

A Gestão de Riscos na Sala de Reuniões – Parte 1

POR ARMANDIR MACIEL SILVEIRA E CALISTO MATTIA

02 SETEMBRO, 2020



FOTO DE CHRISTINA MORILLO NO PEXELS

“A essência da administração do risco está em maximizar as áreas onde temos certo controle sobre o resultado, enquanto minimizamos as áreas onde não temos absolutamente nenhum controle sobre o resultado e onde o vínculo entre efeito e causa está oculto de nós.”

Peter L. Bernstein, Desafio aos Deuses – A Fascinante História do Risco

Todos nós enfrentamos riscos em nossas vidas. Os riscos existem desde as mais simples atividades pessoais do cotidiano quanto nas organizações. E podem ser simples ou complexos. Sempre estão associados a tomada de decisões.

Por que atualmente o tema gestão de riscos está cada vez mais presente em debates nas salas de reuniões (mesmo com reuniões virtuais em tempos de pandemia)?

Certamente porque estamos enfrentando um período de crise sem igual. O impacto econômico proporcionado pela pandemia COVID-19 não tem similaridade com qualquer outro jamais observado nos tempos modernos. Há também outra tensão global que transcende os efeitos da própria pandemia. Está em curso uma crise de confiança e credibilidade patrocinada por grandes líderes das principais nações do planeta.

Em períodos de crise, o tempo é essencial para implementar ações de mitigação de riscos. Os líderes empresariais precisam agir com firmeza, com embasamento, para uma boa tomada de decisão. E a gestão de riscos torna-se uma ferramenta decisiva para o enfrentamento da crise.

Uma abordagem sólida de gestão de riscos ajuda as empresas a proteger:

- o bem-estar de seus colaboradores.
- os clientes.
- as marcas.

- a gestão financeira.
- a cadeia de suprimentos.
- as questões legais e contratuais.

Todas as organizações correm riscos para criar valor.

A questão é quanto e que tipos de riscos elas devem correr. Gerenciar riscos não é somente sobre a conformidade, mas também é um investimento crítico que pode viabilizar o crescimento, criar valor e possibilitar sustentabilidade a longo prazo da organização.

Adicionalmente, falhas corporativas passadas têm sido tipicamente atribuídas à falta de prestação de contas, falta de estratégia e falta de transparência.

Gestão de Riscos

A humanidade deve buscar maneiras de lidar com o tratamento dos riscos e eventos que causam danos de qualquer ordem. Alguns riscos, geralmente de natureza simples, são suportados através dos esforços coletivos e financiados pela sociedade e governos.

As polícias, sistemas públicos de saúde, defesa civil e bombeiros são bons exemplos de financiamentos coletivos para lidar com o risco. **Embora sociedade e governos possam ajudar e aliviar a carga de riscos em muitas áreas, em sua maioria os riscos são de responsabilidade individual e particular.**

Dada a vasta gama de riscos enfrentados pelos indivíduos e empresas e a variedade de maneiras possíveis de se lidar com eles, uma abordagem sistemática é necessária. O que podemos fazer sobre os vários riscos que enfrentamos? Quais riscos requerem atenção primeiro e como eles devem ser abordados?

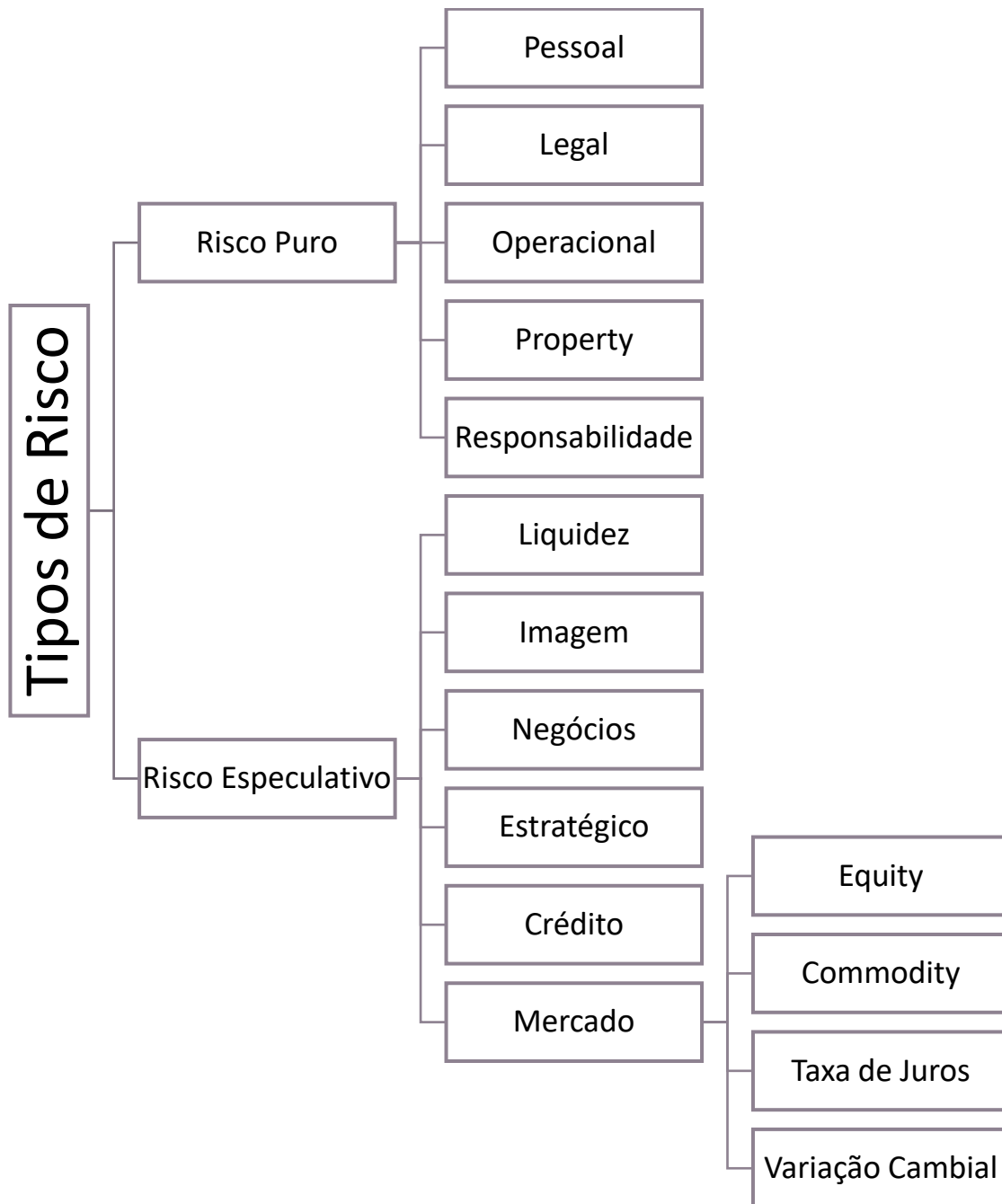
O que representa, então, a gestão de riscos? Visando uma melhor compreensão, podemos conceituar o que seja risco a partir das definições de organizações reconhecidas internacionalmente.

Organização	Definição de Risco
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	O risco é representado pela possibilidade de que um evento (incidente ou uma ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas) ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos.
ABNT NBR ISO 31000, 2ª edição, 2018 - Gestão de riscos — Diretrizes	Risco é o efeito (<i>um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças</i>) da incerteza nos objetivos.
IRM - Institute of Risk Management	Risco é a combinação da probabilidade de um evento e sua consequência. As consequências podem variar de positivo a negativo.
Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute, 6ª edição, 2017	Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.

A bibliografia que trata da classificação dos riscos é variada, mas podemos dividi-la em dois grandes grupos: os riscos puros e os riscos especulativos.

Representam características próprias e diferenciadas em função do ambiente e mercado. A cada mudança na estrutura organizacional da empresa, em seus processos, ou do mercado no qual está inserida, resultará em surgimento de novos riscos.

Uma visão macro da estrutura de classificação de riscos pode ser apresentada pela figura a seguir.



CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS ADAPTADA DE RISK MANAGEMENT AND SIMULATION

Definimos o risco puro como uma variabilidade quantificada em termos de probabilidades que podem resultar na realização de perdas ou sem perdas. A efetivação dos riscos puros resulta em perdas.

Ocorrência de danos causados por vendaval, enchente, incêndio, explosão, roubo, doença, acidente, morte, desemprego, ação fraudulenta de um empregado, danos elétricos, e *hacking* de sistemas de informação, são todos exemplos de eventos de perda que se qualificam para o conceito de risco puro. Normalmente os riscos puros podem ser transferidos mediante contratação de seguros.

Por outro lado, podemos definir o risco especulativo como sendo a variabilidade quantificada em termos de probabilidades que podem resultar na realização de ganhos e perdas. Empresas lançam novos produtos e serviços na esperança de atrair novos clientes e aumentar vendas, mas frequentemente enfrentam o risco de vendas baixas ou forte concorrência.

Este é um exemplo de risco especulativo, uma vez que os resultados de ganhos e perdas podem ocorrer. Os riscos especulativos geralmente não são seguráveis. A empresa deve escolher e gerenciar o risco sabiamente para que o resultado e sua probabilidade sejam mais favoráveis aos objetivos da organização

A gestão de riscos tem objetivos importantes. Estes os objetivos podem ser classificados da seguinte forma:

- Objetivos de pré-perda
- Objetivos pós-perda

Na fase de objetivos pré-perda a empresa deve se preparar para perdas potenciais da forma mais econômica. Esta preparação envolve uma análise do custo dos programas de segurança, cumprimento de obrigações legais, prêmios de seguro pagos e os custos associados com as diferentes técnicas para lidar com perdas. Esta é a fase onde encontra-se o planejamento e a prevenção.

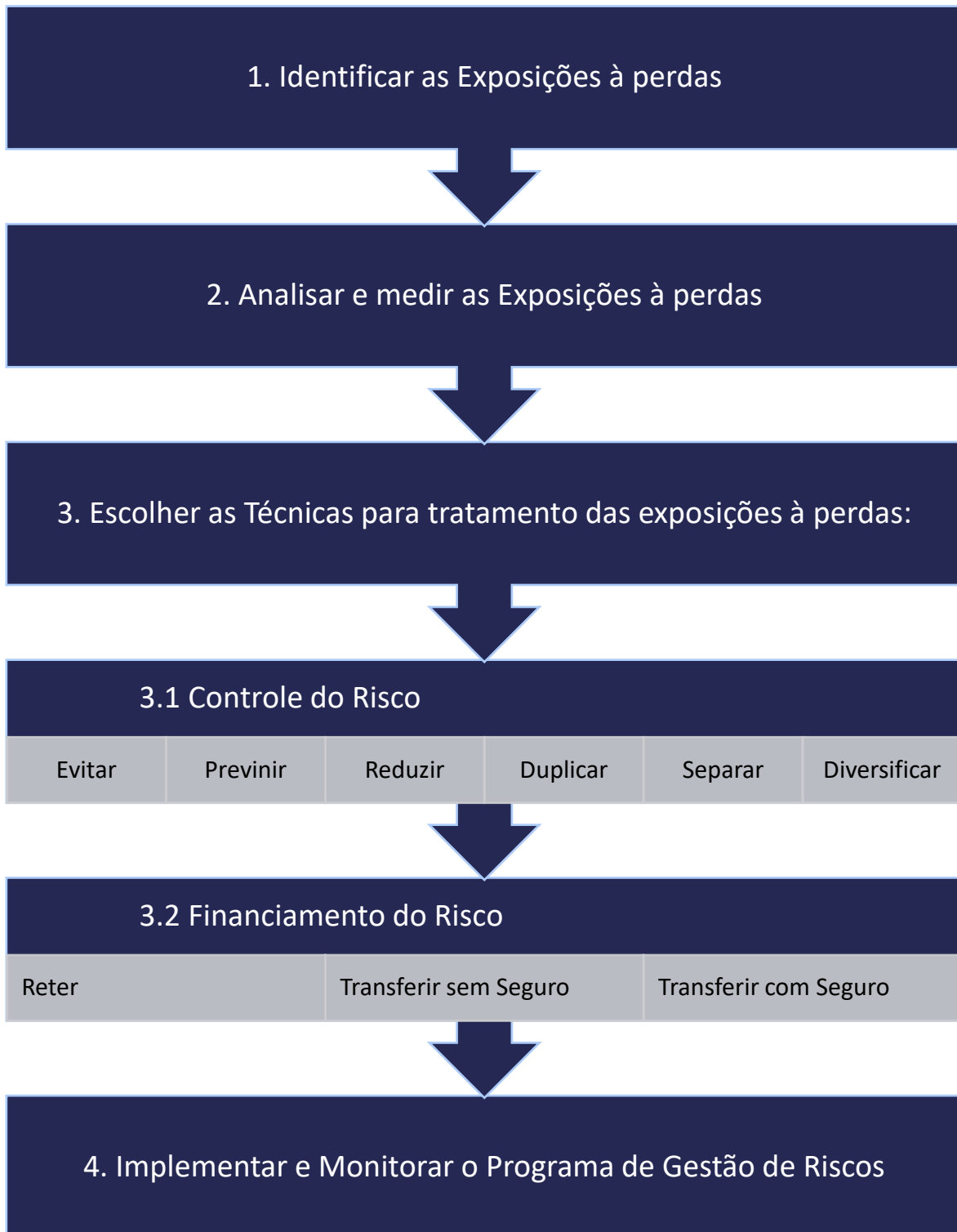
A gestão de riscos também tem certos objetivos após a ocorrência de uma perda. Esses objetivos incluem a sobrevivência da empresa, operações continuadas, estabilidade do negócio e das receitas, crescimento sustentável e responsabilidade social.

O objetivo pós-perda mais importante é a sobrevivência da empresa. Sobrevivência significa que depois que uma perda ocorre, a empresa deve retomar pelo menos as operações essenciais em curto prazo. Após, outras operações devem ser reintegradas ou incluídas novas, em função de nova estrutura operacional, visando a continuidade e sustentabilidade dos negócios.

Uma questão é de suma importância na fase pós-perda e que todo gestor também deve ter presente em suas decisões. Deve zelar pela imagem e reputação da organização produzindo ações com responsabilidade social, buscando minimizar e evitar perdas sobre pessoas e sobre a sociedade. Uma perda severa pode afetar colaboradores, fornecedores, clientes, investidores, credores e a comunidade em

geral. Por exemplo, uma perda severa que fecha uma indústria em uma pequena cidade por um período prolongado pode causar angústia e perdas econômicas consideráveis para a população e comércio local.

Como podemos tratar os riscos, então? Nas bibliografias sobre a gestão de riscos existem várias técnicas e ferramentas. Basicamente podemos apresentar o processo de gestão de riscos a partir de 4 etapas conforme a figura a seguir.



Etapa 1: Identificar exposições de perdas.

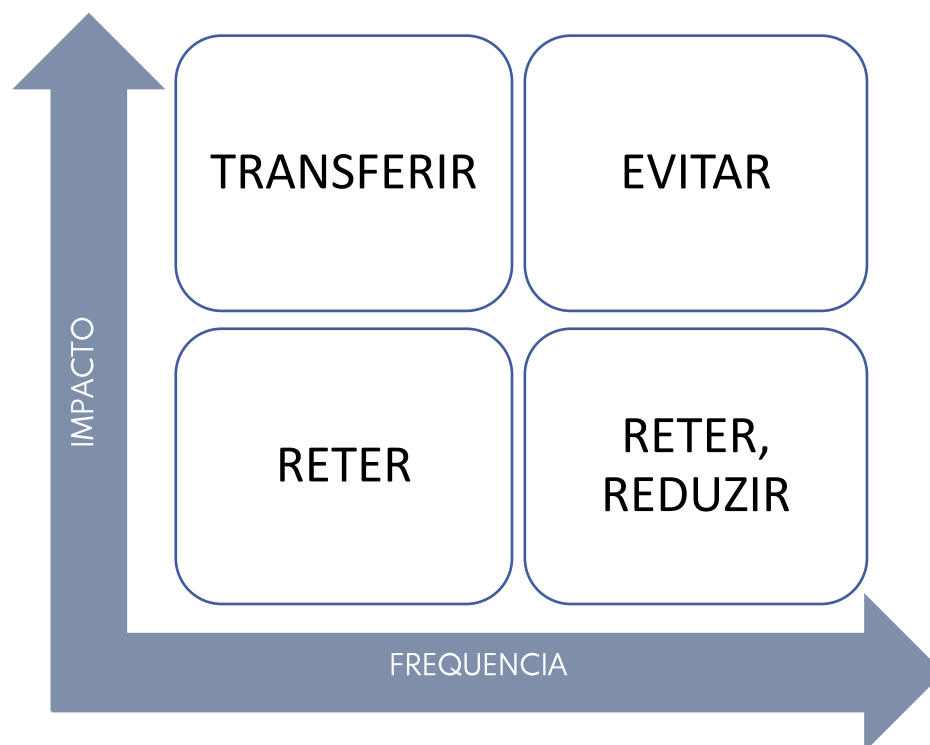
O primeiro passo no processo de gestão de riscos é identificar todas as exposições de perdas maiores e menores. Envolve uma revisão exaustiva de todas as perdas potenciais.

As exposições importantes de perdas incluem as causadas em construções, máquinas, equipamentos, danos causados por produtos defeituosos, danos causados ao meio-ambiente, ações judiciais decorrentes de responsabilidade por atos de diretores, responsabilidade pela condução de veículos da empresa, riscos cibernéticos, assaltos, roubos, lesões corporais, lesões ou doenças causadas à colaboradores, etc.

Etapa 2: Medir e analisar as exposições de perdas.

A segunda etapa é medir e analisar a perda a partir de sua exposição. É importante medir e quantificar as exposições às perdas a fim de gerenciá-las corretamente. Este passo requer uma estimativa da frequência/probabilidade e severidade/impacto da perda. A frequência da perda refere-se ao número provável de ocorrências de perdas durante determinado período. Severidade/impacto da perda refere-se ao tamanho, dimensão provável da perda econômica e financeira que podem ocorrer.

Uma vez que seja estimada a frequência/probabilidade e a severidade/impacto da perda para cada tipo de exposição, é possível adotar uma matriz de classificação de riscos considerando-se a combinação da frequência/probabilidade de sua ocorrência (baixa/alta) e da severidade/impacto (alto/baixo) contendo todas as exposições à riscos.



Etapa 3: Selecionar a combinação apropriada de técnicas para tratar as exposições de perdas.

A terceira etapa do processo de gestão de riscos consiste em selecionar a combinação apropriada de técnicas para tratar as exposições de riscos. Essas técnicas podem ser classificadas amplamente como **controle do risco** ou **financiamento do risco**.

Controle do risco refere-se às técnicas que reduzem a frequência/probabilidade ou severidade/impacto das perdas. Principais técnicas adotadas para o controle de riscos:

- Evitar
- Prevenir
- Reduzir
- Duplicar
- Separar
- Diversificar

Financiamento do risco refere-se às técnicas que preveem o custeio das perdas quando elas ocorrerem. Os gestores de risco normalmente usam uma combinação de técnicas para tratar cada exposição de perda. Principais técnicas adotadas para o financiamento de riscos:

- Reter
- Transferir sem seguro
- Transferir com seguro

Quando a possível severidade/impacto da perda é alta, a retenção é irrealista, e alguma outra técnica é necessária. No entanto, também notamos que quando a probabilidade de perda é alta, o seguro pode se tornar muito caro.

Através de um processo de eliminação, concluímos que as ferramentas apropriadas para lidar com riscos caracterizados por alta severidade/impacto e alta frequência/probabilidade são evitá-los e reduzi-los.

A redução pode ser usada quando é possível minimizar a severidade/impacto ou a frequência/probabilidade para um nível gerenciável. Caso contrário, o risco deve ser evitado.

Riscos caracterizados por alta severidade/impacto e baixa frequência/probabilidade são melhor tratados através de seguros. A alta severidade/impacto implica um impacto catastrófico com a ocorrência do risco, e a baixa frequência/probabilidade implica em um baixo valor esperado e baixo custo de transferência.

Riscos caracterizados por baixa severidade/impacto e alta frequência/probabilidade são mais apropriadamente tratados através da retenção e da redução: retenção porque a alta frequência implica que a

transferência será cara, e redução para diminuir a quantidade agregada de perdas que deva ser suportada.

Já aqueles riscos caracterizados pela baixa gravidade/impacto e baixa frequência/probabilidade são melhor manuseados através da retenção. Eles raramente ocorrem, e quando acontecem, o impacto financeiro é suportável.

Embora nem todos os riscos se encaixam precisamente nas categorias da figura, a maioria das exposições dos riscos pode ser classificada de acordo com sua frequência/probabilidade e potencial gravidade/impacto.

Etapa 4: Implementar e monitorar o programa de gerenciamento de riscos.

Esta etapa começa com uma declaração formal da política de gestão de riscos da empresa. Esta declaração descreve os objetivos de gestão de riscos, bem como a política da empresa no que diz respeito ao tratamento de exposições de perdas. Estabelece a importância, o papel e a autoridade do gerente de risco e fornece normas para avaliar o desempenho do gerente de risco.

O porte da organização poderá determinar, inclusive, que haja um comitê específico dedicado a gestão estratégica de riscos.

Além disso, um manual de gerenciamento de riscos pode ser desenvolvido e usado no programa. O manual descreve em alguns detalhes o programa de gerenciamento de riscos da empresa e pode ser uma ferramenta muito útil para o treinamento dos colaboradores. Escrevendo o manual também induz o gerente de risco a declarar precisamente suas responsabilidades, objetivos, técnicas disponíveis, e as responsabilidades de outras partes. Uma gestão de riscos manual muitas vezes inclui uma lista de seguros políticas, informações de contato de agentes e corretores, que para contato quando ocorre uma perda, contato de emergência números, e outras informações relevantes.

Em síntese, risco pode ser definido como uma incerteza em relação à ocorrência de uma perda ou eventos que possam produzir uma perda. As perdas são mensuráveis e podem ser medidas financeiramente. Assim, gestão de riscos é um processo que identifica as perdas ocasionadas pelas exposições enfrentadas por uma organização e seleciona quais as técnicas serão mais apropriadas para tratar tais exposições. Gerenciar riscos envolve, portanto, a tomada de decisões sob condições de incertezas.

Para ser eficaz, o programa de gerenciamento de riscos deve ser periodicamente revisado e avaliado para determinar se os objetivos estão sendo alcançados ou se são necessárias ações corretivas. Em particular, custos de gerenciamento de riscos, programas de segurança e programas de prevenção de perdas devem ser cuidadosamente monitorados. Os registros de perdas também devem ser examinados para detectar quaisquer alterações na frequência/probabilidade e

severidade/impacto. Decisões sobre retenção e transferência também devem ser revistas para determinar se essas técnicas estão sendo utilizadas corretamente.

O gerente de risco deve determinar se as políticas gerais de gerenciamento de riscos estão sendo adotadas externamente à empresa e se há cooperação de outros departamentos.



Armandir M. Silveira, MBA em Gerenciamento de Projetos e Inteligência Empresarial e 30 anos de experiência no mercado Segurador.



Calisto Mattia, MBA em Gestão Empresarial e Marketing de Serviços. 36 anos de experiência no mercado financeiro e Cooperativas.