

A Importância Estratégica do Processo Integrado de Gestão de Riscos Corporativos

Por Luciano Marques

Já sabemos desde cedo que as organizações existem exclusivamente para gerar lucro aos seus acionistas, atender as necessidades das partes interessadas e ajudar na promoção do desenvolvimento econômico da sociedade. Aprendemos que as empresas precisam definir sua identidade própria, sua missão, sua visão, valores, analisar o ambiente interno e externo e em fim, criar o seu planejamento estratégico.

O fato é que nos últimos tempos nossa sociedade tem passado por grandes mudanças culturais, políticas, econômicas e sociais. Somando isto ao avanço constante e sem precedentes da revolução tecnológica, podemos perceber a formação de uma nova realidade com potencial de afetar diretamente o ambiente de negócios, forçando as empresas a buscar estratégias diferenciadas para manter seu nível de produtividade e competitividade.

Segundo BROCKE e ROSEMAN (2013), *“no mundo atual de rápidas mudanças, a empresa deve ser capaz de se adaptar e otimizar continuamente suas operações”*.

A velocidade com que estas mudanças têm ocorrido, somado a ambiguidade e complexidade do ambiente empresarial, dificulta o trabalho de prospectar os cenários que serão formados no horizonte temporal futuro, turvando a visão dos estrategistas, dificultando a tomada de decisões estratégicas e a formalização do velho planejamento com previsões para cinco ou dez anos.

Tais mudanças trazem sim consigo grandes oportunidades, mas também podem trazer riscos significativos com potencial de causar grandes impactos estratégicos, operacionais, financeiros e/ou legais, principalmente às organizações que de alguma forma subestimarem sua resiliência.

Os riscos empresariais podem levar a empresa à quebra [...] entretanto, quando bem gerenciados, forçam a criatividade e fazem nascer as oportunidades. BARALDI (2010, p. 31)

Em meio a tudo isto, é cada vez mais importante um olhar holístico para as incertezas presentes no ambiente interno e externo das empresas, não de uma forma compartimentada e isolada, mas sim generalizada e integrada.

Para isto, é preciso identificar todos os riscos existentes em todos os

processos internos da cadeia de valor, assim como os existentes no ambiente externo que possam também impactar nos processos internos de alguma forma. Após isto, além de analisar a probabilidade de ocorrência do risco e o possível impacto que pode vir a trazer à empresa, é de suma importância entender também a dinâmica entre todos estes riscos, ou seja, quais riscos podem influenciar na concretização de outros riscos. Desta forma poderemos observar e entender a interconectividade entre os riscos da organização de uma forma completa e integrada, evitando assim os chamados riscos sistêmicos, que podem comprometer toda a organização à partir de pequenos pontos modestos de ruptura.

É preciso entender a dinâmica entre os riscos e a capacidade que tem de influenciar outros riscos, evitando assim a ocorrência de riscos sistêmicos. (BRASILIANO, 2016).

Para este trabalho é preciso um esforço conjunto de todos os gestores da organização que terão a incumbência direta de identificar e analisar os riscos nos processos de sua responsabilidade, além de um profissional à parte que tenha profundos conhecimentos na técnica de gestão de riscos e análise de negócios, que ficará responsável por identificar e analisar o ambiente externo da empresa, reunir todas as informações acerca dos riscos internos e externos, analisar a interconectividade entre eles e criar o portfólio dos riscos prioritários da organização.

Ao final do processo a alta direção terá em mãos periodicamente um apanhado de indicadores – KRI (*Key Risk Indicator*) que segundo Baraldi (2010, p. 97), “são evidências qualitativas ou quantitativas no desempenho de plano, execução e resultado de ações de gestão e controle”.

Tais indicadores darão uma visão holística e estratégica de todos os riscos existentes, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, podendo a alta direção visualizar de forma estratégica, se a empresa está seguindo o caminho planejado e quais são os fatores que podem trazer oportunidades de ganho ou possibilidades de perda. Tendo desta forma, plenas condições de corrigir seu planejamento estratégico com base sólida e coerente.

Atualmente muitas empresas já adotam um processo de gerenciamento de risco em seus processos de produção, em desenvolvimento de produtos, na gestão financeira, na segurança do trabalho, patrimonial e/ou informações, em seguros, em projetos, *compliance*, etc. sendo que algumas com metodologia própria e estabelecida, seja para o cumprimento de legislação específica ou para segurança e qualidade dos produtos e/ou processos. Porém algumas ainda não possuem um processo estruturado e integrado de Gestão de Riscos.

No atual ambiente em que vivemos não há mais espaço para amadorismo ou achismo. É preciso que as empresas criem um processo robusto de gestão de riscos que seja incorporada como parte do DNA da organização. É preciso criar uma cultura de riscos dentro da organização de forma que todos conheçam os riscos a que estão expostos, compreendam a sua responsabilidade no tratamento e monitoramento destes riscos e sejam engajados a cumprir as metas propostas pela Política de Gestão de Riscos da organização.

Apenas com um processo como este será possível para a alta direção ter uma visão consolidada de suas exposições, sejam operacionais, legais, financeiras ou estratégicas, tendo assim plenas condições de tomar decisões assertivas que deem um rumo sólido e resiliente para a organização, fortalecendo relacionamentos e construindo mais confiança num mercado cada vez mais impiedoso e voraz como o nosso.

REFERÊNCIAS

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**: A gestão de oportunidades, avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Inteligência em Riscos**: Gestão integrada em riscos corporativos. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2016.

BROCKE, Jan Vom e ROSEMAN, Michael. **Manual de BMP Gestão de Processos de Negócios**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2013.



Luciano Marques, CES, CPSI, MBS
Gestor de Segurança Empresarial. Especialista em Segurança Corporativa. MBA em Gestão de Riscos Corporativos.