

## QUANDO RISCO VIRA OPORTUNIDADE

**Uma nova visão empresarial, que associa os riscos ao sucesso da organização, começa a se consolidar, requerendo ferramentas sofisticadas para identificar e gerenciar os fatores críticos do negócio.**

**Prof. Léllis Antonio Fincatti**

**Unisantos – SP.**

**Resumo** A gestão de riscos deixou de ser, há muito tempo, uma novidade aos líderes empresariais. Nunca se falou tanto em riscos no ambiente corporativo e já é bastante improvável encontrar um tomador de decisão que não tenha pelo menos noção dos estragos que possam ser causados à sua corporação por um tratamento inadequado de situações potencialmente perigosas, sejam de natureza financeira, operacional ou estratégica. Em meio a uma onda de regulamentações pró-governança corporativa e de preocupações crescentes com a sustentabilidade dos negócios, a maneira como as empresas gerenciam seus riscos passou a incidir diretamente nas decisões de investidores e no potencial de geração de valor aos acionistas. Este texto trata destas questões e como as empresas brasileiras estão lidando com elas.

**Palavras Chaves** gestão, risco, oportunidade, negócio

***Abstract** The management of risks is no longer, for a long time, a novelty to business leaders. It never have been discussed both in risks in the corporate environment and it is very unlikely to find a taker for a decision that does not have the least idea of the damage that could be caused by a corporation to its inadequate treatment of potentially dangerous situations, are of a financial nature, operational or strategic. Amid a wave of pro-corporate governance regulations and growing concerns with the sustainability of business, the way companies manage their risks has focused directly in the decisions of investors and the potential to generate value to shareholders. This text is addressing these issues and the Brazilian companies are dealing with them.*

**Key Words** management, risk, oportunity, business

A gestão de riscos deixou de ser, há muito tempo, uma novidade aos líderes empresariais. Nunca se falou tanto em riscos no ambiente corporativo e já é bastante improvável encontrar um tomador de decisão que não tenha pelo menos noção dos estragos que possam ser causados à sua corporação por um tratamento inadequado de situações potencialmente perigosas, sejam de natureza financeira, operacional ou estratégica. Em meio a uma onda de regulamentações pró-governança corporativa e de preocupações crescentes com a sustentabilidade dos negócios, a maneira como as empresas gerenciam seus riscos passou a incidir diretamente nas decisões de investidores e no potencial de geração de valor aos acionistas.



É nesse contexto que se pode compreender o crescente esforço em se prover informações precisas sobre os pontos críticos do negócio e principalmente sobre o modo como são administrados. Agora, com a importância do risco já incorporada nas mentes e ações daqueles que definem as estratégias das organizações, uma nova visão sobre o tema começa a se delinear.

Especialistas ligados à gestão de riscos sinalizam, em todo o mundo, que já chegou o momento de se dar um novo passo para se atualizar em relação às exigências

de um mercado em constante mudança. “É importante prevenir, mitigar ou se recuperar de todas as crises que possam ocorrer. Mas igualmente importante é considerar que os riscos estão associados ao sucesso. Portanto, eles podem ser transformados em oportunidades. Isso é o que faz Juarez Lopes de Araújo, líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte: importância de ferramentas de ponta para a tomada de decisões em uma empresa de sucesso.” Quem postula essa abordagem, que chegou ao mercado sob o nome de “inteligência em riscos”, é James Quigley atual CEO da Deloitte nos Estados Unidos, país cujas leis e normas corporativas, como a Lei Sarbanes-Oxley, levaram a transparência ao topo das prioridades.



Ao assumir o posto de CEO global da empresa, desde 1º de junho, Quigley ressalta que as organizações que administram seus riscos com inteligência estão percebendo que certos riscos podem ser tolerados, desde que conhecidos e monitorados

pela organização. Essa abordagem reflete uma postura que deve permear as relações corporativas também no Brasil, como ressalta o sócio-líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte, Juarez Lopes de Araújo. “A inteligência em riscos pressupõe estabelecer uma correlação direta entre os riscos que a organização considera aceitável assumir e os seus objetivos de negócios. É preciso estar preparado para aproveitar as oportunidades e, sobretudo, capacitado a avaliar o retorno do risco de acordo com o nível de exposição a ele”, afirma.

No entanto, essa nova visão traz para as organizações o desafio de aprimorar a maneira pela qual elas identificam, avaliam e tratam os seus riscos. Como saber se um risco representa uma oportunidade efetiva ou um perigo gigantesco às metas estabelecidas?



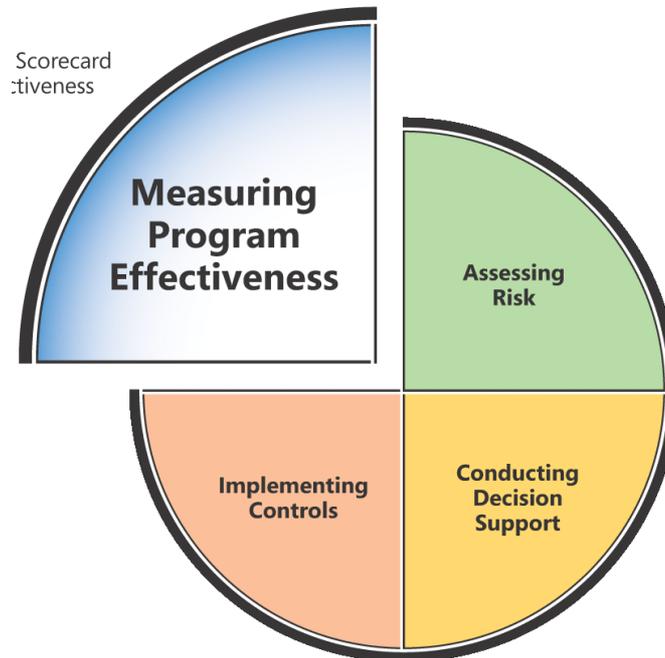
A necessidade de melhorar os parâmetros de avaliação de riscos está na ordem do dia, especialmente quando se trata dos chamados riscos não financeiros, aqueles que envolvem, por exemplo, aspectos operacionais e estratégicos. É o que indicam os resultados da pesquisa “In the Dark”, recém-concluída pela Deloitte, que contou com a participação de 175 executivos seniores de todo o mundo. Algumas de suas conclusões

são contundentes: apenas 35% das empresas utilizam métricas para a gestão dos seus riscos e controles internos. Menos de 30% das empresas julgam em níveis “bom” ou “excelente” seus históricos de monitoramento dos fatores não financeiros e 54% admitem a necessidade de entender melhor como mensurá-los.

Os itens destacados no estudo global que merecem atenção maior das empresas para não materializar riscos não financeiros envolvem os mais diversos aspectos, desde a imagem da corporação diante dos seus públicos externos até o alinhamento às normas regulatórias, a pressão por inovação e a influência de questões sócio-ambientais na opinião pública. As empresas que não estiverem atentas a esses fatores correm o risco de perder mercado e identidade nessa nova configuração global.

Essa realidade é compartilhada também pelas empresas brasileiras. A primeira pesquisa já realizada no País sobre práticas e tendências no campo da auditoria interna – função cada vez mais importante para auxiliar o gerenciamento e acompanhamento dos riscos de negócio – identificou que muitas empresas ainda não utilizam métricas e ferramentas que possibilitem uma análise mais precisa e ágil dos riscos (figura abaixo).

Na opinião de mais da metade dos auditores internos (53%) que participaram do estudo, melhorias terão de ser feitas em relação aos indicadores de riscos empresariais atualmente adotados.



( <http://www.microsoft.com/library/media/1033/technet/images/> )

Não por acaso, novos recursos para avaliação de riscos têm sido bastante procurados por empresas que precisam ter rapidamente disponíveis essas análises para balizar suas estratégias de atuação e o mercado tem respondido muito bem à exigência premente por tecnologias que cumprem esse papel. Para Wagner Roberto Pugliese, diretor de Auditoria Interna da Itaú Holding Financeira, “tecnologia hoje é uma grande aliada nessa área; é impossível viver sem”, conta o executivo, acrescentando que esse tipo de ferramenta tem múltiplos usos e pode ser empregado para extrair amostras, testar variáveis de um processo e realizar auditoria contínua de determinado produto ou atividade para detecção de eventuais problemas.

No caso da Votorantim, o diretor da área de Auditoria Interna do segmento industrial do grupo, Nelson Koichi Shimada, diz contar com o suporte de ferramentas adequadas para orientar a atuação dos auditores internos, com base na avaliação dos

riscos do negócio e quantificação dos benefícios proporcionados à organização. “Nosso trabalho está totalmente focado em gestão de riscos”, afirma Shimada.



<http://www.bolsadevalorespe.com.br/>

A inteligência no tratamento dos riscos requer hoje, segundo Juarez Araújo, da Deloitte, que as novas ferramentas de gerenciamento ofereçam agilidade e precisão. Ele considera que o processo de gerenciamento de riscos deve estar suportado por ferramentas que possibilitem o estabelecimento de critérios para classificar a natureza do risco e a identificação de quais áreas da empresa ou que processos de negócios abrigam esses riscos. “Tudo isso implica a necessidade de um modelo de classificação e mensuração”, comenta. Paralelamente, para estruturar uma política de gerenciamento de riscos adequada, a empresa precisa, na opinião de Araújo, ter acesso a uma ampla base de dados, que reúna o que existe de mais atualizado sobre as melhores práticas no tratamento de riscos.

Outro fator que ele considera fundamental é o nível de automação do processo, que pode facilitar a vida do profissional dedicado à gestão de riscos, garantindo mais segurança e precisão. “É essencial que as empresas se apoiem em ferramentas de ponta

para auxiliá-las na identificação e avaliação de riscos. Este é um diferencial competitivo que as tornará mais preparadas para a tomada ágil de decisões”, afirma.

## **BIBLIOGRAFIA**

ASSAF NETO, Alexandre. **Financas corporativas e valor**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e tecnicas de administracao financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRIGHAM, Eugene F. **Administracao financeira : teoria e pratica**. Colaboração de Louis C Gapenski; Michael C Ehrhardt. Traduzido por Alexandre Loureiro Guimaraes Alcantara; Jose Carlos Guimaraes Salazar. São Paulo: Atlas, 2001.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria Geral de administração: gerenciando organizações**. 3ª ed., São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CORDOVIL, Eugene F. et. al. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAMODARAN, Aswath. **Financas corporativas : teoria e pratica**. Traduzido por Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GITMAN, Lawrence. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Harbra, [s.d.].

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração**. 3ª. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

FERREIRA, A.A., **Gestão Empresarial: De Taylor aos Nossos Dias**, 1ª ed., São Paulo: Thomson, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HOUSTON, Joel F.; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. São Paulo: Campus, 1999.

NIKBAKHT, Ehsan; A. A. Groppelli. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSS, Stephen A. **Administração financeira**. Colaboração de Randolph W Westerfield; Jeffrey F Jaffe. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PREDEBON, José. **Criatividade, abrindo o lado inovador da mente**. 2ed São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Marcos V. **Administração estratégica do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Gurus, Curandeiros e Modismos Gerenciais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Freitas Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed., São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MAXIMIANO, A C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 3. 3d. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORGAN, Garreth. **Imagens da organização.** 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica.** 2ª ed., São Paulo: Thomson, 2001.

RIBEIRO, A. de L., **Teorias da Administração,** 1ª ed., São Paulo: Thomson, 2004.