

LEITURA PRÉ-WORKSHOP

Leitura 6 | Dez falhas comuns no gerenciamento de riscos e como evitá-las



CURSO DE GESTIÓN DE RIESGOS
OPERACIONALES A3

CAPACITACIÓN EN ANGLO AMERICAN

THE BULLETIN

VOLUME 3
EDIÇÃO 6

www.hbr.org

DEZ FALHAS COMUNS NO GERENCIAMENTO DE RISCOS E COMO EVITÁ-LAS

Hoje em dia está na moda falar sobre o papel do gerenciamento de riscos na crise financeira global. De fato, o gerenciamento de riscos teve um papel – e muito importante. À medida em que olhamos para trás e examinamos atentamente o que se passou, geralmente ouvimos as mesmas perguntas expressas com um ponto de inflexão perceptível no tom de voz: O que eles estavam pensando? O que eles sabiam? Como eles deixaram isso acontecer? Uma vez que a crise teve consequências tão nefastas para a economia global e para nosso próprio estilo de vida, achamos que seria apropriado dar um passo atrás e refletir sobre porque o gerenciamento de riscos falha em qualquer indústria. De acordo com esse tema, esta edição do The Bulletin explora os 10 erros comuns do gerenciamento de riscos e como eles podem ser evitados. Ela se baseia nas experiências coletivas de nossa empresa, trabalhando com várias companhias e buscando entender as falhas significativas observadas ao longo dos anos.

Falha nº 1: Má governança e “tom de voz nos altos cargos”

A governança efetiva e o tom de voz nos altos cargos são o motor que impulsionam a transparência, a abertura e o compromisso com a melhoria contínua, necessário para que o gerenciamento de riscos funcione de forma efetiva. Uma falha da liderança quase sempre mina até mesmo as mais fortes capacidades do gerenciamento de riscos.

A seção a seguir mostra alguns indicadores chave de que esse problema existe dentro de uma organização:

- Um diretor executivo dominante ignora os sinais de aviso publicados pelo gerenciamento de riscos e recusa-se a aceitar as más notícias ou fatos que sugerem que sua estratégia não está funcionando.
- A gerência não compreende a natureza dos riscos assumidos pela organização.
- O risco não é considerado explicitamente pelo gerenciamento, quando se avalia se devem entrar em novos mercados, lançar novos produtos ou consumir uma grande aquisição ou investimento.
- O gerenciamento não envolve o conselho de administração em problemas estratégicos e assuntos sobre política dentro do prazo oportuno.
- A comunicação das informações sobre risco não é efetiva ou não existe no sentido ascendente, descendente ou horizontal na organização.

Acreditamos que a governança seja o estabelecimento e a manutenção de uma estrutura corporativa flexível que equilibra os objetivos empresariais e as metas de desempenho de forma a criar valor empresarial com as políticas, os processos e controles que a empresa julgar apropriados para proteger o valor empresarial. Muitas vezes, dá-se enfoque ao curto prazo – o próximo mês, trimestre, etc. – o que faz com que as organizações assumam riscos hipotecando o futuro pelo presente. Vemos esse enfoque no curto prazo em todo o conselho de administração, em diversas empresas atualmente. Embora equilibrar a criação e a proteção do valor, bem como o presente e o futuro seja um conceito relativamente objetivo, atingi-lo requer uma liderança e disciplina efetivas.

O conselho de administração e a gerência podem fazer muitas coisas para garantir que a governança e a liderança dêem importância às contribuições do gerenciamento de riscos e incentivem uma cultura de “valor sustentável”. Em primeiro lugar, o conselho de administração, com a assistência do gerenciamento, pode realizar uma avaliação da governança para entender como o gerenciamento de riscos e o gerenciamento do cumprimento estão configurados para funcionar dentro da organização e garantir que a estrutura política, as

responsabilidades, as linhas diretas de subordinação e os protocolos de escalamento, conduzam a uma governança efetiva e a um fluxo de comunicação. Em segundo lugar, os diretores devem estar atentos para a existência ou surgimento de sinais de aviso, como estratégias inatingíveis, pressões para se atingir um desempenho extremo, planos de expansão não realistas, experiência executiva inadequada, enfoque míope a curto prazo, incentivos para assumir um risco excessivo, evidências de uma “cultura de guerreiros”, concorrência interna doentia e sinais dentro das hierarquias de que existe um “medo do chefe.” Uma combinação desses sinais de aviso aponta para a falta de liderança, que pode prejudicar o gerenciamento de riscos. Finalmente, o conselho de administração deve exercer uma forte supervisão quando a gerência desejar entrar em uma linha de negócios em que não possui experiência administrativa e, por isso, pode não compreender os riscos associados. Essa supervisão deve incluir discussões explícitas com o gerenciamento executivo em relação ao apetite da empresa pelo risco.

Falha nº 2: Assumir riscos com negligência

Uma lição que estamos sempre aprendendo é a necessidade de assumir riscos mais disciplinados durante períodos de rápido crescimento e mercados favoráveis. Cada programa de MBA apresenta estudos de casos de empresas que reaprendem a lição comprovada pelo tempo de que, embora as pessoas competentes sejam um importante aspecto do gerenciamento do risco, a confiança do gerenciamento nessas pessoas sem limites, inspeções e auditorias, e sem um monitoramento independente e um sistema de geração de relatórios, é tão doentio quanto não entender os riscos inerentes ao que elas estão fazendo. É interessante que as empresas, até mesmo indústrias inteiras, continuem aprendendo essa lição fundamental. Na verdade, na atual crise financeira, existem evidências de que estudantes astutos de crises anteriores tenham se saído melhor dessa vez.

Alguns indicadores chave deste problema incluem:

- A responsabilidade pelo gerenciamento de riscos não está adequadamente definida ou vinculada ao sistema de recompensas ou, o que é ainda pior, o programa de compensação por incentivos recompensa o comportamento de assumir riscos desenfreados.
- Existem “estrelas do desempenho” que estão ganhando muito dinheiro, mas ninguém entende como.
- Existem grandes exposições ao risco desconhecido que representam “verdadeiras bombas-relógio” – e o gerenciamento não está ciente delas.
- O conselho de administração não está fazendo uma supervisão suficiente.
- Existem consideráveis conflitos de interesse em áreas complexas, voláteis e/ou difíceis de medir.

Como evitar essa custosa falha? Os seguintes pontos devem ser considerados:

- Em primeiro lugar, entenda como você está ganhando dinheiro e os riscos inerentes a seu modelo de negócios. Muitas vezes, obter esse grau de entendimento significa aplicar a conhecida regra 80-20; ou seja, a maior parte do sucesso da empresa geralmente provém de um segmento muito mais baixo de suas atividades. Quais são essas atividades? Quem as executa? Quem as supervisiona? Como e por que eles ganham dinheiro? Quais são os riscos inerentes a elas? Volte a se perguntar sobre as “pessoas mais espertas da sala” e evite pressupor que elas saibam o que estão fazendo simplesmente porque estão ganhando dinheiro.
- Em segundo lugar, identifique e gerencie suas posições de confiança, ou seja, as pessoas cujas ações ou inações podem sujeitar a empresa a eventos com risco significativo. Quem são essas pessoas? Onde elas estão, e o que elas estão fazendo? Quem as supervisiona? Essas posições não estão limitadas aos riscos financeiros.
- Em terceiro lugar, preste atenção em como a estrutura e cultura de incentivos de sua organização impulsiona o comportamento. Existem consequências potenciais imprevistas, que o gerenciamento e o conselho de administração gostariam de evitar?
- Finalmente, estabeleça a responsabilidade pelos resultados e crie um processo de escalamento em tempo oportuno. A transparência é um importante objetivo, que deve ser enfatizado para facilitar as discussões sobre como assumir riscos prudentes, comunicações baseadas no risco, avaliações de risco empresarial efetivas que afetam o planejamento da empresa, e análises periódicas de cenário para avaliar as hipóteses subjacentes à estratégia, entre outras coisas.

Falha nº 3: Incapacidade de implementar o gerenciamento de riscos do empreendimento (ERM)

Esta é uma falha que se repete a todos os momentos. A maioria dos esforços para implementar o ERM é tão desconcentrada, gravemente limitada pelos recursos e tão pressionada dentro da organização que se torna difícil estabelecer sua relevância. O resultado a curto prazo consiste em vários “inícios e fins”, e discussões incessantes para tentar entender qual é o objetivo. O resultado a longo prazo é que o gerenciamento de riscos nunca é elevado a um nível estratégico, sendo impulsionado por silos funcionais dentro da organização.

Indicadores comuns incluem:

- Falta de suporte da gerência executiva e envolvimento das pessoas certas
- Falta de clareza quanto à motivação do negócio, levando a um diálogo interminável sobre “o quê” e “por quê”

Items marked in pink, are highlighted in the Word document

- Falta de tração devido à delegação de níveis iniciantes e baixos dentro da organização
- **Visualização das funções em silo existentes no gerenciamento de riscos como “ERM”, uma vez que elas abrangem os riscos**
- Uma iniciativa de ERM que não é integrada à empresa em termos de escopo, nem é estratégica em termos de enfoque
- Não cumprimento da política de gerenciamento de riscos da organização

O conselho de administração e a gerência devem capacitar um grupo de altos executivos para definir a função do gerenciamento de riscos dentro da empresa. Essa perspectiva deve ser complementada por uma avaliação de risco do empreendimento e uma análise de lacunas das capacidades, para responder a duas perguntas: Quais são nossos riscos prioritários, e como estamos nos saindo ao gerenciá-los? Os resultados devem ser usados para preparar um caso empresarial convincente e uma justificativa econômica para elevar o gerenciamento de riscos a um nível estratégico dentro da empresa. A gerência deve procurar obter vitórias rápidas, dando enfoque às áreas onde a necessidade de melhoria seja óbvia. Durante todo o processo, o conselho de administração deve estar envolvido.

Falha nº 4: Avaliação de risco inexistente, ineficaz ou ineficiente

Essa falha surge quando as atividades de avaliação de risco não identificam os principais riscos de forma eficaz, eficiente e imediata. Muitas vezes vemos um problema relevante quando o gerenciamento tem dificuldade em traduzir os problemas identificados por uma avaliação de risco em etapas executáveis, que possam ser incluídas em um plano do negócio. Como resultado, o empreendimento pratica o ELM (gerenciamento da lista do empreendimento) em vez do ERM, porque nada acontece quando uma avaliação de risco é executada além de se compartilhar a lista mais atualizada de riscos entre os executivos da empresa.

Alguns indicadores chave incluem:

- **Várias avaliações de risco causam o efeito de “sitiar” o processo da entidade e os responsáveis funcionais, por causa da mentalidade em silos.**
- Os silos do gerenciamento de riscos e a falta de uma visão do processo permitem que problemas com risco significativo passem despercebidos.
- O conselho geral inibe o processo de avaliação de risco por estar preocupado com a documentação sobre o risco.
- As avaliações periódicas de risco raramente afetam os planos e as decisões empresariais.

Para melhorar a efetividade das atividades de avaliação de risco da empresa, o gerenciamento deve primeiramente desenvolver uma linguagem comum sobre o risco e implementar um processo rigoroso e consistente de avaliação de risco em toda a empresa. O processo deve envolver as principais partes interessadas e dar enfoque ao que é realmente importante – os riscos estratégicos vitais – e não as minúcias. É importante que a avaliação de risco seja vinculada ao plano do negócio. Finalmente, a avaliação de resultados do gerenciamento deve ser relatada ao conselho de administração para obter sua informação e sua perspectiva.

Falha nº 5: Virar presa de uma “mentalidade de rebanho”

Embora o gerenciamento de riscos não efetivo certamente tenha contribuído para a crise financeira, existiram outros fatores que a causaram, como uma regulamentação negligente, uma inovação financeira distorcida, normas e padrões inexistentes, dívidas acima do imaginável, e as motivações orientadas pelo enfoque a curto prazo nos programas de incentivos.

O ponto de transbordamento foi o mero volume de atividades exercidas por corretores hipotecários, credores, seguradoras de crédito hipotecário, bancos de investimentos, emissores de inadimplência e investidores institucionais. Muitos desses jogadores não sabiam quando era a hora certa de parar. Uma coisa é realizar atividades empresariais legítimas. Outra coisa é saber quando os riscos dessas atividades atingiram um nível inaceitável. Uma coisa muito boa pode se tornar má, quando se segue o rebanho.

Alguns indicadores chave deste problema incluem:

- A gerência continua a executar a mesma estratégia e modelo de negócios, independentemente de as condições do mercado sugerirem que as hipóteses adjacentes à estratégia podem ser inválidas.
- O gerenciamento aborda o planejamento e o processo de realização orçamentária como uma estimativa de um só ponto, ou uma visão do futuro.
- Cenários alternativos raramente são considerados em testes de tensão periódicos dos modelos financeiros.
- A organização está muito isolada nessa perspectiva, o que a leva a não fazer um “teste realista” de suas hipóteses sobre os mercados e o ambiente operacional de uma forma regular.

Para evitar essa falha, o gerenciamento deve:

- Realizar uma avaliação detalhada da condição financeira da organização.
- Reexaminar e questionar os modelos de negócio e operacionais, considerando as alterações no ambiente operacional.
- Em vez de ter uma visão singular do futuro, considerar

várias visões do ambiente operacional ao longo do horizonte de planejamento, para avaliar qual seria o desempenho da estratégia.

- Introduzir cenários mais extremos em testes de tensão de modelos financeiros, incluindo exposições ao risco de crédito e de mercado.
- Garantir que o processo de definição de uma estratégia permita efetuar uma avaliação periódica de qual está sendo o desempenho da estratégia.

Falha nº 6: Não compreender a mentalidade de “Se não podemos medi-lo, não podemos gerenciá-lo.”

Uma visão predominante é a de que, se não for possível medir o risco, não é possível gerenciá-lo. Embora essa mentalidade seja amplamente verdadeira, muitos gerentes geralmente a utilizam como desculpa para não fazer nada em relação a como entender e tratar os riscos de difícil medição. Uma vez que a incapacidade de medir o risco não faz com que ele desapareça, gerenciar exclusivamente o que é mensurável nunca é suficiente, e ignora problemas importantes que devem estar sempre na pauta dos responsáveis pelas decisões.

Os indicadores chave incluem:

- Confundir mapas qualitativos de risco com “medição do risco”
- Existência de grandes exposições ao risco sobre o qual existem poucos dados e informações
- Falta de uma mentalidade de melhoria contínua no gerenciamento de riscos e, em particular, na medição do risco
- O gerenciamento acredita que a medição do risco e o gerenciamento de riscos são a mesma coisa
- Confundir “dados” com “informações”

Os últimos dois pontos requerem maior atenção.

Acreditamos que as empresas de serviços financeiros ficaram muito concentradas no que seus modelos diziam e não exerceram sua capacidade de julgamento de forma suficiente. Também acreditamos que muitas empresas receberam números substanciais de dados, mas poucos deles foram úteis, do ponto de vista da tomada de decisões, para lidar com os **riscos de concentração, de base e de correlação que estavam se formando**.

Para evitar essa falha, o gerenciamento deve:

- Identificar os riscos prioritários e determinar o grau de dados e informações relevantes disponíveis para cada risco.
- Determinar as informações adicionais necessárias para entender melhor os riscos e as fontes disponíveis a serem usadas para desenvolver indicadores de risco chave (KRIs).
- Se não houver nenhuma informação direta prontamente disponível, observar os indicadores atualmente

utilizados (frequentemente na forma de indicadores de desempenho chave [KPIs]) para determinar se eles podem ser considerados indicadores proativos ou reativos relevantes.

- Em relação aos riscos para os quais não é possível coletar mais dados e não existem medidas de substituição, considerar respostas alternativas ao risco (como evitá-lo ou compartilhá-lo).
- Fazer com que as fontes de dados relevantes sejam agregadas para fornecer informações úteis que permitam compreender a imagem geral da empresa.
- Comunicar-se frequentemente em relação aos riscos que são difíceis de quantificar e cujos resultados não podem ser previstos com confiança.

Lembre-se: mesmo que os esforços iniciais para quantificar um risco crítico sejam muito “crus”, a melhor compreensão e as comunicações resultantes sobre ele mais que justificam o esforço. O lado da avaliação qualitativa do gerenciamento de riscos é importante, e acreditamos que provavelmente tenha maior significado na sequência da crise financeira global.

Falha nº 7: Aceitar a falta de transparência em áreas de alto risco

A falta de informação para se tomar decisões deixa a gerência com pouca percepção sobre o que está realmente acontecendo ou provavelmente irá acontecer. A complexidade e volatilidade das transações pode complicar ainda mais os esforços para entender a imagem completa, quando se tomam decisões. Se este for o ambiente dentro da organização – e o gerenciamento não procurar corrigir a situação – isto é um sinal de aviso. Assumir riscos de forma excessiva e disfuncional é fomentar a incapacidade de ver a imagem completa. Quando esse tipo de comportamento vem à tona e a gerência e o conselho de administração conseguem discutir sobre ele abertamente, as melhores decisões são tomadas. É essencial que a gerência executiva promova a conscientização do risco e uma cultura positiva e aberta em relação ao risco e ao gerenciamento de riscos em toda a empresa, para que ela e os membros do conselho de administração entendam todos os aspectos de como funciona um modelo de negócios da empresa e quais são os riscos inerentes. Esse tipo de ambiente só consegue florescer quando os indivíduos conseguem levantar questões sem medo de retaliação em seus incentivos e suas carreiras.

Os indicadores chave incluem:

- Surpresas inesperadas ocorrem periodicamente como resultado de riscos antes desconhecidos.
- O desempenho é avaliado após o fato, por falta das ferramentas analíticas e dos principais KPIs e KRIs.
- A visão do risco em toda a empresa é inibida pelo alto nível de tomadas de decisões descentralizadas, por

silos no gerenciamento de riscos e por uma supervisão não efetiva.

- Os diretores desejam maior transparência em relação à exposição da dimensão do risco, e não a estão obtendo.

Em relação a assuntos de importância empresarial, a abordagem do ERM ao gerenciamento do risco muitas vezes centraliza a definição de políticas e gera enfoque, disciplina e controle no sentido de melhorar as capacidades do gerenciamento de riscos com o tempo, à medida em que o ambiente operacional vai mudando. Além disso, ela estabelece um ambiente em que as pessoas podem levantar as mãos e expressar seus problemas com confiança de que suas carreiras ou seus benefícios não estarão ameaçados. Esse tipo de ambiente aberto, positivo e ciente do risco não é possível sem o incentivo ativo e o suporte visível do CEO. Para estabelecer e sustentar esse tipo de ambiente, deve-se:

- Enviar relatórios à gerência executiva e ao conselho de administração sobre exposições aos riscos maiores, realizadas por diferentes unidades de negócios e atividades, com comentários sobre aquelas que estão apresentando um bom desempenho e as que não estão.
- Implementar um processo de avaliação de risco em toda a empresa, vinculado à estratégia empresarial do negócio.
- Considerar o apetite da empresa pelo risco ao delinear exposições inaceitáveis ao risco.
- Estabelecer a responsabilidade pelas exposições aos riscos maiores por meio de uma estrutura de políticas clara e procedimentos, indicadores, medidas e monitoramento efetivamente delineados.

Falha nº 8: Não integrar o gerenciamento de riscos à definição de estratégias e ao gerenciamento do desempenho

Muitas vezes, o risco é simplesmente uma reflexão tardia à formulação de uma estratégia, o que resulta em objetivos estratégicos que podem não ser realistas, e em um gerenciamento de riscos que se torna um apêndice ao gerenciamento do desempenho. As consequências dessa falha incluem uma estratégia em que a organização não consegue concretizar, deterioração de sua posição competitiva, incapacidade de se adaptar a um ambiente operacional em mudança, e perda de valor empresarial que levou anos a ser construído, e levará anos para ser restaurado.

Potenciais indicadores chave dessa falha incluem:

- Alinhamento deficiente das respostas ao risco em relação à estratégia e ao gerenciamento do desempenho da empresa
- Falta de conectividade do gerenciamento de riscos com os processos básicos de gerenciamento
- Falta de esforços para prever cenários de risco que poderiam fazer descarrilhar a execução da estratégia

Assumir riscos inaceitáveis ou atividades avessas ao risco desnecessárias

Para evitar essa falha, o gerenciamento deve implementar uma abordagem e disciplina integradas para aplicar a estratégia e gerenciar os riscos associados. Uma abordagem que integre a estratégia, o desempenho e o risco deve:

- Identificar proativamente, selecionar e mitigar os riscos inerentes à estratégia
- Comunicar e aplicar a estratégia de uma forma consistente em toda a empresa
- Oferecer transparência em tempo real às operações da empresa
- Garantir a integração perfeita de planos estratégicos, gerenciamento de riscos e gerenciamento do desempenho

A Protiviti publicou um artigo sobre essa abordagem, intitulado Performance/Risk Integration Management Model – PRIM2: The Convergence of Enterprise Performance Management and Risk Management. (Modelo de gerenciamento pela integração desempenho/risco - PRIM: A convergência do gerenciamento do desempenho empresarial e do gerenciamento de riscos). O artigo está disponível em www.protiviti.com/go/prim2.

Falha nº 9: Ignorar as disfuncionalidades e “pontos cegos” da cultura da organização

A cultura de uma organização pode ter um imenso impacto sobre sua capacidade de evitar a ocorrência de eventos de risco inaceitável e de identificar riscos novos e emergentes em um ambiente operacional em mudança. A abertura, transparência e responsabilização são todos tópicos que as empresas devem considerar no ambiente atual, e melhorar continuamente no futuro. O que é mais importante, as empresas devem prestar atenção às causas raiz que fizeram com que o gerenciamento não visse os sinais de aviso de que algo estava errado ou não estava funcionando, e que as partes objetivas vejam facilmente, com a ajuda da visão retrospectiva 20-20.

A seguir, apresentamos indicadores chave de disfuncionalidades organizacionais e pontos cegos que possam existir:

- Recompensas por assumir empreitadas com risco extremo
- Pressão para atingir metas não realistas, resistência dos executivos às más notícias e concorrência interna promovendo uma cultura de guerreiros
- Tolerância a conflitos de interesses óbvios
- Vinculação inadequada entre o gerenciamento de riscos e os problemas empresariais prioritários
- Lacunas e sobreposições nas responsabilidades do gerenciamento de riscos

Os problemas culturais podem ser um desafio significativo – porém gerenciável. Em primeiro lugar, faça com que nem as atividades que assumam um risco de empreendedorismo, nem as atividades de controle sejam muito desproporcionais entre si – torne-as parceiras equitativas. Em segundo lugar, insista em manter um diálogo aberto sobre riscos e oportunidades. Em terceiro lugar, deixe claro para todos que a violação das políticas e limites estabelecidos em relação às exposições aos riscos maiores está sujeita a medidas disciplinares.

Finalmente, implemente um processo de escalamento efetivo para que os problemas significativos sejam reconhecidos e tratados antes de realmente surgirem.

Falha nº 10: Não envolver o conselho de administração na hora certa

De acordo com uma recente pesquisa, 80 por cento dos diretores de empresas de serviços financeiros dos EUA acreditam que poderiam fazer mais para reduzir a chance de futura instabilidade industrial.¹ Em todas as indústrias, os conselhos de administração geralmente não foram envolvidos na hora certa em relação a problemas como o apetite pelo risco por parte da gerência e os riscos inerentes à estratégia e ao plano de negócios.

Os indicadores chave desse problema incluem:

- O conselho de administração só é envolvido no tratamento ocasional do risco e do gerenciamento de riscos.
- A gerência informa o conselho de administração após o fato, quando são assumidos riscos significativos.
- Os diretores não têm total conhecimento dos riscos prioritários do negócio que pairam sobre a empresa.
- O perfil do risco da organização raramente é discutido no nível do conselho de administração, se for.

Para garantir que os diretores sejam envolvidos na hora certa, o gerenciamento deve avaliar periodicamente o ambiente operacional para identificar os riscos existentes e emergentes, e o conselho de administração deve ser envolvido nesse processo. A gerência deve envolver o conselho de administração em um diálogo sobre assumir riscos significativos, antes de iniciar qualquer ação. Também deve haver um diálogo periódico substancial com o conselho de administração sobre o apetite pelo risco por parte da gerência, e se o perfil do risco da organização é consistente com esse apetite. O conselho de administração também deve ficar satisfeito em saber que o processo de definição da estratégia do gerenciamento considera apropriadamente, de uma forma robusta, os riscos inerentes ao modelo do negócio.

Finalmente, o relato apropriado dos riscos deve ser direcionado ao conselho de administração. Esse tipo de relato pode incluir, entre outras coisas:

- Um resumo dos riscos críticos da empresa, divididos por unidade operacional, localização geográfica e grupo de produtos
- Um resumo dos investimentos de melhor e pior desempenho, e os motivos para isso
- Relatórios de valor-em-risco para avaliar a sensibilidade das posições das carteiras existentes às mudanças nas taxas do mercado, além dos limites especificados
- Resultados de testes de tensão para considerar a exposição de lucros ou fluxo de caixa a graves perdas de variações extremas nas taxas
- Um resumo de análises de cenários avaliando o impacto das mudanças de outras variáveis chave que ultrapassam o controle do gerenciamento (por exemplo, inflação, condição climática, ações da concorrência e níveis de desempenho dos fornecedores) sobre os lucros, o fluxo de caixa, o capital e o plano empresarial
- Um relatório de problemas ou riscos emergentes que requerem atenção da equipe executiva

Resumo

Em resumo, discutimos 10 áreas comuns em que o gerenciamento de riscos comete falhas, e como evitá-las:

1. Má governança e “tom de voz nos altos cargos”
2. Assumir riscos com negligência
3. Incapacidade de implementar o gerenciamento de riscos do empreendimento
4. Avaliação de risco inexistente, ineficaz ou ineficiente
5. Virar presa de uma “mentalidade de rebanho”
6. Não compreender a mentalidade de “Se não podemos medi-lo, não podemos gerenciá-lo.”
7. Aceitar a falta de transparência em áreas de alto risco
8. Não integrar o gerenciamento de riscos à definição de estratégias e ao gerenciamento do desempenho
9. Ignorar as disfuncionalidades e “pontos cegos” da cultura da organização
10. Não envolver o conselho de administração na hora certa

Os indicadores chave e as etapas sugeridas para evitar as falhas acima fornecem a base para uma abordagem de diagnóstico que o conselho de administração e a gerência executiva podem utilizar para verificar a saúde e a viabilidade do gerenciamento de riscos de sua organização.

¹ Pesquisa realizada entre 22 de setembro e 4 de outubro de 2008 no 2008 PricewaterhouseCoopers Financial Services Audit Committee Forum, envolvendo mais de 300 membros do conselho de administração, dois terços dos quais ocupando posições no comitê de auditoria de instituições financeiras.

GERENCIAMENTO DE RISCOS COM A PROTIVITI

Na Protiviti, nossos mais de 3.000 profissionais trabalham em parceria com empresas de todo o mundo para gerenciar o risco em cada faceta de suas atividades. Nossos especialistas chegam com experiência, metodologias comprovadas e tecnologias patenteadas que oferecem novas percepções e soluções para seus problemas. Nós nos especializamos em melhorar sua empresa, nas áreas de:

- Auditoria interna e controles financeiros
- Excelência funcional financeira e contábil
- Governança, risco e cumprimento
- Efetividade, eficiência e controle das tecnologias
- Crise e gerenciamento de litígios
- Otimização de custos e capital de giro

Para obter mais informações, acesse www.protiviti.com ou ligue para o número **1-888-556-7420**.

A Protiviti não está licenciada ou registrada como empresa de contabilidade pública e não emite opiniões sobre demonstrações financeiras, tampouco oferece serviços de certificação.

© 2008 Protiviti Inc. Uma empresa com oportunidades de trabalho iguais. PRO-1208