



Nove reflexões sobre riscos



ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



Se a gestão de riscos ainda era vista como um exercício teórico, os acontecimentos do ano passado acabaram comprovando como os riscos podem se materializar rapidamente e a importância das empresas estarem preparadas para lidar com seus desdobramentos. Neste momento, a Covid-19 ainda é o assunto principal, porém outros fatores também merecem atenção — muitos dos quais estão conectados com a pandemia, tais como a recessão global, os riscos da cadeia de suprimentos, as ameaças cibernéticas e a mudança de atitude em relação à injustiça e à desigualdade social. Com base em nossas pesquisas e discussões com membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria, identificamos nove questões que devem estar no radar desses órgãos, à medida que analisam como abordarão os riscos em 2022.

1. Risco e estratégia

Supervisionar a estratégia de uma empresa requer um entendimento dos riscos envolvidos no negócio e do apetite por risco da organização.

A estratégia e o risco são os dois lados da mesma moeda. Qualquer discussão sobre estratégia pode se transformar em um debate sobre riscos e vice-versa. Em outras palavras, os dois temas estão tão interligados que é impossível discutir sobre estratégia sem falar sobre riscos.

Uma abordagem na qual a estratégia de risco seja revisada uma vez por ano não é suficiente. Deve-se implementar um modelo mais dinâmico, no qual os riscos e a gestão de riscos não sejam vistos como um complemento de apoio para a empresa, mas estejam constantemente posicionados no cerne do planejamento e do pensamento estratégico.

2. Você precisa de um Comitê de Risco?

O cenário de riscos vem se tornando cada vez mais difícil de entender e gerenciar, considerando também o fato de a Covid-19 ter gerado — e continuar gerando — ameaças e oportunidades para as empresas e seus conselhos de administração. Seria este o momento apropriado para que um número maior de Conselhos de Administração tenha um Comitê de Risco independente, além do Comitê de Auditoria? Esses comitês são imprescindíveis em todo o setor de serviços financeiros, mas relativamente raros nos demais setores.

Embora sejam especialistas em contabilidade, auditoria e controles financeiros, os membros do Comitê de Auditoria podem não ter a expertise operacional e a profundidade necessária para avaliar riscos em outras áreas. A supervisão do risco — seja esta exercida pelo Conselho, pelo Comitê de Risco ou por um Comitê conjunto de Auditoria e Risco — precisa de pessoas com experiência em áreas como *cybersecurity*, TI, *compliance*, *data privacy* e riscos à reputação da empresa.

Independentemente do comitê que assumir a liderança, seu objetivo consiste em facilitar discussões focadas e embasadas sobre questões relacionadas a riscos. O Conselho tem a responsabilidade final pela adequação e efetividade das atividades de gestão de riscos da organização.

3. A gestão de riscos não tem aversão a riscos

A supervisão de riscos requer um alto nível de rigor e julgamento, e os responsáveis pela tomada de decisão devem ter acesso seguro e confiável a qualquer material de que precisem para que possam cumprir com suas responsabilidades.

No entanto, quando da tomada de decisões estratégicas, os responsáveis por tomar tais definições devem resistir à tendência de continuar pedindo um número cada vez maior de dados e informações. Não paralise a operação da organização inteira sempre pedindo mais dados e recusando-se a agir — em algum momento, as decisões terão de ser tomadas.

Informações concretas de gestão de riscos devem esclarecer e fornecer perspectivas sobre tendências e temas relevantes, mas também devem incitar dúvidas e contestações em relação à empresa e ao seu ambiente.

4. Oportunidades ou riscos positivos

É importante que a gestão e o controle de riscos não sejam vistos como um ônus para a empresa, e sim como meios pelos quais as oportunidades de negócio são maximizadas e as possíveis perdas associadas a eventos indesejados são reduzidas.

Risco, que vem do italiano *risicare*, ou arriscar-se, é um aspecto sempre presente no mundo dos negócios.

As empresas definem para si mesmas objetivos estratégicos e de negócios e então gerenciam os riscos que ameaçam a concretização desses objetivos. Controles internos e gestão de riscos devem complementar o empreendedorismo, mas não substituí-lo. Um valor maior aos acionistas é a recompensa por ter assumido riscos de forma bem-sucedida, e a função dos controles internos é gerenciar os riscos de forma adequada, e não eliminá-los.



5. Interconectividade

O ambiente atual preconiza que os riscos não podem ser contidos ou considerados de forma isolada. O ambiente é dinâmico. Os riscos passam por mutações à medida que o mundo também se transforma — e eles são ampliados de tal forma que vão além do “efeito de rede”.

O mundo se tornou uma série de redes interligadas — de capital, investimento estrangeiro direto, instrumentos financeiros, cadeias de suprimentos, tecnologia e comunicações, pessoas e deslocamentos/viagens.

Essas redes mudam e intensificam os riscos porque agora estão interconectadas; ou seja, um evento negativo em uma delas pode ter efeito cascata nas demais.

Mapear quais riscos poderão ser gerados por um risco principal e quão rápidos e graves os efeitos desse acontecimento poderiam ser é fundamental para entender a conectividade do risco e identificar aqueles realmente significativos para a execução da estratégia.

6. “Superforecasters”

O poder do pensamento coletivo para abordar algumas das limitações dos modelos de risco tradicionais não deve ser negligenciado. Pesquisas abrangentes constataram por diversas vezes que, se você pede a um grupo diverso de pessoas que dê sua opinião sobre o futuro, os resultados tendem a ser mais precisos do que os resultados de modelos probabilísticos em tempos de mudanças em ritmo acelerado.

Refleta sobre a possibilidade de aproveitar ao máximo os profissionais da organização que sejam capazes de dar opiniões mais precisas tanto sobre o futuro quanto a respeito dos riscos futuros — os “superforecasters”. Pense: qual seria a melhor forma de pedir a eles seus *insights*, tanto individual quanto coletivamente, sobre os principais riscos enfrentados pela empresa? Peça que ajudem a quantificar a probabilidade de cada risco identificado, bem como sua gravidade, sua velocidade e suas interconexões.

7. Seja capaz de enxergar mais do que apenas o lado positivo e o lado negativo

Coisas aparentemente opostas podem acontecer ao mesmo tempo. Por exemplo, o futuro não precisa consistir em uma superpotência dominando todos os aspectos. Vários países podem assumir a liderança em diferentes esferas da ordem global.

No contexto do mundo pós-pandemia, a nova realidade não consistirá apenas em mudanças para melhor ou devastação total. Haverá várias mudanças positivas em muitas áreas e retrocessos significativos em outras.

Dentre as mudanças positivas, podemos esperar uma nova onda de atividades empreendedoras. As empresas que estiverem preparadas para operar na nova realidade terão muitos ganhos. O lado negativo dessa perspectiva é que muitas pessoas poderão vivenciar a segunda “Grande Depressão”.

8. Cultura

A cultura corporativa — o que a empresa faz e como ela o faz — permeia praticamente todos os aspectos de uma organização, desde a estratégia, a inovação, os riscos e o *compliance* até os processos de negócio, o desempenho dos funcionários e a criação do valor de longo prazo.

Assim como muitas empresas já vivenciaram em primeira mão (outras ainda vivenciarão), a transparência significativa viabilizada pelas mídias sociais e o foco cada vez maior por parte de clientes, funcionários, investidores, órgãos reguladores e outros *stakeholders* deram à cultura um destaque sem precedentes. Atente-se particularmente aos possíveis riscos impostos pelo *tone at the top* e pelos incentivos da organização. A cultura está alinhada com a estratégia da empresa e valoriza comportamentos que são essenciais à execução dessa estratégia? O Conselho avalia constantemente não somente o *tone at the top*, mas também o clima nos níveis intermediário (gerencial) e da base (operacional)?

9. Seja capaz de enxergar além da crise

Também é muito fácil acabar direcionando totalmente a atenção para as principais notícias do dia, sejam estas sobre a Covid-19 ou um ataque cibernético. Contudo, os Conselhos precisam analisar os riscos como um todo — bem como sua interconectividade. As ameaças sempre existirão.

O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute, em parceria com o Board Leadership Center, tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 37 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 17 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria. O ACI Brasil já promoveu mais de 70 mesas de debate — os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, Compliance e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Fale com o nosso time

Sandro Silva

Sócio de Risk Advisory Services da KPMG no Brasil

sfrodrigues@kpmg.com.br

Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil e sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil

sito@kpmg.com.br

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership Center Brasil e de Markets da KPMG no Brasil

fallegretti@kpmg.com.br



ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



ACI Institute no LinkedIn

Acesse, debata e compartilhe com seus pares os temas atuais de governança corporativa, gerenciamento de riscos e *compliance*.



Ser criativo
transforma negócios.

#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



[/kpmgbrasil](https://www.youtube.com/kpmgbrasil)

©2021 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.