

IBM Institute for Business Value

# Dispersão das nuvens

*Elucidação do gerenciamento de risco corporativo bem-sucedido*



---

## **IBM Institute for Business Value**

A IBM Global Business Services, através do IBM Institute for Business Value, desenvolve insights estratégicos com base em fatos para executivos seniores sobre questões críticas dos setores público e privado. Este relatório executivo se baseia em um estudo aprofundado da equipe de pesquisa do IBM Institute. Ele faz parte do compromisso permanente da IBM Global Business Services de fornecer análises e pontos de vista que ajudem as empresas a concretizar valor nos negócios. Para obter mais informações, entre em contato com o autor ou envie um email para [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) Estudos adicionais do IBM Institute for Business Value podem ser encontrados em [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

---

Por Robert Torok, Carl Nordman e Spencer Lin

**Riscos são inerentes** em todo ecossistema de negócios, somando-se a uma multiplicidade de desafios existentes de se operar na atual atmosfera de negócios globais. A ameaça de perdas catastróficas – por terrorismo, desastres naturais, gerenciamento financeiro deficiente, brechas de segurança de TI, interrupções da cadeia de suprimento, entre outros – demanda uma prontidão para garantir a continuidade financeira e dos negócios. Apesar disso, estudos recentes sugerem que poucas empresas compreendem completamente ou estão preparadas de maneira adequada para a amplitude dos riscos que encontram. Historicamente considerado como o domínio do CFO, menos de 20% dos riscos da empresa são de escopo financeiro, legal ou de conformidade, mas todos os riscos podem, essencialmente, ter uma consequência financeira. Abordar o escopo do gerenciamento de risco corporativo (ERM) exige um nível de colaboração organizacional que pode ser muito difícil de ser implementado culturalmente e na prática. O primeiro passo para a criação de um sólido programa de ERM inclui compreender o escopo do gerenciamento de risco e promover a colaboração e a prontidão – fazendo disso um “esporte de equipe” na empresa.<sup>1</sup>

### Resumo executivo

Eventos de risco são ocorrências – incidentes catastróficos provocados por eventos da natureza, terrorismo, fraudes financeiras ou outros problemas – que podem impactar drasticamente a capacidade de sua empresa de alcançar seus objetivos. Podem prejudicar a reputação, a capitalização do mercado ou outros aspectos essenciais do seu negócio. Quando não existe um mecanismo de planejamento de risco, não é possível haver prontidão. Embora algumas empresas estejam avançando na direção da implementação mais formalizada de programas de ERM – estabelecendo uma posição de diretor executivo de riscos (CRO), investindo em sistemas, gerenciamento de dados e de analítica e contratação de talentos necessários para realizar as análises, prever e quantificar os eventos de risco –, a grande maioria está muito além de onde precisariam estar. O que está impedindo

suas habilidades de conquistar o progresso necessário?

São algumas coisas simples: definir corretamente o escopo do ERM, estabelecendo uma tolerância do risco corporativo e conduzindo uma cultura de compartilhamento de informações relacionadas aos riscos.

O desafio para a maioria das empresas é como implementar um programa de ERM, infundir uma cultura preparada para lidar com eventos de risco e aprender com erros inevitáveis. O gerenciamento do risco corporativo é uma disciplina crucial e em crescimento nas organizações líderes. Fazer certo é difícil, muitos “fatores nebulosos” podem sabotar um programa de ERM em cada etapa. Mas fazer bem feito pode determinar, em última análise, se sua organização pode evitar e/ou mitigar riscos com êxito.

## Entender e corrigir falhas comuns em ERM

O ERM é uma prática que pode evitar ou mitigar danos em larga escala que eventos catastróficos podem causar (consulte a Figura 1). O ERM não pode ser abordado de maneira adequada simplesmente pela contratação de um executivo responsável e pela criação de um departamento de gerenciamento de risco.

Na maioria das empresas, historicamente, esta função tem sido, de modo amplo, o domínio do CFO e de finanças – com base na noção de que a maior parte dos riscos é financeira e pode ser mitigada através de controles. Em determinados setores, como o bancário, mercados financeiros e seguros, negociar riscos é o próprio negócio, então a empresa é focada em criar, vender, gerenciar e fornecer assistência aos riscos. Porém,

até mesmo em relação a estas empresas, muitas não possuem uma compreensão mais ampla do escopo do ERM, que vai além de seu domínio funcional ou dos negócios em que atuam. Sem dúvida, a evidência empírica sugere que menos de 20% do risco que resulta em declínios graves de capitalização são financeiros, legais ou de conformidade, que podem ser mitigados com os controles tradicionais e monitoramento.<sup>2</sup>

Acreditamos que o escopo do ERM é bem maior, mais sistêmico e estrutural. Não compreender inteiramente sua definição é apenas o menor desafio (consulte a Figura 1). Nos últimos anos, vimos grandes eventos de risco impactar severamente várias empresas em uma ampla gama de setores, enquanto outras empresas evitaram ou mitigaram, com êxito, os mesmos riscos (consulte a Figura 2).

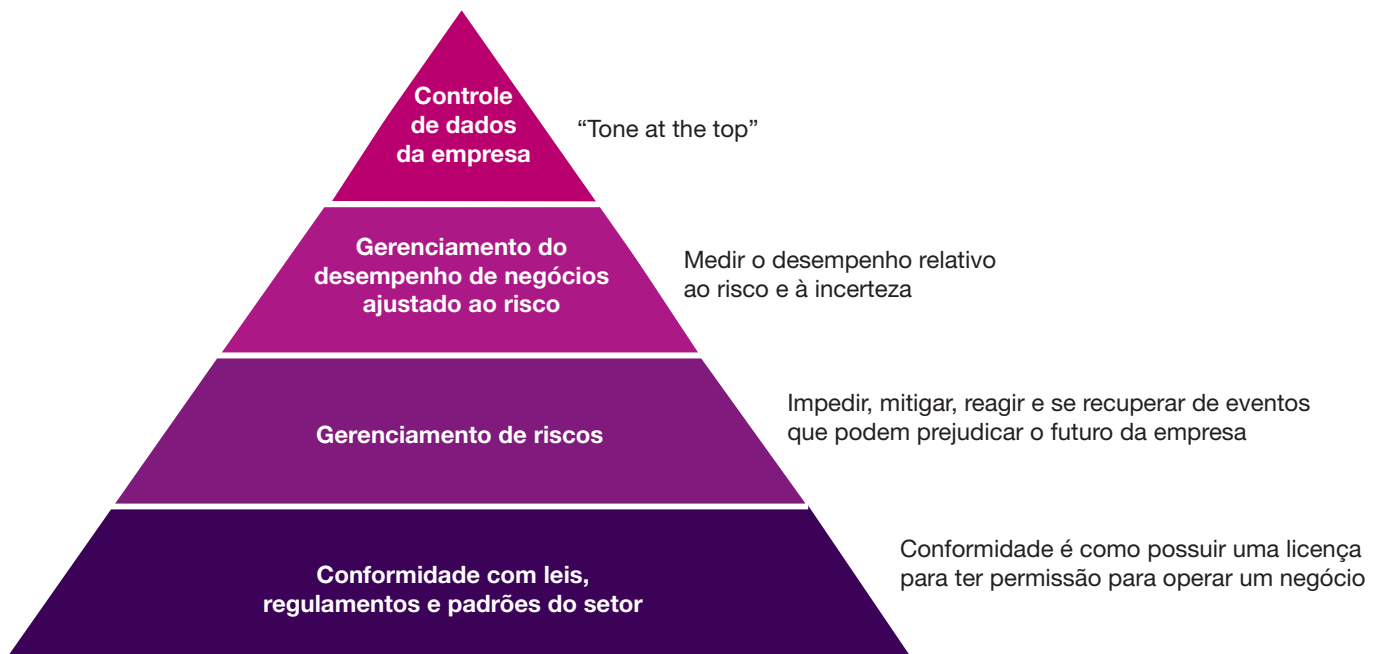


Figura 1: Escopo do gerenciamento de risco corporativo.

Evento de risco	Impacto
<b>Empresas de alta tecnologia – Terremoto</b> Um terremoto causa falta de energia e danifica equipamentos, criando, assim, uma escassez no fornecimento de componentes para duas empresas de alta tecnologia. Uma empresa muda sua estratégia de preços a tempo de atender os clientes, influenciando a demanda em relação aos produtos com componentes disponíveis. A outra empresa enfrenta acúmulo de pedidos devido à escassez de componentes e inabilidade de alterar as configurações dos produtos.	\$ R
<b>Empresa alimentícia – Surto</b> A empresa emite um recall geral do espinafre em saco após um surto de E. coli em mais de 27 estados, causando morte de consumidores e perdas financeiras de fazendeiros da Califórnia de até 74 milhões de dólares.	\$ + 🌿 🚫
<b>Banco de investimento – Risco hipotecário</b> A empresa revisa o portfólio completo de risco hipotecário da firma. Como resultado, a empresa reduz o estoque hipotecário do banco e os títulos relacionados a hipotecas e compra um seguro de alto valor para se proteger de perdas futuras. Enquanto muitos dos concorrentes tiveram perdas enormes com o início da crise de crédito em 2007, a empresa aproveita o ganho no preço de mercado durante o ano.	\$ R
<b>Empresa comercial – Crise atual</b> Quando a rupia indonésia desvaloriza mais de 50%, muitos fornecedores da Indonésia não conseguem entregar seus pedidos aos seus clientes dos EUA porque são incapazes de pagar por materiais importados, no entanto, esta empresa se adapta à situação rapidamente, deslocando parte da produção para outros fornecedores na Ásia e fornecendo assistência financeira aos fornecedores da Indonésia, para garantir a continuidade dos negócios.	\$ R
<b>Empresa de mineração – Explosão</b> Apesar de uma história de violações da segurança e multas de mais de US\$ 380.000, as práticas não mudaram substancialmente, e uma grande explosão matou 25 mineiros.	\$ + 🌿 R
<b>Empresa de eletroeletrônicos – Incêndio na fábrica do fornecedor</b> Um pequeno incêndio atinge uma fábrica de microchips que fornece peças para duas empresas e os danos causados pela fumaça e água do incêndio contaminam milhões de peças – quase o estoque inteiro da fábrica. Uma empresa age depressa e se move para absorver a capacidade sobressalente de outras fábricas do fornecedor e de todos os outros fornecedores que puder encontrar. Ela ainda redesenha alguns de seus produtos para que possa receber os chips de outros fornecedores. A outra empresa aceita garantias de que é improvável que o incêndio cause um grande problema e espera. Quando percebe seu erro, é tarde demais. Com nenhuma outra fonte de fornecimento, esta empresa perde muitos meses de produção e, conseqüentemente, muitas vendas em um mercado em rápida expansão.	\$ R 🚫
<b>Fabricante de sapatos – Risco de propriedade intelectual</b> Quando a relação entre este fabricante e um de seus fornecedores se abala, o fornecedor começa a produzir diferentes tipos de sapatos, utilizando um logotipo que lembra o design do fabricante. A empresa abre uma ação judicial no país, sem sucesso.	\$ R

Risco financeiro  
 Risco humano  
 Risco ambiental/para a sociedade  
 Risco para a reputação  
 Sobrevivência da empresa em risco

Figura 2: Exemplos de eventos de risco importantes.

Qual a questão recorrente nessas falhas? Um estudo de 2010, encomendado em conjunto pela IBM e pelo APQC (Centro Americano de Produtividade e Qualidade), descobriu que mais de dois terços dos cerca de 300 entrevistados tinham passado por pelo menos um evento de risco significativo no ano anterior e que apenas cerca de 20% das organizações tinham previsto e razoavelmente estimado o impacto daquele evento.<sup>3</sup> Um estudo anterior de diretores-executivos financeiros da IBM também descobriu que a grande maioria das principais situações de risco tinham suas raízes em causas não-financeiras.

O Corporate Executive Board avaliou as causas principais que fundamentam as quedas de capitalização do mercado para os primeiros 20% da Fortune 1000 de 1998-2009 (consulte a Figura 3).<sup>4</sup> Verificou-se que os riscos estratégicos causam 68% de quedas graves de capitalização de mercado e representam uma ameaça muito mais significativa para as empresas do que os riscos de conformidade e financeiros.

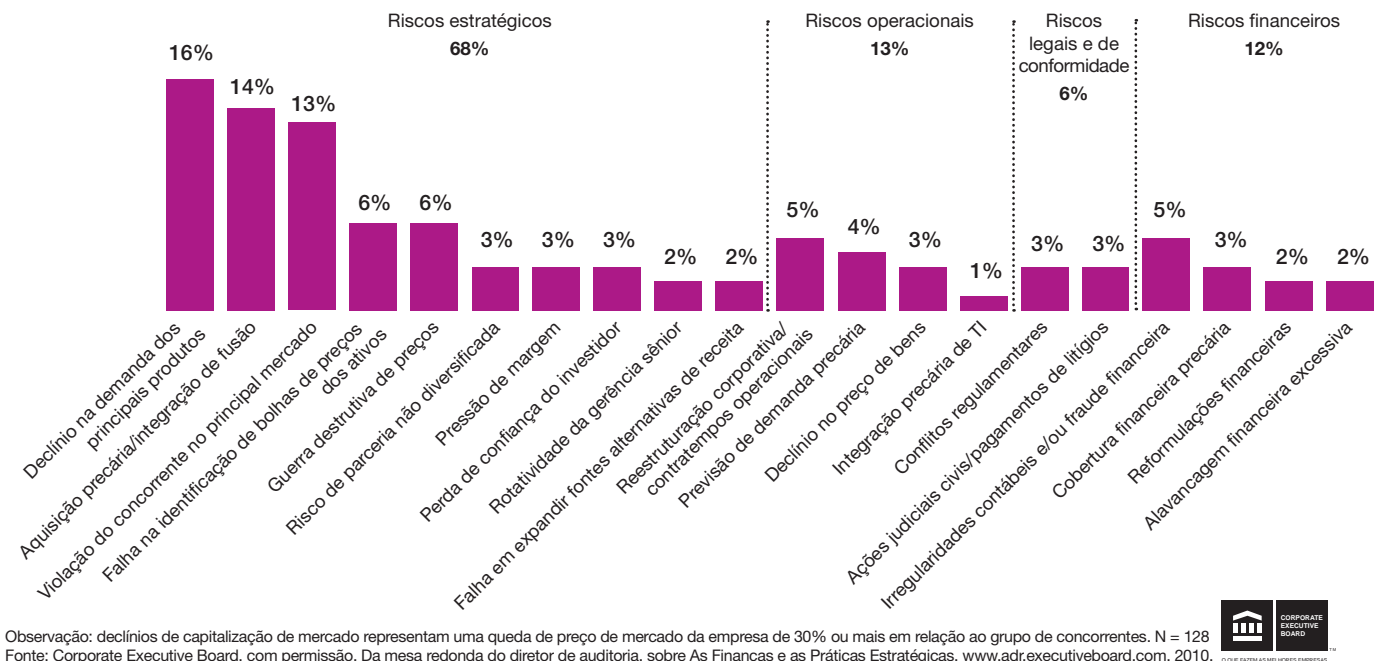


Figura 3: Impulsionadores de declínio da capitalização do mercado (Primeiros 20% da Fortune 1000 – 1998-2009).

No entanto, 56% dos entrevistados pela pesquisa da IBM-APQC identificaram os riscos estratégicos como sendo gerenciados com os processos menos maduros de gerenciamento de riscos.<sup>5</sup>

As falhas do ERM, na maioria das empresas, são causadas por três fatores principais:

1. **As organizações não sabem o que fazer** – não-entendimento do escopo real do gerenciamento de riscos.
2. **Fatores nebulosos inibem um ERM bem-sucedido** – não ter a capacidade de ver e/ou avaliar os riscos que a empresa enfrenta.
3. **As organizações falham ao não iluminar os fatores nebulosos e tornar realidade o programa de ERM** – incapacidade de empreender as etapas essenciais que “dispersam as nuvens”.

### As organizações não sabem o que fazer

Os eventos de risco são as coisas terríveis que acontecem com as organizações, que causam destruição de valor, competitividade, capital ou até mesmo ferimentos/perda de vida. Esses eventos podem ser grandes e ter causas externas, como um desastre natural inesperado ou a sabotagem maliciosa de um produto. Podem ter causas internas por meio de erros, informações incorretas, projeto deficiente ou sistemas de segurança inadequados. Falta de habilidades, decisões de compras, ações operacionais, decisões financeiras ou de infraestrutura/ativos, comunicações recebidas ou entregues de maneira deficiente, falha no lançamento de produtos ou mau comportamento deliberado também podem levar a grandes eventos de riscos. Poucas funções de negócios escapam da exposição ao risco.

Muito do que constitui um gerenciamento de riscos ineficiente ocorre como resultado da tomada de decisão de negócios com falta de orientação ou de informações. Evitar erros e tomar boas decisões está certamente entre as funções do ERM.

A primeira falha do gerenciamento de risco surge quando as organizações não entendem o escopo do ERM; elas não sabem o que fazer. Elas se sentem sobrecarregadas em relação ao gerenciamento de riscos – sua influência e seu alcance abruptos no centro de praticamente todas as funções de negócios, em cada momento em que a empresa está operando. Na verdade, mais da metade dos entrevistados da pesquisa da IBM-APQC reconheceu não ter processo no nível da empresa para identificar riscos.<sup>6</sup>

A pergunta para o tomador de decisão é esta: “Em qual posição você quer estar quando um evento de risco ocorrer?” Para determiná-la, as organizações e os gerentes de risco devem primeiro aceitar que eventos de risco irão ocorrer; uma organização pode evitá-los por um período, por sorte ou habilidade, mas em algum momento eventos negativos ocorrerão.

Aquelas que se preparam podem ser capazes de evitar ou prevenir muitos eventos de risco. O preparo também pode limitar o impacto de eventos imprevisíveis e desastres naturais. Estar preparado também pode ajudar a limitar o potencial para publicidade negativa e dano à reputação, uma vez que relatórios de notícias focam não apenas o impacto de eventos de risco, mas também o esforço de resposta das organizações. Por exemplo, um navio pertencente à GAP Adventures, uma empresa de ecoturismo, colidiu com gelo em águas antárticas, em 2007, abrindo um buraco no casco. A GAP estava preparada com uma equipe de Critical Incident Management (Gerenciamento de Incidentes Críticos), que mantém operações de missão crítica, mobiliza atendimento a incidentes, mantém os clientes em segurança e em contato com suas famílias e coloca a empresa de volta nos trilhos. O incidente poderia ter resultado em pânico, mas a empresa estava preparada com um sistema em vigor para resposta. Eles não apenas resgataram todos os 154 passageiros e a tripulação, como também uma equipe de PR (reparo), e a transparência de suas operações de segurança evitou qualquer publicidade negativa.<sup>7</sup>

O custo de um programa de ERM é mínimo se comparado ao potencial de perdas brutais de grandes eventos de risco. O custo de preparação para um evento é geralmente pequeno em termos relativos e imediatamente incorporado aos orçamentos do período e aos planos de negócios. O custo da não-preparação pode ser tão alto a ponto de causar a falência da organização. Conhecer o escopo e o valor do ERM e, por fim colocá-lo em prática na hora certa, pode fazer a diferença entre prosperidade e sobrevivência em comparação a emergência e desastre.

## Fatores nebulosos inibem um ERM bem-sucedido

Cinco fatores *nebulosos* tipicamente enfrentados pelas organizações inibem a detecção, mitigação e o gerenciamento de riscos (consulte a Figura 4).



Figura 4: Os cinco fatores nebulosos do risco corporativo.

### Quantificação e subjetividade

O sucesso na detecção de riscos depende de quão quantitativa versus subjetiva é a sua detecção e com que frequência ou rotina o evento de risco ocorre. Alguns riscos, especialmente os que são frequentes, podem ser medidos em números importantes (por exemplo, toda semana, todo trimestre) e podem ter programas de gerenciamento de risco formais atribuídos a eles. Nas áreas em que o risco é relativamente rotineiro, como inadimplência em pagamentos de consumidor ou fraude em cartão de crédito, os programas de risco se tornam funções corriqueiras e provavelmente não são pensados como ERM.

Mas considere um exemplo no qual o risco específico não é conhecido: uma grande empresa de remessas internacional deve lidar com o risco conhecido de falha mecânica em sua frota de aviões. É sabido com uma certeza quase estatística que toda noite ocorrerá uma avaria. Porém, como os tomadores de decisão não sabem qual avião ou qual localidade precisará de aeronave de substituição emergencial, eles não conseguem fazer o planejamento por local. Sai muito caro manter aviões substitutos ou terceirizar as remessas para outras transportadoras. O desafio de riscos foi resolvido com dois aviões vazios transportados durante a noite, disponíveis para remanejamento para qualquer localidade. Isso garante que a ajuda no local estará a apenas algumas horas de distância, permitindo o gerenciamento de um risco quantificável mais como um evento subjetivo.

### O imprevisível

Muitos dos eventos de risco de perfil mais alto são caracterizados como eventos da teoria “cisne negro”: desastres repentinos e aleatórios, além da capacidade de controlar ou prever. Os exemplos incluem grandes eventos climáticos, como furacões e tsunamis. Eventos dessa ordem podem parecer muito grandes e pouco práticos para uma organização ou empresa gerir. Porém, embora o evento em si possa estar fora de controle, a maneira como a crise é tratada – geralmente a maior ameaça de dano organizacional – não está. E, exceto os desastres naturais completamente imprevisíveis, a maioria dos chamados eventos da teoria “cisne negro” podem ser antecipados com previsão razoável e planejamento.

Além disso, muitas análises de risco calculam seu impacto de uma forma que podem conduzir deliberadamente as organizações a não verem tais eventos grandes ou “cisne negro”. Muitas organizações simplesmente calculam o custo (ou seja, o impacto) do evento de risco e o multiplicam pela probabilidade de ele acontecer. Por exemplo, se um evento de risco tiver uma estimativa de causar um impacto de US\$ 10.000.000, mas apenas 1% tiver probabilidade de ocorrer, muitos analistas de risco atribuiriam uma perda esperada de US\$ 100.000, uma quantia que pode ser gerenciável e aceitável sem ações adicionais. Mas, na realidade, o impacto do evento de risco será ou US\$ 0 ou US\$ 10.000.000; por isso, a organização deve decidir se uma perda de US\$ 10.000.000 é aceitável, uma questão muito diferente a partir da avaliação de uma perda esperada de apenas US\$ 100.000.

### Sucessões de erros

Muitos eventos de risco catastróficos são gerados na organização por tomadores de decisões de negócios. Eles são geralmente sucessões de pequenos erros que as pessoas não percebem, ignoram ou aumentam, permitindo que eles persistam. Então, em cima disso, outros erros são cometidos.

Sucessões de erros ocorrem por muitos motivos. Às vezes, é uma falta de cuidado ou coordenação por parte das várias partes interessadas ou dos atores em um processo. Algumas vezes, processos perfeitamente bons estão em prática para evitar erros, mas, por uma razão ou outra, são cancelados ou ignorados. Em outros casos, a cultura de uma organização pode inibir o questionamento da autoridade ou a crítica do processo.

---

*Muitos eventos catastróficos são precipitados por sucessões de erros, uma série de pequenos erros combinados e ampliados com o tempo.*

---



### Períodos longos

O tempo, especialmente períodos longos, pode ser a dimensão mais confusa e ilusória do gerenciamento de riscos.

As organizações são geralmente bem melhores no gerenciamento de riscos recentes ou frequentes. Eventos de risco que ocorrem em períodos longos, como 5, 10 ou 20 anos, parecem sair da memória institucional rapidamente após ocorrerem. Aqueles que levam décadas para se manifestar são da mesma forma difíceis de detectar e gerenciar.

Considere a aquisição de ativos ou infraestrutura a longo prazo. Quando a conveniência do local de uma instalação é avaliada, os avaliadores em geral conseguem ter apenas uma visão de curto prazo das possibilidades do local. Eles podem observar as taxas de emprego atuais, a segurança do local ou os preços de imóveis. Mas a realidade é que a decisão geralmente é feita com as lições da última decisão esquecida ou não medida e sem uma análise completa das mudanças de longo prazo possíveis que podem ocorrer. A cidade se deteriorará? A mistura populacional mudará? Essa visão de longo prazo do risco é raramente medida em relação a decisões anteriores e também não é um processo estabelecido para medir a decisão sendo tomada.

### Cultura/incentivos

A cultura de uma organização pode também reduzir sua capacidade de detectar, mitigar e responder a riscos. O acompanhamento de erros ou a avaliação de decisões anteriores pode parecer um desperdício. Muitos líderes preferem não perder muito tempo avaliando as falhas anteriores e não querem dar atenção frequente a elas. Outros podem considerar o planejamento de risco hipotético ou teórico. Alguns podem não gostar do senso de negativismo ou do foco em falhas e, em vez disso, preferem o otimismo. Com os erros anteriores no esquecimento e a não consideração de erros futuros, fica muito mais fácil contar com o otimismo ou com a posição estatisticamente adotada de que “nunca aconteceu ou não acontecerá conosco”.

As avaliações e os incentivos de desempenho, tais como comissões ou bônus, têm como base geralmente o desempenho no curto prazo. Como resultado, a maioria dos gerentes e executivos observa o desempenho do período para medir seus potenciais de avanço e retrocesso. Esta situação é amplificada pela experiência da função conforme a proporção da compensação total fornecida por meio de incentivos se torna ainda maior. Essa estrutura pode criar ambientes culturais que levem à busca por recompensas superdimensionadas. A tendência em um ambiente como este é focar em resultados de curto prazo e não em riscos de longo prazo. Durante a crise do subprime de hipoteca recente, um banqueiro observou: *“O que pode acontecer de pior? Fazemos US\$ 200 milhões e somos despedidos”*.<sup>8</sup> Quando um executivo apontou: “Em uma cultura de ‘ter que parecer bom’ não há riscos”.<sup>9</sup>

Na maioria dos casos, os eventos de risco em geral não resultam de um único fator nebuloso, mas, em vez disso, de um mix completo de vários, tornando o gerenciamento de riscos um desafio corporativo mais complicado. Entretanto, compreender os fatores “nebulosos” do ERM torna seus antídotos mais fáceis de identificar e obter.

### Iluminando o ERM

As organizações que executam ações específicas para criar ou melhorar seus programas de ERM estão mais bem posicionadas para sobreviver e gerenciar os eventos de risco, talvez até mesmo prosperar a partir deles. Por fim, o ERM deve assumir a forma de uma combinação de capacidade, processo e disciplina, cada qual com seu próprio conjunto de técnicas, especialistas, programas e práticas, suportado e com investimento em toda a empresa. Ele deve ser reconhecido formalmente como uma responsabilidade distinta, com uma influência de alcance na empresa e praticamente integrado a cada momento de tomada de decisão.

Nenhuma empresa consegue ser perfeita; inovar e competir no mercado cria risco inerente. Com a inevitabilidade dos eventos de risco, um programa ERM não pode ter como função básica evitar riscos, deve também ser responsável pela preparação e pelo gerenciamento de eventos quando eles ocorrem.

Se os fatores nebulosos do risco corporativo forem um obstáculo para a capacidade organizacional de lidar com riscos, então uma abordagem proativa e inteligente procurará os antídotos (consulte a Figura 5).



Figura 5: Antídotos para os fatores nebulosos do gerenciamento de risco.

### Gerenciamento de eventos de risco (MRE) e planejamento de cenário

Muito esforço é empregado em atividades de prevenção de riscos, e não o suficiente no gerenciamento de eventos de riscos inevitáveis, na criação de mecanismos de resposta, resiliência, aprendizado e feedback. Em uma reversão do acrônimo ERM, apresentamos o MRE, ou “gerenciamento de eventos de risco”. A maioria dos programas de gerenciamento de risco enfoca apenas as atividades para mitigar ou impedir riscos. Como os eventos de risco ocorrerão, apesar dos melhores esforços para impedi-los, o MRE é necessário para reação, recuperação e preparo para o futuro. Os custos de processos e ações de MRE

não utilizados são conhecidos, mensuráveis e podem ser planejados. Por exemplo, a despesa de preparação faz parte do orçamento do período, ao passo que o custo de processos e ações de MRE necessários, porém inexistentes, pode ser catastrófico.

### Análise abrangente

A prática de ERM do IBM Global Business Services (GBS) tem uma Solução de ERM na qual incorporou uma estrutura de portfólio de risco para preparar inventário de eventos de risco de ERM, a fim de apoiar uma análise abrangente, mostrada na Figura 6.

O processo – geralmente desencadeado pela definição periódica de objetivos estratégicos e operacionais – começa com a “identificação” de uma listagem e classificação dos possíveis riscos que poderiam acontecer em qualquer conjunto de circunstâncias razoáveis. É importante durante essa etapa ser expansivo e exaustivo na consideração dos vários riscos: deve ir além do que ocorreu ou do que está planejado para ocorrer, a fim de incluir o que *poderá* ocorrer. Argumentos de autoridade e críticas emocionais devem ser desprezados e praticamente nenhum risco deve ser ignorado como sendo muito improvável, muito absurdo ou muito devastador. O valor nessa etapa está no entendimento do que pode ou poderá ocorrer e fazer a análise correta de como evitar ou impedir o evento de risco potencial. Mesmo se eventos de risco não puderem ser evitados ou impedidos, uma organização deve compreender, preparar e avaliar suas consequências, incluindo justificativa financeira ou emocional (por exemplo, “falha não é uma opção”).

Uma organização precisa adotar uma visão muito ampla dos riscos potenciais e construir um programa de ERM com o inventário e escopo corretos. Uma maneira de começar a definir esse escopo é considerar o exemplo de inventário de risco apresentado na Figura 6.

O IBM GBS definiu uma estrutura para o portfólio de riscos em sua Metodologia de Transformação de ERM, que organiza os riscos em grupos para facilitar uma análise apropriada e abrangente. Primeiro, os fatores de riscos externos e internos são segregados entre não controláveis e controláveis.

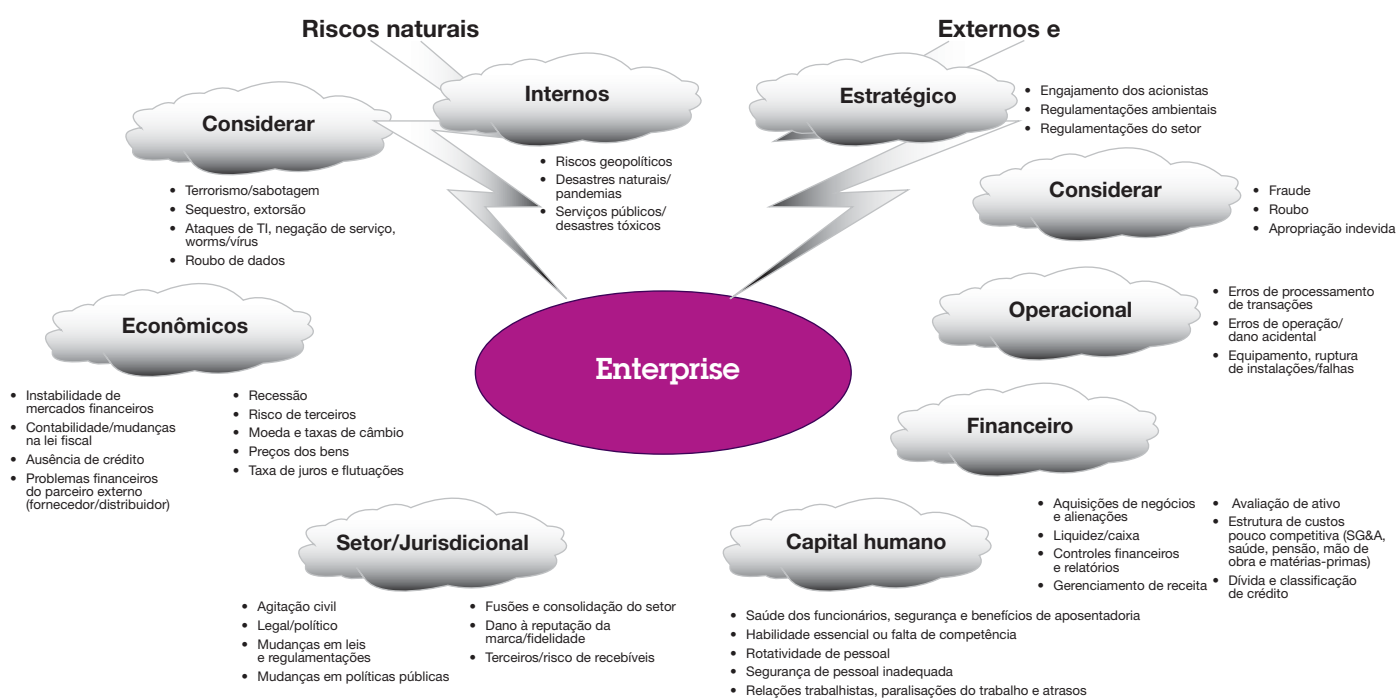


Figura 6: Uma estrutura para preparar o inventário de eventos de risco corporativo.

Com cada um, os riscos são classificados para análise. Riscos externos, como setorial, macroeconômico, deliberado e perigo, podem gerar diferentes impactos no desempenho da empresa e, conseqüentemente, nas táticas do MRE. Por exemplo, eventos econômicos com potencial de impactar a receita e os custos da cadeia de suprimentos podem incluir taxas de juros, flutuações da moeda e custos da matéria-prima. A modelagem adequada dos impactos financeiros de vários cenários pode ajudar a planejar o aumento adequado do capital, a cobertura e o gerenciamento de inventário. Os riscos internos, do estratégico ao operacional, são classificados de modo similar para avaliar e desenvolver abordagens de mitigação. Felizmente, para riscos internos, uma empresa pode fazer muito além da preparação para realmente mitigar esses riscos por meio de controles, execução de negócios e outros esforços.

Uma avaliação de risco deve assumir a forma de um relatório ou análise por escrito para avaliar o risco e traçar um plano para ele. Os riscos podem ser avaliados quanto a probabilidade, impacto e custos relacionados, para se absorver o risco e/ou os custos de investir em táticas de MRE (tais como ativos, sistemas de segurança, redundâncias, relacionamentos, etc.). Nessa análise, os eventos de risco com grande impacto deverão ter alta prioridade. Todos os riscos devem ser medidos em várias dimensões importantes, incluindo probabilidade de ocorrência, impacto se o evento ocorrer (incluindo esforços de resposta e recuperação), custo de preparação/prevenção e velocidade e rapidez na qual o risco pode surgir. Isso se torna um método de prioridade para planejamento e a base para uma pontuação de risco.

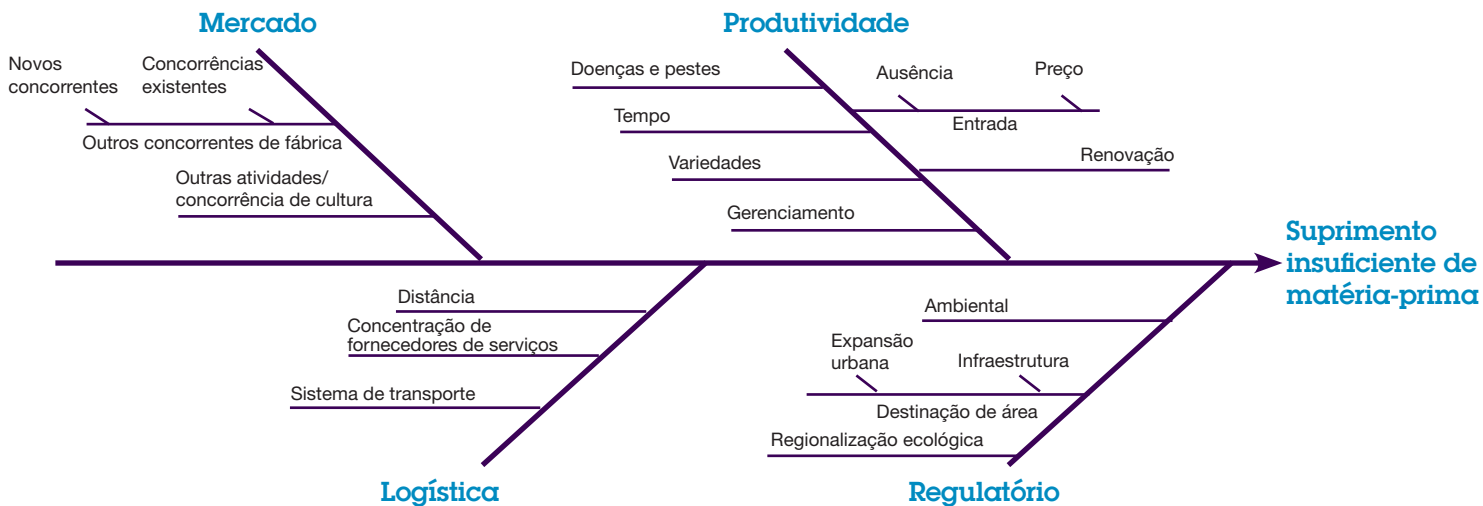


Figura 7: Exemplo de causa e efeito de risco.

Uma abordagem para a avaliação dos riscos e planejamento da sua prevenção ou mitigação é realizar uma análise de causa-raiz. Por exemplo, um produtor de bens da América do Sul realizou esta análise de causa-raiz, como mostrado na Figura 7, relacionada ao fornecimento insuficiente de matérias-primas críticas em sua cadeia de suprimentos.

A pontuação de risco pode ter informações, como informações básicas de risco, risco esperado, diferentes tipos de controles, impacto potencial, oportunidade de mitigação, custo de mitigação e requisitos de recuperação.

O resultado dessa análise deve resultar em um “playbook” de risco. Assim como uma equipe de esportes desenvolve um playbook para lidar com os vários desafios e contingências impostos por uma defesa ou ataque, a organização deverá ter um para seguir caso o evento de risco pareça estar se aproximando ou ocorra. O playbook terá ações específicas que precisam ser executadas, bem como instruções de controle para orientar a tomada de decisão flexível a responder e mitigar os impactos da crise se ela ocorrer de modo diferente do esperado.

#### Preparação de despesa: Empresa de aviação limita compras de combustível

Em 2008, os preços do petróleo tiveram um pico, obrigando uma grande companhia aérea a cobrir o risco de uma porção substancial de suas compras de combustível para 2009, adquirindo uma grande quantidade por um preço fixo. No período de um trimestre fiscal, como os preços do petróleo e dos combustíveis caíram bastante, essa cobertura de risco (hedge), que tinha sido enaltecida no momento da compra, transformou-se em um desastre e exigiu uma baixa contábil multimilionária. Apesar de essa decisão ter resultados negativos substanciais, o MRE, nesse exemplo (o programa de cobertura), foi planejado com base nas implicações financeiras conhecidas e gerenciáveis. De certo modo, não custou nada que a empresa já não tivesse planejado. Se o oposto ocorresse – se a empresa não tivesse feito a cobertura e os preços do petróleo continuassem na sua tendência de 2008 –, os custos teriam sido desconhecidos, não planejados e possivelmente catastróficos para os negócios.

### Controles de decisão

Um programa de monitoramento de risco deve ser colocado em prática, que utiliza um conjunto abrangente de indicadores principais de desempenho (KPIs) ou indicadores principais de risco (KRIs) para medir o impacto dos eventos de risco e quaisquer esforços de mitigação associados. Esses são os *controles de decisão* usados tanto pela gerência como pelos funcionários da mesma forma para a compreensão dos eventos de risco.

No gerenciamento da empresa “em descanso”, por exemplo, nos momentos sem crise, as etapas de monitoramento, relatório e revisão devem avaliar se as sucessões de erros podem estar ocorrendo e/ou se a probabilidade de eventos de risco está mudando. O objetivo deve ser impedir que quaisquer eventos mergulhem em crises profundas. Esforços positivos voltados a romper as sucessões de erros deverão ser perpétuos e persistentes, como uma análise rigorosa dos fatores causais que podem influenciar eventos de risco futuros.

Quando uma crise realmente ocorrer, a “função” MRE deve ser capaz de chamar a atenção como uma organização de emergência preparada. Durante o gerenciamento da crise, colocar a empresa de volta nos trilhos e recuperar-se do evento será a principal prioridade. É crucial usar posteriormente o evento como um ponto de aprendizado para o planejamento futuro.

O uso de analíticas de dados para analisar, medir, modelar e prever riscos é uma capacidade em crescimento entre as empresas líderes. Essas novas ferramentas podem agregar uma vantagem sofisticada para evitar, detectar e responder a riscos em muitas categorias.

Por exemplo, o produtor de bens da América do Sul citado anteriormente utiliza os seguintes indicadores principais de desempenho para medir o risco de suprimento insuficiente de uma matéria-prima crítica:

- Duração média dos contratos de suprimento existentes
- Porcentagem de contratos de suprimento com o prazo a vencer em um ano
- Grau de satisfação do fornecedor
- Perda de produtividade relacionada a pestes e doenças.

### Memória institucional

Ao lidar com um evento de risco (com êxito ou não), os gerentes de riscos devem estar preparados para retroceder totalmente no processo até o estágio de “identificação” para ver com que precisão eles identificaram e definiram um plano para esse evento em particular, incluindo os custos e os impactos verdadeiros. O conhecimento em torno do evento de risco deve ser armazenado em um registro formal da memória institucional e atuar como uma entrada para avaliar e revisar outros playbooks, análises de risco e implantações relacionados. No planejamento de risco, os gerentes devem desenvolver visualizações pendular de longo prazo da empresa, ou seja, estender o horizonte de tempo do gerenciamento de risco substancialmente além do futuro imediato. A intenção deve ser reverter o instinto de apenas examinar a história recente e olhar somente para um ou dois períodos adiante.

Os eventos de risco são antecipados ou imprevistos (às vezes chamados de “conhecidos não conhecidos” e “desconhecidos não conhecidos”). Quando eventos de risco totalmente imprevistos ocorrem, a organização deve avaliar por que eles não viram esses eventos surgindo e ampliar sua visão de risco, a fim de que seja mais vasta. Quando ocorrem eventos de risco antecipado, as perguntas são duas: primeiro, a organização previu o evento com razoável precisão; e, segundo, estimou razoavelmente o seu impacto? Se a resposta para qualquer uma delas for negativa, a organização precisará tratar o evento como se tivesse sido imprevisto.

Ao examinar o passado, é mais importante examinar a validade das suposições que foram usadas em vez de a própria decisão. Até mesmo as decisões tomadas mais cuidadosamente poderão estar incorretas caso suas suposições ou seus fatos subjacentes estejam incorretos. Conseguir isso provavelmente exigirá uma abordagem diferente do que meramente contar com as lembranças e a experiência pessoal.

Conforme as organizações realizam este tipo de análise retrospectiva, elas devem reconhecer que os programas de ERM amadurecem ao longo de vários anos; é, portanto, extremamente improvável acertar 100% na primeira vez. Por exemplo, uma empresa de software nos EUA, revisou seu programa de riscos após um ano de operação e encontrou uma quantidade de riscos que tinham sido identificados, mas que posteriormente foram vistos ou como impacto muito baixo ou gerenciados de imediato em operações diárias. A empresa também descobriu que havia experimentado vários eventos de risco totalmente imprevistos. Mas a empresa usou o fato de estarem previamente em seu programa como uma experiência de aprendizado para melhorá-lo.

Uma memória institucional deve ser codificada de maneira formal em um sistema, completa com seus próprios formatos, procedimentos, processos de atualização e incentivos de uso. A memória institucional deverá também descartar as propensões, a bajulação e o histórico de revisão. A coisa ruim que acontece – apesar de ser dolorosa de examinar e lembrar – é extremamente valiosa. Em última análise, esta memória institucional ajuda a criar uma empresa capacitada com o ERM.

### **Cultura colaborativa responsável**

Programas de ERM e MRE de sucesso precisam se tornar responsabilidades formais na empresa. A função de ERM precisará de autoridade para estabelecer tolerância a riscos, implementar práticas de prevenção, mitigação e recuperação, realizar avaliações, fornecer orientação e emitir a política corporativa. Ela raramente será uma autoridade ou central de informações completa em todas as tomadas de decisão de negócios, mas, em vez disso, fornecerá orientação, ferramentas e práticas sobre como as decisões devem ser tomadas. Com relação a isso, ela deve ser vista mais como um *centro de excelência* do que um órgão regulamentar ou um bureau de serviço para avaliar as decisões de negócios.

De acordo com vários estudos recentes, está claro que o gerenciamento de riscos tornou-se um esporte de equipe, com êxito apenas quando promovido pelo Conselho e Diretores Executivos de uma organização, e apoiados por toda a equipe executiva. Embora o executivo de riscos sênior da organização, intitulado ou não como o diretor executivo de riscos (CRO), possa assumir e conduzir o processo, os riscos em si pertencem às unidades de negócio.

À medida que uma organização muda sua cultura para uma mais adequada ao gerenciamento de risco, a equipe de ERM pode fornecer orientação sobre como isso deve ocorrer. Ações como reversão de argumentos autoritários, abertura para possibilidades distribuídas e verificação honesta de falhas podem recondicionar de alguma forma o comportamento que exigirá investimentos em comunicação, treinamento e proteção executiva.

Para criar êxito, entretanto, uma etapa final é exigida, que é o alinhamento da remuneração de incentivos com os riscos enfrentados pela organização. Especificamente, a organização deve garantir que os resultados a curto prazo não gerem incentivos de desempenho até que fique claro que essas ações não degradam seu sucesso a longo prazo – em outras palavras, responsabilidade por um longo período de tempo.

---

*A função de ERM deve ser vista mais como um “centro de excelência” do que uma autoridade para analisar todas as decisões de negócios.*

---

## Conclusão

Quais são os seus fatores nebulosos de gerenciamento de riscos eficaz? A sua cultura é a de “tem que parecer bom”? Quais são as três ou quatro maiores áreas de exposição ao risco? Alguma dessas prejudicaria o desempenho financeiro da empresa ou potencialmente levaria a um declínio acentuado do mercado de capitalização?

Eventos de risco acontecem, e a maioria deles está substancialmente dentro do controle dos tomadores de decisão na empresa. O risco é constantemente “nebuloso”, separado pelo tempo; está no meio das sucessões de erros, é ignorado pelo melhor e pelo mais brilhante, é acionado até mesmo pelas ações e pelos incentivos bem-intencionados. Uma nova concepção de ERM precisa ser adotada para que as empresas possam dispersar as nuvens, ver o risco sob uma nova luz, ter uma visão melhor de longo prazo e, por fim, estar preparadas para agir quando a luz realmente iluminar as coisas.

Para saber mais sobre este estudo do IBM Institute for Business Value, entre em contato através do endereço: [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Para obter um catálogo completo de nossa pesquisa, visite:

[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Seja um dos primeiros a receber os mais recentes insights do IBM Institute for Business Value. Assine o IdeaWatch, nosso boletim informativo eletrônico mensal com relatórios executivos que oferecem insights estratégicos e recomendações baseadas nas pesquisas do IBV.

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

## Sobre os autores

Robert Torok é um consultor executivo da prática de consultoria de Estratégia e Transformação da IBM do Canadá. Ele é responsável por liderar o desenvolvimento e o fornecimento de serviços de gerenciamento de risco corporativo para os clientes ao redor do mundo e especialista em identificação de risco, gerenciamento e mitigação e integração de gerenciamento de riscos e desempenho. Atualmente, o Sr. Torok tem o título de MBA pela Schulich School of Business, da York University, e é o revisor oficial de contas no Canadá. É autor e palestrante frequente sobre ERM no Canadá e nos Estados Unidos. Ele pode ser contatado pelo email [robert.torok@ca.ibm.com](mailto:robert.torok@ca.ibm.com).

Carl Nordman é um parceiro associado do IBM Global Business Institute for Business Value. É atualmente o diretor de pesquisas da equipe de pesquisa de gerenciamento financeiro, responsável pelo desenvolvimento e implantação da liderança de pensamento baseado em pesquisa para finanças e do escritório do diretor financeiro. Possui 24 anos de experiência em serviços financeiros, incluindo 14 anos de serviços de consultoria de transformação de operações e finanças a clientes. O escopo da experiência do Sr. Nordman inclui todos os aspectos de transformação a partir do desenvolvimento de estratégia e soluções através da implementação. Possui bacharelado em Artes da University of California, Berkeley e MBA da Yale School of Management. Ele pode ser contatado pelo email [carl.nordman@us.ibm.com](mailto:carl.nordman@us.ibm.com).

Spencer Lin é um parceiro associado em gerenciamento financeiro no IBM Global Business Services. Atualmente atua como consultor de gerenciamento financeiro de negócios globais. É responsável pelo desenvolvimento de estratégias, planejamento, desenvolvimento de mercados e soluções. Possui uma combinação de gerenciamento financeiro e experiência em consultoria de estratégia ao longo dos últimos 16 anos, com extensiva experiência em transformação financeira, desenvolvimento de estratégia e aperfeiçoamento de processos. Foi coautor do IBM Global CFO Study em 2005, 2008 e 2010. Possui bacharelado em Ciências pela Princeton University e MBA da Escola de Gerenciamento J.L. Kellogg, da Northwestern University. Ele pode ser contatado pelo email [spencer.lin@us.ibm.com](mailto:spencer.lin@us.ibm.com).



## Para obter mais informações

Para obter mais informações sobre este estudo, entre em contato com um de nossos líderes de Gerenciamento Financeiro e de Risco em sua localidade:

### Global Business Services

#### Centro de Excelência Global de ERM

Robert Torok, [robert.torok@ca.ibm.com](mailto:robert.torok@ca.ibm.com)

#### Global e América do Norte

William Fuessler, [william.fuessler@us.ibm.com](mailto:william.fuessler@us.ibm.com)

Spencer Lin, [spencer.lin@us.ibm.com](mailto:spencer.lin@us.ibm.com)

#### Norte da Europa

Ian McMillan, [ian.mcmillan@uk.ibm.com](mailto:ian.mcmillan@uk.ibm.com)

#### Sul da Europa

Philippe Bellavoine, [philippe.bellavoine@fr.ibm.com](mailto:philippe.bellavoine@fr.ibm.com)

#### Europa Central e Oriental, Oriente Médio e África

Mark Ramsey, [mark.ramsey@cz.ibm.com](mailto:mark.ramsey@cz.ibm.com)

#### Ásia-Pacífico e América Latina

Grace Chopard, [grace.chopard@au1.ibm.com](mailto:grace.chopard@au1.ibm.com)

#### Japão

Mie Matsuo, [miematsu@jp.ibm.com](mailto:miematsu@jp.ibm.com)

#### IBM Institute for Business Value

Carl Nordman, [carl.nordman@us.ibm.com](mailto:carl.nordman@us.ibm.com)

## O parceiro certo para um mundo em mudança

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo conhecimentos detalhados de negócios, pesquisa e tecnologias avançadas para proporcionar uma vantagem diferenciada no ambiente em constante mudança de hoje. Através da nossa abordagem integrada de projeto e execução de negócios, ajudamos a transformar estratégias em ação. Além disso, com uma experiência em 17 segmentos de mercado e recursos globais que abrangem 170 países, podemos auxiliar os clientes a prever mudanças e lucrar com as novas oportunidades.

## Referências

- 1 “Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization. The Global CFO Study” IBM Institute for Business Value. Outubro, 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008cfostudy.html>
- 2 Corporate Executive Board, com permissão. Da mesa redonda do diretor de auditoria, sobre As Finanças e as Práticas Estratégicas. 2010. [www.adr.executiveboard.com](http://www.adr.executiveboard.com)
- 3 “Improving Enterprise Risk Management Outcomes”. Estudo integrado de ERM, IBM e APQC.
- 4 Corporate Executive Board, com permissão. Da mesa redonda do diretor de auditoria, sobre As Finanças e as Práticas Estratégicas. [www.adr.executiveboard.com](http://www.adr.executiveboard.com). 2010.
- 5 “Improving Enterprise Risk Management Outcomes”. Estudo integrado de ERM, IBM e APQC.
- 6 Ibid.
- 7 Thompson, Ben. “Keeping Calm in a Crisis”. *Gerenciamento de negócios* Maio 11, 2011. <http://www.busmanagement.com/article/Keeping-Calm-in-a-Crisis/>
- 8 Gasparino, C. “The Sellout”. HarperCollins. 2009.
- 9 Entrevista do autor com um executivo da Fortune 20.





---

© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América  
Junho de 2011  
Todos os direitos reservados

IBM, o logotipo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) são marcas comerciais ou registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se estes ou outros termos comerciais da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nesta publicação com o símbolo de marca registrada (® or ™), esses símbolos indicam marcas comerciais registradas ou de direito comum de propriedade da IBM no momento em que esta informação foi publicada. Essas marcas comerciais também podem ser marcas registradas ou marcas de direito costumeiro em outros países. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em “Copyright and trademark information” (Informações sobre direitos autorais e marcas comerciais) em [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Outros nomes de produtos, serviços ou empresas podem ser marcas comerciais ou de serviço de terceiros.

Referências nesta publicação a produtos e serviços da IBM não implicam que a IBM pretenda disponibilizá-los em todos os países nos quais opera.



Por favor, recicle

