

15 análise

Apetite ao risco nas empresas: parte estratégica da inteligência em riscos

2 Por que é tão difícil discutir riscos com a alta gestão das empresas?

6 O NOVO MODELO de NEGÓCIO

7 CISNES NEGROS, qual a melhor forma de lidar com este tipo de risco?

12 Acontece: Brasileiro INTERISK e CEAGESP

13 Acontece: Brasileiro INTERISK em São Manoel

20 Agenda Cursos EAD

Por que é tão difícil discutir riscos com a alta gestão das empresas?

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

*Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique, pela Université East Paris - Marne La Vallée – Paris – França, é presidente da Brasiliano & Associados Gestão de Riscos.
abrasiliano@brasiliano.com.br*



Esta é uma pergunta que exige reflexão tanto do gestor de riscos como também dos executivos. Por quê? Hoje com a linha sucessória de responsabilidades civis e criminais do conceito das Três Linhas de Defesa há a necessidade dos gestores e executivos estarem alinhados e seguindo as mesmas premissas, além de cumprirem as regras de compliance.

Vamos a um exemplo típico que retirei do artigo de Robert Kaplan e Anette Mikes, publicado na Harvard Business Review, em junho de 2012. O artigo possui como conteúdo a discussão de um novo modelo de gestão de riscos, com categorização de riscos sob o enfoque de serem controláveis ou não. Então iniciam o artigo com o exemplo do acidente da BP no Golfo do México, 2007: “Quando virou presidente da BP, em 2007, Tony Hayward prometeu fazer da segurança a prioridade. Entre as novas regras que instituiu, estava a exigência de que todo trabalhador usasse copo com tampa para tomar café em movimento e não mandasse mensagens de texto enquanto dirigia. Três anos depois, ainda no mandato de Hayward, a plataforma de petróleo Deepwater Horizon explodiu no Golfo do México — um dos piores acidentes com o dedo do homem na história. A comissão encarregada do inquérito nos Estados Unidos atribuiu a tragédia a falhas de gestão que minaram “a capacidade de indivíduos envolvidos de identificar os riscos que enfrentavam e de corretamente avaliá-los, comunicá-los e corrigi-los. O caso de Hayward reflete um problema comum. Apesar de todo o discurso e do dinheiro investido, a gestão de riscos ainda costuma ser tratada como uma questão de “compliance” que pode ser resolvida com a adoção de um sem-fim de regras — e a fiscalização para que todo funcionário as siga”

O que eles discutem é que nem todos os riscos podem e devem ser tratados com base em regras, pois riscos da magnitude da Deepwater Horizon não iriam reduzir nem a probabilidade nem o impacto, como também, não impediu o tombo de muitas instituições financeiras durante a crise de crédito de 2007–2008.

O que eles batem, e eu concordo, por esta razão temos que refletir, é que certos tipos e ou categorias de riscos decorrem de fatos alheios à empresa e estão além da sua influência ou controle. São riscos causados por desastres naturais e políticos e grandes transformações macroeconômicas. Riscos considerados por eles como de variáveis incontroláveis, extremos, que deveriam ter uma abordagem não baseada em regras. Já que estas regras não irão impedir a materialização desses eventos.

Portanto a alta gestão da empresa deveria se concentrar na identificação e na mitigação de seu impacto. Ou seja, focar Planos de Continuidade e de Contingência, já que não podem fazer nada.

Uma abordagem baseada em normas e regras, embora boa para a gestão de inúmeros riscos considerados evitáveis pela corporação, é totalmente ineficaz para riscos como os da estratégia e riscos externos – incontroláveis. Estes exigem uma abordagem radicalmente distinta, baseada na discussão aberta e explícita do risco.

Esta é a grande dificuldade existente, pois a alta gestão não enxerga que estes tipos de riscos podem acontecer nas suas corporações! O Fórum Mundial já realizou pesquisas e o mundo acadêmico também, sobre a questão comportamental e organizacional. Os resultados demonstraram que os executivos têm fortes vieses cognitivos que os impedem de pensar sobre o risco e de discuti-lo — até que seja tarde demais.

Estudos revelam que o ser humano superestima seu poder de influenciar acontecimentos que, na realidade, são for-

temente determinados pelo acaso. São as vezes aleatórios! Tendem a confiar demais na exatidão das suas projeções, avaliações de riscos e a reduzir demais seus impactos frente ao contexto existente e ao histórico. Aleatoriedade não tem a haver com histórico!

Ponto importante é que os gestores de riscos levam para a alta gestão, estimativas de informações que possuem, apesar do notório perigo de fazer extrapolações lineares, a partir da história recente, para um futuro muito incerto e variável. Muitas vezes, agravamos o problema com o viés da confirmação, que nos leva a privilegiar informações que corroboram nossa posição (em geral, acertos) e a suprimir informações que a contradigam (em geral, erros). É um fator humano que devemos estar atentos, caso contrário, poderemos ser surpreendidos.

Esses vieses individuais e organizacionais explicam por que tanta empresa ignora ou interpreta erroneamente ameaças ambíguas. Em vez de mitigá-las, acabam por incubar o risco através de normas, aprendem a tolerar falhas e erros aparentemente menores (riscos sistêmicos) e a tratar sinais iniciais, bandeiras vermelhas de aviso, como alarme falso, em vez de alerta para algo iminente.

Um bom processo de gestão de risco precisa combater esses vieses. Portanto temos que refletir e pensar na forma como abordaremos estes tipos de riscos na alta administração. Se continuarmos com vieses apenas de compliance e normatização seremos pegos de surpresa. Mais um grande desafio para a Gestão de Riscos! Conseguiremos?

Com Inteligência em Riscos Corporativos sua gestão pode ser mais fácil!



INTERISK 
Inteligência em Riscos

www.brasiliano.com.br

A aplicação de Soluções
Integradas durante as análises
facilita o planejamento,
reduzindo as chances de riscos e
melhorando seus controles.

o NOVO MODELO de NEGÓCIO



A Brasileiro INTERISK acredita que a diferença entre empresas vencedoras e perdedoras, neste mercado de extrema volatilidade e turbulência é possuir e renovar constantemente a **INOVAÇÃO DE VALOR**.

A Inovação de Valor para os serviços de consultoria em Riscos Corporativos da Brasileiro, significa oferecer aos nossos clientes **INTELIGÊNCIA EM RISCOS**.

Inteligência em Riscos é a nossa metodologia e experiência, de quase 30 anos de mercado corporativo em riscos, sendo integrada e automatizada na solução **INTERISK**.

A solução **INTERISK** integra todas as informações de todas as disciplinas de riscos da empresa, de tal forma que desde o gestor até a alta direção possuem, nos diferentes níveis de acesso, as informações chaves e estratégicas sobre seus riscos críticos, suas causas prioritárias e os controles chaves que suportam estas causas/riscos. É a chamada Gestão Baseada em Riscos!

A alta direção passa a ter indicadores estratégicos de riscos, além de enxergar a interconectividade entre os riscos e por consequência seus riscos sistêmicos. Desta forma a gestão

de riscos passa de uma posição reativa (bombeiro!) para uma posição de antecipação!

Nós da Brasileiro atribuímos a mesma ênfase ao valor e inovação. Portanto a solução **INTERISK** não é só tecnologia! É conceito integrado com tecnologia. Agregamos valor ao seu negócio ao oferecer o **INTERISK**, como um processo único para resolver seus problemas, interagindo diretamente e conjuntamente com os serviços de consultoria (desta forma o cliente recebe toda a assessoria técnica conceitual para personalizar o **INTERISK**), com uma relação custo versus benefício extremamente atrativa.

Com isso quebramos um paradigma do mercado, pois nossa estratégia é perseguir a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo!

Convido-o a buscar mais informações sobre o **INTERISK/Brasileiro**, para facilitar sua vida de executivo, prevenindo e mitigando os riscos críticos de seu negócio.

Forte abraço,

*Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS
Presidente*

CISNES NEGROS, qual a melhor forma de lidar com este tipo de risco?

É quase impossível prever um evento massivo para os negócios da empresa. Este tipo de evento é denominado de “cisne negro”. Portanto, as boas práticas sugerem que em vez de insistir na ilusão de que dá para antever o futuro, os gestores de riscos das corporações deveriam elaborar planos de mitigação, ou seja, redução do impacto de ameaças que fogem à compreensão.

Vivemos no mundo VUCA, extremamente volátil, onde regras rígidas não mais valem para lidar com o dia a dia dos riscos corporativos. O gestor deve estar preparado para tudo. Esse é o nosso maior desafio!

Por exemplo, nenhum modelo de projeção vislumbrou o impacto da crise de 2008 que o mundo sofreu, cujas consequências continuam a surpreender economistas e teóricos da gestão. Para piorar, a crise foi agravada, como todos sabemos, pelos chamados modelos de gestão de risco dos bancos — modelos que aumentaram, em vez de limitar, a exposição das instituições ao risco e deixaram o sistema econômico mundial mais frágil do que nunca.

Acontecimentos de baixa probabilidade e alto impacto, praticamente impossíveis de prever — o que chamamos de “cisne negro” —, são cada vez mais comuns. Por causa da internet e da globalização, o mundo virou um sistema complexo, formado de uma trama enredada de relacionamentos e outros fatores interdependentes.

Os riscos estão cada vez mais interconectados!

Com a complexidade, surgem não só mais cisnes negros, mas fica impossível prever até acontecimentos ordinários. A única coisa que dá para prever é: A empresa que ignorar cisnes negros vai afundar.

Em vez de tentar antever eventos de baixa probabilidade e alto impacto, devíamos reduzir nossa fragilidade a esse tipo de fenômeno.

Autor de “A Lógica do Cisne Negro”, Nassim Taleb sugere que administrar o risco é reduzir o impacto daquilo que não entendemos — e não tentar, em vão, criar técnicas sofisticadas e histórias que perpetuem a ilusão de que podemos, sim, entender e prever o ambiente social e econômico.

Nassim enumera pelo menos cinco grandes erros que considera que os gestores de riscos e executivos praticam na tentativa vã de prever o futuro. Escrevi na íntegra o que Nassim Taleb sugere, evitando interpretações. Gostaria que os gestores de riscos fizessem uma reflexão para podermos mudar a forma de encarar os CISNES NEGROS. São eles:

1) Achar que, ao prever eventos extremos, será possível administrar o risco.

É o pior erro que cometemos, por dois motivos. Primeiro porque nossa capacidade de prever cisnes negros é péssima. Segundo porque, ao nos atermos a um punhado de cenários extremos, esquecemos outras possibilidades. No processo, ficamos mais vulneráveis.

Acontecimentos de baixa probabilidade e alto impacto, praticamente impossíveis de prever — o que chamamos de “cisne negro” —, são cada vez mais comuns.

Por causa da aleatoriedade socioeconômica, não há um fracasso “típico” nem um sucesso “típico”.

Melhor seria pensar nas consequências — ou seja, avaliar o possível impacto de acontecimentos extremos. Cientes disso, empresas energéticas finalmente deixaram de tentar prever quando poderia haver um acidente numa usina nuclear. O que fazem agora, é se preparar para a eventualidade. Faça o mesmo! Tente determinar como sua empresa será afetada, na comparação com as concorrentes, por mudanças drásticas no mercado. Uma queda inesperada na demanda ou na oferta, ainda que pequena, abalaria muito a empresa? Se a resposta for sim, ela não suportaria uma queda acentuada em pedidos, um súbito aumento de estoques, e por aí vai.

2) Acreditar que estudar o passado vai nos ajudar a controlar o risco.

O gerente de risco erra ao olhar no retrovisor para enxergar o futuro. Nossa pesquisa mostra que eventos passados não guardam qualquer relação com choques futuros. Não havia precedentes para coisas como a 1ª Guerra Mundial e os ataques de 11 de setembro de 2001. O mesmo vale para o comportamento das bolsas. Até o final da década de 1980, a pior queda [das bolsas americanas] num único pregão tinha sido de cerca de 10%. No dia 19 de outubro de 1987, no entanto, as bolsas caíram 23%. Como explicar que, depois disso, alguém esperasse que qualquer tombo feio fosse se limitar a 23%? A história engana muita gente.

É comum ouvirmos gerentes de risco — sobretudo no setor financeiro — tentarem se justificar com um “Isso não tem precedentes”. O que acham é que, com o devido esforço, é possível

encontrar precedente para qualquer coisa e prever tudo. Só que um cisne negro não tem precedente. Para piorar, o mundo de hoje não parece o de ontem; tanto a interdependência quanto a não linearidade são maiores. Certas políticas não provocam efeito nenhum a maior parte do tempo — até que, um dia, causam uma grande reação.

Ninguém leva em conta a aleatoriedade inerente a muitas variáveis econômicas. Uma delas, a aleatoriedade socioeconômica, é menos estruturada e dócil do que a outra, a que encontramos em manuais de estatística e cassinos. Provoca situações de concentração (winner-take-all) com graves consequências. De todas as empresas de capital aberto no mundo, menos de 0,25% responde por cerca de metade do valor total de mercado. De todos os livros publicados, menos de 0,2% gera cerca de metade das vendas. De todos os remédios no mercado, menos de 0,1% responde por pouco mais de metade da receita da indústria farmacêutica. De todos os riscos que corremos, menos de 0,1% causará pelo menos metade do nosso prejuízo.

Por causa da aleatoriedade socioeconômica, não há um fracasso “típico” nem um sucesso “típico”. Há altura e pesos típicos, mas não há uma vitória ou uma tragédia típica. É preciso prever tanto o evento quanto sua magnitude — o que é difícil, pois o impacto em sistemas complexos não é típico.

3) Ignorar conselhos sobre o que não fazer.

Uma recomendação para “não” fazermos algo em geral é mais impactante do que uma sugestão positiva. Aconselhar alguém a não fumar, por exemplo, vale mais do que qualquer outra dica de saúde dada. “Os efeitos nocivos do cigarro são mais ou menos equivalentes aos efeitos positivos somados de toda intervenção médica surgida desde a 2ª Guerra Mundial. Abolir o cigarro traria mais benefícios do que a capacidade de curar o ser humano de todo tipo possível de câncer”, observa o especialista em genética Druin Burch no livro *Taking the Medicine*. Por essa lógica, se tivessem ouvido o conselho de não se expor excessivamente a eventos de baixa probabilidade e alto impacto, os bancos americanos não ficariam insolventes em 2008 — mas teriam, é claro, ganhado menos lá atrás.

Psicólogos fazem distinção entre o ato comissivo e o omisivo. Embora o impacto seja o mesmo em termos econômicos, — o que não é perda, é ganho — gerentes de risco não tratam as duas coisas igualmente. Dão mais ênfase a registrar lucro do que a evitar prejuízos. Mas uma empresa pode triunfar se evitar perdas enquanto as concorrentes se estrepam — e, isso feito, pode roubar mercado delas. No xadrez, os grandes mestres buscam evitar erros; os novatos tentam vencer. Na mesma veia, o gerente de risco não gosta de não investir e, com isso, conservar valor.

Dar conselho positivo é coisa de charlatão. A seção de negócios nas livrarias está cheia de histórias de sucesso; há muito menos obras sobre o insucesso. Esse menosprezo do conselho negativo faz a empresa tratar a gestão do risco como algo desvin-

culado da atividade lucrativa, como algo secundário. O que devia fazer é integrar atividades de gestão de risco aos centros de lucro e tratá-los como atividades geradoras de lucro, sobretudo se a empresa estiver sujeita a cisnes negros.

4) Achar que o risco pode ser medido pelo desvio padrão.

O desvio padrão — muito usado na área financeira como indicador do risco de um investimento — não devia ter lugar na gestão de risco. O desvio padrão corresponde à raiz quadrada do quadrado de diferenças médias — não às diferenças médias. O uso de quadrados e da raiz quadrada torna o indicador complicado. Seu único significado é que, num mundo de aleatoriedade controlada, cerca de dois terços da variação deviam ficar dentro de certos limites (os desvios padrão de -1 e $+1$) e que qualquer diferença maior do que sete desvios padrão é praticamente impossível. Mas isso não vale na vida real, onde pode haver oscilações de mais de 10, 20 e às vezes até 30 desvios padrão. O gerente de risco deve evitar usar métodos e indicadores ligados ao desvio padrão, como modelos de regressão, R-quadrado e betas.

Há muita confusão em torno do desvio padrão. Nem analistas quantitativos parecem entender bem o conceito.

5) Não entender que equivalência matemática não significa equivalência psicológica.

Em 1965, em *The Character of Physical Law*, o físico Richard Feynman observou que dois enunciados matematicamente equivalentes podem ser díspares por se apresentarem à mente humana

Apresentar o melhor dos cenários normalmente aumenta o apetite pelo risco. Logo, busque sempre outras formas possíveis de apresentação do risco para não se deixar iludir pela formulação ou pela matemática.

de forma distinta. Na mesma veia, nossa pesquisa mostra que o modo como o risco é formulado influencia a compreensão do mesmo. Se dissermos ao investidor que há chance de que perca todo seu dinheiro somente a cada 30 anos, em média, é mais provável que invista do que se dissermos que a probabilidade de perda de uma certa quantia é de 3,3% ao ano.

O mesmo vale para viagens de avião. Fizemos a seguinte pergunta aos participantes de um experimento: “Você está de férias em outro país e pensa em voar por uma companhia aérea local para visitar uma certa ilha. Segundo estatísticas de segurança, essa empresa registra, em média, uma queda de avião a cada mil anos. Você dificilmente voltará a essa parte do mundo. Compre a passagem ou não?”. Todos os participantes disseram que sim.

Em seguida, mudamos a segunda frase, que passou a ler: “Segundo estatísticas de segurança, essa empresa registra, em média, uma queda de avião a cada mil voos”. Nos dois casos, a chance de queda é de uma em mil. Só que, no segundo enunciado, o perigo soa maior.

Apresentar o melhor dos cenários normalmente aumenta o apetite pelo risco. Logo, busque sempre outras formas possíveis de apresentação do risco para não se deixar iludir pela formulação ou pela matemática.

Portanto a minha conclusão é que no nosso mundo de hoje, 2017, tudo é uma questão de incentivos e de desincentivos também. Quem quer ter parte do retorno precisa as-

sumir também parte do risco. Contudo, a própria natureza da remuneração aumenta o risco. Se o bônus que a empresa dá a alguém não puder ser confiscado, esse executivo ou executiva terá um incentivo para ocultar o risco, promovendo para tanto transações com alta probabilidade de gerar pequenos lucros e pequena probabilidade de sérios reveses. Com isso, o executivo garante seu bônus por anos a fio. A empresa perde, o executivo ganha!

Além disso, quem administra operações de alto risco, como usinas e bancos, não devia receber bônus, pois é bem provável que busque atalhos para maximizar o lucro.

O risco é muito grande, pois o fator humano superestima a habilidade e subestima o que pode dar errado. Na antiguidade, a hýbris (palavra grega que significa que “tudo que passa da medida; descomedimento”) era considerada o pior dos defeitos e punida de forma implacável pelos deuses. Basta ver todos os heróis que sofreram retaliação fatal pela megalomania: Aquiles e Agamemnon pagaram com a morte pela arrogância; Xerxes foi derrotado devido à presunção ao atacar a Grécia; e muitos generais ao longo da história pereceram por não reconhecer os próprios limites. A empresa que não conhece seu calcanhar-de-aquiles está fadada a sucumbir por causa dele.

Você conhece o seu? Espero que sim!

Brasiliano apresenta a Gestão de Riscos Corporativos do CEAGESP para presidente da empresa

O CEO da Brasileiro INTERISK, Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro e a Especialista Gerente de Consultoria Sandra Alves (Gerente do Projeto CEAGESP), apresentaram, no dia 20 de março de 2017, os resultados do Projeto de Implantação do Processo Gestão de Riscos Corporativos, incluindo Riscos Estratégicos, com a ferramenta de Interconectividade em Riscos para a Auditoria Interna e o Presidente da CEAGESP.

Os consultores da Brasileiro INTERISK, os Especialistas Carlos Eduardo e Luciana Attie, realizaram na CEAGESP, no período de 14 de fevereiro a 08 de março de 2017, a implantação do Processo de Gestão de Riscos Corporativos em um Processo Piloto, visando verificar a aderência da metodologia e métricas sugeridas pela Brasileiro INTERISK. O Processo de Gestão de Riscos abordou a análise e avaliação dos riscos inerentes e residuais do processo estudado, após a realização, em conjunto com os facilitadores as seguintes fases: mapeamento do processo, identificação dos fatores de riscos e, controles. Após este situacional foi realizada uma sessão de brainstorming para identificar os riscos possíveis de virem a materializar em função das condições existentes. Em seguida foram identificados os fatores de riscos mais relevantes, utilizando a métrica da Importância e Magnitude. Com a fase de identificação de riscos concluída, foram feitas as análises dos riscos inerentes e residuais. Os riscos considerados críticos tiveram sugestões de planos de ações.

Com a Brasileiro INTERISK, a CEAGESP irá mapear seus processos e riscos, em cada área da empresa, identificando os riscos e controles chaves. Desta forma passa a praticar a Inteligência em Riscos em sua gestão.



Brasiliانو INTERISK em São Manoel



No dia 01 de março de 2017 o CEO da Brasiliانو INTERISK, Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliانو, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS esteve no canteiro de obras da Usina de São Manoel para realizar a reunião de abertura do Projeto de Business Process Outsourcing (BPO).

O BPO é a terceirização de processos não “core” da Construção da Hidrelétrica São Manoel e a Brasiliانو INTERISK, composta por treze consultores “full time” na obra, será responsável pela gestão e fiscalização das seguintes disciplinas de riscos:

- Riscos de Segurança e Saúde Ocupacional; Riscos de Segurança Empresarial e Patrimonial; Riscos da Produção e Projeto; Riscos Sociais do Canteiro; Riscos Sociais das Comunidades.

O escopo de serviço de fiscalização e gestão dos riscos operacionais no canteiro de obras da UHE São Manoel, inclui gerir as medidas preventivas, emergenciais, contingenciais e crises em caso de materialização.

A Brasiliانو utilizará para este serviço a Solução INTERISK, com o objetivo de fornecer para a UHE São Manoel a Inteligência em Riscos, ressaltando os riscos considerados críticos com a eficácia de seus respectivos controles.

É um grande desafio para a equipe, pois a materialização de um dos riscos pode impactar os objetivos do Projeto da Construção da UHE São Manoel. A equipe é composta por três Gerentes de Consultoria (sendo um Engenheiro de Segurança), sete técnicos de segurança do trabalho e três analistas em riscos.

qual o valor da preparação em riscos corporativos
qual o valor desse controle?
a visão holística da inteligência em riscos ■

NÓS TEMOS O VALOR DA INTELIGÊNCIA!

INTEGRAÇÃO, PRECISÃO, VELOCIDADE, PRATICIDADE,
SEGURANÇA, ALCANCE, RESPOSTA,
ENTRE OUTRAS VANTAGENS PARA VOCÊ!



www.brasiliano.com.br

Apetite ao risco nas empresas: parte estratégica da inteligência em riscos

Todas as melhores práticas existentes no mercado, COSO I e II, ISO 31000, sugerem de forma direta que os gestores devem avaliar o apetite ao risco da organização ao analisarem as estratégias, definindo os objetivos a elas relacionados e desenvolvendo mecanismos para gerenciar os respectivos riscos. Neste caso específico a gestão de riscos torna-se uma função estratégica, pois ajuda a empresa a criar valor em suas operações. Para isso, é preciso assumir certos riscos. Isso é parte inerente de qualquer tipo de negócio.

Uma premissa subentendida do gerenciamento de riscos é que toda organização, seja ela com ou sem fins lucrativos ou pública, existe para gerar valor para as partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio da direção é determinar o nível de incerteza que ela está preparada para enfrentar na medida em que se empenha para aumentar o valor para as partes interessadas. As incertezas geram riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou gerar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades a elas associados de forma a aprimorar a capacidade de geração de valor.

Para obter os resultados desejados, as empresas modernas, no mundo VUCA, volátil, dinâmico e extremamente conflituoso, necessitam gerenciar seus riscos, e para que possam fazer com eficácia devem possuir um processo estruturado, com metodologia e critérios estabelecidos, devem possuir um sistema de gerenciamento de riscos corporativos.

Um ponto relevante da engrenagem do sistema de gerenciamento de riscos corporativos que deve estar definido e implementado em toda a empresa é a decisão do seu apetite aos riscos. Então podemos perguntar: o que é Apetite ao Risco?

Apetite ao risco é a quantidade de risco que a empresa deseja assumir para conseguir atingir seus objetivos. Ou podemos dizer também que apetite a risco é a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor. O apetite a risco reflete toda a

Um ponto relevante da engrenagem do sistema de gerenciamento de riscos corporativos que deve estar definido e implementado em toda a empresa é a decisão do seu apetite aos riscos

filosofia administrativa de uma organização e, por sua vez, influencia a cultura e o estilo operacional desta.

A fixação do apetite ao risco permite determinar na empresa o binômio risco x benefício, controlar e manter os riscos em níveis desejados. Para tanto, para possibilitar a concretização de geração de valor nas organizações, estas devem fazer um balanço entre Riscos x Oportunidades x Apetite ao Risco, e, servir de guia para a tomada de decisões, alocação de recursos e a definição do alinhamento de toda empresa para a busca dos objetivos fixados, permitindo fazer um monitoramento das ações, resultados e dos níveis de riscos associados.

Muitas organizações consideram esse apetite de forma qualitativa, categorizando-o como elevado, moderado ou baixo, enquanto outras organizações adotam uma abordagem quantitativa que reflete e equilibra as metas de crescimento, retorno e risco. Uma organização dotada de um maior apetite a risco poderá desejar alocar grande parcela de seu capital para áreas de alto risco como mercados recém-emergentes. Por outro lado, uma organização com um reduzido apetite a risco poderá limitar

seu risco de curto prazo investindo apenas em mercados maduros e mais estáveis.

O apetite a risco está diretamente relacionado à estratégia da organização e é levado em conta na ocasião de definir as estratégias, visto que a estas expõem a organização a diferentes riscos. O gerenciamento destes ajuda a administração a selecionar uma estratégia capaz de alinhar a criação de valor com o apetite a risco.

O valor é gerado, conservado ou destruído pelas decisões gerenciais em todas as atividades, da fixação de estratégias à operação cotidiana da organização. A criação de valor ocorre pela exploração de recursos, como pessoal, capital, tecnologia e marca, sendo o benefício obtido maior do que os recursos utilizados.

A preservação do valor ocorre quando o valor gerado é sustentado por meio de, entre outras coisas, qualidade superior de produto, capacidade de produção e satisfação do cliente. O valor poderá desgastar-se, caso essas metas não sejam alcançadas por causa das deficiências na estratégia ou na sua execução. O reconhecimento dos riscos e das oportunidades, um fator inerente no processo decisório, requer que a administração analise as informações em relação aos ambientes interno e externo, utilize seus recursos, bem como ajuste as atividades às mudanças das circunstâncias.

O processo de fixação do apetite ao risco é específico para cada empresa, tendo em vista que não existe um valor ou uma fórmula mágica pré-fixada que determina o respectivo apetite.

O valor é maximizado quando a administração estabelece a estratégia e os objetivos a fim de alcançar um ponto de equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno, bem como dos riscos a elas relacionados, além de explorar os recursos com eficiência e eficácia para atingir os objetivos da organização.

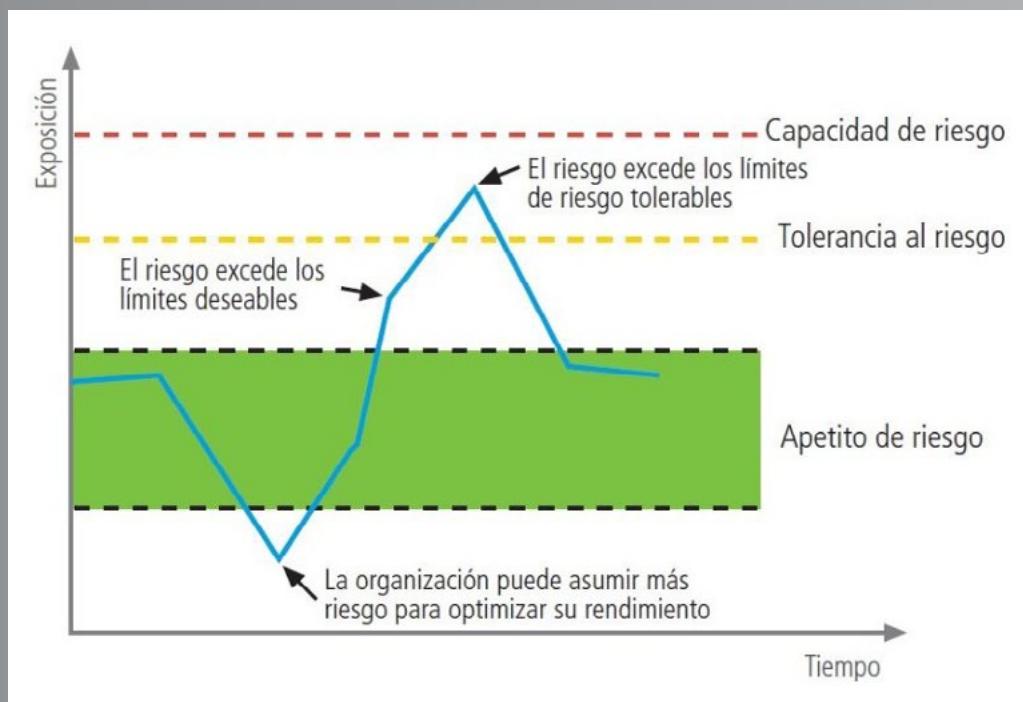
O processo de fixação do apetite ao risco é específico para cada empresa, tendo em vista que não existe um valor ou uma fórmula mágica pré-fixada que determina o respectivo apetite. A responsabilidade desta definição é do Conselho de Administração da Empresa, sugerido pela Diretoria Executiva, através do seu Presidente. Temos que levar em conta que a natureza dos riscos, do ambiente de negócios, o ambiente interno da organização, as estratégias e os objetivos de negócio, são organismos vivos que podem e devem ser revistos sempre, pois estão em constante mutação.

Tolerância e Capacidade ao Risco

Na determinação do apetite ao risco temos que possuir outras duas métricas que são a tolerância e a capacidade da empresa. Deste modo enquanto o apetite é o nível de risco que a empresa quer aceitar, aquele com que se sente confortável, aquele

análise

onde os gestores podem aceitar e trabalhar com tranquilidade. Já a tolerância é o desvio do nível do apetite ao risco. Por outro lado, a capacidade de assumir riscos será o nível máximo de risco que a organização pode suportar na perseguição aos seus objetivos. Assim, a tolerância ao risco servirá como um alerta para evitar que a empresa chegue ao nível estabelecido por sua capacidade, algo que colocaria em perigo a continuidade de seus negócios. O gráfico abaixo demonstra os três níveis e suas explicações.



Fonte: La Fábrica de Pensamiento, Instituto de Auditores Internos de España

Outro exemplo que podemos dar é na própria Matriz de Riscos, com métricas qualitativas. Na Matriz de Riscos abaixo a empresa possui a Política de Riscos como apetite aos riscos plotados nos quadrantes laranjas (quadrantes com os números 1), tendo os gestores que fazem Planos de Ações. A empresa não aceita e não Tolerância (Tolerância) riscos nos quadrantes vermelhos. Porém os riscos plotados nos quadrantes com os números dois (2) são considerados no nível de Tolerância e os riscos plotados nos quadrantes com o número três (3) a Capacidade máxima.

		IMPACTO					
		Muito Leve 1	Leve 2	Moderado 3	Severo 4	Massivo 5	
PROBABILIDADE	A	Elevada	1	1	2	3	3
	B	Muito Alta		1	1	2	3
	C	Alta			1	2	2
	D	Média				1	2
	E	Baixa				1	1

O que isso significa na realidade? Que os riscos nos quadrantes vermelhos não são tolerados nesta empresa. Os gestores devem fazer um esforço para que estes riscos não fiquem nos quadrantes vermelhos. A diferença entre a Tolerância e a Capacidade é o nível de alerta para a criticidade, priorização e alocação de recursos, visando diminuir as possibilidades de concretização e respectivos impactos.

Associadas aos objetivos da organização, a tolerância a riscos representa o nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico, e, via de regra, é mensurada nas mesmas unidades utilizadas para avaliar o objetivo a que está vinculada. Isto é importantíssimo, pois estaremos “comparando banana com banana”.

Ao estabelecer a tolerância a riscos, a administração considera o grau de importância do objetivo relacionado e alinha essas tolerâncias ao apetite ao risco corporativo. Tal operação ajuda a assegurar que a organização permaneça dentro de seus limites de apetite a risco e, por sua vez, consiga atingir os seus objetivos.

A grande importância de se ter as métricas, qualitativas e ou quantitativas de apetite, tolerância e capacidade ao risco definidas é que com estas definições claras e objetivas, a organização está protegida de um gerente geral e ou de um diretor que anule controles e decida arriscar, neste caso tanto faz sua intenção,

basta ser pela ganância de bônus, por exemplo, que ao ultrapassar o limite imposto, arrisca todo o negócio da empresa.

Estas definições deverão constar na Política de Gestão de Riscos da organização, aprovada pelo Conselho e ou Presidente da Empresa, evitando qualquer tipo de questionamento.

É de suma importância esta definição para que as decisões estratégicas sejam tomadas com consciência e serenidade.

Ponto importante é que administração considere em primeiro lugar o apetite ao risco, ao avaliar as opções estratégicas e fixar objetivos compatíveis com a estratégia escolhida, bem como desenvolver mecanismos para administrar os riscos implícitos. Por exemplo, uma companhia farmacêutica apresenta reduzido apetite ao risco em relação ao valor de sua marca. Da mesma forma, para proteger a sua marca, essa companhia adota amplos protocolos para garantir a segurança de seus produtos e realiza regularmente investimentos substanciais em pesquisa e desenvolvimento antecipados para dar suporte à criação de valor de marca.

Isto é ter Inteligência em Riscos, pois a empresa saberá de forma clara e direta quais riscos são prioritários para terem recursos alocados, visando sua mitigação ou redução da probabilidade. Desta forma o gestor de riscos consegue ter antecipação de riscos, com base em limites claros e objetivos. Pena que ainda hoje são poucas as empresas que possuem apetites e tolerância aos riscos bem definidos.

Isto é ter Inteligência em Riscos, pois a empresa saberá de forma clara e direta quais riscos são prioritários para terem recursos alocados, visando sua mitigação ou redução da probabilidade.

conheça nossos cursos de ENSINO a DISTÂNCIA!



O Ensino a Distância (EAD) é a modalidade que mais cresce no Brasil e muito disso se deve à flexibilidade e ao valor dos cursos. A Brasiliano INTERISK disponibiliza cursos em:

- Gestão e Análise de Riscos em Conformidade com a Norma ABNT ISO 31000
- Gestão da Continuidade de Negócios – GCN
- Gestão de Riscos de Fraude / Corrupção – GRF

PROMOÇÃO!

Inscreva-se e **GANHE UM LIVRO GRATUITO** correspondente ao seu curso!



Com a modalidade a distância, esses profissionais economizam tempo e dinheiro durante as aulas e conquistam o mesmo diploma da modalidade presencial.



INTERISK
Inteligência em Riscos

conteúdo delhado
www.sicurezzaeditora.com.br
ou entre em contato
11 5531 6171
asilva@brasiliano.com.br

Críticas e sugestões de pauta:
comunicacao@brasiliano.com.br
www.brasiliano.com.br



Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Edição: Enza Cirelli

Coedição: Matheus Fridori

Edição de arte: Marina Brasileiro

Edição 106 - Fevereiro 2017 | ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasileiro & Associados

Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

O conteúdo dos artigos é de responsabilidades dos autores.