

MARSH RISK CONSULTING

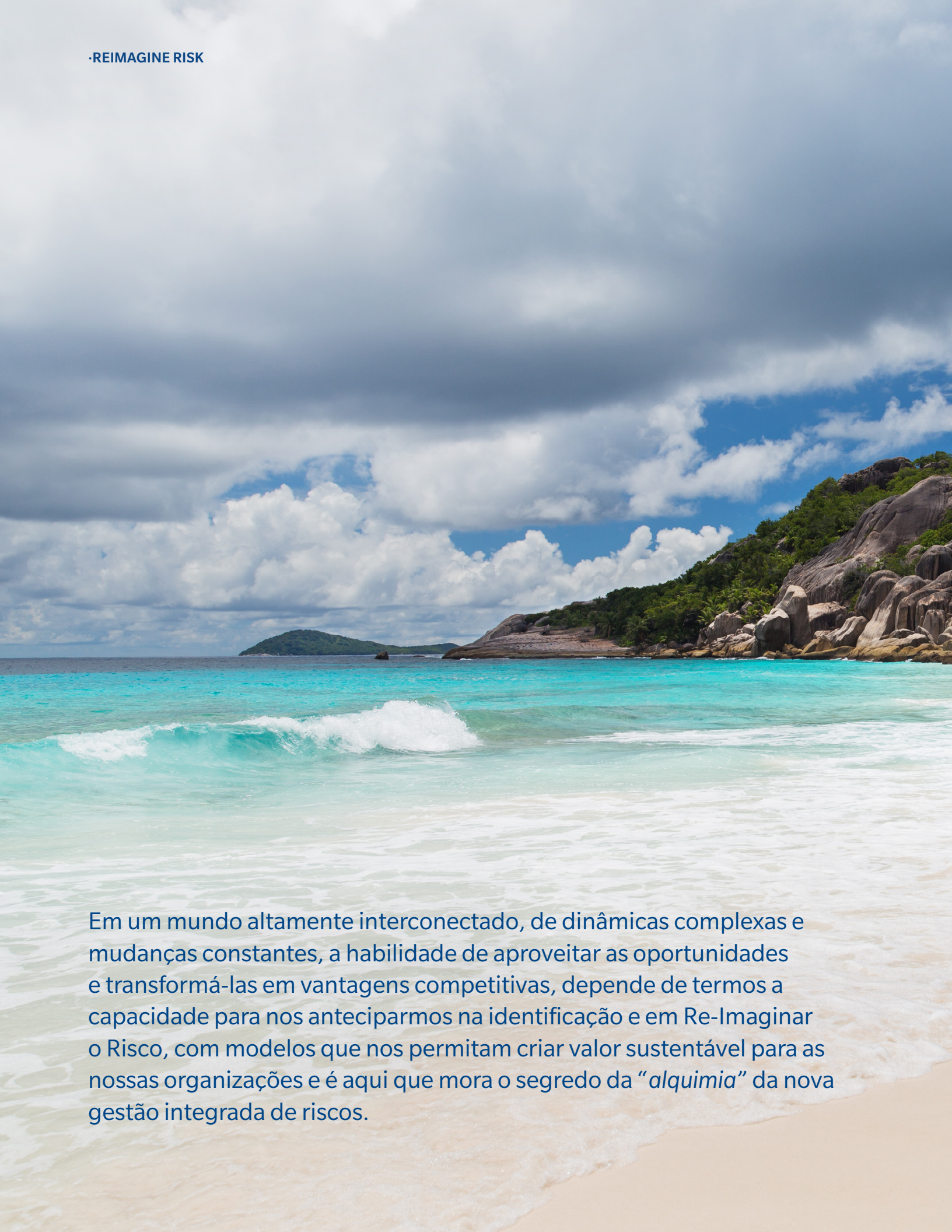


REIMAGINE RISK

CAPTURANDO OPORTUNIDADES EM UM MUNDO DE RISCO

NAVEGANDO A INCERTEZA

III BENCHMARK DE GESTÃO DE RISCOS NA AMÉRICA LATINA



Em um mundo altamente interconectado, de dinâmicas complexas e mudanças constantes, a habilidade de aproveitar as oportunidades e transformá-las em vantagens competitivas, depende de termos a capacidade para nos anteciparmos na identificação e em Re-Imaginar o Risco, com modelos que nos permitam criar valor sustentável para as nossas organizações e é aqui que mora o segredo da “*alquimia*” da nova gestão integrada de riscos.

INTRODUÇÃO



Robert Cartwright, Jr.
President of RIMS 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rob Cartwright'.

Tão antiga como a própria humanidade, a prática da gestão de riscos tem por missão principal, identificar e atuar de maneira inteligente diante de perigos e exposições e tem evoluído e sofrido constantes alterações para desafiar um mundo em constante mudança. Por esta razão, pelo terceiro ano consecutivo, a Marsh Risk Consulting, empresa do grupo Marsh & McLennan Companies, em parceria com o RIMS, The Risk and Insurance Management Society, realizou este estudo sobre gestão de riscos para se aprofundar nos temas de maior interesse de clientes e trocar informações valiosas sobre a realidade da gestão de riscos na América Latina.

Este ano, seguindo com a proposta de Re-Imaginar o Risco, o estudo se aprofunda e responde a três temas de grande interesse: Como evolui a gestão de riscos no âmbito empresarial latino-americano? A gestão integrada de riscos está realmente bem posicionada na cultura organizacional? E quais são os principais riscos emergentes que enfrentamos?

O status quo, o nível de maturidade e a perspectiva de evolução da gestão de riscos permitiu um estudo mais abrangente e detalhado do panorama atual, além de uma visão mais ampla dos desafios e conquistas que gerentes de risco de toda a América Latina têm visto.

Nos aprofundamos também na problemática da cultura da gestão de riscos, procurando compreender os elementos comuns que a facilitam, os desafios encontrados para posicioná-la na organização e, especialmente, o quanto está interiorizada por cada um

dos colaboradores nas empresas. Por fim e buscando olhar cada vez mais adiante, bem como aportar elementos que nos guiem para uma maior resiliência organizacional, abordamos, na temática dos riscos emergentes, a compreensão de seu conceito, as fontes de informação a ele atreladas e nos aprofundamos nas dificuldades que os profissionais de riscos estão encontrando ao desenhar os impactos que potencialmente poderiam ter.

De modo geral, o nosso objetivo este ano é contribuir com conhecimento que ajude a desafiar a visão e os processos convencionais de gestão de riscos, para conseguir assim, redefinir as expectativas e e inovar assim em sua gestão integrada.

Temos certeza que você encontrará nesta terceira edição do estudo de gestão de riscos na América Latina uma importante ferramenta para Re-Imaginar Riscos, abrir espaços de discussão em torno de sua evolução, da cultura de riscos e especialmente sobre os próximos passos no caminho da resiliência organizacional.

Finalmente, queremos convidá-lo a procurar nossos consultores para quaisquer dúvidas ou maiores esclarecimentos a respeito da temática.



Gerardo Herrera
MRC Leader Latin America

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gerardo Herrera'.

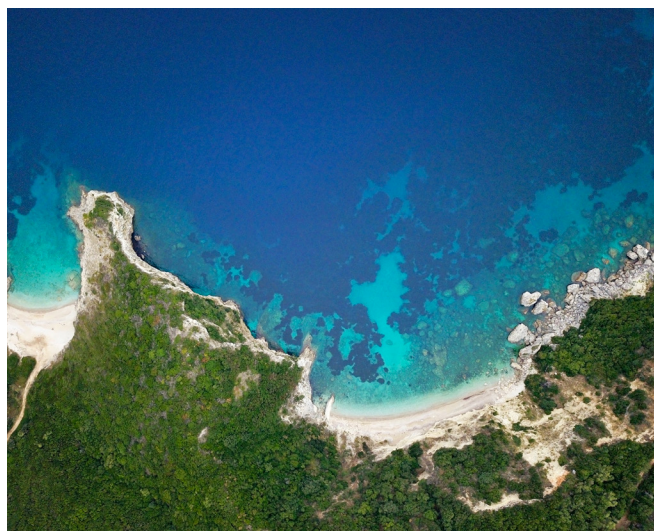
•REIMAGINE RISK

CONTEÚDO

VOLUME 1, JANEIRO DE 2018



PERSPECTIVAS DA GESTÃO DE RISCOS NA AMÉRICA LATINA



- ABORDAGEM SOBRE NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS NA REGIÃO
- DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS
- COMO DEMONSTRAR GERAÇÃO DE VALOR
- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DE RISCOS
- ALCANCE
- FAMILIARIDADE E UTILIDADE DE ALGUNS CONCEITOS EM GESTÃO DE RISCOS
- PARA ONDE VAMOS?
- PRINCIPAIS RISCOS EMPRESARIAIS NA REGIÃO

RISCOS EMERGENTES



- DESCOBRINDO O QUE SÃO RISCOS EMERGENTES
- AVALIAÇÃO DOS RISCOS EMERGENTES
- OS CINCO PRINCIPAIS RISCOS EMERGENTES NA AMÉRICA LATINA
- PREVISIBILIDADE
- OBSTÁCULOS PARA A COMPREENSÃO DOS RISCOS EMERGENTES
- FONTES DE INFORMAÇÃO
- FÓRUNS DE DISCUSSÃO

CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS

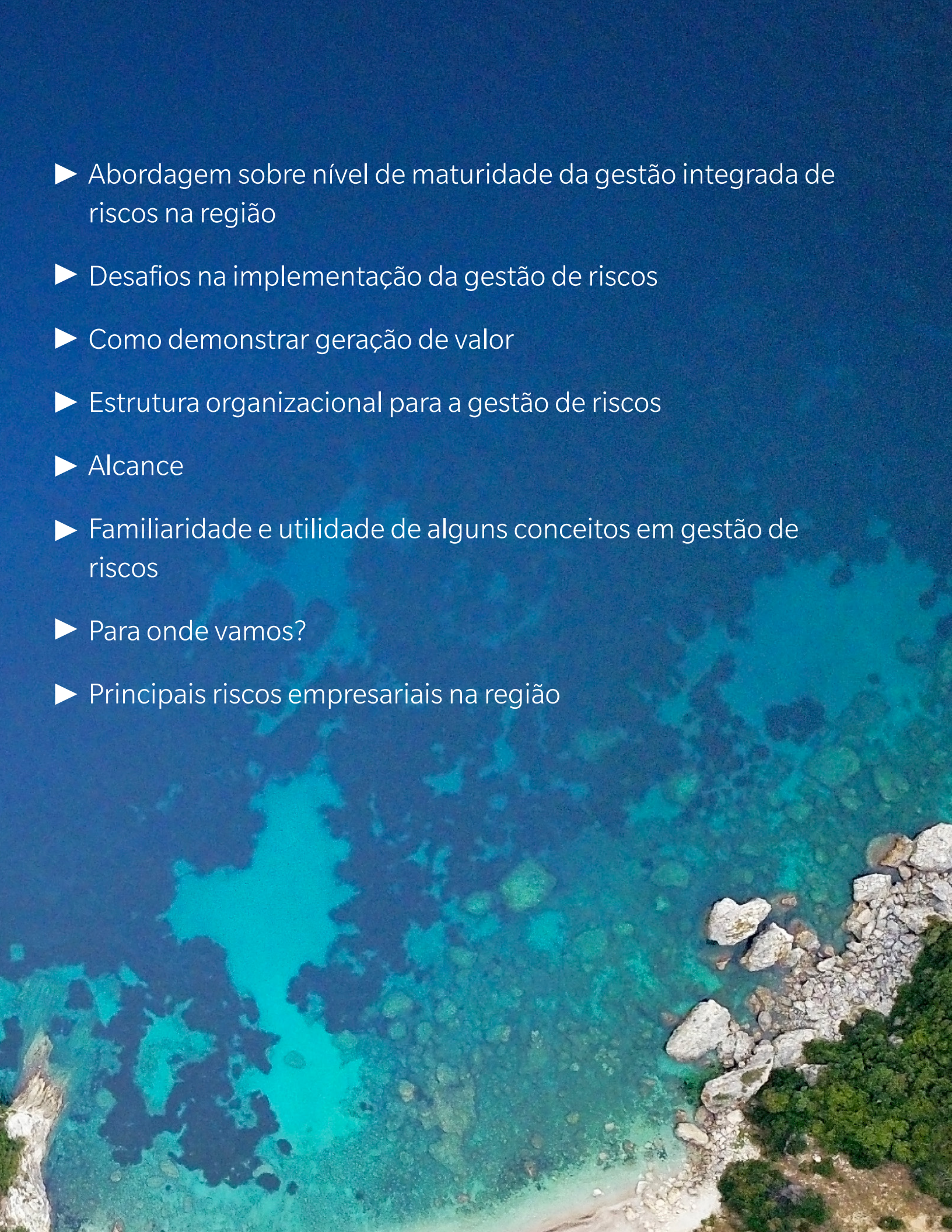


- ESTRATÉGIAS PARA FACILITAR A SUA IMPLEMENTAÇÃO
- VISUALIZAR A OPORTUNIDADE NO RISCO
- DADOS DEMOGRÁFICOS

•REIMAGINE RISK

PERSPECTIVA DA GESTÃO DE RISCOS NA AMÉRICA LATINA



- 
- An aerial photograph of a coastal area. The water is a vibrant turquoise color, revealing a rocky seabed with various sized stones and coral formations. The coastline is rugged, with large, light-colored rocks protruding from the water. A strip of green vegetation, likely trees and shrubs, runs along the edge of the land on the right side of the frame. The sky is not visible, as the image is focused on the water and land interface.
- ▶ Abordagem sobre nível de maturidade da gestão integrada de riscos na região
 - ▶ Desafios na implementação da gestão de riscos
 - ▶ Como demonstrar geração de valor
 - ▶ Estrutura organizacional para a gestão de riscos
 - ▶ Alcance
 - ▶ Familiaridade e utilidade de alguns conceitos em gestão de riscos
 - ▶ Para onde vamos?
 - ▶ Principais riscos empresariais na região

ABORDAGEM SOBRE NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS NA REGIÃO

Atualmente existem muitos levantamentos e metodologias para realizar estimativas do nível de maturidade da gestão integrada de riscos, cujo propósito final é fornecer uma visão sobre o status do desenvolvimento atual de seus componentes e incentivar a procura por sua contínua melhoria como elemento fundamental da sustentabilidade, da boa governança corporativa e do planejamento estratégico.



Neste estudo procuramos realizar uma pesquisa do nível de maturidade da gestão integrada de riscos na América Latina, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre quais fatores facilitam ou dificultam a sua implementação, bem como contribuir com elementos para uma análise mais exata da realidade empresarial latino-americana diante deste tema em particular. Como base de referência para esta medição foram definidos 5 (cinco) níveis de maturidade em gestão, descritos da seguinte forma:

NÍVEL DE MATURIDADE

1 NÃO DESENVOLVIDO

Não existe um enfoque estruturado para identificar e gerenciar os riscos. As práticas de gestão de riscos são básicas e não são aplicadas de maneira consistente, e há um baixo nível de entendimento e conscientização sobre elas. Há oportunidades de melhoria críticas.

2 FORMALIZADO

Políticas e processos estão sendo estabelecidos. As práticas de gestão de riscos estão em processo de desenvolvimento, não são aplicadas de maneira consistente, mas existe um bom entendimento e conscientização sobre elas de poucos indivíduos na organização. Há oportunidades de melhoria significativas.

3 ESTABELECIDO

A gestão de riscos foi implementada dentro dos processos rotineiros da organização. As práticas de gestão de riscos estão estabelecidas, são aplicadas de maneira consistente com os melhores níveis de entendimento e conscientização pela administração e pelos funcionários. Há oportunidades de melhoria em certos aspectos.

4 IMPLANTADO E INTERIORIZADO

Existe um foco proativo na Gestão de Riscos em todos os níveis da Organização. As práticas de gestão de riscos estão em um nível avançado, são aplicadas de maneira consistente e estão incorporadas aos processos com alto nível de entendimento e conscientização por parte da administração e dos funcionários. Há oportunidades de melhoria em alguns aspectos pontuais.

5 OTIMIZADO

A melhoria contínua está sendo realizada e o conjunto completo de atividades do programa de gestão de riscos está sendo executado. As práticas de gestão de riscos são inovadoras e de vanguarda na indústria, são aplicadas de maneira consistente, estão integradas transversalmente na organização e são facilmente replicáveis em novas áreas da organização. Há níveis muito elevados de entendimento e conscientização das práticas de gestão de risco por parte da administração e dos funcionários.

25% das empresas latino-americanas têm níveis de maturidade avançada em Gestão de Riscos.

As organizações na América Latina estão, de modo geral, nas etapas iniciais de maturidade, mas com um claro e determinado caminho à procura da resiliência organizacional. De acordo com os resultados, um grupo reduzido de organizações encontra-se nos segmentos superiores (25% agrupando os níveis 4 e 5) e um grupo grande de empresas encontra-se distribuído nos níveis iniciais (75% distribuídos entre os níveis 1, 2 e 3). No entanto, pontualmente, duas em cada cinco organizações na América Latina

encontram-se no nível de maturidade 3, onde a gestão de riscos já foi implementada dentro dos processos rotineiros da organização, as práticas de gestão de riscos estão estabelecidas e são aplicadas de modo consistente por toda a organização, mas ainda requerem um esforço na integração e homogeneização em todas as áreas, bem como conclusão de um processo importante no sentido de chegar à adoção de uma perspectiva proativa e de modelos de melhoria contínua.

Gráfico #1

QUAL É O GRAU DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RISCOS NA SUA ORGANIZAÇÃO?

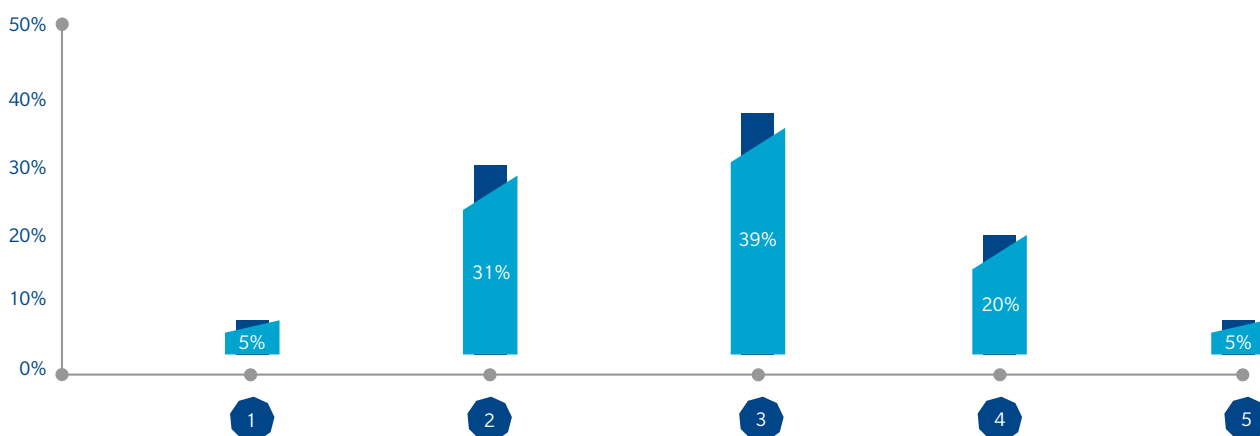


Gráfico #2

QUAL É O GRAU DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RISCOS NA SUA ORGANIZAÇÃO? POR PAÍS

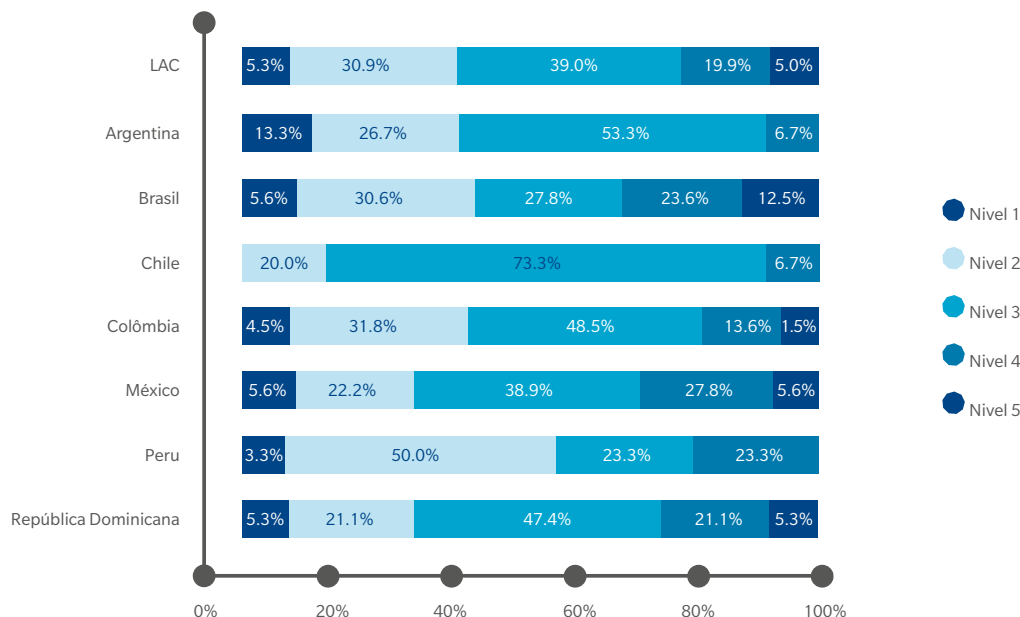
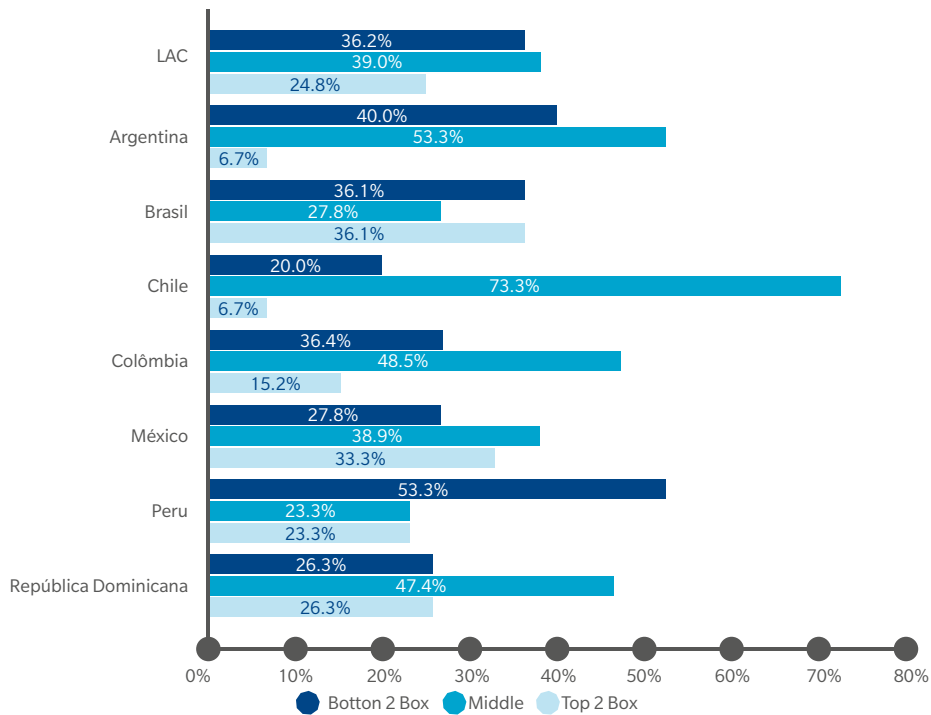


Gráfico #3

Análise Top-Two-Box* e Bottom-Two-Box por país**

*Somatória da pontuação dos dois níveis de maturidade superiores

** Somatória da pontuação dos dois níveis de maturidade inferiores

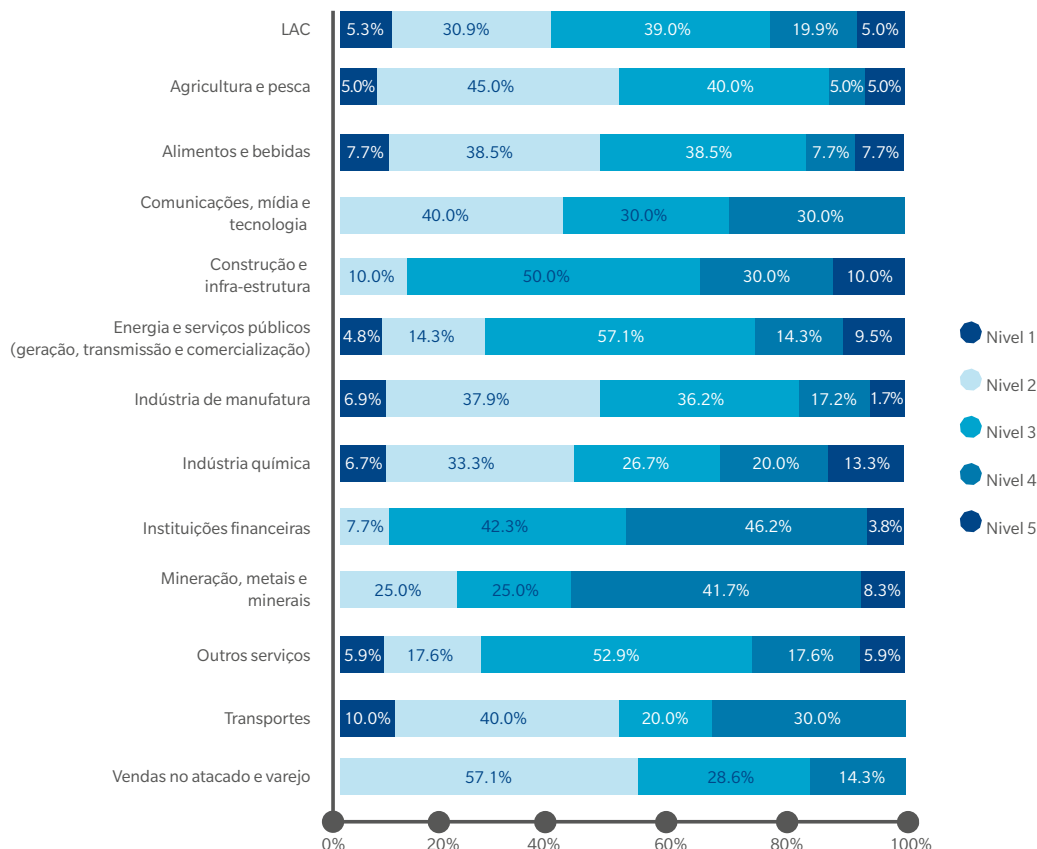


Estudando os diferentes níveis de maturidade por país, concluímos que os países que mostram um maior avanço são o Brasil e o México, os quais mostram um nível correspondente de Top-Two-Box (a somatória da pontuação obtida para os dois níveis de maturidade superiores (4 e 5) acima do demonstrado pela região. Em contraposição, Peru e Argentina mostram níveis de Bottom-

Two-Box (somatória da pontuação obtida para os dois níveis de maturidade inferiores (1 e 2) acima dos apresentados pela região. Chile, Argentina, Colômbia e República Dominicana, mostram uma concentração de suas organizações no nível de maturidade médio. Há uma forte concentração das empresas na América Latina em um nível de maturidade médio.

Gráfico #4

QUAL É O GRAU DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RISCOS NA SUA ORGANIZAÇÃO? POR SETOR



Apresentam-se os setores com dados significativos para realizar comparações.

Analisando por setores, observamos que as instituições financeiras e o setor de mineração, metais e minerais aparecem com um nível de maturidade superior, destacando-se por contar com uma concentração de 50% nos dois níveis superiores (Top-Two-Box). Por outro lado, os setores de vendas no atacado e varejo, transportes e agricultura e pesca indicam uma concentração nos dois níveis inferiores (Bottom-Two-Box) com valores de 57%, 50% e 50% respectivamente. Os números estão certamente ligados a exigências regulatórias destas indústrias e sua periodicidade.

A indústria financeira é um exemplo claro do que acontece em um setor altamente regulado há muitos anos, o que a coloca em um nível de maturidade avançado.

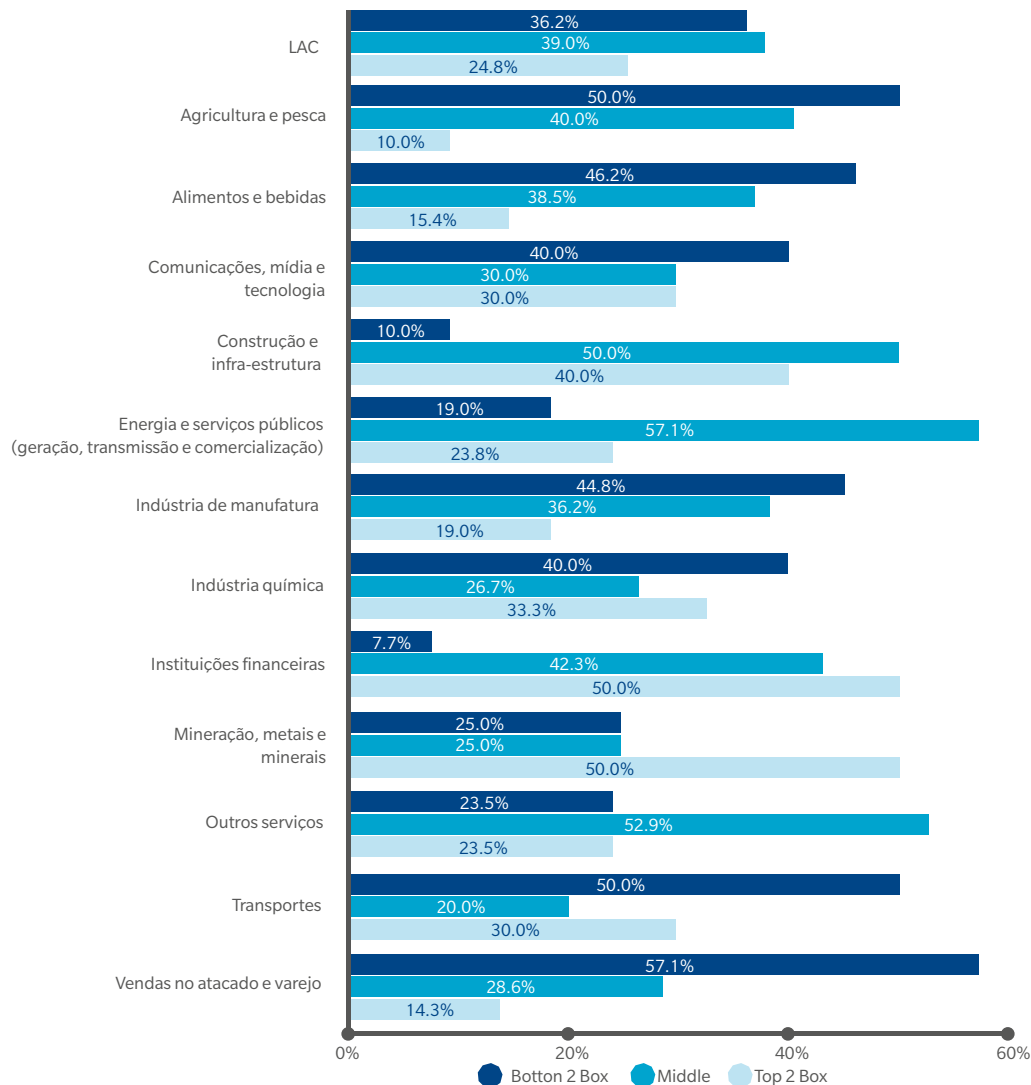
Quanto mais madura for a gestão de riscos dentro de uma organização, maior será a sua capacidade de tornar tangíveis os benefícios de sua aplicação e, por sua vez, ter maior capacidade de demonstrar o valor gerado. Isto pode ser observado claramente quando as organizações cruzam o limiar de apenas cumprir com a implementação do processo de gestão de riscos, o que é a parte mais operacional da implementação, e focam no desenvolvimento de outros elementos estruturais, que a tornam mais sustentável. Para ilustrar: se as atividades do processo de gestão de riscos (identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento) representam os “vagões” nos quais a organização se movimenta anualmente, a infraestrutura da gestão de riscos, como por exemplo a sua estrutura

organizacional, a cultura da gestão de riscos, o seu relacionamento com outras áreas da companhia, tais como auditoria, planejamento estratégico, gestão de seguros e recursos humanos, entre outros, seriam os “trilhos” sobre os quais os “vagões” da gestão andam. Se estes “trilhos” estiverem robustamente estabelecidos, a gestão de riscos contará com elementos facilitadores e impulsionadores de sua evolução, permitindo captar valor como ferramenta de gestão empresarial.

É essencial que as empresas da América Latina revisem os alicerces da gestão de riscos dentro de suas organizações, os elementos que a compõem e quais elementos de melhoria contínua terão de implementar para continuar escalando degraus evolutivos no modelo de maturidade e, conseqüentemente, agregando maior valor à organização.

Gráfico #5

ANÁLISE TOP-TWO-BOX E BOTTOM-TWO-BOX POR SETOR



DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

Independentemente de quais fatores tenham sido responsáveis pelo surgimento da gestão de riscos na organização, sua implementação nas empresas na América Latina deparou-se com uma grande variedade de facilitadores e obstáculos em sua execução.

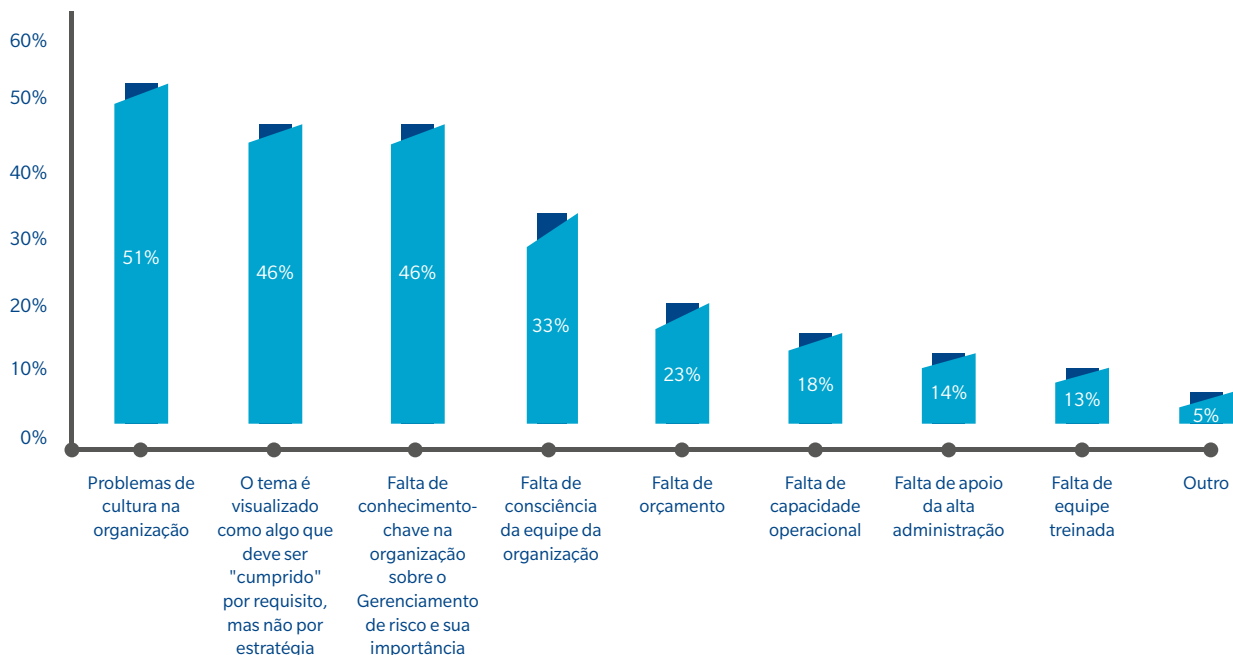


Ao nos aprofundarmos nos desafios que os líderes da gestão de riscos nas organizações na América Latina têm enfrentado para implementar seus componentes, conclui-se que a maioria deles está relacionada com problemas de cultura organizacional, com a percepção de que a gestão de riscos é cumprimento em contraposição a uma

ferramenta estratégica e, finalmente, com a falta de informação e conhecimento fundamental na aplicação consistente do modelo. Estes três principais desafios estão altamente correlacionados e inclusive poderia se argumentar que são mutuamente desencadeantes.

Gráfico #6

QUE DESAFIOS VOCÊ ENFRENTOU NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA SUA ORGANIZAÇÃO E QUE DESAFIOS VOCÊ CONTINUA ENFRENTANDO?



As condições da cultura organizacional fazem com que qualquer iniciativa cresça ou fique estancada em seu desenvolvimento. Assim como qualquer ferramenta de gerenciamento, a gestão de riscos deve encontrar um terreno fértil quando procuramos inseri-la com sucesso no modelo estratégico e operacional de uma organização. Se a organização não assimilou a importância da gestão de riscos em todos os níveis e de modo transversal e não definiu a necessidade de gerar e reportar a informação obtida desta gestão (materializações, agravações, indicadores, alertas, eficácia dos controles, entre outros) por não considerar esta informação fundamental na tomada

de decisões, será pouco provável que os colaboradores a adotem de modo integral em seu dia a dia por convicção, perdendo, assim, a oportunidade de incluir esta informação como um elemento essencial na otimização do processo de tomada de decisões.

A falta de conhecimento sobre a importância da gestão de riscos aparece como mais um desafio importante para conseguir instaurá-la na cultura da organização. Se não houver uma consciência coletiva sobre o valor dela e sobre como opera, a gestão de riscos passa despercebida como mais um modelo mandatório.

REFLEXÕES INDIVIDUAIS PERANTE OS DESAFIOS NA GESTÃO DE RISCOS

Alguns dos gerentes de risco mais proeminentes na região e participantes do estudo, contribuem com suas experiências e reflexões pessoais sobre os desafios que ainda enfrentam muitas organizações.



DESAFIOS

Alguns dos líderes de gestão de risco participantes no estudo compartilharam experiências e discutiram temas relevantes que continuam representando desafios para a sua adoção:

- *“Manter a metodologia vigente”* - Empresa da indústria do papel. As mudanças constantes dentro de uma organização, seus processos e seu dia a dia na busca pela excelência operacional, fazem com que a gestão de riscos precise se adaptar e se manter vigente para atender às necessidades de cada área funcional, além de se manter prática e fazer parte da rotina diária.
- *“Migrar do uso do Excel para ferramentas mais robustas”* - Empresa do setor de cimento. Por não contar com uma infraestrutura tecnológica robusta que facilite aos usuários a adoção da gestão de riscos, tanto para aqueles que inserem informação quanto para aqueles que a analisam, torna-se complexo contar com uma gestão de riscos prática, ágil e de resposta rápida para as necessidades da organização.
- *“Cair na falácia de que comprar um ‘software package’ vai resolver a estrutura da implementação de ERM.”* - Companhia de Seguros. Em contraposição com a reflexão acima, achar que uma ferramenta tecnológica resolverá a implementação de todos os elementos da gestão de riscos é um engano. É preciso se concentrar desde o início, na criação dos alicerces da gestão de riscos, concentrar-se em criar a cultura, os processos, a interação humana, a discussão e, só então, considerar a opção do sistema digital que automatiza essa interação com a gestão de riscos.
- *“Chegar a uma integração da gestão de riscos com os processos de tal forma que o tratamento dos riscos esteja incorporado dentro do desenho do processo.”* - Organização do setor energético. A gestão de riscos não pretende ser um tema excludente, ou um processo que deva ser realizado de modo isolado da própria operação. Se for assim, a gestão de riscos será percebida como uma duplicação de tarefas, uma gestão paralela às atividades do dia a dia. Se o tratamento dos riscos for considerado para estruturar ou redesenhar processos, será assimilado de modo mais natural dentro da organização como um elemento de melhoria contínua.
- *“Passar de temas qualitativos para quantitativos, mais técnicos, com cenários e números que permitam ser antecipados, ser mais proativos, para que a gestão de riscos possa servir para a tomada de decisões da alta direção e antecipar ao que possa acontecer.”* - Empresa do setor de cimento. O grande desafio que a gestão de riscos tem para que consiga transcender a um modelo quantitativo, depende da disponibilidade de dados, de sua confiabilidade e qualidade. Sem um universo de dados confiável e suficiente, não é factível uma análise quantitativa rigorosa. Por isso, é necessário incorporar na cultura um modelo de coleta rotineira de eventos materializados.
- *“Implementar as 3 (três) linhas de defesa para envolver outras frentes da Organização, como auditoria interna, em um papel mais ativo perante a gestão de riscos”* - Organização do setor energético. Há boas práticas como o modelo de 3 (três) linhas de defesa, que garante três grupos independentes na organização que trabalham em equipe. O modelo funciona estando totalmente integrado com todos os processos de negócio e com os responsáveis pelo risco estando devidamente apoiados e empoderados para gerenciá-lo (1ª linha) – por meio de informação centralizada e analisada (2ª linha) e que finalmente aporte um modelo independente (3ª linha).
- *“Não está claramente estabelecido o apetite ou tolerância ao risco em todos os níveis, portanto, todos recebiam o mesmo tratamento”* - Empresa do Setor energético. A percepção geral é a de que o conceito de apetite a risco é complexo e difícil de abordar. A primeira abordagem do apetite a risco está nas escalas de avaliação, mas

fica entendido que o conceito não se limita exclusivamente a isso. No entanto, o apetite está presente em qualquer definição estratégica, tais como presença desejada em mercados, novos produtos ou aquisições/fusões e não se limita a um número de quantificação determinística.

- *“Um dos principais desafios é dar esse passo, enxergar a gestão de riscos de modo integrado, por meio de equipes multidisciplinares”* - Organização produtora de materiais de construção. A confluência de múltiplos sistemas de gestão de riscos dentro das organizações, com exigências, metodologias e perspectivas diferentes, gera divisão ao tentar incorporar a gestão de riscos na operação. Por isso é necessário homologar a gestão de riscos sob um mesmo teto, para gerenciá-la de forma integrada e incorporá-la na cultura sob uma única agenda.
- *“Impregnar no DNA da organização que os riscos que identificarem devem ser tratados de maneira imediata. Atualmente todos os riscos são identificados, mas ainda não é feito um tratamento do risco do modo sistemático.”* Empresa produtora de alimentos. Definitivamente, um dos grandes desafios na gestão de riscos é projetar o valor gerado e tornar tangíveis os seus benefícios. É por isto que as organizações que não conseguem cruzar o limiar de definição do contexto e avaliação dos riscos para continuar com todos os passos do processo de gestão de riscos, não conseguirão perceber a evolução do estado do risco, nem tampouco a geração de valor em sua gestão. Conseguindo avançar com um modelo transversal, especialmente no tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos, será possível perceber as mudanças no estado dos mesmos, a evolução dos planos de tratamento e comprovar a efetividade no desenho de controles e indicadores (Key Risk Indicators - KRI).

- *“O desafio principal está na gestão de riscos estratégicos e em como fazer com que os mapas de risco sejam realmente uma ferramenta para a tomada de decisões.”* - Organização produtora de materiais de construção. Muitas vezes não é fácil transformar os resultados de um mapa de riscos em ações oportunas. Um dos desafios propostos é conseguir aportar informação acionável e proativa que contenha de uma só vez o aval para transcender em ações de prevenção ou mitigação.
- *“É importante ressaltar a dificuldade de estabelecer KRI em lugar de KPI. O foco do nosso trabalho hoje está na construção de um sistema robusto e integrado com os indicadores corporativos, permeando as diversas áreas da companhia, considerando uma corrente com diferentes riscos e seus respectivos aspectos e impactos.”* - Empresa do setor Energético. As organizações podem contar com dificuldades quando tentam estabelecer indicadores chave de riscos (KRI) e diferenciá-los dos indicadores chave de performance (KPI). De modo geral, os KPI são tipicamente desenhados para medir o desempenho. Já os KRI, ao contrário, devem estar ligados a variáveis relacionadas com a causalidade do risco para permitir projetar ou prognosticar uma determinada situação ou um alerta precoce perante o risco que está sendo medido.

51% das organizações afirmam enfrentar problemas de Cultura Organizacional como um desafio na implementação da gestão de riscos.

FACILITADORES

Reflexões individuais sobre os facilitadores na gestão do risco.

Existem importantes desafios para a implementação da gestão de riscos, mas, por outro lado, os líderes de gestão de risco na América Latina também identificaram os seguintes facilitadores comuns que contribuíram significativamente na tarefa de implementação dentro de suas organizações:

Contar com um manual que adapte as metodologias à organização e que forneça os alinhamentos necessários para a sua implementação e adaptação à cultura organizacional.

Capacitação e sensibilização para o pessoal que alavancará a transformação cultural no sentido de se orientar para a gestão de riscos.

Os modelos de controle interno potencializam a implementação de um esquema robusto de gestão de riscos.

Registro sistemático da gestão de riscos alavancado pela utilização de aplicativos mais robustos, junto com mudanças da utilização de bases de dados em Excel para outras ferramentas mais adequadas às necessidades.

O aval e patrocínio da alta gerência é fundamental para que a organização toda fique permeada por este tema.

Fornecer elementos de decisão em projetos estratégicos para a gestão do projeto ou iniciativa para a tomada de decisões oportuna.

Assumir adequadamente a prestação de contas por parte da Gestão de Riscos.

Conseguir que os riscos estratégicos emanem do próprio negócio e que os planos de tratamento sejam desenhados e administrados pelos donos dos processos e pelos responsáveis pelo risco, em contraposição a que sejam autoritariamente estabelecidos por outras áreas de controle.

Quando a **gestão de riscos faz parte das estruturas da governança corporativa** e de controle interno, torna-se mais fácil a interação com a alta administração para que a tomada de decisões seja mais objetiva.

Integrar a gestão de riscos no planejamento estratégico da organização e utilizá-la como um meio de planejamento, gestão e medição.

O foco é **gerar cultura** e identificar, medir e fomentar planos de ação e realizar o seu respectivo acompanhamento.

É fundamental que tanto os riscos quanto os planos de ação sejam **centralizados na direção de riscos para que tenham visibilidade**.

•REIMAGINE RISK



COMO DEMONSTRAR A GERAÇÃO DE VALOR

Um dos principais desafios para a gestão de riscos é a dificuldade de conseguir projetar o valor efetivamente gerado para a organização, o que pode ser atribuído, em parte, à dificuldade de quantificar ou perceber a efetividade de sua atuação na execução normal de atividades da organização.

Nos diferentes fóruns de líderes de gestão de Risco (Gerentes de Risco) que participaram das sessões focais deste estudo, há uma pergunta que se repete: como você consegue provar à alta gestão de sua organização, o quanto a gestão de risco aporta em valor? Você encontrou dificuldades nesta atividade? Os participantes discutiram vários pontos relevantes:

A gestão de riscos é intangível e não pode ser facilmente quantificada. Quando conseguimos envolver a alta gerência na gestão de riscos e fazê-la parte do planejamento estratégico, associada a uma sólida definição do apetite de risco, torna-se mais evidente sua necessidade e valor agregado. *“Quando você consegue quantificar o impacto do risco, consegue, com isso, convencer a organização sobre o valor de sua gestão. E quando consegue evidenciar a forma com que um risco impacta a organização, este convencimento é ainda mais fácil”.* Empresa de produção de alimentos.

A materialização dos riscos faz com que a organização se conscientize da necessidade desta gestão. Normalmente a organização tende a focar sua atenção na gestão de riscos somente depois da materialização de eventos que colocam em risco a sua reputação, sustentabilidade, suas pessoas ou os seus ativos. *“Lamentavelmente devo dizer que é pela materialização dos riscos. Na nossa organização os temas gestão de riscos e gestão de crise, estão ligados. Descobrimos que o desencadeamento da crise ocorria por um mau gerenciamento dos riscos. Com isto a organização se convence de que é melhor gerenciar os riscos antes de gerenciar a crise”.* Empresa de produção de alimentos.

É indispensável ter um vínculo entre indicadores chave e gestão de riscos para que resultados financeiros, KPIs organizacionais e estratégia possam de fato aportar valor a uma tomada de decisões proativa. *“A organização impõe-se um desafio que consiste em tornar mais visível o impacto que a gestão de riscos tem no dia a dia. Isto é obtido ligando os indicadores de performance com a gestão de riscos. O desafio é demonstrar como uma melhor ou pior gestão de*

·REIMAGINE RISK



riscos pode impactar os resultados do negócio ou os indicadores de processo. Este pode ser um caminho mais tangível ou mais evidente para demonstrar valor.” Empresa do setor de Transporte.

A chave está na visibilidade: o tipo de fórum nos quais os temas de gestão de riscos são discutidos na empresa, bem como sua frequência, determinam quanto interesse é gerado na organização por implementá-la, dinamizá-la e mantê-la vigente. *“Existem comitês operacionais de riscos mensais, no entanto também há uma proximidade e interação com os comitês de riscos e de auditoria do Conselho de Administração”.* Empresa do setor de pinturas.

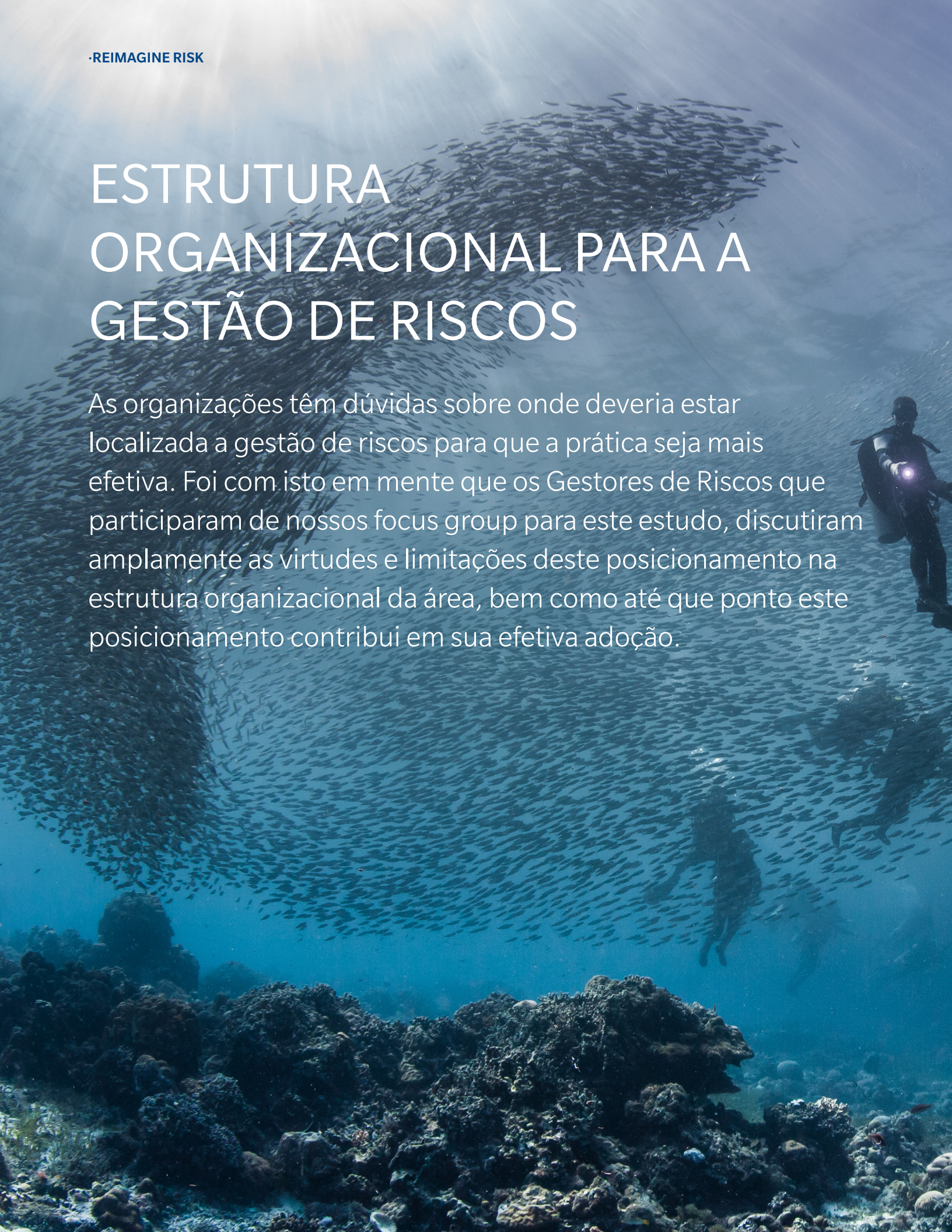
Quando a iniciativa de implementar a gestão de riscos na organização provém da alta gerência, não existe grande dificuldade em demonstrar o valor gerado por esta. Vários líderes compartilham a mesma opinião, de que o apoio da alta gerência foi fundamental para a sua estruturação e implementação. A participação da gerência geral ou da presidência em comitês mensais de riscos, nos quais todos os vice-presidentes, gerentes ou diretores apresentam seus riscos e seus avanços, dá maior visibilidade ao tema. *“É importantíssimo o aval e patrocínio da alta gerência, bem como o compromisso do*

resto da organização para conseguir consolidar uma plataforma de visibilidade na Gestão de Riscos. Começamos a levar riscos estratégicos para cenários onde podem ser considerados importantes. Por exemplo, atualmente, os temas de corrupção e ética estão concatenados com os temas: meio ambiente e reputação, dentro de espaços que estão servindo para estudar o efeito dominó entre os riscos e como devemos nos preparar. Isto, sem dúvida, tem demonstrado o valor da gestão de riscos”. Empresa Multilatina de Varejo.

Um exemplo de aportar valor mais representativo é a discussão gerada com o Conselho de Administração. Para os Conselhos de Administração ou Diretorias, a avaliação das iniciativas para conseguir atingir os objetivos de criação de valor para o benefício dos acionistas ocorre em um ambiente de discussão nutrida com critérios de decisão sólidos, uma vez que nos dias atuais devem ser identificadas quais considerações de risco existem para cada uma das iniciativas. Para as empresas que trabalham com um sistema de gestão de riscos, a procura de crescimento orgânico, por meio de renda e lucros, é ponderada com as considerações de qual será seu portfólio integrado de riscos, a sua capacidade de absorção e o capital de respaldo requerido, para poder navegar na definição do retorno de capital da iniciativa e na tolerância ao risco associado.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DE RISCOS

As organizações têm dúvidas sobre onde deveria estar localizada a gestão de riscos para que a prática seja mais efetiva. Foi com isto em mente que os Gestores de Riscos que participaram de nossos focus group para este estudo, discutiram amplamente as virtudes e limitações deste posicionamento na estrutura organizacional da área, bem como até que ponto este posicionamento contribui em sua efetiva adoção.



CONVERSAS SOBRE A ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS E AUDITORIA

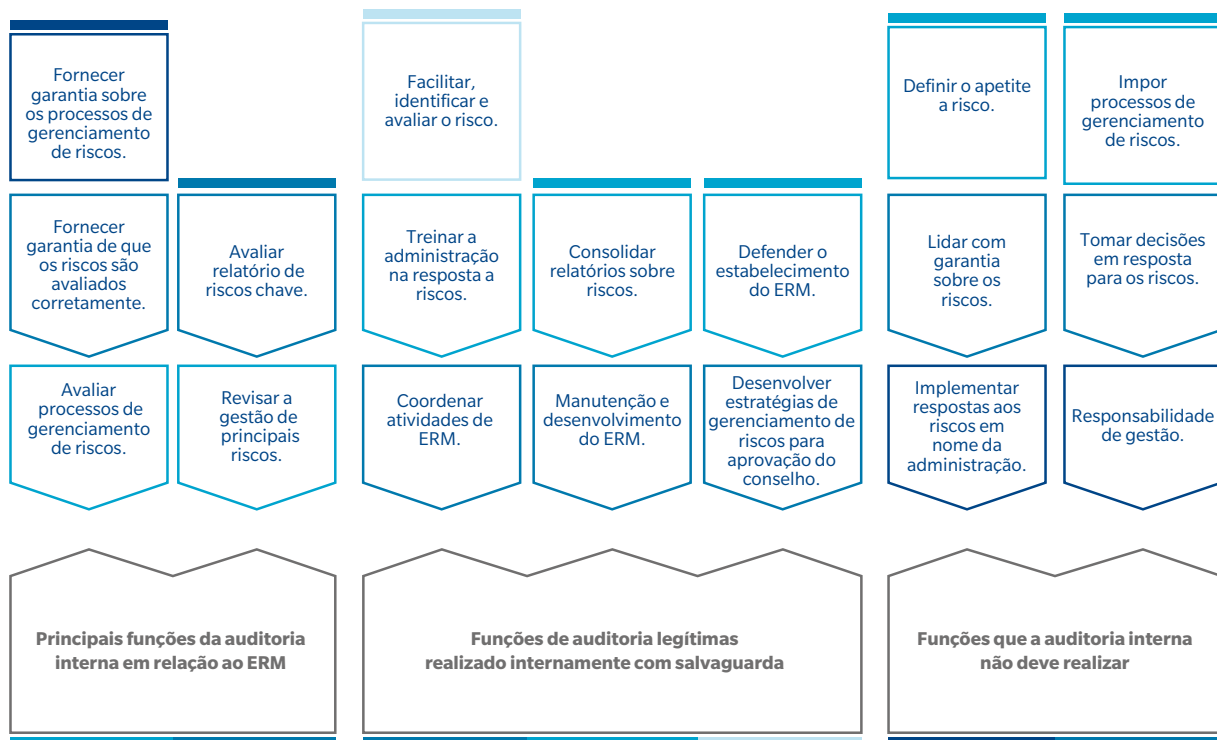
“Antigamente havia um híbrido entre auditoria e riscos, era um assunto complicado porque era importante diferenciar os papéis destas duas funções. Atualmente, a companhia conta com uma estrutura de Governança Corporativa que tem sido muito útil para diferenciar estas funções. O Conselho Administrativo delega esta função em um comitê de gestão de riscos que não depende da presidência ou da administração, mas reporta diretamente por meio do comitê, o que contribui com o bom fluxo de informações e o posicionamento da função. Empresa do setor financeiro”.

Em algumas ocasiões, a gestão de riscos surgiu como uma iniciativa dentro da área de

auditoria interna, dado que alguns marcos de referência para as atividades de auditoria, tais como RBIA (Risk Based Internal Auditing) do IIA, ou o Internal Control – Integrated Framework de COSO, estão fundamentados em risco. No entanto, em um determinado ponto, estas duas funções precisam ser separadas, principalmente porque a função da auditoria é manter sua independência e não tornar-se “juiz e parte” na gestão de riscos.

A natureza das atividades da gestão de riscos e da auditoria estão estreitamente relacionadas, portanto, o compartilhamento de informação sobre resultados obtidos em matéria de riscos para cada área de responsabilidade permite melhorar o ciclo da gestão em ambas as funções. Como exemplo, no gráfico abaixo, apresentamos um guia do papel da Auditoria Interna dentro da Gestão de Riscos.

Gráfico #7



FONTE: DECLARAÇÃO DE POSICIONAMENTO DO IIA: O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA NO GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVO, FIGURA 1 – O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA NO GRC © 2009 THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DE RISCOS

“A gestão de riscos depende da área de sustentabilidade e está vinculada à Presidência. Contar com o respaldo da alta direção tem sido fundamental. Antes dependíamos da área financeira e não funcionava tão bem, ao transferir a Gestão de Riscos para a área de Sustentabilidade tem fluído melhor.” Organização do setor de Embalagens.

“A gestão de riscos da companhia está dividida em duas Diretorias de Riscos: A Diretoria de Risco Operacional e a Diretoria de Risco Sustentável. Recentemente foi contratado um CRO global para fortalecer a integração. Esta estrutura facilita a implementação da gestão de riscos na companhia, principalmente pela integração local da mesma e das diretrizes globais.” Empresa Multinacional do setor de Alimentos.

“Na nossa organização não existe o cargo de Chief Risk Officer. O CEO é o Chairman do Executive Risk Committee. A gestão de riscos é gerida pelo CEO usando como meio o Executive Risk Committee como o corpo supervisor. O comitê está igualmente encarregado do ERM.” Empresa de Seguros.

A gestão de riscos e a sustentabilidade estão estreitamente vinculadas. Quando executadas corretamente, as políticas de sustentabilidade promovem o crescimento e reduzem o risco. De fato, a sustentabilidade abrange todos os aspectos da capacidade que a empresa tem de gerenciar o risco e fazer o seu negócio crescer. Inclusive, é por esta razão que o Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI, sua sigla em inglês) é baseado em uma análise do desempenho corporativo nas áreas econômica, ambiental e social, avaliando temas específicos como governança corporativa e gestão de riscos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE RISCOS

“Funcionalmente, a gestão de riscos é considerada como parte do planejamento estratégico e financeiro, o que possibilita que lhe seja dada relevância e visibilidade adequada ao tema. Além disso, como processo, a gestão de riscos é transversal na organização e com acesso direto ao Conselho de Administração.” Empresa do setor de gás natural.

Visando compreender a dinâmica entre a estratégia e a gestão de riscos, é importante começar por uma definição comum do que significa a estratégia em uma organização. Para este estudo, assumiremos a definição de estratégia como uma série de decisões sobre o negócio que determinam a direção e orientação do mesmo, portanto a estratégia define e articula a proposta de valor que uma organização traz ao mercado e que incorpora os parâmetros de risco e seus limites para a sua evolução.

Uma organização deve visualizar a gestão do risco empresarial como parte integral de sua proposta de valor. O planejamento estratégico também deve ser orientado para a busca de sucesso futuro, de um modelo de negócio que prosperará apesar dos riscos percebidos. Talvez mais que em qualquer outra área, é no planejamento estratégico que o risco é visto como “oportunidade”.

Uma afirmação precisa é que a Gestão de Riscos Empresariais (ERM – Enterprise Risk Management) e planejamento estratégico devem ser vistos como temas complementares e não como atividades independentes. Se a estratégia for formulada sem identificar os riscos que acarreta, junto com a sua devida avaliação, tratamento e monitoramento, a estratégia estaria incompleta e incerta em seu acionamento.

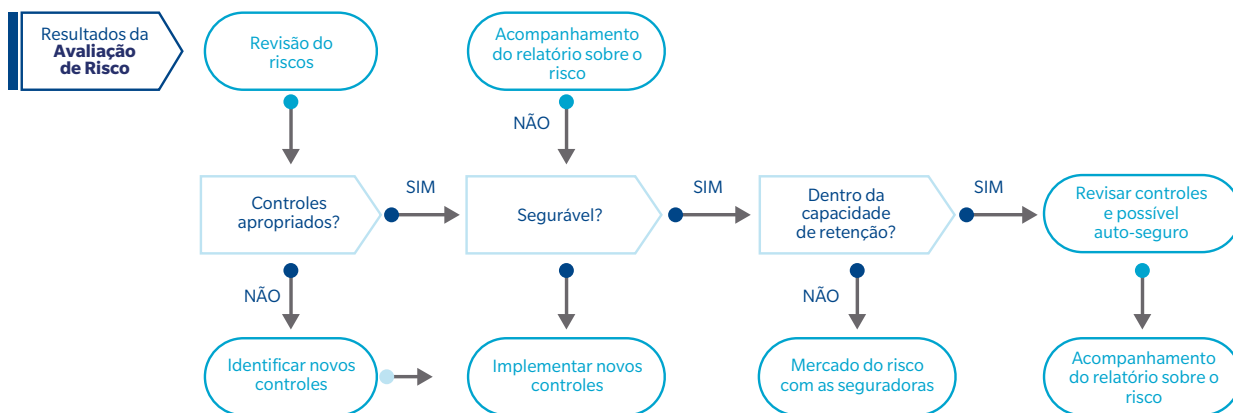
GESTÃO DE RISCOS E SEGUROS

“As duas gerências responsáveis pela gestão de riscos da companhia (seguros e riscos corporativos) estão sob uma mesma Diretoria, o que facilita a implementação de processos e ferramentas de gestão de riscos.” Empresa da indústria de Óleo & Gás.

Antes da existência da visão de gestão de riscos, a gestão de seguros era baseada em transações que habilitavam apólices disponíveis para transferir alguns riscos tradicionais da organização. A integração

dos processos de seguros e gestão de riscos permitiu ampliar o modelo de transferência para cumprir com o processo de gestão de riscos, onde primeiro são identificados, avaliados e analisados os riscos, para então determinar o seu tratamento, incluindo a alternativa de transferência do mesmo por meio de apólices de seguro. Tudo isto envolve responder a algumas perguntas, como: Os controles são adequados e suficientes? O risco é segurável? O risco está dentro da capacidade de retenção?

Gráfico #8



DIFICULDADE COM A MULTIPLICIDADE DE SISTEMAS DE GESTÃO DE RISCO

“Não há um cargo vinculado à Alta Administração que patrocine ou integre as ações das três diferentes áreas responsáveis pela gestão de riscos da companhia: Controles Internos (SOX), Seguros e Riscos Empresariais. Por esta razão, é muito difícil implementar uma gestão de riscos integrada na organização.” Multinacional do setor aeroespacial.

Neste estudo, já discutimos sobre a dificuldade de se integrar a gestão de riscos quando a empresa tem muitas áreas nas quais há iniciativas de gestão de riscos independentes e em modelos diferentes, cada um deles com

características particulares. Homologando a gestão de riscos sob um mesmo guarda-chuva ou gerenciando-a de modo integrado, os sistemas implementados como o COSO, COBIT, SOX, ETICA, risco operacional, riscos ambientais, de segurança e saúde no trabalho, mercado, crédito, etc., começariam a ser mais harmônicos e sua operação seria mais eficiente, apontando a formação de sinergias e afastando-se do trabalho por silos.

ALCANCE

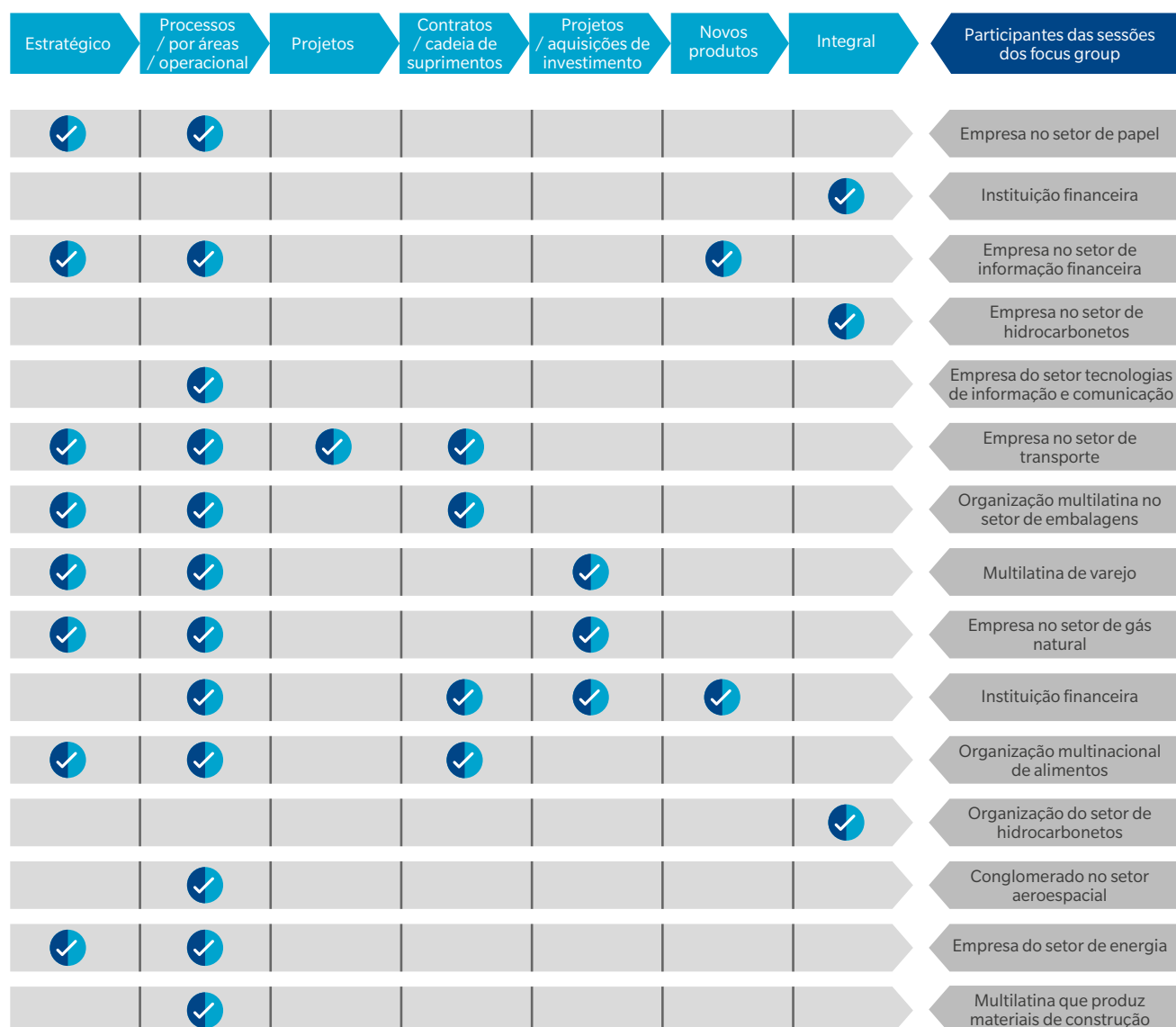
A eficácia do gerenciamento de riscos está diretamente relacionada ao seu envolvimento na estratégia e operação da empresa, bem como a sua visão de responsabilidade transversal.



A gestão de riscos pode ter diversos escopos dentro da organização, os quais afetam definitivamente a sua efetividade e o nível de integração. Por isso, durante as sessões de focus group deste estudo, perguntamos aos Gestores de Risco: Qual é o escopo da gestão de riscos na sua organização? Quais são as

vantagens e as limitações de aplicá-la no nível estratégico? Nos processos? Nos projetos? Nas cadeias de suprimentos/compras? Nas contratações? Na cadeia de distribuição?

Gráfico #9



Algumas das vantagens e desvantagens mencionadas foram:

NO ASPECTO POSITIVO:

Transversalidade. As vantagens de se ter um foco amplo na gestão de riscos são: compartilhar o risco com as diferentes áreas envolvidas, a visão de responsabilidade transversal e que os planos de tratamento dos riscos possam se articular em seu desenho integral, incentivando o trabalho colaborativo e aumentando a sua efetividade.

Lições aprendidas. Quando podemos contar com um escopo desde o nível estratégico até o nível de processos e subprocessos, temos a vantagem de que aqueles que gerenciam o risco no dia a dia têm implicação direta com o seu mapeamento e gestão. Além disso, tendo uma única diretriz metodológica corporativa sob orientação da área de riscos, conseguimos manter a padronização desejada, facilitando a gestão e a disseminação de lições aprendidas e evitando o trabalho por silos, desagregado ou por metodologias distintas e não comparáveis.

NO ASPECTO NEGATIVO:

Falta de integração com todos os níveis.

O escopo da gestão de riscos na organização ainda é percebido como sendo de “*foco limitado*”, tem sido implementado somente em alguns níveis da organização e não tem diretrizes gerais integradas à visão de empresa. Nestes casos a área de riscos ainda é vista por outras áreas da companhia, especialmente por aquelas encarregadas dos core business, como sendo uma área burocrática e de “*cuidados excessivos*”.

Participação tardia na avaliação de

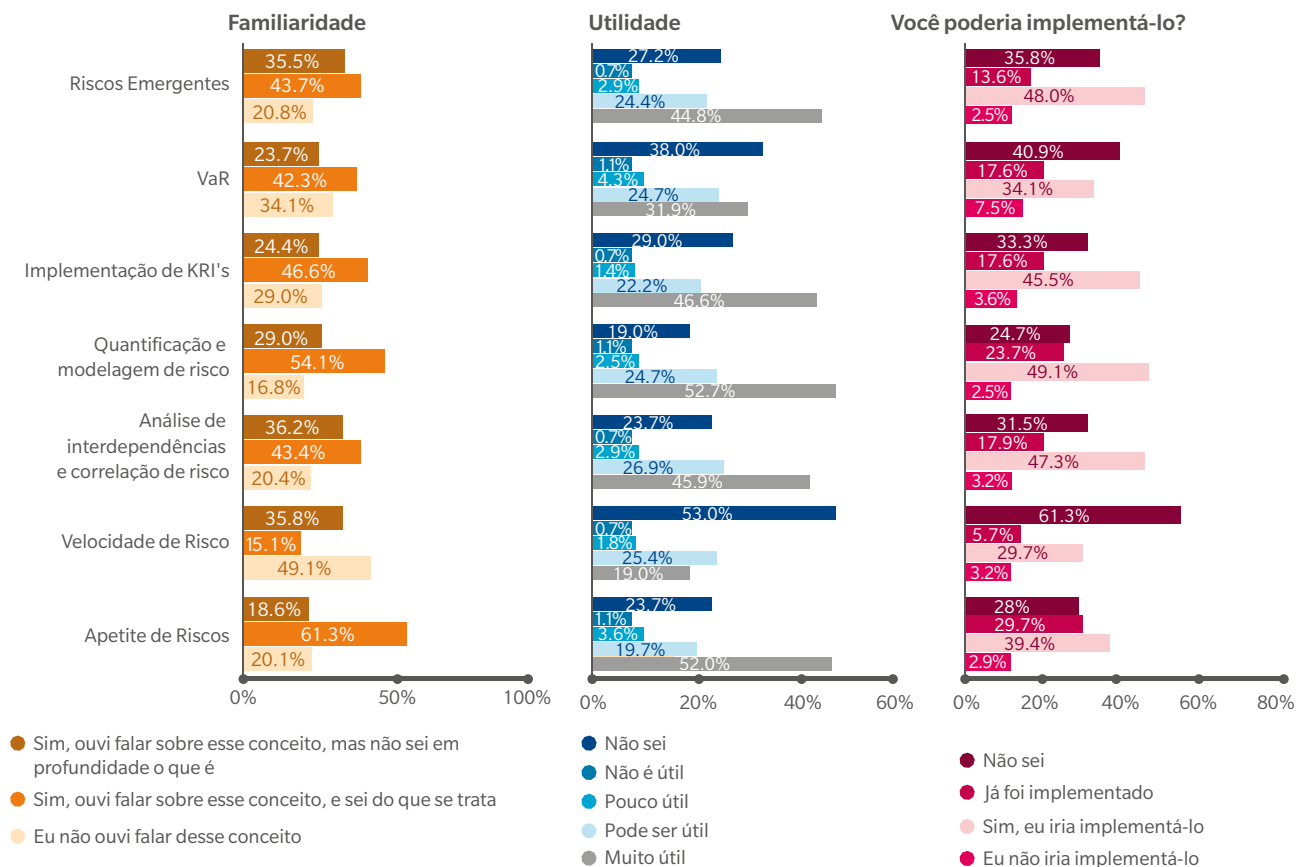
projetos ou iniciativas de aquisição. Em alguns casos, os projetos de investimento são muito confidenciais e não é possível fazer gestão de riscos antes da compra, ou mesmo antes de iniciar a execução de um determinado projeto. Ela só pode ser feita posteriormente.

FAMILIARIDADE E UTILIDADE DE ALGUNS CONCEITOS EM GESTÃO DE RISCOS

No estudo deste ano, procurou-se identificar a familiaridade e a percepção de utilidade em relação a certos conceitos de gestão de riscos, tais como riscos emergentes, valor em risco (Value at Risk - VaR), indicadores de risco (Key Risk Indicators - KRI), quantificação e modelagem de riscos, análise de interdependências e correlação de riscos, velocidade do risco e apetite.

VOCÊ JÁ OUVIU FALAR DE CONCEITOS COMO APETITE A RISCO, VELOCIDADE DO RISCO (RISK VELOCITY), ANÁLISE DE INTERDEPENDÊNCIAS E CORRELAÇÃO DE RISCOS, QUANTIFICAÇÃO E MODELAGEM DE RISCOS, IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE RISCO (KRI), VALOR EM RISCO (VALUE AT RISK – VAR), RISCOS EMERGENTES? EM CASO AFIRMATIVO, QUAL É A SUA OPINIÃO SOBRE A UTILIDADE DA APLICAÇÃO DESTES CONCEITOS NA ORGANIZAÇÃO?

Gráfico #10



Apetite a Riscos, Quantificação e Modelagem, Análise de Interdependências e Correlação de Riscos.

Em termos de familiaridade, o estudo conclui que os temas mais conhecidos são o apetite ao risco e a quantificação e modelagem de riscos seguidos pela análise de interdependências e correlação de riscos. Todos estes temas são percebidos como temas de grande valor, além de haver forte intenção de implementação por parte dos Líderes de Gestão de Riscos na América Latina. Isto responde à necessidade crescente da área de gestão de riscos de adotar uma dinâmica quantitativa, fornecendo limites e alinhamentos para a tomada de decisões objetivas com números e dados para fundamentá-la.

Velocidade do Risco (Risk Velocity). O tema menos familiar é Risk Velocity, do qual quase a metade dos participantes disse que nunca tinha ouvido falar e somente 36% afirmam estar familiarizados, mas não conhecem profundamente. Apesar de ainda não haver uma definição padrão a respeito de velocidade do risco, ou Risk Velocity, este conceito começou a aparecer na literatura de consultoria de gestão de risco já faz alguns anos e, geralmente, é definido como a velocidade com a qual um risco se manifesta e a rapidez de materialização do seu impacto. Ainda, pode se considerar a velocidade do risco como sendo a terceira dimensão do risco, além da probabilidade e do impacto.

Indicadores de Risco (Key Risk Indicators - KRI). Apesar de ser percebido como um tema de grande utilidade por aqueles que o conhecem, o conceito de indicadores de risco chave ou KRI ainda não é profundamente conhecido na região. Certamente, à medida que os níveis de maturidade em gestão de riscos nas empresas da região forem avançando, quando seus esquemas de monitoramento de riscos estiverem mais sofisticados, os KRI passarão a ser um elemento fundamental. A porcentagem relativa à intenção de implementar este conceito é alta (46%), seguida de uma porcentagem limitada de empresas que já o implementaram (18%).

Riscos Emergentes. Apesar de este conceito ter um grau de consciência importante, visto que 4 (quatro) em cada 5 (cinco) empresas na América

Latina já ouviram falar do assunto e que é um conceito associado a uma grande utilidade (“muito útil” – 45%), o grau de implementação deste conceito ainda é baixo na região (14%). Tudo isto somado a uma alta intenção de implementação (48%), permite concluir que este é um tema que está em vias de desenvolvimento e que provoca alto interesse nos líderes de gestão de riscos na região.

Outros temas interessantes que estão sendo considerados na gestão de riscos das organizações na América Latina são:

- Processos de transição da ISO 9.001 versão 2008 para a versão 2015. Este novo modelo de gestão da qualidade implica na implementação da gestão de riscos na organização e também contempla a identificação e gestão de oportunidades.
- Análise de tendências como insumo para a avaliação de riscos estratégicos.
- Gestão de riscos além dos limites da organização, dando alcance à qualidade da gestão de riscos que os grupos de interesse vinculados à organização possam ter, tais como fornecedores, contratos e cadeia de suprimentos.
- Estudo da inter-relação dos riscos com os objetivos estratégicos.
- Medição da Gestão de riscos e seu desempenho (ERM KPI).
- Ampliação das indústrias supervisionadas em relação à aplicação das normativas anticorrupção, de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo, deixando assim de ser uma exclusividade do setor financeiro e passando a ser aplicado em outros setores.
- Maior incidência do risco relativo à reputação dada a crescente utilização das redes sociais, o que aumenta a velocidade da informação e diminui os tempos de resposta.
- Revisão do tema de Resiliência Organizacional.
- Inclusão da análise de Black Swans nos exercícios de avaliação de riscos.
- Utilização de Big Data para realizar análises através de projeções.



PARA ONDE VAMOS?

Como evoluirá a gestão de riscos corporativos? De que precisam as empresas da América Latina para seguirem estas tendências?



As sessões de “focus group” deste estudo), aprofundou-se em uma pergunta encaminhada nos questionários a respeito do passo seguinte na evolução da gestão de riscos. Segue um resumo das conclusões às quais chegamos em relação a este tema:

QUANTO MAIOR O ESCOPO, MAIOR A RESILIÊNCIA:

Atualmente a gestão de riscos tem ampliado o seu escopo para tratar não só do risco particular da organização, mas do sistema que a rodeia. *“Existe uma tendência de analisar não somente a questão da gestão de riscos na empresa, mas também nas outras entidades da cadeia: fornecedores, parceiros e inclusive clientes”.*

TORNAREM-SE MAIS QUANTITATIVOS:

O caminho que a gestão de riscos certamente seguirá e que foi mencionado reiteradas vezes neste estudo, é a alteração de qualitativa para quantitativa, seguindo para uma informação de valores centrados em números e dados tangíveis e quantificáveis.

ADOÇÃO DE UMA VISÃO HOLÍSTICA E PREVENTIVA:

Espera-se que a gestão de riscos evolua para uma visão prospectiva e preventiva, contrária à visão reativa presente na maioria dos casos hoje. Esta visão holística só é possível mediante a interação de diversos agentes da organização, cujo aporte amplie a visão e espectro de ação da gestão de riscos. Isto é reforçado por meio de comunicação ativa e endereçamento de uma visão integrada dos riscos aos gestores responsáveis.

A GESTÃO DE RISCOS NÃO É MAIS APENAS UM ELEMENTO QUE DESEJAMOS TER:

Mais um dos pilares fundamentais e em torno do qual têm girado várias problemáticas, desafios e oportunidades dos líderes da gestão de riscos nas organizações na América Latina, é conseguir que seja dada à gestão de riscos a ênfase tão necessária na cultura organizacional. É imperativo incorporá-la nas operações e superar essa percepção de que é uma questão de cumprimento. No focus group foi debatido que assim como são avaliados muitos elementos financeiros, de negócio e mercado nos processos de diligência (Due Dilligence), a gestão de riscos deve ser considerada também como um elemento diferenciador quando se pretende avaliar integralmente uma empresa. *“Atualmente, um sistema de gestão de riscos é um dever e não somente algo desejável”.*

MAIS REGULAMENTOS QUE A ABORDEM:

A tendência é que muitas normas passem a contemplar a implementação da gestão de riscos; seja por normativas internacionais que estão sendo atualizadas ou pelo surgimento de novas legislações que respondem às exigências de mercado. Dentre os exemplos, está a legislação na América Latina para a administração de riscos de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo, e também a atualização da norma internacional relacionada à qualidade. Na versão 2015 da ISO 9.001, um dos elementos importantes de sua atualização foi a gestão de riscos. Isto significa que qualquer empresa que queira se certificar com a ISO 9.001:2015 deverá utilizar a linguagem da gestão de riscos.

PRINCIPAIS RISCOS EMPRESARIAIS NA REGIÃO

Os riscos associados à concorrência e ao mercado, as finanças e a regulamentação são as questões que mais preocupam as organizações latino-americanas, com um aumento significativo dos riscos relacionados ao talento humano, a reputação e a continuidade do negócio.



Sempre foi interessante para os gestores de riscos, conhecerem a lista priorizada de riscos corporativos para a região, para o seu país e para o seu setor, com a finalidade de poder se comparar e realizar uma diligência (due

diligence) quanto aos riscos que são previstos ou esperados. A seguir apresentamos os riscos mais importantes para a região.

Gráfico #11

QUAIS SÃO AS 10 PRINCIPAIS ÁREAS DE RISCO DE SUA ORGANIZAÇÃO?

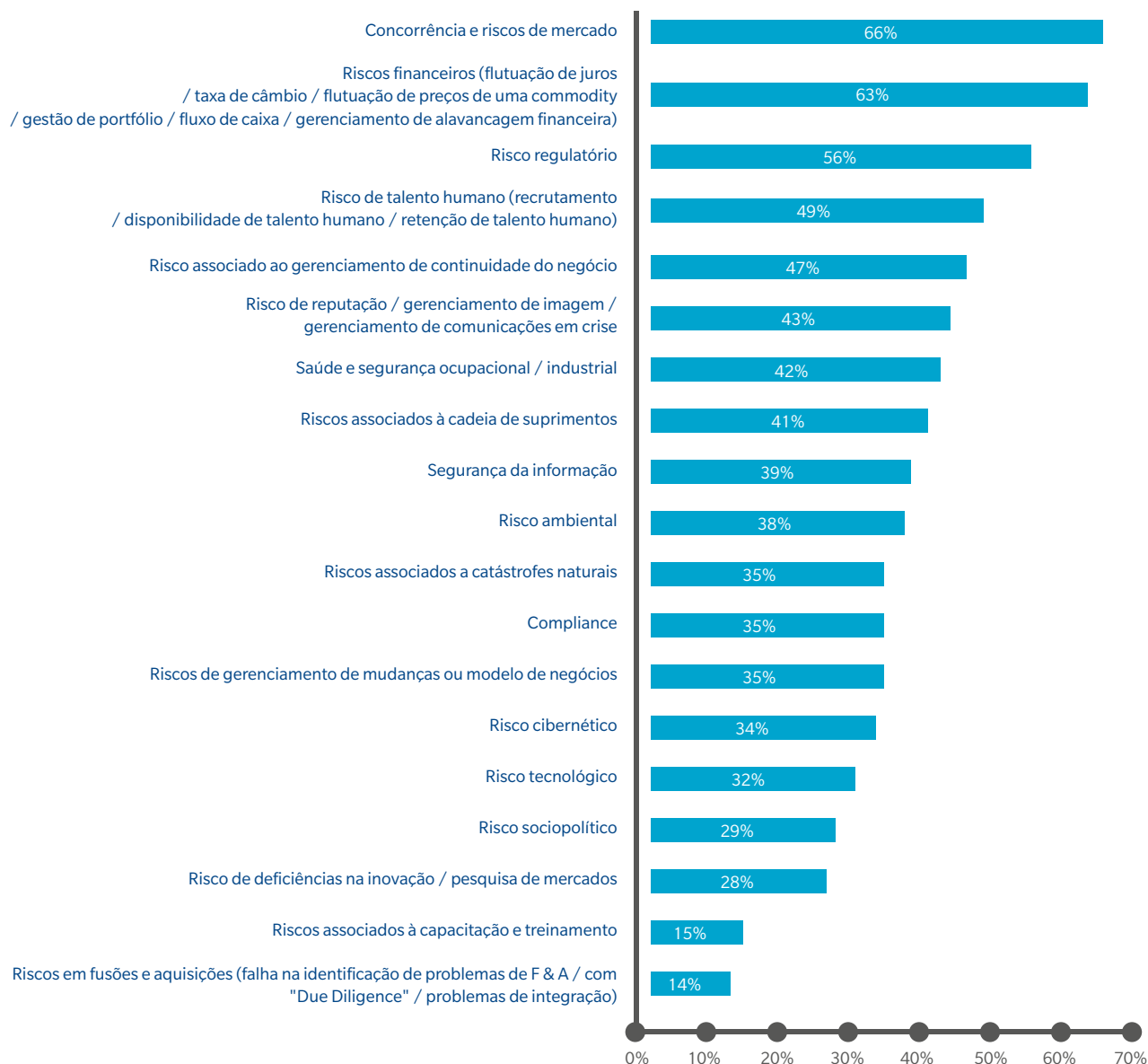
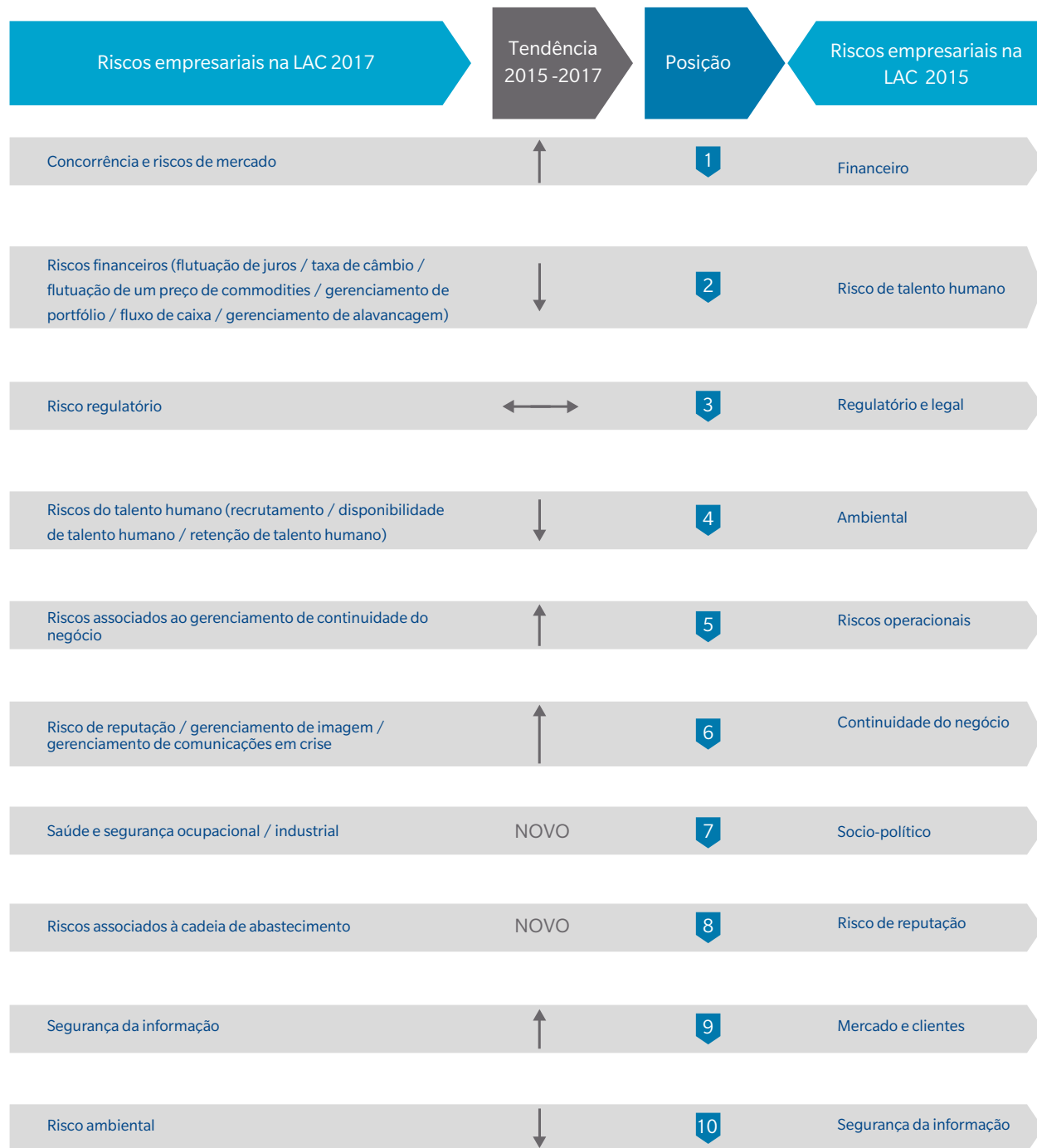


Gráfico #12

TOP 10 ANÁLISE



* Fonte: "GESTÃO DE RISCOS NA AMÉRICA LATINA, SITUAÇÃO, EVOLUÇÃO E DESAFIOS. A estrada para uma gestão eficaz do risco ", Marsh Risk Consulting, RIMS, Novembro 2015

Gráfico #13

ARGENTINA

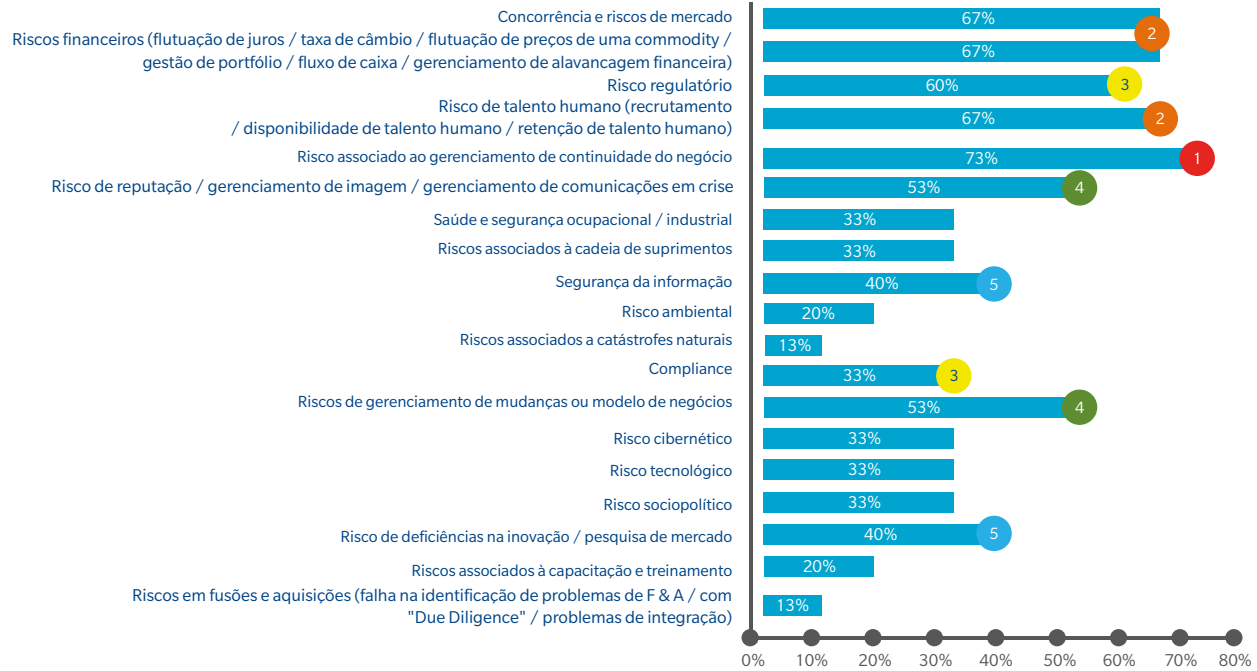


Gráfico #14

BRASIL

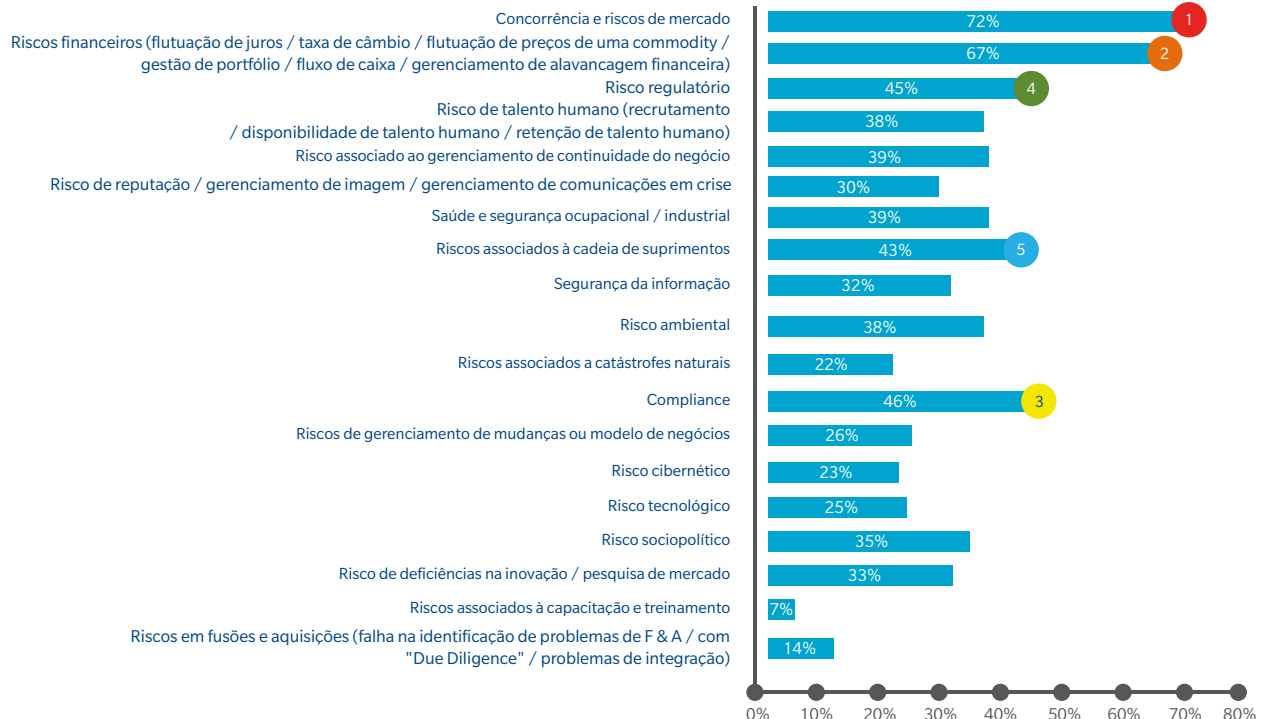


Gráfico #15
CHILE

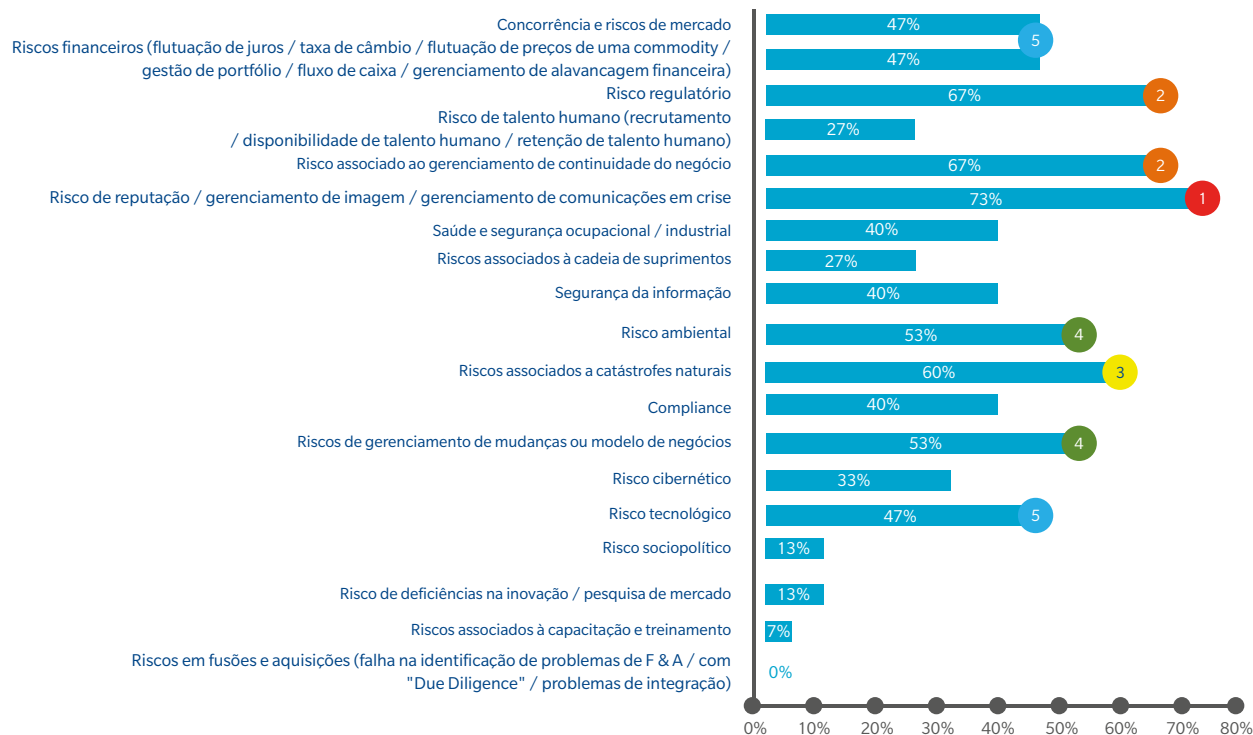


Gráfico #16
COLÔMBIA

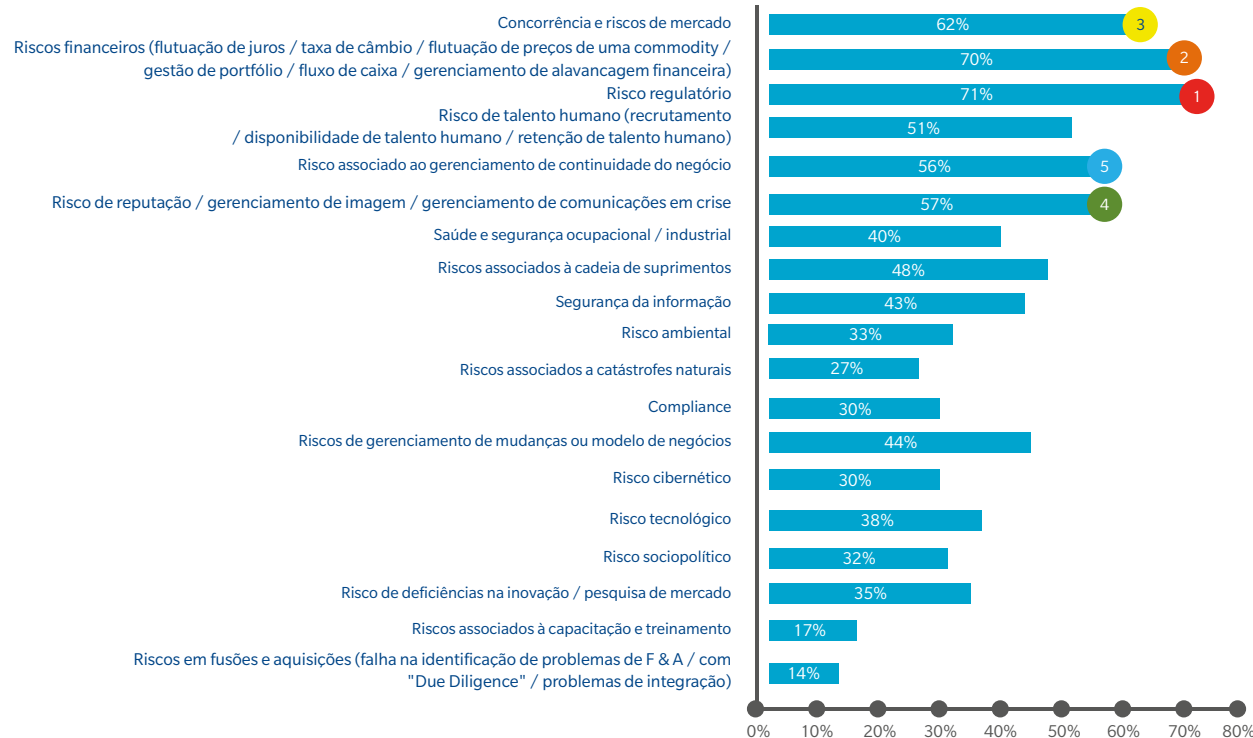


Gráfico #17
MÉXICO

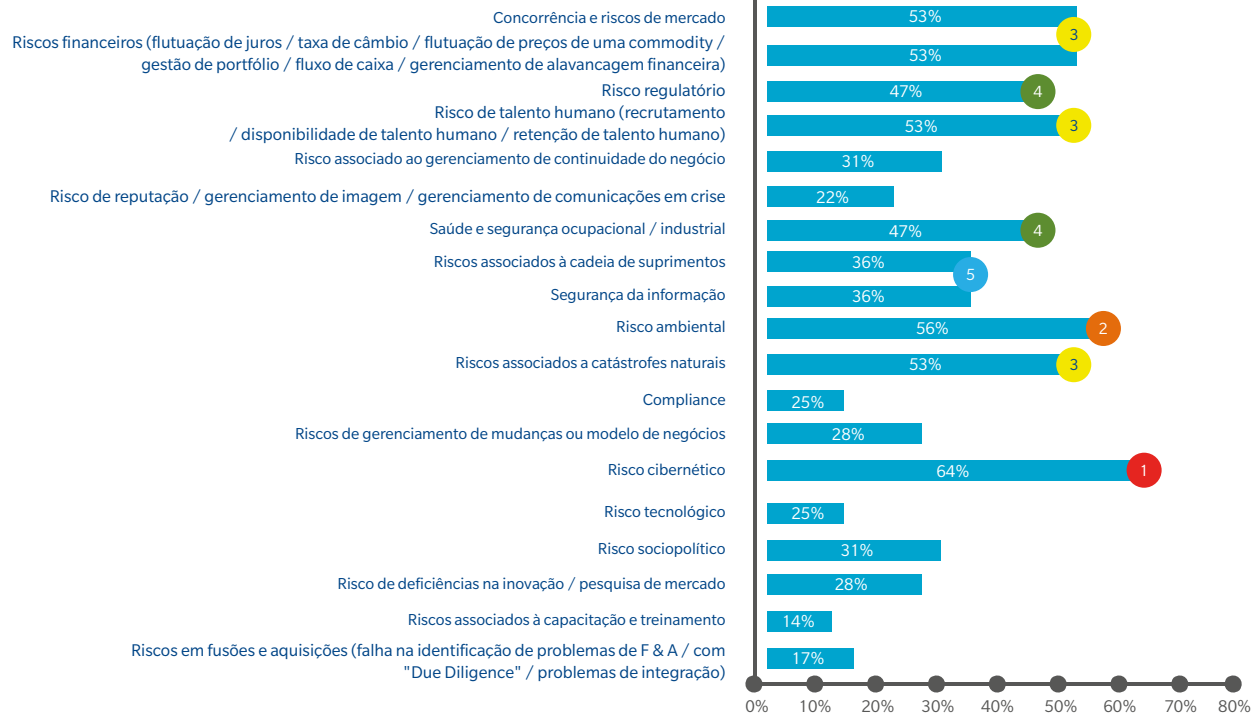


Gráfico #18
PANAMÁ

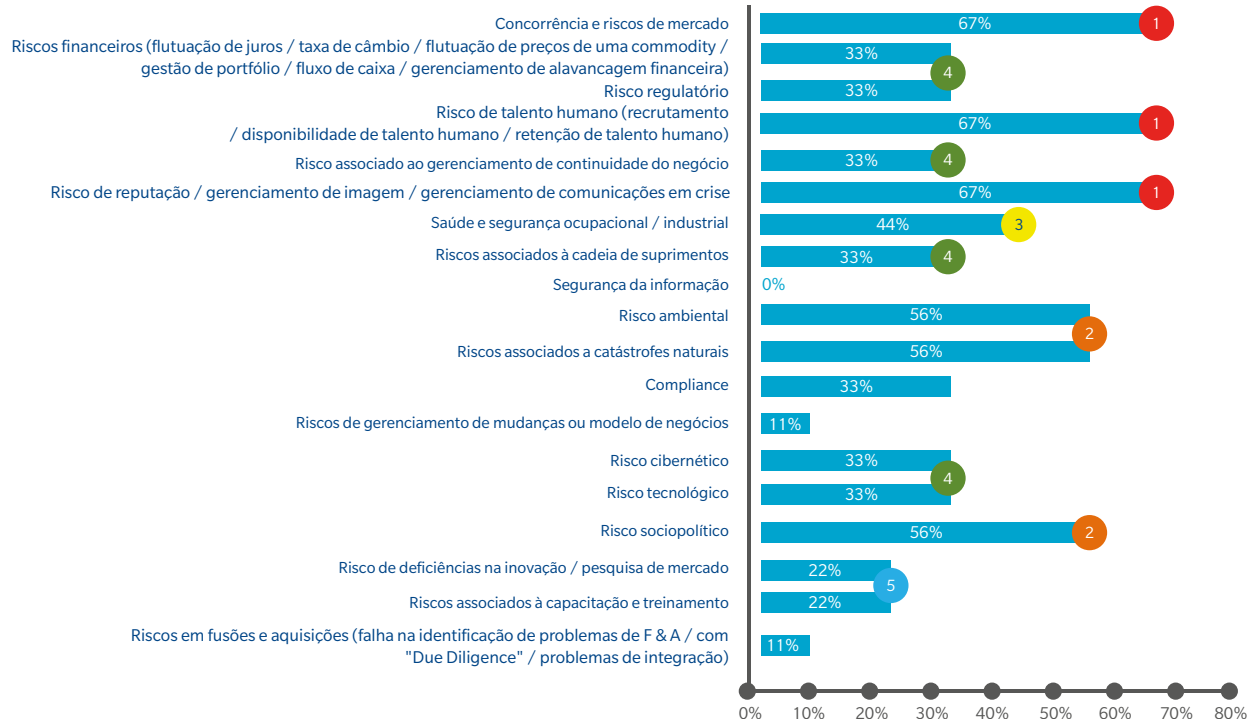


Gráfico #19
PERU



Gráfico #20
PORTORICO



Gráfico #21

REPÚBLICA DOMINICANA

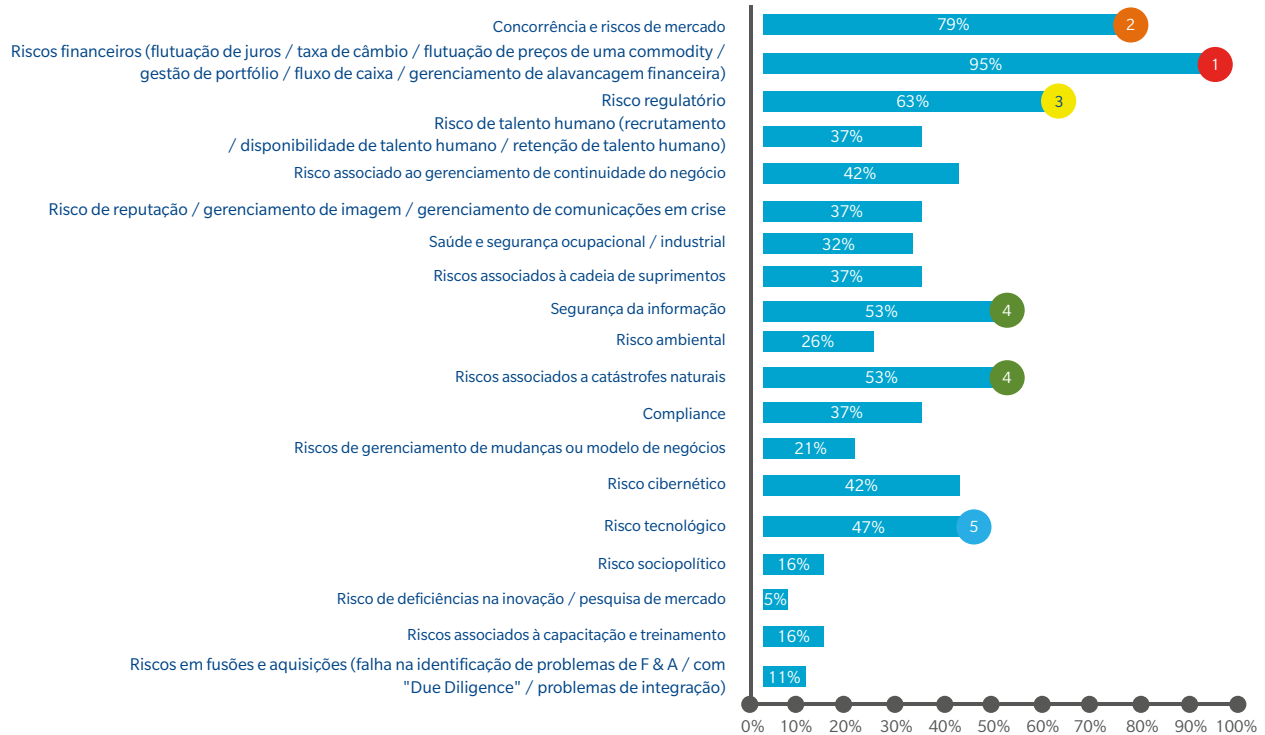
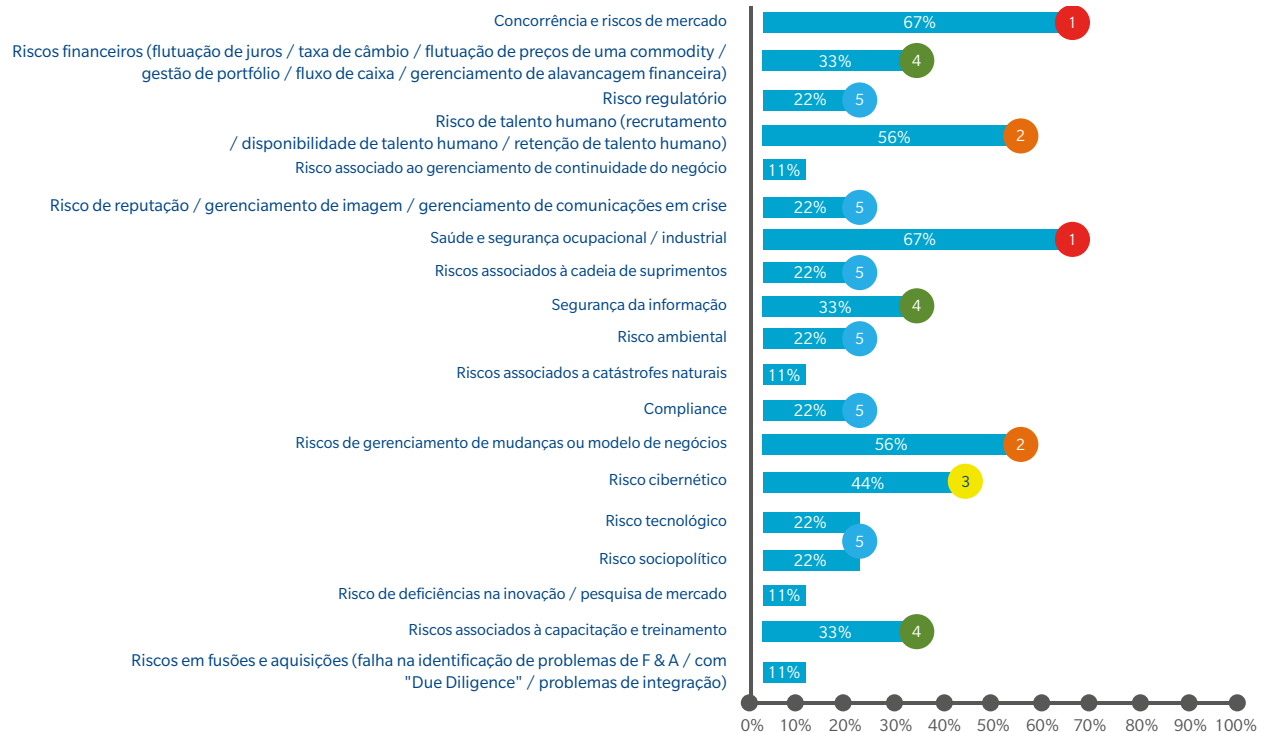


Gráfico #22

URUGUAI



RISCOS EMERGENTES

- ▶ Descobrimo o que são riscos emergentes
- ▶ Avaliação dos riscos emergentes
- ▶ Os cinco principais riscos emergentes na América Latina
- ▶ Previsibilidade
- ▶ Obstáculos para a compreensão dos riscos emergentes
- ▶ Fontes de informação
- ▶ Fóruns de discussão



DESCOBRINDO O QUE SÃO RISCOS EMERGENTES

Um dos temas que atrai mais interesse na gestão de riscos são os riscos emergentes, especialmente a sua definição, casuística e metodologias para geri-los. Por esta razão e com o objetivo de compartilhar uma base única, para os efeitos deste estudo, foi fornecida uma descrição geral de riscos emergentes.

Os riscos emergentes são aqueles eventos ou situações que ainda não se manifestaram de forma ampla e suficiente para que possam ser geridos com as ferramentas usuais que já são aplicadas aos riscos e exposições mais conhecidos na organização. De um modo geral, são aqueles riscos que uma organização ainda não identificou ou que, se sabe que existem, ainda não os compreendeu por completo.

Em outras palavras, são riscos completamente novos, que nunca antes tinham sido considerados ou riscos conhecidos que estão evoluindo de modo inesperado e que acarretam consequências que não puderam ser antecipadas. Suas características são:

- A sua significância é incerta e não é totalmente compreendida.
- São difíceis de quantificar ou estimar, devido a uma falta de informação e/ou volatilidade em seu comportamento futuro.
- Suas causas, consequências e implicações podem ser ambíguas.
- As interações e interconexões com outros riscos podem ser complexas.
- Costumam ser sistêmicos, fora do controle da organização.
- Para estes riscos só é possível mitigar as suas exposições e o impacto residual.

Outras definições de riscos emergentes.

A seguir, incluímos uma definição do Guia de Implementação do RIMS, Strategic Risk Management:

O risco emergente é uma forma nova de manifestação de risco, que não tinha sido vista anteriormente. Para podermos diferenciar os riscos emergentes dos riscos que poderiam estar evoluindo com o tempo, o RIMS utiliza o termo “riscos dinâmicos”, que são aqueles riscos conhecidos, mas que podem mudar com o passar do tempo.

Outra definição do Centro Global de Riscos da Marsh & McLennan Companies é útil para discutir os riscos emergentes:

Os riscos globais e emergentes são ameaças e incertezas complexas, usualmente exógenas, que podem ter impactos significativos e inesperados nos resultados financeiros das empresas e em sua posição no mercado. Em seu caráter de fenômenos novos ou desafios familiares que se agudizam bruscamente pelas condições mutáveis, frequentemente configuram-se ou tomam forma na intersecção de várias tendências fundamentais e podem se cristalizar com a ocorrência de bruscas mudanças na velocidade.

As trajetórias destes riscos são difíceis de prever devido às fortes interdependências que eles têm com outras ameaças e interações complexas com outros sistemas que absorvem o risco. Isto gera a possibilidade de dissipação rápida, surpresas não lineares e efeitos de “vazamentos” que transcendem fronteiras geográficas, setoriais e de outros tipos. Para alguns destes riscos, não há garantia de um retorno às condições prévias de sua materialização e o resultado é o surgimento de um novo status quo. De modo geral, as empresas (individual ou coletivamente) não conseguem controlar estes riscos; podem somente mitigar a sua exposição.

AVALIAÇÃO DOS RISCOS EMERGENTES

Uma melhor compreensão e valorização dos riscos emergentes contribui para uma gestão mais eficaz e, ao mesmo tempo, pode tornar-se uma vantagem competitiva.

Aqui estão alguns elementos que trazem mais compreensão sobre riscos emergentes, sua avaliação nas empresas latino-americanas, as fontes de informações que os tornam detectáveis e tendências sobre quais são os mais críticos para as empresas da região.

Uma em cada duas empresas latino-americanas avalia riscos emergentes, contra

45% das empresas que dizem que não e 5% que dizem não conhecer o conceito. Há um grande espaço para cobrir em termos de dinâmica de identificação e gerenciamento de riscos emergentes na América Latina e, ao analisar a questão por país, descobrimos que no Peru, Colômbia e Argentina a diferença é maior, sendo Chile, México e República Dominicana os mais avançados proporcionalmente.

Gráfico #23

NA SUA ORGANIZAÇÃO OS RISCOS EMERGENTES SÃO AVALIADOS (IDENTIFICADOS, ANALISADOS E PRIORIZADOS)?

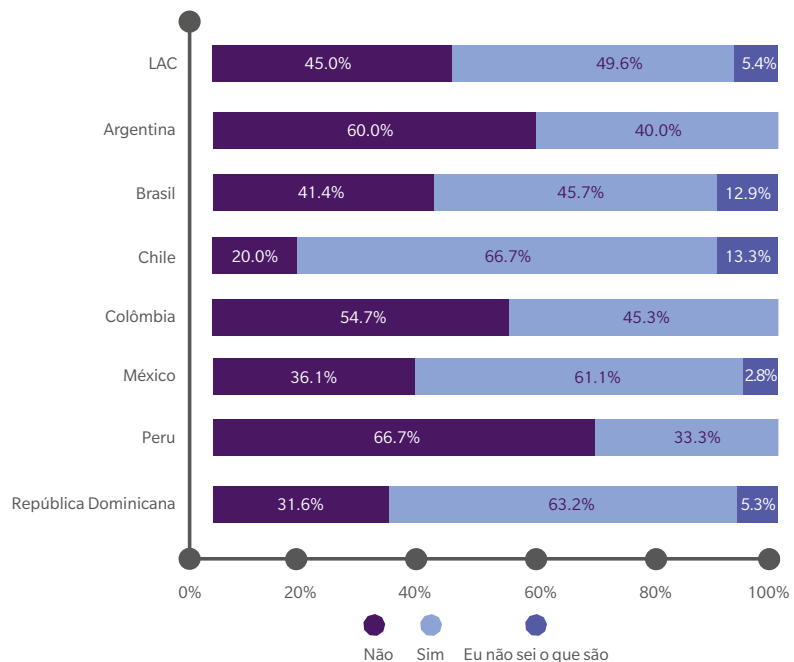
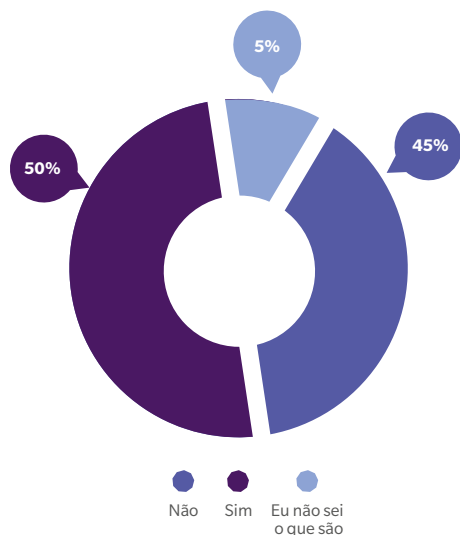
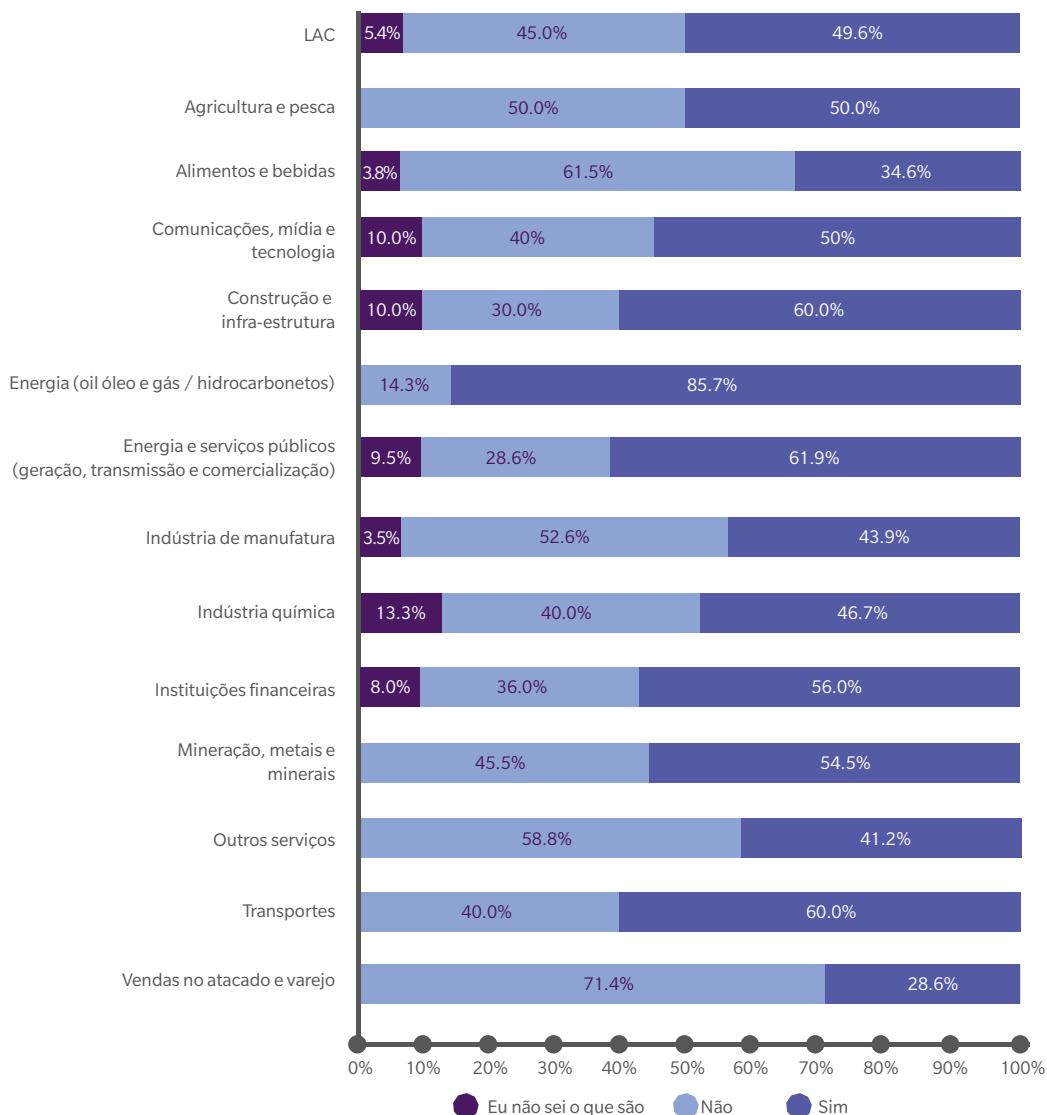


Gráfico #24

NA SUA ORGANIZAÇÃO OS RISCOS EMERGENTES SÃO AVALIADOS (IDENTIFICADOS, ANALISADOS E PRIORIZADOS)?



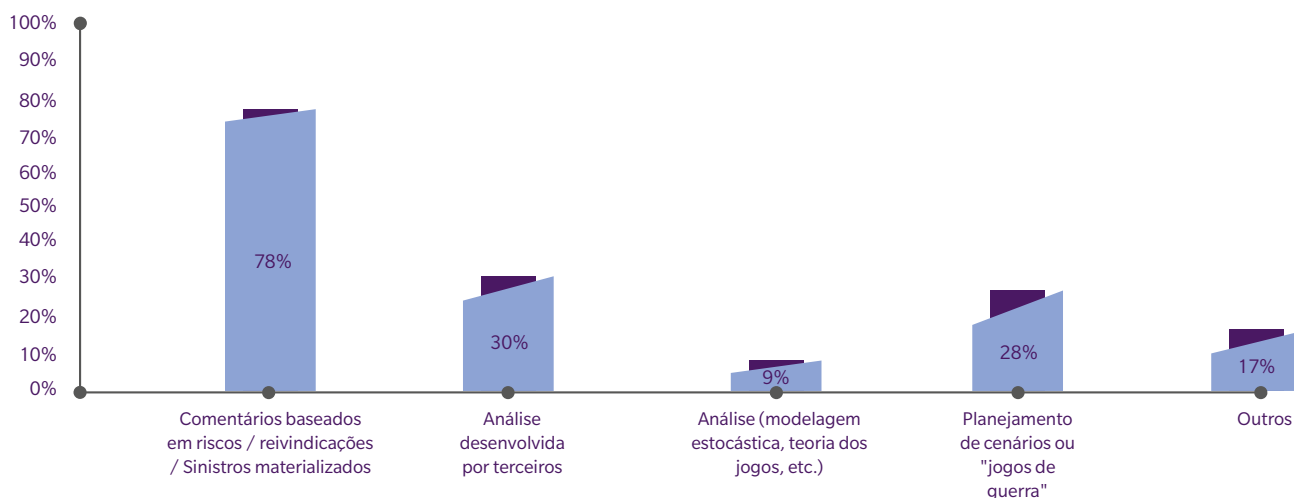
*Mostra-se a informação relativa aos setores com dados suficientes para realizar comparações significativas.

Realizando a análise por setores, no que se refere à avaliação de riscos emergentes, destacam-se as indústrias de Óleo & Gás, Energia & Serviços Públicos, Construção & Infraestrutura e Transportes, que estão bem acima da média da região.

50% das empresas da região não valorizam riscos emergentes.

Gráfico #25

EM CASO AFIRMATIVO, QUE TÉCNICAS DE GESTÃO DE RISCOS SUA ORGANIZAÇÃO UTILIZA PARA AVALIAR E MODELAR OS RISCOS EMERGENTES?



Outro elemento interessante é que no caso das organizações onde está sendo realizada a avaliação de riscos emergentes, as técnicas mais utilizadas são, em primeiro lugar, revisões baseadas em riscos materializados (78%), seguida de análises desenvolvidas por terceiros (30%) e planejamento de cenários ou "jogos de guerra" (28%).

Ao indagar sobre outras metodologias para avaliar e modelar riscos emergentes, foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Técnicas Preditivas.
- Análises qualitativas em mesas de especialistas.
- Workshops para avaliar riscos, informação histórica, avaliações internas e externas.
- Entrevistas trimestrais com a alta gerência para discutir sobre os cenários externos e de que forma podem afetar o planejamento estratégico da companhia.
- Brainstorming gerencial.
- Plano ROCA em todas as unidades operativas (ROCA: Risk Management, Operational Controls, Compliance, and Asset Quality).
- Riscos identificados por terceiros, baseada na revisão pelos pares (peer review), outras indústrias, etc.
- Análises holísticas pontuais.
- Análise estratégica de contexto pela alta gerência.
- Simulações de Montecarlo.

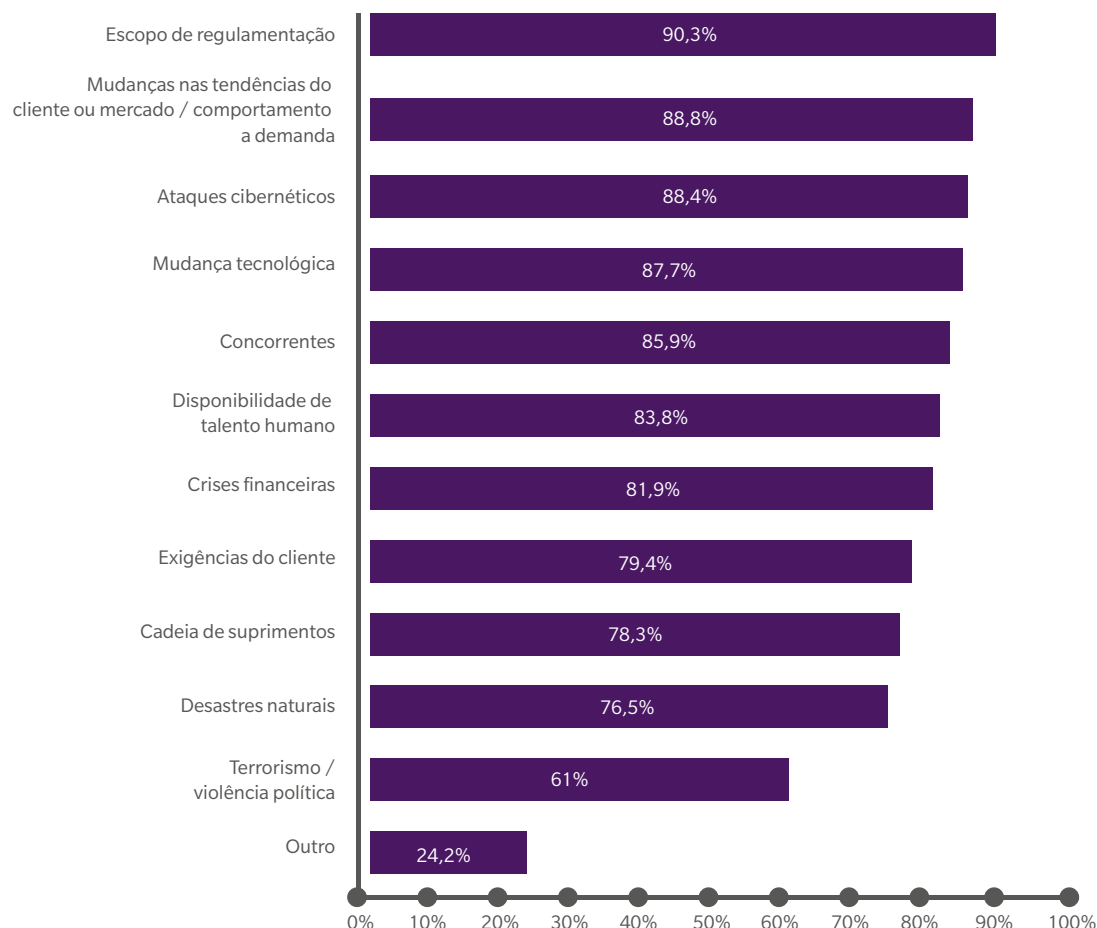
OS CINCO PRINCIPAIS RISCOS EMERGENTES NA AMÉRICA LATINA

Em termos de riscos emergentes, as cinco maiores preocupações para a América Latina estão concentradas em temas provenientes do âmbito regulatório, comportamento da demanda e ataques cibernéticos.



Gráfico #26

NA SUA EXPERIÊNCIA, DE QUAL ÁREA OS RISCOS EMERGENTES ESTÃO SURGINDO?



ÂMBITO REGULATÓRIO

As constantes mudanças na regulação na América Latina e no mundo requerem um constante estudo, interpretação e ação sobre novas legislações e normativas. O âmbito regulatório impacta tanto as operações quanto a estratégia das organizações e pode acarretar investimentos importantes para seu cumprimento, bem como grandes gastos com litígios relacionados. Para aqueles que lideram a área de gestão de riscos, o desafio está em desenvolver um modelo que permita estar em constante cumprimento diante de uma normativa mutável e sujeita a múltiplas interpretações.

TENDÊNCIAS DO CLIENTE OU MERCADO / COMPORTAMENTO DA DEMANDA

A modernidade está trazendo numerosos desafios para a gestão de riscos, já que nos encontramos em um mundo altamente interconectado, em constante mudança e crescente complexidade. Hoje nos preocupamos com temas que nem teríamos imaginado há apenas 5 (cinco) anos atrás, tais como: substituição da força de trabalho dedicada a tarefas operacionais por sistemas de inteligência artificial, mudança

climática extrema ou a gestão do talento millennials. Igualmente, um assunto crítico é a concorrência não tradicional emanada da inovação tecnológica em plataformas que concorrem com os padrões tradicionais (ex.: Airbnb vs. a indústria hoteleira, Uber vs. o sistema tradicional de transporte público, etc.). O crescimento das interdependências, a globalização, cadeias de suprimento mais complexas e globais, a vertiginosa velocidade da informação, as redes sociais e os novos desafios que surgem de riscos globais como a mudança climática, as crises de água e migrações involuntárias em grande escala, são fatores que vão influir no comportamento da demanda e nas tendências do consumidor. As mudanças demográficas e comportamentais nos consumidores apresentarão novas oportunidades para as empresas ágeis na adaptação às mudanças de comportamento e necessidades do consumidor nas próximas décadas, enquanto a mesma mudança representa uma ameaça para algumas estratégias de marketing que tradicionalmente estavam funcionando.

ATAQUES CIBERNÉTICOS

Um fato que surpreende é que o risco por ataque cibernético, que começou a aparecer como um dos principais riscos emergentes há mais de 5 (cinco) anos, continua aparecendo hoje como risco emergente. A realidade é que, apesar do conceito de ataque cibernético já ser conhecido há algum tempo, a natureza destes ataques continua evoluindo de forma inesperada e seus impactos são cada vez mais difíceis de avaliar. Agora a atenção aos riscos cibernéticos emana diretamente do nível dos diretores (seja Conselho Administrativo ou Diretoria) e não pode ser somente relegado a um tema exclusivo do grupo de Tecnologia. Hoje uma visão holística das causas e consequências requer a participação de todos os colaboradores da organização. A importância que está sendo dada mundialmente aos ataques cibernéticos é significativa, dado que os impactos podem ser multissetoriais, simultâneos e disruptivos. Tudo isto, aliado ao fato de existirem múltiplas formas de ataques cibernéticos como os denominados “ataques destrutivos”,

Cyberwarfare, Hacktivism ou ataques indiscriminados como o conhecido WannaCry ransomware attack em maio de 2017.

A MUDANÇA TECNOLÓGICA

O risco intrínseco da mudança e da inovação está especialmente presente em um dos campos onde tem havido muitos avanços e dinamismo, o âmbito tecnológico. Os riscos que surgem das tecnologias inovadoras e novos desenvolvimentos, como a biologia sintética, a nanotecnologia, a inteligência artificial, a computação cognitiva, a automação de processos com a robótica, e-commerce, digital mobility, informação na nuvem e big data, são os que estarão transformando as organizações no futuro e o panorama de riscos.

Na opinião de muitos, até agora estamos presenciando o início de um futuro potencializado pela tecnologia. A globalização e o livre acesso à geração de desenvolvimentos tecnológicos permite que uma gama bem mais ampla de organizações possa ser ativada na economia, potencializando também o risco da concorrência. A inovação e a mudança tecnológica chegam com diversos benefícios e oportunidades, mas estas iniciativas não estão livres de risco.

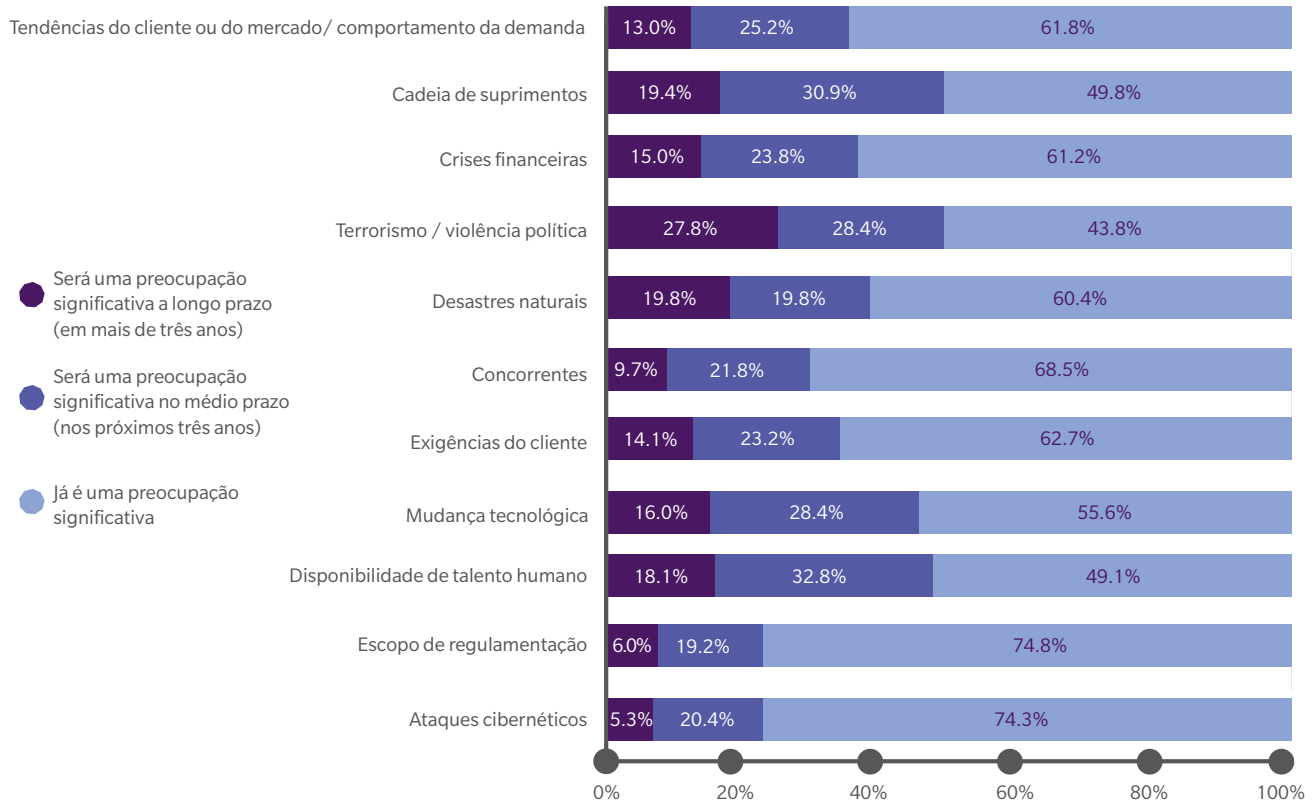
CONCORRÊNCIA

Em um mundo dinamizado pela mudança tecnológica, as mudanças nas tendências do consumidor e da demanda, a velocidade com a qual flui a informação, a ativação de novos jogadores dentro de mercados locais por causa da globalização e a multiplicação das cadeias de suprimento, fazem da competitividade uma das maiores preocupações do mundo empresarial moderno. Como se manter atual e na vanguarda em um mundo tão mutante? Fatores como preço, inovação, localização, recursos, promoção, distribuição e propriedade intelectual tornam-se fundamentais na hora de avaliar o ambiente competitivo. O potencial que as ações de um

concorrente têm para impactar negativamente seu negócio é multifatorial. Nos últimos anos, muitas marcas de renome foram vítimas de ameaças competitivas que não foram administradas. Em alguns casos, pode-se subestimar o tamanho do risco apresentado por parte de rivais existentes, novos produtos e tecnologias ou novas empresas que estão recém entrando no mercado (start-ups), desde uma posição de tamanho e domínio em um setor ou mercado em particular. Portanto, é fundamental avaliar o risco da concorrência, para procurar estar na vanguarda ou optar por estratégias ofensivas em contraposição a alternativas reativas, quando já pode ser muito tarde para proteger a sua posição.

75% das empresas consideram ataques cibernéticos e mudanças regulatórias como os riscos mais urgentes urgentes no curto prazo.

Gráfico #27

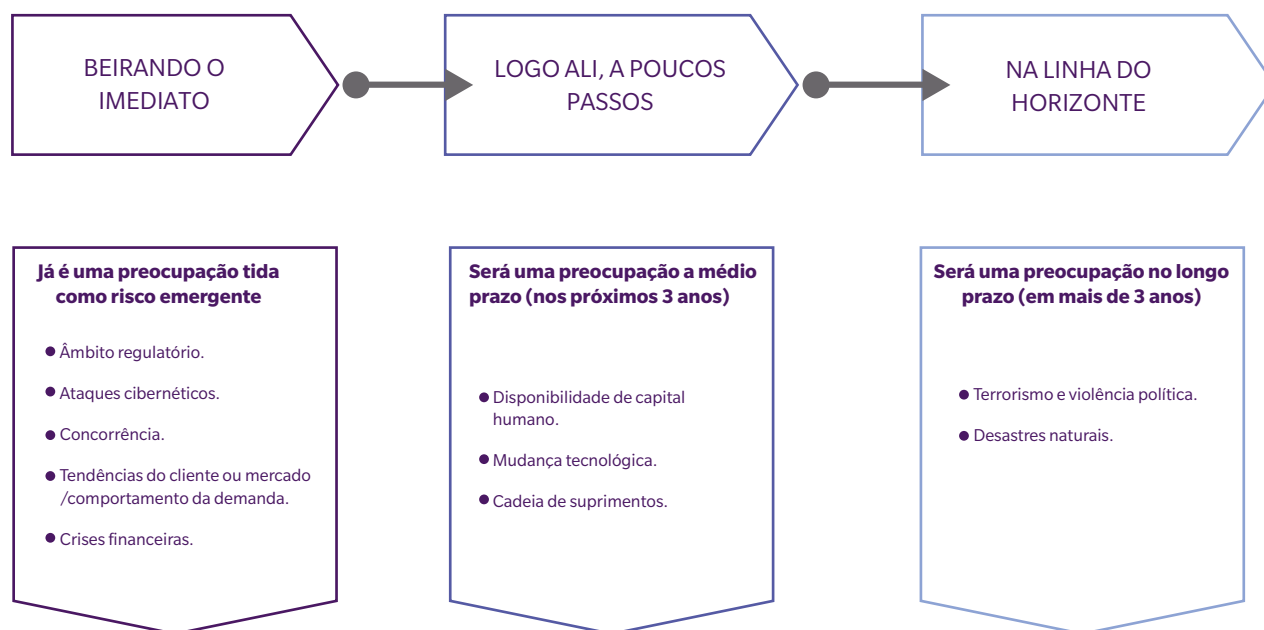
HORIZONTE DE TEMPO PARA RISCOS EMERGENTES.

Uma estratégia que deve ganhar amplitude no pensamento organizacional dos riscos emergentes é inferir sobre as possíveis ameaças e as áreas de onde é provável que surjam estes riscos críticos, especificamente considerando qual prazo de tempo consideram para o seu impacto ou materialização.

A seguir desenhamos uma linha de tempo, criada com base no prazo reportado pelas empresas na América Latina em suas respostas sobre quando esperam que seus principais riscos emergentes mostrem seus impactos e quando começarão a ser críticos para a empresa.

Gráfico #28

ESCALA DE TEMPO DOS RISCOS EMERGENTES NA AMÉRICA LATINA



OUTRAS PREOCUPAÇÕES

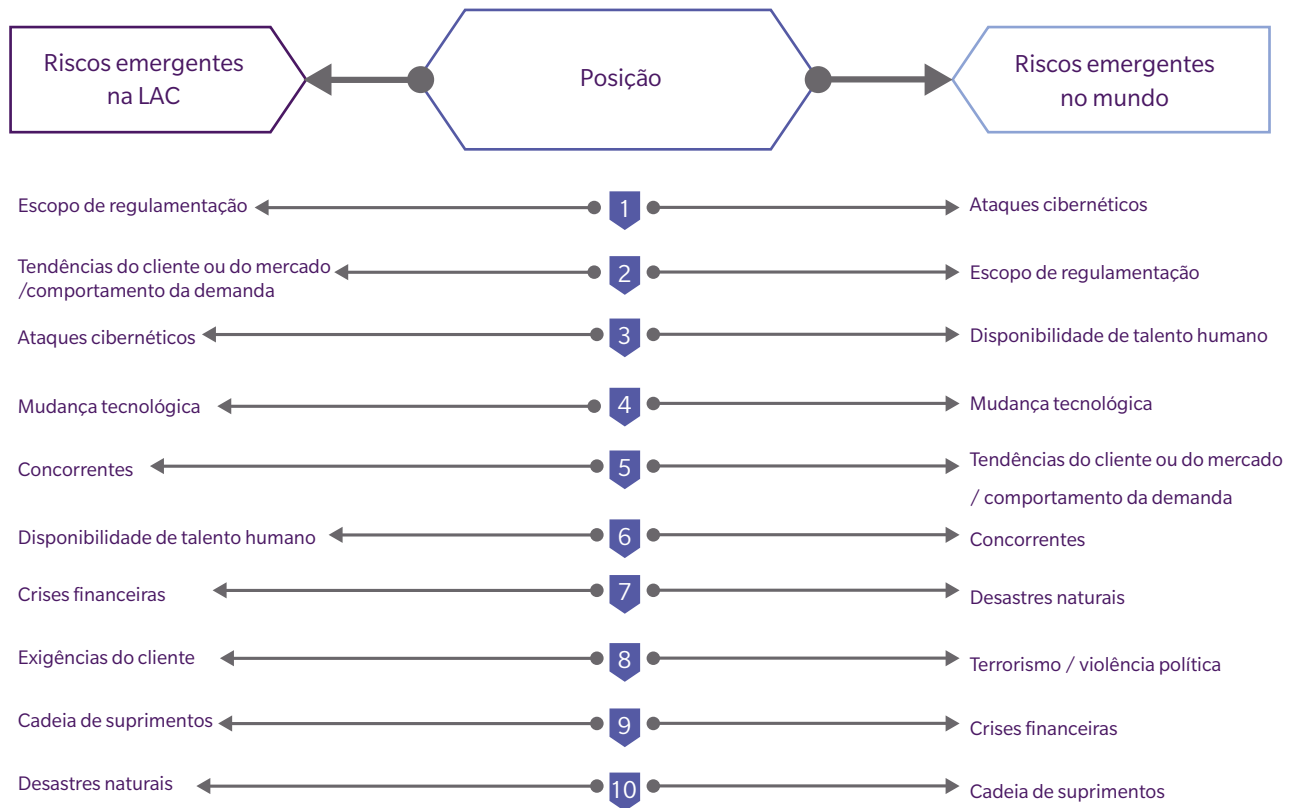
Dentro da análise, na categoria “Outros” riscos emergentes para as empresas, surgiram reiteradamente duas temáticas que merecem ser mencionadas neste estudo:

Riscos de Corrupção. Pelos recentes acontecimentos na América Latina, à luz de uma maior incidência percebida deste assunto no mundo empresarial, a corrupção é colocada como mais um dos assuntos que requer especial escrutínio no âmbito do risco empresarial.

Risco Social. Atualmente, o impacto que uma organização tem sobre o seu entorno, suas partes interessadas e especialmente o relacionamento e impacto na comunidade, são focos de grande interesse tanto para o âmbito da sustentabilidade, quanto para o da gestão de riscos.

Gráfico #29

OS RISCOS EMERGENTES NA AMÉRICA LATINA E NO MUNDO



* Fonte: "Emerging Risks: Anticipating Threats and Opportunities Around the Corner", EXCELLENCE IN RISK MANAGEMENT XIII, Marsh, RIMS, Abril de 2016

Quando comparamos a ordem de importância em que se posicionam os riscos emergentes na região da América Latina com o ranking dos riscos emergentes no mundo, salta aos olhos, entre outras, 3 diferenças em termos de prioridade:

- A importância que está sendo dada ao entorno regulatório na América Latina [LAC: Posição 1, Mundo: Posição 2].
- A prevalência que está sendo dada aos ataques cibernéticos no mundo [LAC: Posição 3, Mundo: Posição 1].

- As Tendências do cliente ou mercado / comportamento da demanda [LAC: Posição 2, Mundo: Posição 5].

As diferenças na forma como visualizam e priorizam os riscos na região e como os visualiza o mundo, nos leva a compreender melhor a realidade empresarial da região latino-americana e pode ajudar aos Risk Managers a orientar as suas organizações de modo mais assertivo em relação aos riscos específicos para a sua região ou setor.

·REIMAGINE RISK

EXPERIÊNCIAS FRENTE AOS RISCOS EMERGENTES



Gerentes de risco que participaram dos focus groups deste estudo analisam suas experiências sobre riscos emergentes e suas abordagens para eles:

- *“Ao monitorar as variáveis macroeconômicas, buscamos identificar riscos emergentes”.* Instituição Financeira.
- *“Se surgirem riscos emergentes, eles são analisados quando se materializam”.* Empresa do setor de hidrocarbonetos.
- *“Em cada uma das empresas subsidiárias, identificam-se riscos emergentes que não estão dentro dos mapas estratégicos de risco da subsidiária. Estes são riscos identificados, monitorados e até mesmo com planos de ação definidos e a qualquer momento podem ser transferidos para a matriz de risco. [...] Ainda não existem metodologias específicas ou qualificações específicas para riscos emergentes, e é por isso que utilizamos a metodologia existente. Apesar de não ter sido trabalhado a nível corporativo, cada empresa subsidiária possui seus riscos emergentes”.* Conglomerado de multilatina no setor de cimento.
- *“A partir da auditoria interna, como uma terceira linha de defesa, um apoio muito interessante é fornecido na identificação de riscos emergentes, eles também constituem uma importante fonte de informação”.* Empresa no setor de transporte.
- *“Começamos este ano a trabalhar os riscos emergentes da Presidência, informando-os nos comitês de presidência e na operação de cada país, mensalmente. Usamos a metodologia usual para riscos, o mesmo apetite por riscos e o tópico de análise adicional enfoca o impacto do risco emergente. Avaliamos se o risco emergente muda, se for estratégico ou operacional e como será gerenciado”.* Multilatina no setor de embalagens.
- *“Sim, a identificação dos riscos emergentes é feita com a metodologia existente para novos projetos; No entanto, não está sendo feito para riscos comerciais”.* Multilatina de materiais de construção.
- *“A organização monitora comunicações e notícias, tanto das agências reguladoras quanto da indústria, para determinar quais se aplicam à empresa. A partir desta base, os “exercícios de guerra” para o cyber foram feitos, eventos que afetam a continuidade do negócio, furacão, terremoto e ataque terrorista, entre outros. Esses cenários são discutidos em mesas redondas e são então considerados dentro dos planos de contingência. Para complementar, a organização executa outro exercício interno, inclusive com empresas de relações públicas que têm outros cenários, do ponto de vista das comunicações, para que a pessoa esteja preparada para o que irá comunicar. A organização também avalia cenários de crise em outras instâncias e diferentes comitês corporativos”.* Instituição Financeira.
- *“A organização discute qualquer risco emergente mencionado pelos membros do Comitê de Risco Executivo (ERC), que juntos determinam se há relevância suficiente para atribuir um” proprietário de risco “, uma equipe que formula um” risco “. avaliação geral “e um” plano de resposta ao risco “. Com o acima exposto, o risco será parte da discussão diária do ERC e, portanto, será atribuído a um comitê do Conselho de Administração. Para informações, eles usam todas as fontes, de consultores, “pares” da indústria, o que eles recebem dos corretores de seguros. Eles estão conscientes de tudo o que está acontecendo e avaliam em que medida eles se referem à organização. Pesquisas também são feitas a cada dois anos ou três anos para coleccionar o sentimento da organização”.* Companhia de seguros.
- *“Com a revisão anual da matriz de risco, várias questões que surgem no Comitê ou em outros fóruns são consideradas e relacionadas ao escopo de trabalho no ano em curso. Desta forma, os riscos emergentes são medidos e aqueles que são prioridades são mapeados (identificados, analisados, avaliados, eventualmente tratados, de acordo com o custo benefício das ações mitigadoras)”.* Empresa no setor de energia.

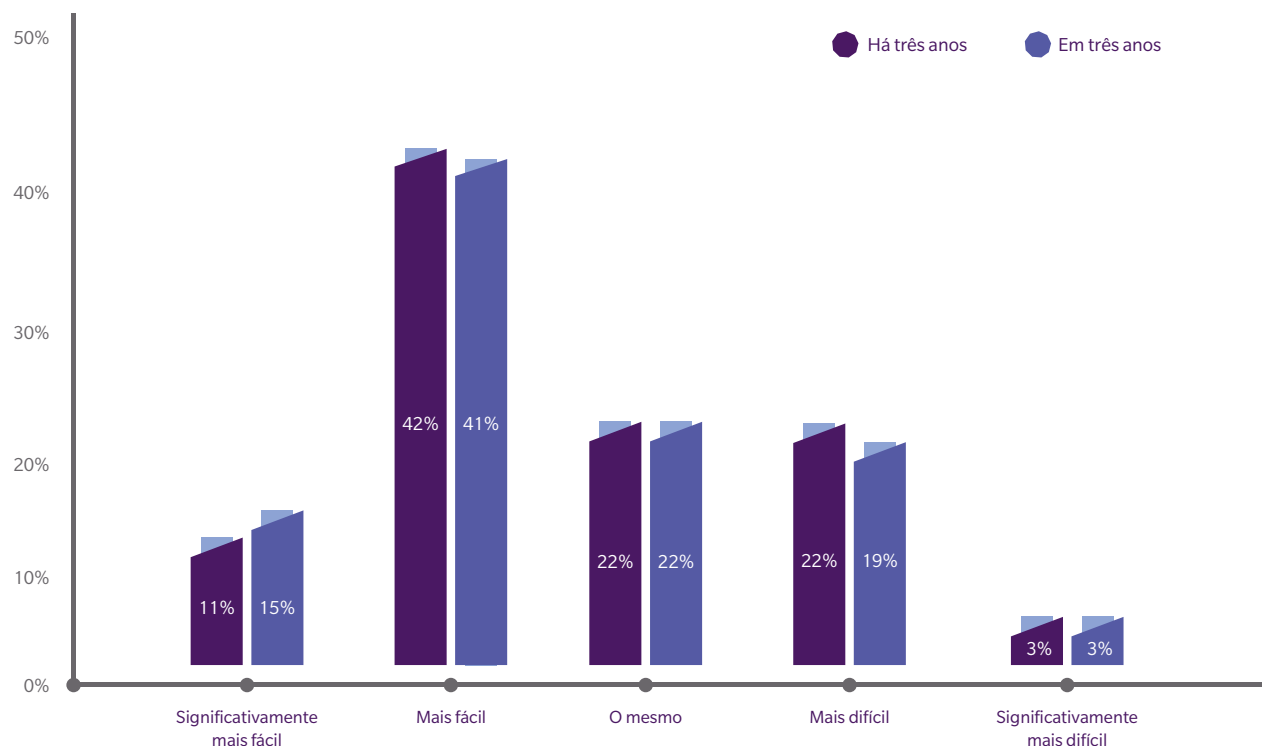
PREVISIBILIDADE

Quão fácil é prever riscos emergentes?
Temos ferramentas para identificação precoce?
Chaves para uma resposta efetiva e integrada.



Gráfico #30

EM SUA OPINIÃO E EXPERIÊNCIA, É MAIS FÁCIL OU MAIS DIFÍCIL PREVER E DAR PROGNÓSTICOS ACERCA DE RISCOS CRÍTICOS PARA O NEGÓCIO HOJE DO QUE HÁ TRÊS ANOS? SERÁ MAIS FÁCIL FAZÊ-LO OU MAIS DIFÍCIL FAZÊ-LO DAQUI A TRÊS ANOS?



* Fonte: "Emerging Risks: Anticipating Threats and Opportunities Around the Corner", EXCELLENCE IN RISK MANAGEMENT XIII, Marsh, RIMS, Abril de 2016

Comparando a situação atual com a que tinham há 3 (três) anos, os gestores de riscos nas empresas na América Latina têm notado uma melhoria nas condições para prognosticar seus riscos críticos e estão vendo que para o futuro esta tendência será mantida. Este sutil aumento de confiança se

baseia no fortalecimento dos mecanismos que têm e que terão à sua disposição para identificar riscos críticos e projetar o seu comportamento, complementado por uma melhor estruturação da informação e pela utilização de metodologias quantitativas cada vez mais avançadas.

OBSTÁCULOS PARA A COMPREENSÃO DOS RISCOS EMERGENTES

Dentre os obstáculos que inibem a capacidade das empresas na América Latina (LAC) de compreenderem o impacto dos riscos emergentes sobre a estratégia organizacional e a tomada de decisões, estão a falta de conhecimento de conceitos chave de gestão de riscos, a incapacidade para modelar a magnitude do risco, temas culturais ou institucionais, a falta de colaboração transversal entre áreas na organização e, por último, o orçamento alocado.



Gráfico #31

QUE OBSTÁCULOS INIBEM A CAPACIDADE DA SUA ORGANIZAÇÃO DE ENTENDER O IMPACTO DOS RISCOS EMERGENTES NA ESTRATÉGIA E NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS?

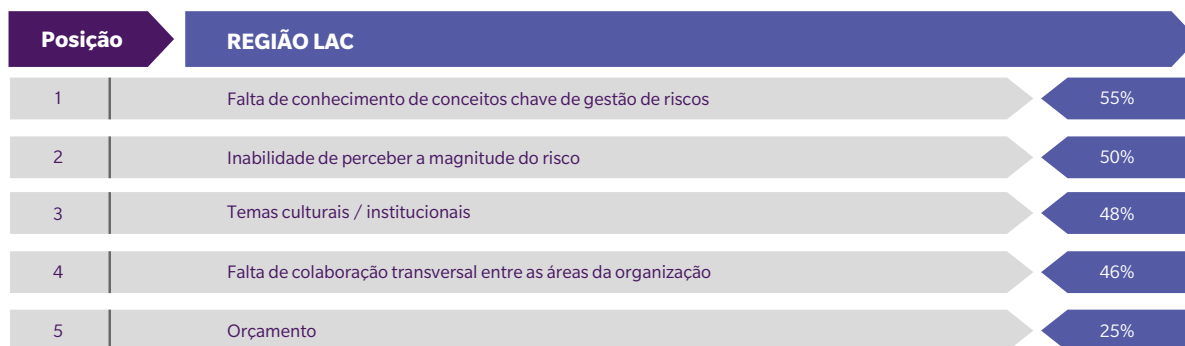


Gráfico #32



Para a América Latina (LAC), a barreira inicial para conseguir compreender os riscos emergentes e seu impacto na organização é a falta de conhecimento de conceitos chave em gestão de riscos. Se o conhecimento estiver concentrado só em alguns, a organização perderá a capacidade de ser preditiva e perderá o momento requerido para se tornar uma organização resiliente. Do ponto de vista da indústria, este primeiro motivo é compartilhado pelo setor de manufatura, agricultura e pesca, mas para a indústria financeira e o setor de serviços públicos está na quarta posição. Para estes dois setores a inabilidade de modelar a magnitude do risco é a barreira principal a ser enfrentada.

A barreira temas culturais / institucionais, apesar de estar em 3ª posição na região LAC, é a principal problemática no setor de alimentos

e bebidas. A falta de colaboração transversal entre áreas na organização ocupa a segunda posição para os setores de Alimentos & Bebidas e Energia & Serviços Públicos. Sendo o tema de orçamento o que ocupa a última posição de modo generalizado para todos os setores analisados.

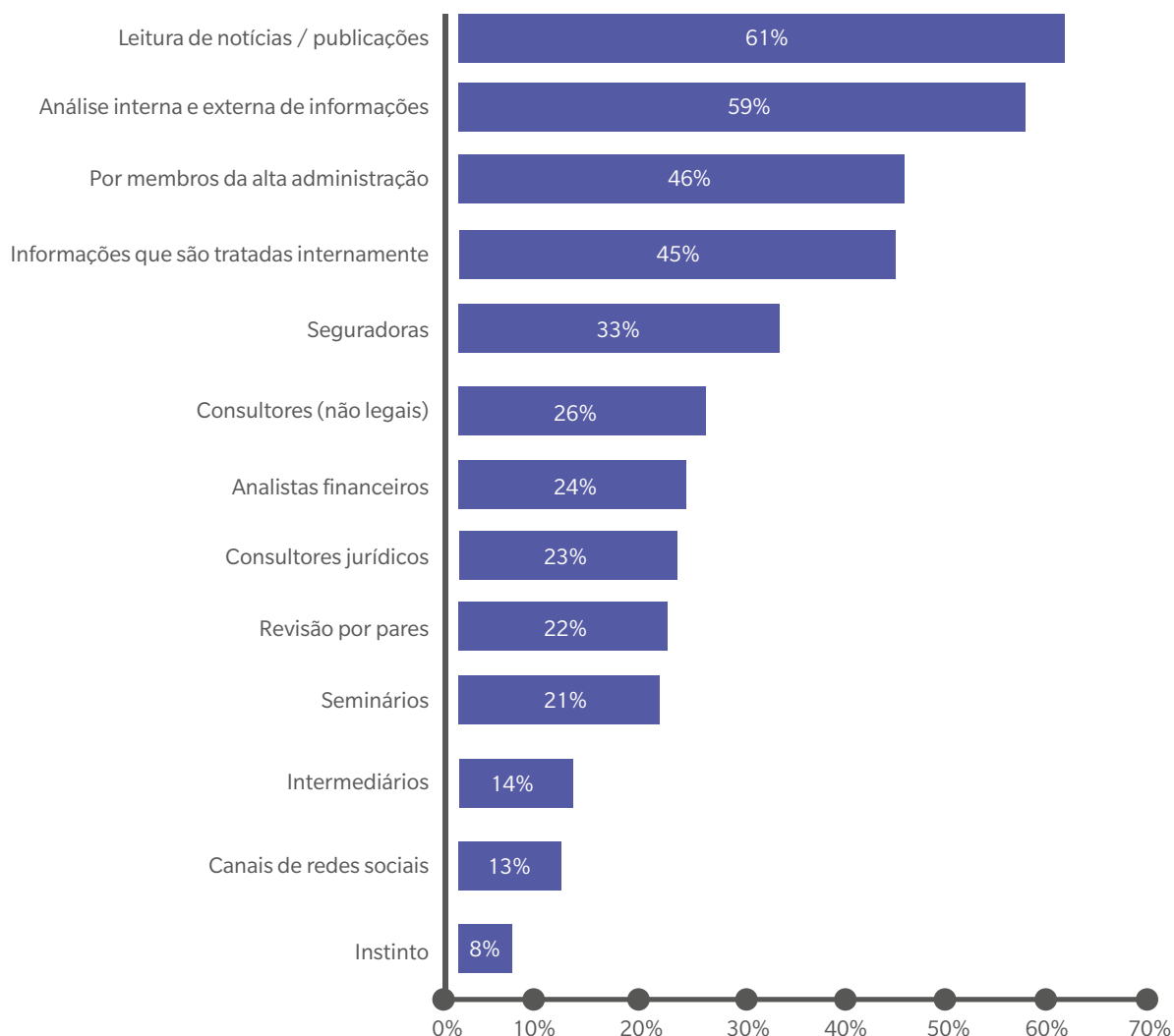
Do exposto acima, pode-se inferir que contar com os conhecimentos em gestão de riscos, ter as condições de cultura organizacional adequadas e que, por sua vez, facilitam a colaboração transversal entre áreas na organização, somado a encontrar mecanismos que prestem assistência na modelagem da magnitude do risco, são temas fundamentais transcendidos se o desejo é avançar na compreensão do comportamento e impacto dos riscos emergentes nas organizações na América Latina.

FONTES DE INFORMAÇÃO

As fontes que os gerentes de risco confiam para identificar riscos emergentes pode ajudar a entender o complexidade de antecipá-los.

Gráfico #33

EM QUAIS FONTES DE INFORMAÇÃO VOCÊ CONFIAR PARA IDENTIFICAR E ENTENDER OS IMPACTOS POTENCIAIS QUE UM RISCO EMERGENTE PODE TER EM SUA ORGANIZAÇÃO?



As fontes de informação nas quais os líderes da área de gestão de riscos confiam para identificar riscos emergentes podem nos ajudar a entender a complexidade de antecipá-los. Perguntamos aos profissionais de riscos quais fontes de informação eles consultam para identificar riscos emergentes e estimar seus potenciais impactos, as principais respostas foram as seguintes:

- A principal fonte de informação é a leitura de publicações externas, com o estímulo de que quanto mais ampla for a leitura, mais nutrida será a informação sobre os riscos emergentes que podem afetar a organização. *“Nós nos baseamos no documento anual do Fórum Econômico Mundial perante os riscos globais, o qual nos fornece uma visão mundial daquilo que está por vir.”* Comentou o líder de gestão de riscos de uma empresa do setor de Gás.

Outros participantes relataram que se baseiam em relatórios de analistas financeiros e blogs de futuristas, que podem reforçar a conexão dos pontos entre a estratégia da organização e os riscos/tendências mundiais emergentes.

- Observa-se, também uma alta concentração da análise interna e externa, baseada na informação produzida dentro da própria empresa, em suas diferentes áreas, e com terceiros que aportam pontos de vista diferentes à análise. *“Nós nos apoiamos muito na auditoria interna, no acompanhamento do mercado por meio de relatórios de análises feitos por consultores externos”.* Comenta o líder de riscos de uma empresa do setor Papel.
- Os insumos que podem fornecer aqueles que conhecem propriamente o negócio e seu dia-a-dia, seja na alta da administração, diretores de planta, líderes de venda ou operações, formam parte das valiosas fontes de informação para identificar riscos emergentes. Decididamente este enfoque, para não ser limitante e nem focar exclusivamente nos riscos do negócio, deve ser combinado com a perspectiva de outras

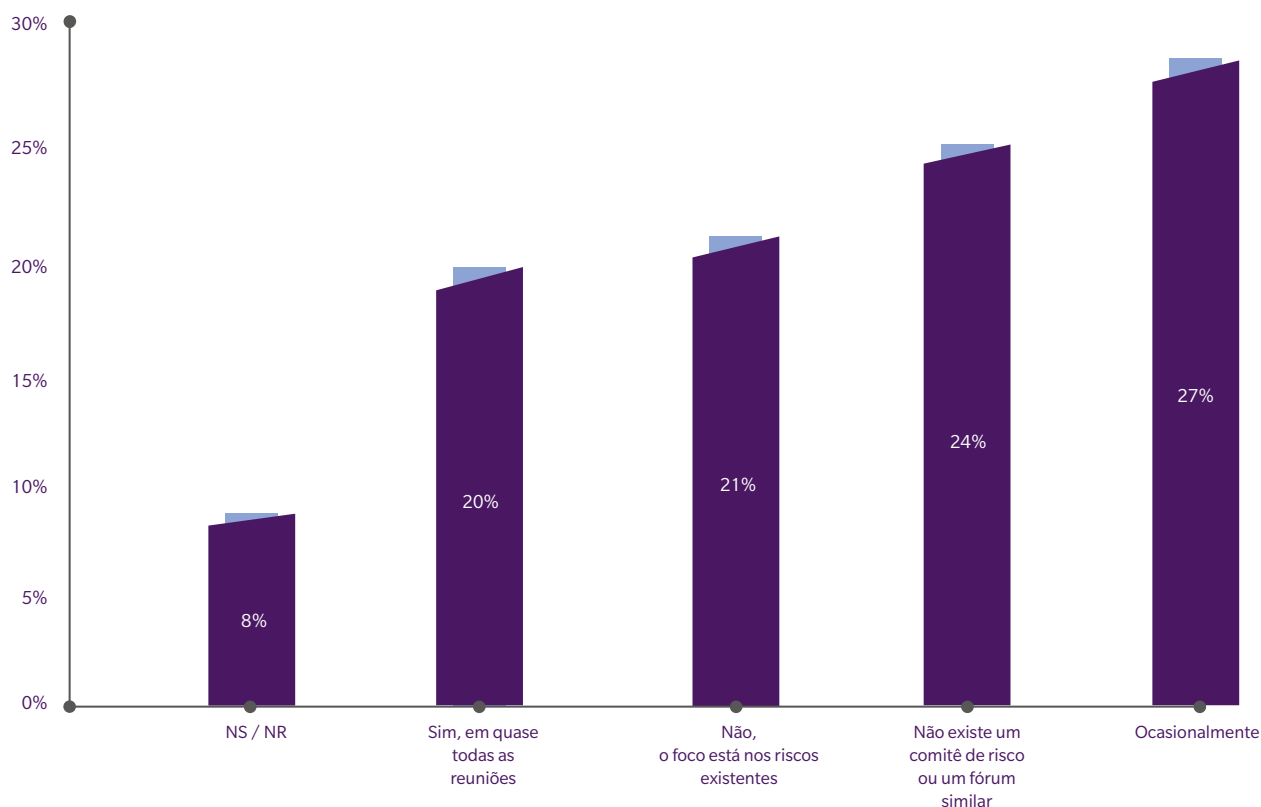
instâncias, como associações de classe ou publicações setoriais especializadas. *“Podemos dizer que os fóruns de discussão setorial, as publicações especializadas e o envolvimento constante dos processos internos da companhia são as principais fontes de informação para captarmos impactos potenciais dos riscos emergentes.”* Líder de riscos de uma empresa do setor energético.

- O conhecimento especializado, não exclusivamente do setor, mas aquele que atravessa as fronteiras da indústria, tamanho, mercados, etc., é uma fonte que enriquece a conversa sobre riscos emergentes, pois traz perspectivas não exploradas anteriormente. *“Utilizamos informação de meios e de consultorias especializadas. Os consultores também estão cheios de experiências, com casos reais, onde o conhecimento que aplicaram com outros clientes é valioso na medida em que podem contribuir com as lições aprendidas.”* Menciona o líder de gestão de riscos de uma organização do setor de Óleo & Gás (downstream). *“Nós procuramos informação nos meios e em casos que tenham acontecido; casos reais ou casos de estudo”* – líder de riscos e seguros de uma empresa do setor aeroespacial.
- Chama a atenção que, apesar de vivermos em um ambiente de informação global imediata e fluxo de informação avançado, as redes sociais não tenham se classificado como uma fonte chave de informação. A relevância das plataformas de meios sociais pode aumentar rapidamente e vir a se tornar uma ferramenta crítica para consolidar informação, especialmente com a renovação de gerações. As organizações que começam a ter um uso mais criativo dos meios sociais, onde um público mais jovem e mais conectado participa, podem encontrar uma oportunidade para entender melhor as tendências que podem se transformar em riscos emergentes para a sua organização.

FÓRUNS DE DISCUSSÃO

Gráfico #34

SE A SUA ORGANIZAÇÃO TEM UM COMITÊ DE RISCOS OU UM FÓRUM SIMILAR NA QUAL A GESTÃO DE RISCOS É DISCUTIDA E ACOMPANHADA, AS TENDÊNCIAS DE RISCOS EMERGENTES SÃO DISCUTIDAS NESTAS ESFERAS? EM CASO AFIRMATIVO, COM QUAL FREQUÊNCIA?



Como observamos no gráfico acima, 24% da amostra afirma que não tem um comitê de riscos ou instância similar, o que sugere que um quarto das empresas na América Latina não têm um fórum que esteja estruturado especificamente para revisar temas referentes à responsabilidade de riscos e afins. Não estamos afirmando que existe uma necessidade de se ter um comitê de riscos, mas quem não o tem, precisa discutir sobre os riscos em outras instâncias para poder dar a relevância, visibilidade e periodicidade ao seu acompanhamento.

Apenas uma em cada cinco empresas na América Latina discute sobre riscos emergentes com alta periodicidade. 27% confirma que o tema é visto ocasionalmente e 21% afirma que os riscos emergentes não são o foco de atenção, porque a conversa gira principalmente em torno dos riscos já existentes. Tudo isto evidencia que existem oportunidades de melhorias na estrutura de governabilidade dos comitês de risco para que os riscos emergentes passem a ser parte importante da agenda.



CULTURA EM GESTÃO DE RISCOS

- ▶ Estratégias para facilitar a sua implementação
- ▶ Visualizar a oportunidade no risco



ESTRATÉGIAS PARA FACILITAR A SUA IMPLEMENTAÇÃO

Ao longo deste estudo vimos que um dos pontos fundamentais para o sucesso da implementação da gestão de riscos empresarial é a cultura organizacional em torno da mesma. Ao nos aprofundarmos nas estratégias que facilitam a interiorização desta cultura organizacional, encontramos diversos pontos em comum:



- A **integração da gestão de riscos com a estratégia e valores da organização** é um dos elementos que mais pesa na análise, sendo que para 64% dos participantes é um dos fatores primordiais para a cultura da gestão de riscos. Um dos líderes de gestão de riscos em uma Instituição Financeira comenta: *“Fazer parte da estratégia, desafiando o status quo para levá-lo ao negócio.”*
- Com 59% de participação, fazer com que a gestão de **riscos faça parte do dia a dia empresarial**, também é um dos grandes facilitadores, - *“O enraizamento das práticas de gestão de riscos significa tê-las como parte do dia a dia das pessoas. O assunto riscos é muito novo dentro das organizações e as pessoas ainda não puderam perceber o seu devido valor. A evidência das notícias atuais, principalmente relacionadas a riscos emergentes, tem ajudado as pessoas a pensar mais sobre riscos e seus impactos.”* – Gerente de riscos e seguros do setor de Óleo & Gás (downstream).
- Em muitas ocasiões é conhecida a necessidade de se utilizar a **comunicação, sensibilização e capacitação** como medida para inserir o tema na organização, através de uma completa estratégia de comunicação que inclua a identificação das diversas audiências (internas ou externas), as mensagens chave que se quer difundir, o meio, a periodicidade e qual instrumento de medição será utilizado ao final desta estratégia para medir a sua efetividade. Qualquer processo de transformação cultural dentro de uma organização deve ser compassado e gradual, requer persistência com a mensagem e deve ser adequadamente reiterado para realmente conseguir imprimir a mensagem e obter a reação esperada no subconsciente e psique organizacional. Por tudo isto, contar com sensibilização e estratégias de comunicação efetivas e mensuráveis é chave para os gestores de riscos na América Latina. *“As estratégias mais eficazes para conseguir essa transformação na cultura da organização são de caráter reflexivo e prático, vivenciando e interpretando situações internas e externas*

na companhia. É um processo lento e gradual, até que o público seja capaz de absorver uma ideia e colocá-la em prática em todos os níveis da empresa.” Empresa do setor energético.
“Doutrinar com campanhas, mostrando o porquê de uma gestão integrada de riscos.”
 - Empresa do setor de informação financeira.

É importante também que a capacitação seja desenhada para se adequar a linguagem que as pessoas dos distintos níveis da organização estão esperando receber. Em outras palavras, o tema deve se tornar mais fácil de digerir e prático para se conseguir que as pessoas atuem realmente por convicção, com o propósito de verdadeiramente suscitar a reação esperada *“[...] nem todos estão acostumados com os termos que utilizamos na gestão de riscos. É importante desenvolver uma linguagem comum e, por exemplo, tentar não usar linguagem técnica; deve-se explicar o porquê, mas de modo simples, porque entendemos que isso é algo que pode impactar na efetividade da capacitação.”* – Instituição Financeira.
“Então devemos traduzir conceitos sofisticados de gestão de riscos para conceitos totalmente acessíveis para a pessoa que está mais próxima do risco, ou para o cliente que, ao final do dia, é a razão de ser da existência da gestão de riscos: para criar a fluidez de informação, de conhecimento, de percepção de risco para que a conexão entre o problema e os recursos sempre aconteça.” Companhia de Seguros.

- Outro ponto que também é de grande peso é o **patrocínio e interesse de promover a gestão de riscos desde a alta administração**. Se não convenceremos os líderes da organização, não conseguiremos fazer o cascadeamento para os demais níveis desta organização. Muitos dos participantes manifestaram a importância de contar com este respaldo da alta gerência. *“O patrocínio da alta administração ajuda, e muito, na transformação cultural da gestão de riscos. Muitas dificuldades concentram-se nas atitudes reativas das pessoas.”* Multinacional do setor de Alimentos.

A seguir apresentamos alguns outros elementos de valor discutidos nos focus group com os Líderes de Gestão de Risco, os quais trazem uma luz sobre como facilitar o processo de transformação cultural:

- **Demonstrando seu valor:** *“Demonstrar as vantagens e resultados de uma gestão de riscos eficaz, mais preventiva que reativa.”* Empresa do setor aeroespacial.
- **Insuflar o ato de responsabilizar-se pelos riscos:** *“Mostrando o “porquê” de uma gestão e incentivando, quem corresponder, a tomar conta dos riscos.”* - Empresa do setor de informação financeira.
- **Relatórios sistemáticos, além de vínculo da gestão de riscos à medição de desempenho e indicadores estratégicos:** *“Conseguimos que os indicadores de remuneração variáveis estejam ligados à forma de gerenciar os riscos. Conseguimos uma cultura de autogestão e autocontrole dos riscos.”* Conglomerado multilatinos. *“Nos apoiamos muito no reporte sistemático à gerência e na conexão da gestão de riscos com os indicadores estratégicos.”* – Empresa do setor de transportes.
- **Contando com uma equipe de trabalho empoderada para multiplicar o esforço e a mensagem:** *“Criar líderes de riscos nos ajudou muito.”* Empresa do setor de transportes - *“Delegar a gestão de riscos aos coordenadores de Gestão de Qualidade facilitou o trabalho para nós. Eles são um braço armado que têm nos ajudado muito. Tem sido útil também empoderar as pessoas com este papel, apoiados na nova versão da ISO9001, que agora inclui a questão dos riscos.”* Grupo empresarial multinegócio.

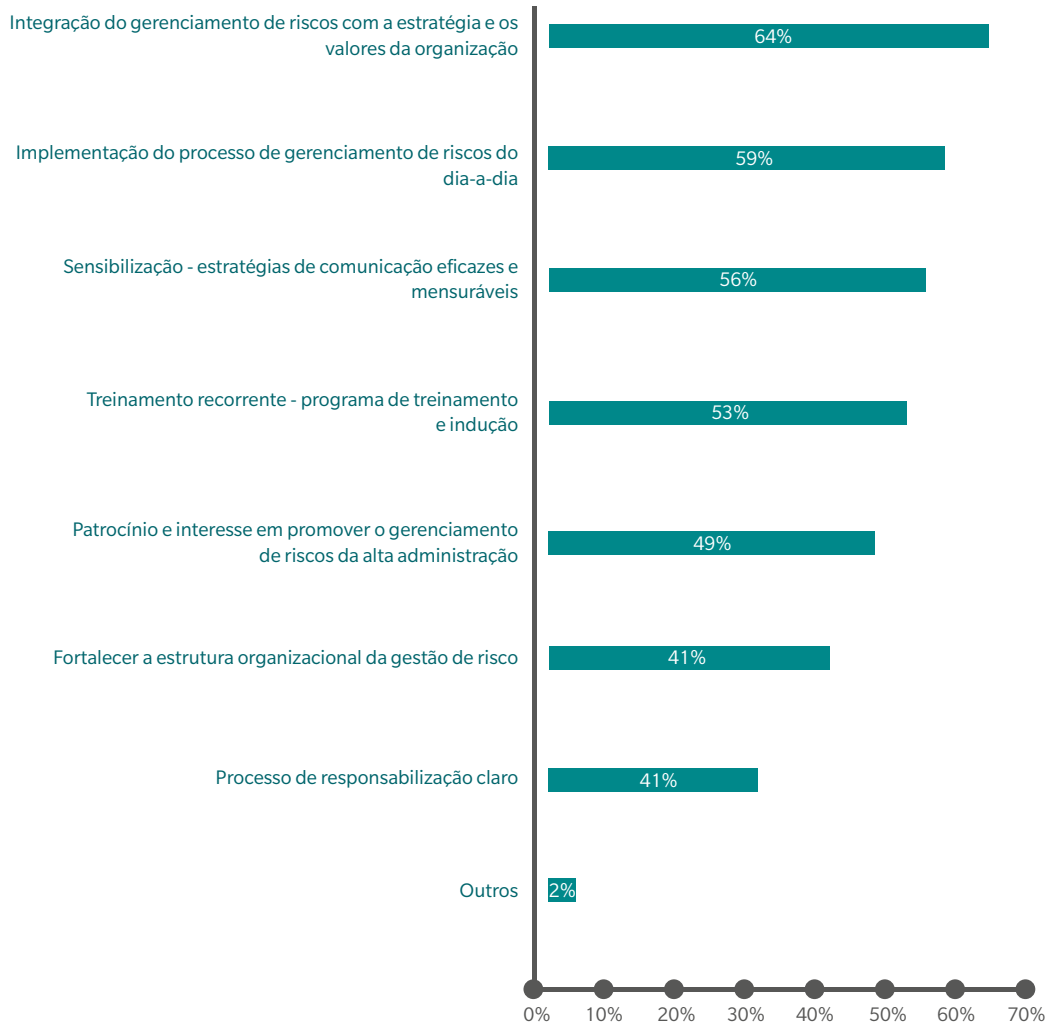
- **Aportar informação de materializações para conseguir as lições aprendidas:**

“Ainda temos muitos desafios para difundir a cultura, mas chegamos a um aliado importante nisto de contar com informação de materializações.” - Organização multilatinos do setor de manufaturados e varejo. *“A análise de incidentes para chegar a lições aprendidas podendo identificar causa-raiz tem sido de grande utilidade. A partir deste insumo montamos planos de melhorias que alavancam a gestão preventiva.”* Empresa do setor de transporte.

64% das empresas consideram que a integração do gerenciamento de riscos na estratégia e os valores da organização são fundamentais para transformar a cultura corporativa e, portanto, a eficácia da gestão.

Gráfico #35

QUANTO À CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS EM SUA ORGANIZAÇÃO, QUAIS ESTRATÉGIAS VOCÊ ACHA NECESSÁRIA PARA TRANSFORMAR A CULTURA DE SUA ORGANIZAÇÃO EM UMA QUE SEJA ORIENTADA À GESTÃO DE RISCOS?

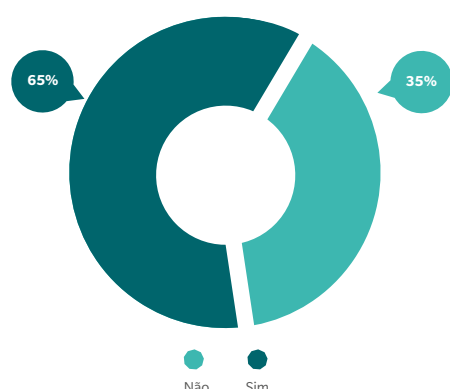


VISUALIZAR A OPORTUNIDADE NO RISCO

No caminho do estabelecimento de uma adequada cultura de gestão de riscos, mais da metade das organizações na América Latina acha muito útil sua integração aos valores da organização, a integração com o dia a dia, a sensibilização e a capacitação formal, estruturada e recorrente.

Gráfico #36

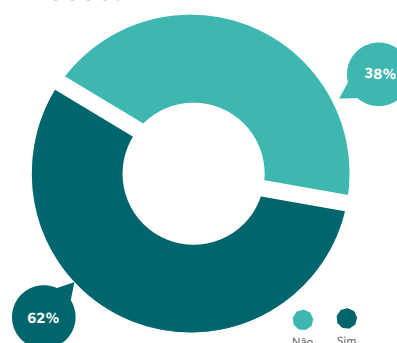
SUA GESTÃO DE RISCOS INCLUI A AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES?



Um aspecto positivo de contar com uma cultura de gestão de riscos é que isso inclui enxergar o risco como uma oportunidade. 65% das empresas na América Latina afirmam que incluem a avaliação das oportunidades dentro da gestão de riscos, o que nos permite afirmar que um pouco mais de uma em cada três empresas na América Latina ainda não está integrando a identificação e aproveitamento de oportunidades dentro do escopo. O descrito acima demonstra que a região ainda tem um longo caminho a seguir quanto ao tema e que muito provavelmente elementos detonantes como as mudanças na ISO 9.001, ISO 31.000 e COSO (Committee of

Gráfico #37

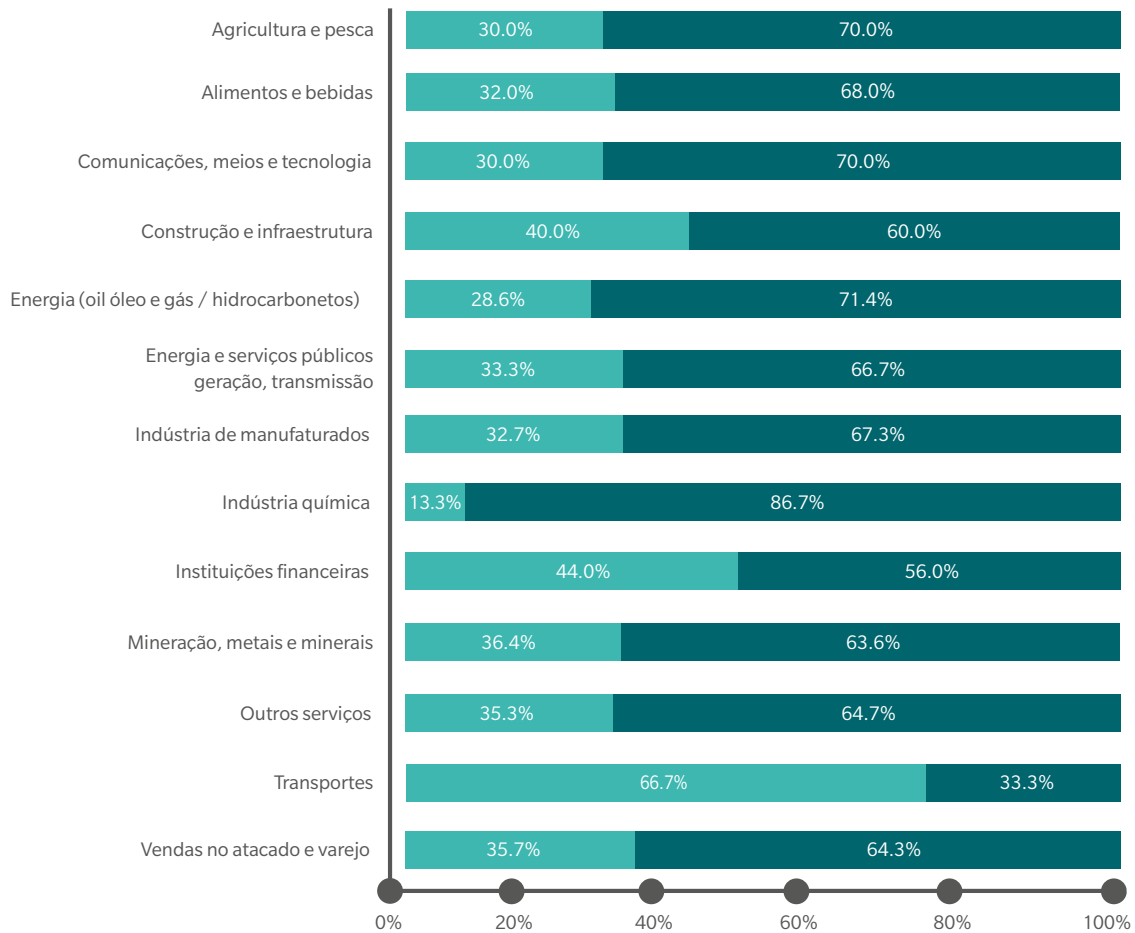
EXISTE UMA METODOLOGIA PARA QUE AS OPORTUNIDADES SEJAM GERENCIADAS DENTRO DA GESTÃO DE RISCOS?



Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) servirão como um incentivo para que a gestão de riscos se integre ainda mais com a estratégia, cujo insumo primordial é a identificação de oportunidades.

Revisando o processo de identificação de oportunidades por parte dos diferentes setores econômicos, os que mais realizam esta prática são a indústria Química e o setor de Óleo & Gás, enquanto o setor de Transportes, as Instituições Financeiras e o setor da Construção e Infraestrutura são os que menos a realizam.

Gráfico #38



No entanto, apesar de um número importante de organizações na América Latina estar abordando as oportunidades do ponto de vista da gestão de riscos, a maioria não tem uma metodologia particular para incorporá-las. Apenas duas em cada cinco empresas afirmam que têm metodologia formal para gerenciar oportunidades dentro da gestão de riscos, o que sugere que o resto das empresas que diz abordar o tema sob esta ótica, não tem uma metodologia e, portanto, deve fazê-lo de modo informal. Levando em conta as vicissitudes de tudo aquilo que é informal, seria natural sugerir a boa prática de formalizar uma metodologia para a gestão de oportunidades.

Para aquelas organizações que dizem realizar a avaliação de oportunidades dentro do alcance da Gestão de Riscos, 2 em cada 3 não contam com uma metodologia formal.

DADOS DEMOGRÁFICOS

Os resultados deste estudo são baseados nas respostas de 294 organizações realizadas por meio de um questionário on-line entre abril e agosto de 2017 e contam com a participação de organizações de mais de 10 países da América Latina e 20 setores econômicos.

Gráfico #39

DISTRIBUIÇÃO POR INDÚSTRIA

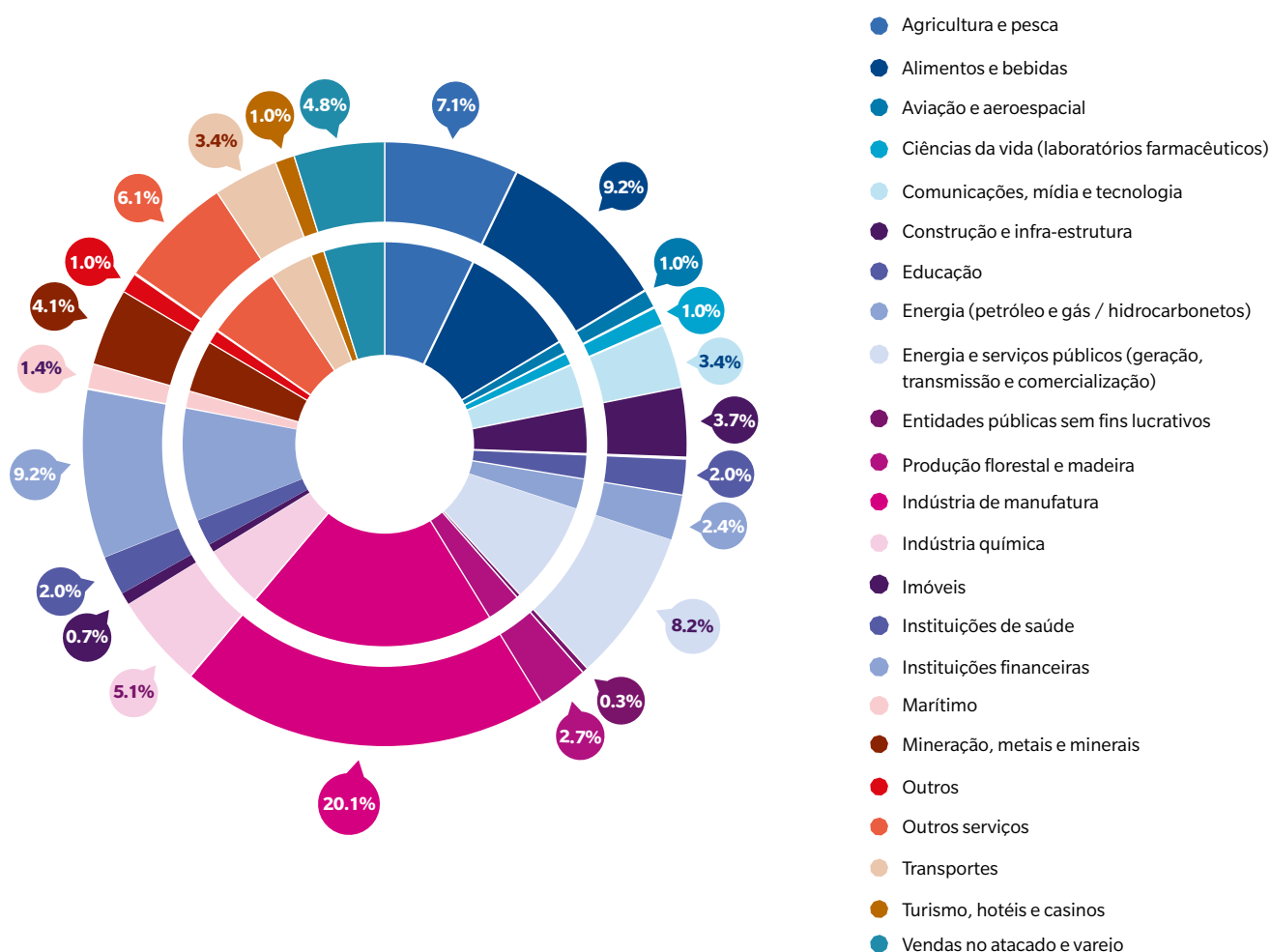


Gráfico #40
DISTRIBUIÇÃO POR NÚMERO DE EMPREGADOS

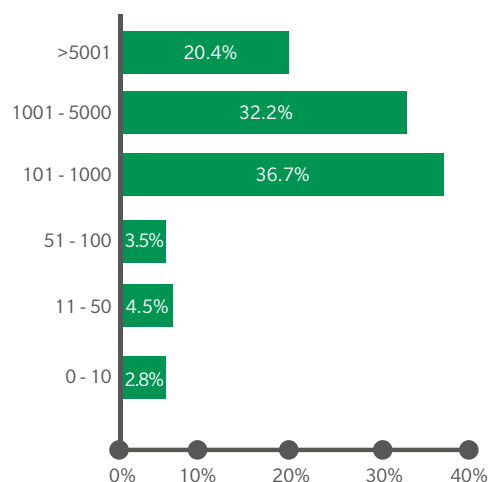


Gráfico #41
DISTRIBUIÇÃO POR FATURAMENTO ANUAL

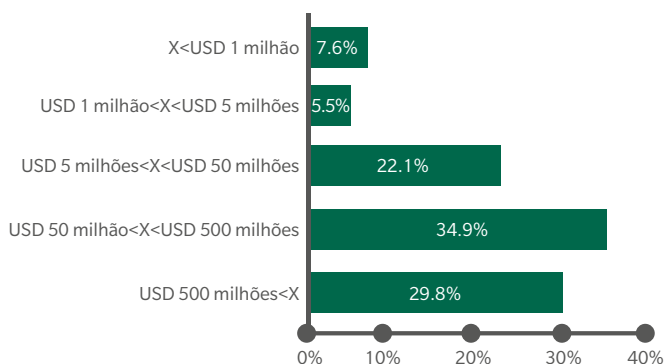
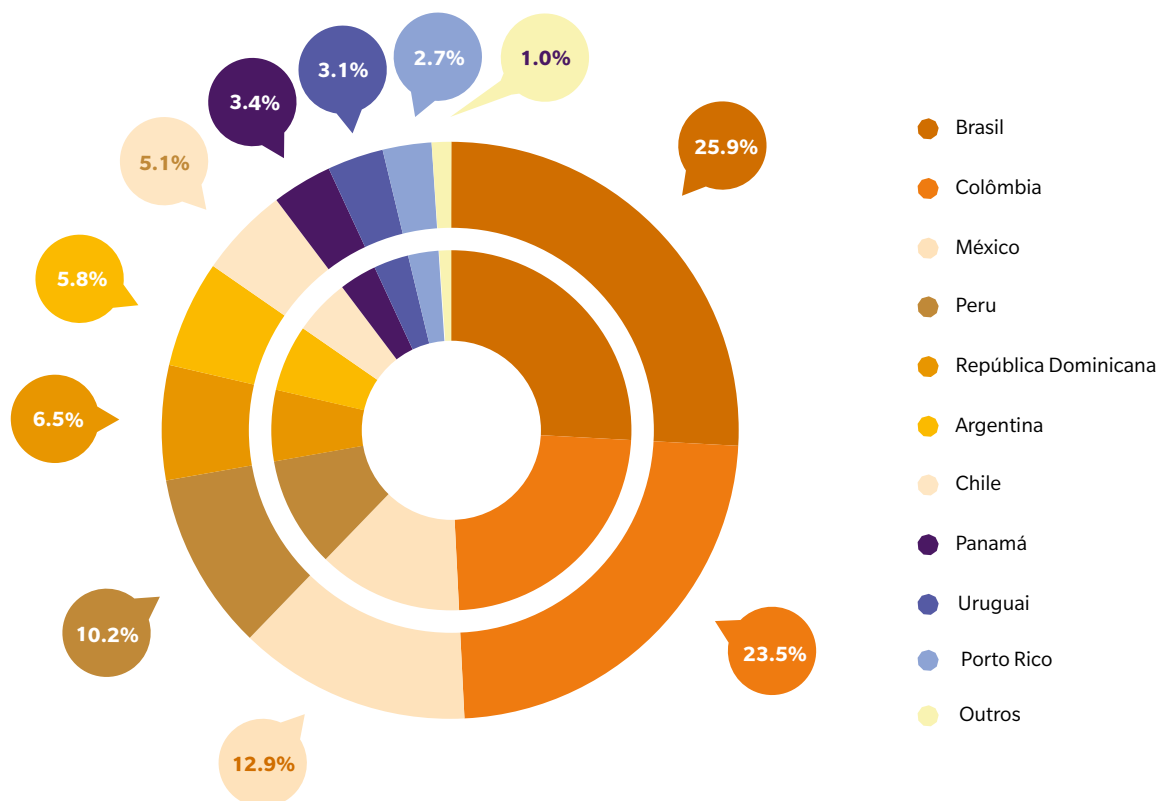


Gráfico #42
DISTRIBUIÇÃO POR PAÍS





Sobre a Marsh

A Marsh é líder global em corretagem de seguros e gestão de riscos. A Marsh ajuda seus clientes a ter sucesso em seus negócios, definindo, desenhando e entregando soluções inovadoras e específicas para cada setor de atividade que ajudam a lidar eficazmente com os seus riscos. Os nossos 28.400 profissionais colaboram no âmbito global para prestar serviços a clientes em mais de 130 países. A Marsh pertence ao grupo Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC), empresa global de serviços profissionais que oferece aos seus clientes assessoria e soluções em matéria de riscos, estratégia e capital humano. Com 57.000 funcionários no mundo todo e renda superior a 13 bilhões de dólares, a Marsh & McLennan Companies é também a empresa matriz da Guy Carpenter, líder global em serviços de riscos e intermediação de resseguros; Mercer, líder global em consultoria de Recursos Humanos e serviços relacionados; e da Oliver Wyman, líder global em consultoria de gestão. Siga-nos no Twitter @MarshGlobal, LinkedIn, Facebook, YouTube e em <http://latinamerica.marsh.com> | www.marsh.com | www.marsh.com.br

Sobre a Marsh Risk Consulting (MRC):

A Marsh Risk Consulting é uma organização global de consultoria de riscos que oferece soluções e estratégias personalizadas e integradas para uma ampla gama de riscos, tanto seguráveis quanto não seguráveis. Mais de 800 consultores, especializados por tipo de risco e indústria, em 40 países, fornecem serviços para avaliar e mitigar os riscos dos nossos clientes e seus custos associados, bem como o impacto destes riscos na sua organização, com o objetivo de ajudar a gerenciar eficazmente seus riscos, e por tanto, contribuir com o sucesso do seu negócio.

Sobre o RIMS

RIMS, a sociedade para a gestão do risco™, é uma organização sem fins lucrativos que representa mais de 3.500 empresas, organizações governamentais e ONGs no mundo todo. Dedicada ao desenvolvimento da gestão de riscos para o sucesso das organizações, o RIMS oferece networking, desenvolvimento profissional e oportunidades educativas para os seus membros: mais de 11.000 gerentes de riscos em mais de 60 países. Para mais informações, visite: www.rims.org

Leituras relacionadas



THE GLOBAL RISKS REPORT 13TH EDITION
World Economic Forum. January 2018
Strategic Partner
Marsh & McLennan Companies



EXCELLENCE IN RISK MANAGEMENT XIV
Marsh & RIMS,
April, 2017.



I BENCHMARK DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA
Marsh Risk Consulting
LAC & RIMS
Noviembre 2015



II BENCHMARK DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA
Marsh Risk Consulting
LAC & RIMS
Octubre 2016

Conselho Editorial:

Gerardo Herrera
Alex Bolbrugge
Antonia Durán
Amaya Corral

Marsh is one of the Marsh & McLennan Companies, together with Guy Carpenter, Mercer, and Oliver Wyman.

This document and any recommendations, analysis, or advice provided by Marsh (collectively, the "Marsh Analysis") are not intended to be taken as advice regarding any individual situation and should not be relied upon as such. The information contained herein is based on sources we believe reliable, but we make no representation or warranty as to its accuracy. Marsh shall have no obligation to update the Marsh Analysis and shall have no liability to you or any other party arising out of this publication or any matter contained herein. Any statements concerning actuarial, tax, accounting, or legal matters are based solely on our experience as insurance brokers and risk consultants and are not to be relied upon as actuarial, tax, accounting, or legal advice, for which you should consult your own professional advisors. Any modeling, analytics, or projections are subject to inherent uncertainty, and the Marsh Analysis could be materially affected if any underlying assumptions, conditions, information, or factors are inaccurate or incomplete or should change. Marsh makes no representation or warranty concerning the application of policy wording or the financial condition or solvency of insurers or reinsurers. Marsh makes no assurances regarding the availability, cost, or terms of insurance coverage. Although Marsh may provide advice and recommendations, all decisions regarding the amount, type or terms of coverage are the ultimate responsibility of the insurance purchaser, who must decide on the specific coverage that is appropriate to its particular circumstances and financial position.

Copyright © 2018 Marsh LL C. All rights reserved. Compliance MA 16-14022 USD G19392

MARSH RISK CONSULTING

