão de Riscos é referência no setor de atuação.	
Coop 1		X			
Coop 2		X			
Coop 3		X			
Coop 4		X			
Coop 5		X			
Coop 6		X			
Coop 7	X				
Coop 8			X		
Coop 9			X		

4.3.3 Política de Gestão de Riscos

A tabela 24 apresenta a maturidade em relação a políticas de gestão de riscos.

Tabela 24

Análise de Maturidade - Política de Gestão de Riscos

Nível de Maturidade					
Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado	
Políticas e procedimentos não estão definidos e não há um processo consistente para seu desenvolvimento e manutenção.	Políticas e procedimentos existem limitados apenas à área de Gestão de Riscos.	Políticas e procedimentos de Gestão de Riscos são formais e comunicados de forma consistente para toda a cooperativa.	Políticas e procedimentos são bem desenvolvidos e aplicados consistentemente em toda a cooperativa. São continuamente atualizados de acordo com as mudanças na estratégia de negócios.	Políticas e procedimentos são regularmente referenciados por terceiros e pelo setor. As políticas impactam os relacionamentos e negócios externos.	
Coop 1		X			
Coop 2			X		
Coop 3	X				
Coop 4		X			
Coop 5			X		
Coop 6			X		
Coop 7	X				
Coop 8			X		
Coop 9		X			

É possível avaliar que há uma prevalência de 44,4% (4 cooperativas) no nível “consolidado”, seguido por três cooperativas no nível “definido”. Durante as entrevistas foi possível perceber que as cooperativas que objetivam atender à RN 507 (acreditação de operadoras), possuem maior nível de maturidade em política de riscos.

4.3.4 Processo de Gestão de Riscos

A tabela 25 apresenta o nível de maturidade em processos de gestão de riscos, nas cooperativas participantes. Há uma prevalência da prática no nível “consolidado”, representado por 55,6% (5 cooperativas) das entrevistadas, sendo a prática com maior concentração de cooperativas neste nível. Duas cooperativas estão no nível “definido”, enquanto uma se encontra no nível “inicial” e uma no “fragmentado”.

Tabela 25

Análise de Maturidade - Processo de Gestão de Riscos

Nível de Maturidade					
Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado	
Processos e controles que dão apoio à gestão de riscos são pouco desenvolvidos. Mínimas atividades de monitoramento ocorrem.	Os processos de identificação e avaliação de riscos são executados como atividades distintas ou separadas acontecendo sob demanda.	Uma abordagem baseada em riscos é executada de maneira sistemática e consistentemente aplicada em nível corporativo e por toda a organização.	Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem definidos e estruturados. Os gestores de negócio monitoram sistematicamente os riscos associados aos seus processos.	Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem integrados aos objetivos estratégicos. Atividades de monitoramento eficientes e coordenadas.	
Coop 1			X		
Coop 2			X		
Coop 3	X				
Coop 4			X		
Coop 5			X		
Coop 6		X			
Coop 7	X				
Coop 8			X		
Coop 9		X			

4.3.5 Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos

A tabela 26 apresenta o nível de maturidade em linguagem e métodos de gestão de riscos. Há uma prevalência de quatro cooperativas no nível “definido”

Tabela 26

Análise de Maturidade – Linguagem e Métodos de Gestão de Riscos

	Nível de Maturidade				
	Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado
	Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. Análises qualitativas e quantitativas são realizadas.	Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. Análises qualitativas e quantitativas são realizadas.	Há uma abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. No entanto, ela não é utilizada por todas as funções de maneira consistente.	Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e a tolerância a riscos. Testes de stress e análise de cenários são utilizados em nível corporativo.	Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e tolerância a riscos. Cenários futuros e testes de stress são usados para explorar a análise dos riscos.
Coop 1			X		
Coop 2				X	
Coop 3		X			
Coop 4	X				
Coop 5			X		
Coop 6			X		
Coop 7	X				
Coop 8				X	
Coop 9			X		

4.3.6 Sistema e Modelos de Gestão de Riscos

Na tabela 27 se apresenta o nível de maturidade das participantes em relação aos sistemas e modelos de gestão de riscos. A prevalência das cooperativas está nos níveis inicial e definido.

Tabela 27

Análise de Maturidade – Sistema e Modelos de Gestão de Riscos

	Nível de Maturidade				
	Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado
	Modelos de informações e relatórios são direcionados por exigências externas e não são suficientemente definidos.	Modelos de informações e relatórios são definidos pela alta direção, mas não são compreendidos pela gestão ou alinhados na organização.	Os modelos de informações e de relatórios são bem definidos e compreendidos. Os relatórios são elaborados com informações corretas, completas.	Tecnologias emergentes são aproveitadas para permitir que os objetivos de gestão de riscos sejam alcançados em nível corporativo.	Tecnologias integradas habilitam a organização a gerenciar os riscos e são consideradas altamente efetivas e reconhecidas como práticas líderes pelo mercado.
Coop 1			X		
Coop 2			X		
Coop 3	X				
Coop 4			X		
Coop 5			X		
Coop 6	X				
Coop 7	X				
Coop 8				X	
Coop 9	X				

4.3.7 Cultura, Comunicação e Treinamento em Gestão de Riscos

A tabela 28 representa a análise em relação à prática de cultura, comunicação e treinamento em gestão de riscos. Há três cooperativas que se encontram em nível “definido” e três em nível “consolidado”. No nível “fragmentado”, está posicionada a maturidade de duas cooperativas, enquanto que uma se encontra no nível “inicial”.

Tabela 28

Análise de Maturidade – Cultura, Comunicação e Treinamento em Gestão de Riscos

	Nível de Maturidade				
	Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado
	Não há um plano de disseminação implementado para formalizar as principais decisões da companhia em relação às práticas de riscos.	Existem comunicações, mas não estão formalmente definidas. Treinamentos pontuais são realizados.	Protocolos claros de comunicação existem e são abertos a todos os empregados. A comunicação de duas mãos com as partes interessadas é incentivada.	A cultura de riscos e controles está inserida nas atividades diárias da organização e os riscos são proativamente tratados nos níveis de processo e de funções.	A cultura de riscos e controles é efetiva em todos os níveis da organização. Programas de disseminação são aplicados para a evolução contínua da gestão de riscos.
Coop 1				X	
Coop 2				X	
Coop 3		X			
Coop 4				X	
Coop 5			X		
Coop 6			X		
Coop 7	X				
Coop 8			X		
Coop 9		X			

4.3.8 Matriz de Maturidade por Dimensão

A tabela 29 representa uma matriz consolidada do nível de maturidade das cooperativas entrevistadas. A análise da matriz de maturidade apresenta os cenários das cooperativas entrevistas em cada dimensão do instrumento do IBGC, considerando sua posição de maturidade identificada. De todas as cooperativas entrevistas, apenas uma se apresentou sem práticas estabelecidas para a gestão de riscos. É possível avaliar uma prevalência de cooperativas nos níveis definido e consolidado, o que representa um estágio de maturidade já evoluído.

Tabela 29

Matriz de maturidade por dimensão

	Estratégia de GRC	Governança de GRC	Políticas de GRC	Processo de GRC	Linguagem e Métodos de GRC	Sistema e Modelos de GRC	Cultura, Comunicação e Treinamento em GRC
Inicial	Coop. 7	Coop. 7	Coop. 7	Coop. 7	Coop. 4; Coop. 7	Coop. 3; Coop. 6; Coop. 7; Coop. 9	Coop. 7
Fragmentado	Coop. 3; Coop. 4		Coop. 3	Coop. 3	Coop. 3		Coop. 3; Coop. 9
Definido	Coop. 5; Coop. 8	Coop. 1; Coop. 2; Coop. 3; Coop. 4; Coop. 5; Coop. 6	Coop. 1; Coop. 4; Coop. 9	Coop. 6; Coop. 9	Coop. 1; Coop. 5; Coop. 6; Coop. 9	Coop. 1; Coop. 2; Coop. 4; Coop. 5	Coop. 5; Coop. 6; Coop. 8
Consolidado	Coop. 1; Coop. 2; Coop. 6	Coop. 8; Coop. 9	Coop. 2; Coop. 5; Coop. 6; Coop. 8	Coop. 1; Coop. 2; Coop. 4; Coop. 5; Coop. 8	Coop. 2; Coop. 8	Coop. 8	Coop. 1; Coop. 2; Coop. 4
Otimizado	Coop. 9						

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As implicações gerenciais dos resultados obtidos com a análise de maturidade, indicam a possibilidade de evolução das cooperativas em relação às práticas de gestão de riscos analisadas. A gestão de riscos é uma importante ferramenta para apoiar as empresas a manter uma atuação sustentável no ambiente em que operam. Um modelo bem estruturado desta disciplina, promove uma atuação proativa frente a situações que venham a incorrer em prejuízos para a instituição e possibilitam a tomada de riscos que seja proveitoso e vantajoso de maneira controlada e otimizada. Como referência para a sugestão de evolução, foi utilizado o conteúdo técnico presente no instrumento de análise de maturidade do IBGC (2017).

Na avaliação de práticas presentes, considerando o instrumento do IBGC (2017), as cooperativas participantes apresentaram elementos que as categorizaram em níveis de maturidade diferentes. Não foi objeto deste estudo buscar compreender junto às cooperativas qual era o grau desejado de maturidade em gestão de riscos, no entanto para cada dimensão

avaliada, existem elementos de evolução que, se executados, podem promover o nível identificado. Os pontos identificados como melhoria não foram abordados junto às cooperativas.

No caso da dimensão de estratégias em gestão de riscos, a evolução ocorre a partir do uso da disciplina como um elemento do planejamento da organização, de forma que a definição de metas, objetivos, indicadores e estratégias estejam voltadas para que a gestão de riscos na empresa esteja claramente definida, implementada e integrada aos demais ciclos de gestão. As metas de desempenho devem estar alinhadas com a estratégia e a gestão de riscos da organização. Portanto, o conteúdo de riscos deve fazer parte do planejamento estratégico da cooperativa, sendo insumo necessário para as definições.

Para a dimensão de governança, o principal ponto de evolução se concentra na definição e operacionalização das linhas de defesa, com enfoque nas funções e papéis de cada linha, afim de proporcionar uma cobertura abrangente dos riscos da organização. O estabelecimento de uma estrutura organizacional bem definida, em que os papéis das linhas de defesa ocorram de forma adequada e alinhada à estratégia e aos objetivos, proporciona uma governança adequada. Para evolução, recomenda-se o uso de metodologias que apoiem a implantação de linhas de defesa, a exemplo do IIA (2020).

Para a dimensão de política de gestão de riscos, o ponto de evolução se encontra em garantir que os elementos de todas as dimensões supracitadas estejam regimentados, aprovados em instancias superiores da organização e divulgados por meio de uma política formalizada. Este instrumento é fundamental para que todos os componentes de gestão de riscos possam funcionar sobre o mesmo conjunto de regras.

Na dimensão de processos de gestão de riscos, se encontram os elementos referentes às atividades de identificação de riscos, avaliação de riscos (incluindo cenários), avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação. A evolução deste tema deve passar, primeiramente, pela escolha de um modelo de gestão de riscos que seja aderente à realidade da organização. Neste trabalho citamos dois modelos de referência, sendo eles o COSO (2017) e a ABNT NBR ISO 31000 (2018). A partir do modelo, a cooperativa implementa as atividades acima citadas, respeitando os elementos de governança (papéis e responsabilidades) previamente atribuídos e passa a realizar um processo mais consistente, pautado em práticas de referência.

Em relação à dimensão de linguagem e métodos, a evolução ocorre a partir da definição das categorias de riscos, métodos de avaliação de riscos, métodos de categorização

(probabilidade x impacto), técnicas de mensuração e dicionários de riscos. É crucial que a linguagem sobre o tema proporcione compreensão aos envolvidos, que haja um padrão estabelecido e conhecido por parte da organização nos diferentes níveis. O uso de metodologias como COSO (2017) e ABNT NBR ISO 31000 (2018) são sugeridos como base para a estruturação do método de trabalho a ser aplicado.

Para a dimensão de sistemas e modelos de gestão de riscos, a evolução passa pela definição de um sistema que promova o compartilhamento de riscos em níveis hierárquicos diversos, promovendo a sistematização do gerenciamento de riscos em padrões estabelecidos e que permitam o monitoramento por meio de relatórios e painéis. Ao sistematizar o gerenciamento de riscos, de acordo com os padrões previamente estabelecidos pela organização, tanto o monitoramento quanto a gestão das atividades evoluem como práticas de excelência.

Na dimensão cultura, comunicação e treinamento em gestão de riscos, a evolução a partir da conscientização das pessoas envolvidas e da incorporação do tema no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio. Aqui é preciso avaliar o entendimento dos funcionários e cooperados em relação à cultura, às práticas de gestão de riscos e ao sistema e controles internos existentes. Promover de maneira contínua ações de comunicação e treinamento da cultura de gestão de riscos, contemplando os diferentes públicos da organização.

É necessário que os órgãos de governança e as três linhas de defesa monitorem permanentemente as práticas existentes, respeitando os papéis estabelecidos e garantir que o gerenciamento de riscos seja realizado de forma contínua. Uma forma de evolução é manter planos anuais de comunicação, com agendas específicas sobre o tema que envolvam os públicos diversos.

CONCLUSÃO

A escolha deste tema se deu pela relevância da disciplina de gestão de riscos como fator de sustentabilidade para as organizações. No caso das cooperativas de saúde, ambientes altamente regulamentados, avaliar a maturidade das cooperativas em relação às práticas de gestão de riscos e sugerir pontos de evolução é relevante, tendo em vista a importância que estas empresas tem para a economia dos locais em que se encontram.

As entrevistas realizadas com as cooperativas demonstraram um cenário

predominantemente evoluído, quando se pensa em modelos e práticas de gestão de riscos. Destaca-se o comprometimento apresentado pelos entrevistados em relação ao tema e o interesse em promover o desenvolvimento. Um ponto negativo foi a baixa participação das cooperativas na pesquisa.

Durante a condução das entrevistas deste trabalho, identificou-se os riscos estratégicos presentes na análise realizada pelas cooperativas participantes, sob a perspectiva de categorização entre riscos internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades). As contribuições obtidas pela entrevista, ajustadas às categorias e códigos identificados, promoveram uma análise do cenário de riscos estratégicos das cooperativas médicas do Paraná. Neste contexto, foi possível avaliar que enquanto há uma gestão focada nos elementos internos, considerando-os em sua matriz de riscos, se apresenta um cenário em que os riscos externos não são considerados na mesma proporção. É fato que a própria SWOT busca representar os elementos internos como os mais passíveis de análise e ação, mas é percepção de que as cooperativas avaliadas ainda estão em uma fase inicial de análise de riscos de categoria estratégico, assim sendo a análise interna mais propícia de realização.

Outro ponto que chamou a atenção na pesquisa sobre os riscos estratégicos, foi o fato de que cinco das nove cooperativas não tinham os riscos estratégicos formalmente avaliados. O enfoque destas cooperativas em relação à gestão de riscos estava posicionado na resolução normativa RN 518 da ANS. Este fato é compreensível considerando que a referida norma (práticas mínimas de controles internos e gestão de riscos) se tornou obrigatória em 2023, considerando a avaliação do ano de 2022. Com este cenário, foi possível entender que os riscos de subscrição, crédito, legal, operacional e de mercado estavam bem estabelecidos e geridos pelas cooperativas participantes, sendo que para algumas delas estes riscos eram considerados estratégicos devido à força da norma. Durante a entrevista, ao contextualizar o conceito de risco estratégico apresentado neste estudo, foi possível que as cooperativas posicionassem riscos mapeados nestas categorias, de forma a contribuir com o estudo.

Sobre a análise das práticas de gestão de riscos presentes nas cooperativas, os entrevistados apresentaram conhecimento em relação ao conteúdo de cada prática, respondendo com exemplos de atividades e elementos que estavam relacionados a cada uma destas. Um fator interessante averiguado foi que as cooperativas que já atendem à RN 518 apresentaram práticas mais evoluídas, bem como as cooperativas que participaram da formação educacional promovida pelo SESCOOP em parceria com a PUC, denominado Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense. Os entrevistados pontuaram que o movimento para desenvolver a

gestão de riscos nas cooperativas foi intensificado após a necessidade de atendimento à RN 518 e também a partir do programa educacional acima citado.

Este fator é muito relevante quando se observa o resultado da análise de maturidade. O resultado apresentado nestes estudos é anonimizado e cada organização apresenta maturidade distinta para cada dimensão analisada, cabendo à própria cooperativa avaliar seu nível de maturidade em cada dimensão à luz de sua realidade e expectativas futuras em relação às evoluções. Porém ao avaliar o resultado das cooperativas que participaram do programa de compliance do cooperativismo paranaense ou já se adequaram à RN 518, foi possível constatar um nível de maturidade maior em relação às dimensões avaliadas que foram impactadas por estes elementos.

Sobre a análise de maturidade, considerando as entrevistas realizadas, os participantes conseguiram preencher adequadamente o nível de maturidade de cada dimensão em relação à realidade de sua cooperativa. Um dos pontos verbalizados pelos entrevistados e que estão representados na avaliação de maturidade, é a ausência de investimento em sistemas específicos de gestão de riscos. Este ponto se justifica pelo uso de ferramentas como o Excel para a montagem acompanhamento de matrizes de risco e também pelo volume de riscos que as cooperativas tem em seu escopo, considerando que a maior parte das entrevistadas está ainda focada na RN 518. De forma geral, os entrevistados demonstraram interesse em evoluir a gestão de riscos das cooperativas entrevistadas e posicionaram que é parte do desenvolvimento esperado pelos diretores a evolução do tema.

Esta dissertação conseguiu insumos que promoveram a resposta ao problema de pesquisa de identificar o nível de maturidade no gerenciamento de riscos estratégicos das cooperativas de saúde suplementar do estado do Paraná. Também respondeu aos objetivos específicos do estudo, sendo identificar os principais riscos estratégicos, as práticas presentes nas cooperativas e o nível de maturidade e ações para evolução.

Como ponto de limitação deste trabalho destaco o baixo número de cooperativas participantes. No estado do Paraná, existem vinte e uma cooperativas e todas foram convidadas a participar por meios oficiais, sendo que destas apenas nove participaram das entrevistas. Além das nove participantes, duas cooperativas não puderam ser entrevistadas a tempo, pois ainda não haviam conseguido a autorização da diretoria para tal.

Como sugestão para pesquisas futuras, uma linha de trabalho seria avaliar além do grau de maturidade das cooperativas, o nível desejado de maturidade. Uma vez feito isso, as sugestões de evolução nas práticas de gestão de riscos visariam a atender o nível específico

desejado e análise de maturidade poderia atestar se as participantes já estavam na maturidade esperada.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT]. (2018). Gestão de riscos - Diretrizes. (NBR ISO 31000:2018). ABNT.
- Albuquerque, M. Couto, M. H. G. & Oliva, F. L. (2019). Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. Cadernos EBAPE, Vol. 17, No. 1, pp. 156-172.
- Alencar, A. J., & Schmitz, E.A. (2009). *Análise de risco em gerência de projetos*. 2.ed. Rio de Janeiro, Brasport.
- Alves. S. (2012). Auditoria Baseada Em Riscos, A Importância De Gerenciar Riscos Estratégicos. Recuperado de <https://blogsicurezzaeditora.wordpress.com/2012/08/01/artigo-auditoria-baseada-em-riscos-a-importancia-de-gerenciar-riscos->.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar [ANS]. (2018). Regulamentação ANS. Recuperado de <http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/consumidor/4466-ans-celebra-os-20-anos-de-regulamentacao-da-saude-suplementar>
- Aon Global Risk Consulting. (2010). *Aon Risk Management*. Recuperado de <http://www.aon.com>
- Aven, T. (2016). *Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation*. European Journal of Operational Research, v. 253, n. 1, p. 1-13.
- Barros, A. J. S., & Lehfeld, N. A. S. (2007) *Fundamentos da metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bardin, L. (2020). *Análise de conteúdo – Edição revista e atualizada*. Lisboa-Portugal: Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto Editora. p. 147-202.
- Brasil. (1971). Lei nº 5.764. Dispõe sobre Cooperativismo. Brasília.
- Brasil. (1998). Lei nº 9.656. Dispõe sobre os Planos de Assistência à Saúde. Brasília.
- Brasil. (2000). Lei n.º 9.961/2000. Dispõe sobre a criação da ANS. Brasília.
- Brasil. (2007). Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Saúde Suplementar. Brasília: CONASS.

- Brasiliano, A. C. R. (2018). *Inteligência em riscos* [livro eletrônico]: gestão integrada em riscos corporativos. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Sicurezza.
- Cavalcanti, L. M. R., & Guerra, M. G. G. V. (2019). Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWOT. *Revista Meta: Avaliação*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 33, p. 694-718.
- Ching, H. Y. (2010). Eficiência na gestão do risco corporativo à luz das melhores práticas do mercado. XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção ENEGEP. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil.
- Ching, H.Y, Colombo, T.M. (2013). Boas práticas de gestão de risco corporativo: estudo de dez empresas.
- Cook, M. L. (1995). The future of US Agricultural Cooperatives: A Neo Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, n. 77, p. 1153-1159.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman.
- Denzin, N. K. E., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41.
- De Paula Casemiro, Í., Simões, B. F. T., & dos Santos Moraes, C. M. (2022). Análise da aplicabilidade da Matriz SWOT na gestão e planejamento em Ecoturismo: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Ecoturismo* (RBEcotur).
- Fávero, L., Belfiore, P. (2021). Análise de Dados: Estatística Multivariada com Excel, SPSS e Stat. Rio Janeiro: Gen Grupo Educacional.
- Fletcher, K. C., & Abbas, A. E. A. (2017). Value measure for public sector enterprise risk management: a TSA case study, *Risk Analysis*, oct.
- Franke, W. (1973). *Direito das sociedades cooperativas; direito cooperativo*. São Paulo: Saraiva.
- Frantz, W. (2012). *Associativismo, cooperativismo e economia solidária*. Ijuí: Unijuí.
- Forgiarini, D. I., Alves, C. N., & Mendina, H. J. C. (2018). Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 21-36.
- Harari, Y. N. (2011). *Sapiens – Uma Breve História da Humanidade*. 29ª Edição. Editora Harper.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. (2017). Cadernos de Governança Corporativa. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia.

- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), p. 48–60.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. Ed. Pearson Education.
- Luz, G. B. (2020). Proposta de modelo para avaliação do nível de maturidade da responsabilidade social empresarial. Dissertação de mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. Recuperado de <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4888>
- Marshall, C. L. (2002). *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. São Paulo: Qualitymark Editora.
- Martins, L. (2006). *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso*. 1. ed. São Paulo: Digerati Books.
- Martins, N. C., Santos, L. R., & Dias Filho, J. M. (2004). Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, n. 34, p. 7-22.
- Mattar, F. N., Oliveira, B., & Motta, S. L. S. (2014). *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Misbah, S., Mahboob, U. (2017). Strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis of integrating the World Health Organization patient safety curriculum into undergraduate medical education in Pakistan: a qualitative case study. *J Educ Eval Health Prof.*
- Miyashiro, M. A. S. (2007) Identificação e melhoria do nível de maturidade de uma organização explorando técnicas de inteligência computacional. INPE, São José dos Campos.
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *Int. J. Production Economics*, 173, 66-79. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>
- Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB]. (2022). Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021. Recuperado de <https://anuario.coop.br/ramos#saude>. Acesso em 10/01/2022.
- Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB]. (2022). O que é Cooperativismo. Recuperado de <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em 10/01/2022.
- Pinho, D. B. (2004). *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva.
- Pivoto, D. (2013). Governança cooperativa: Uma análise dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.
- Poltronieri, C. F. (2014). *Avaliação do grau de maturidade dos Sistemas de Gestão Integrados (SGI)*. (Dissertação de mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-02062014-085602/en.php>

- Porter, M. A. (1989). *Vantagem Competitiva das Nações*. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Quinn Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Risk Maturity Model Resources. (2006). Recuperado de <https://www.riskmaturitymodel.org/risk-maturity-model-resources/#:~:text=In%202006%2C%20Risk%20and%20Insurance,maturing%20a%20risk%20management%20program>.
- Rothaermel, F. T. (2014). *Strategic Management, Second edition*, McGraw-Hill Education, New York, NY.
- Saldanha, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications
- Silva, A. A. (2007). Relação entre operadoras de planos de saúde e prestadores de serviços: um novo relacionamento estratégico. Porto Alegre. 2003. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/portal/site/Biblioteca/biblioteca_topico_17704.asp>. Acesso em: jan. 2007.
- The Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission [COSO]. (2017). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. United States.
- The Institute of Internal Auditors [IIA]. (2020). Modelos as três linhas do The IIA 2020 – Uma Atualização das Três Linhas de Defesa. Recuperado de: <https://iia brasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2023.
- Thakur, V. (2021). Framework for PESTEL dimensions of sustainable healthcare waste management: Learnings from COVID-19 outbreak. *Journal of cleaner production*, 287, 125562.
- Tribunal De Contas Da União [TCU]. (2017). Roteiro de auditoria de gestão de riscos. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. Brasília.
- Unimed do Brasil. (2022). Dados do Sistema Unimed. Recuperado de <https://www.unimed.coop.br>, Pagina Home/sistema Unimed/cooperativismo. Acesso em 12/01/2022.
- Vieria, J. B., & Barreto, R. T. S. (2019). Governança, gestão de riscos e integridade. Coleção Gestão Pública, v. 05, ENAP- Brasília.
- Vila, R. A. (2003). *Aplicação da Gestão do Conhecimento em Processos de Gerenciamento de Risco*. RAFI, São Paulo: Número 1, ano 1.
- Wieczorek-Kosmala, M. (2014). Risk management practices from risk maturity models perspective. *Journal for East European Management Studies*, v.19, n.2, p.133-159.
- Yin, R. K. (2005) *Estudo de Caso: planejamento e métodos* 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Zylbersztajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32.