



PROPOSTA DE UM FRAMEWORK APLICADO À AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS ORGÂNICOS DA LOGÍSTICA

Sérgio Luiz Hoefflich
(USP)

Resumo: O artigo apresenta um framework para avaliação qualitativa dos riscos apresentando diversas definições relativas às diferentes abordagens do risco e propõe uma nomenclatura aplicada à gestão de riscos orgânicos. O uso deste método de análise de risco conduz à prática sustentada do desempenho das organizações, promovendo segurança das suas operações, nos diversos níveis da cadeia produtiva.

Palavras-chaves: Gerenciamento de Riscos; Logística; Riscos Orgânicos; Framework.

INTRODUÇÃO

O homem, os grupos humanos, sociedades e as organizações utilizaram diversos métodos experimentais para tratar com as incertezas e vulnerabilidades. Segundo BERNSTEIN (1997), o gerenciamento de riscos é uma prática usual e antiga que faz parte da rotina de qualquer empresário desde tempos muito remotos. Portanto, as empresas tiveram que criar estruturas organizacionais (planos de prevenção e de mitigação) com a finalidade de cumprir as metas em relação ao manuseio de suas incertezas e vulnerabilidades.

Os métodos de gerenciamento dos riscos vêm se desenvolvendo para atender aspectos técnicos financeiros. A implantação de novas metodologias de análise dos riscos não financeiros gerou demanda pelo desenvolvimento de procedimentos de caráter gerencial.

Risco, segundo HOUAISS (1994) significa “perigo ou possibilidade de perigo”, ou ainda, “a possibilidade de perda ou responsabilidade pelo dano, situação em que há possibilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho” (e.g. em um jogo de azar ou em uma decisão de investimento). É uma consequência da decisão livre e consciente de expor-se a uma situação na qual se luta pela realização do bem, havendo a possibilidade de dano ou perda. Conforme PIEPER (1960) entende-se por dano, toda a violação da incolumidade natural contrária à nossa vontade, tudo o que contraria a nossa vontade, tudo o que é de qualquer modo negativo, tudo o que magoa e prejudica, atemoriza e oprime. O termo risco é proveniente da palavra *riscare*, em italiano, que significa ousar (to dare, em inglês). No sentido de incerteza, é derivada do latim *risicu* e *riscu* e deve ser interpretada como um conjunto de incertezas encontradas quando ousamos fazer algo, e não apenas como um problema. Assim, costuma-se entender "risco" como possibilidade de “algo não dar certo”, mas o conceito contemporâneo de risco envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos ou por organizações. Desta forma e segundo a IMO (2006) o risco é uma consequência da decisão livre e consciente de expor-se a uma situação na qual se luta pela realização do bem havendo a possibilidade de dano ou perda

BERNSTEIN (1997) afirma que os seres humanos vêm transpondo a fronteira da crença de que os conhecimentos dos eventos previstos estão sob o domínio obscuro de oráculos e adivinhos e, que não basta acreditar que o futuro é um espelho do passado.

Pode-se afirmar que o risco é inerente a qualquer atividade, na vida pessoal, profissional ou nas organizações e pode envolver perdas, bem como oportunidades e que, a atitude diante do risco é uma prerrogativa individual. A atitude diante do risco supõe a consideração da atitude

diante da incerteza e da perda potencial e da expectativa de ganho na situação. Neste cenário torna-se imprescindível apropriar-se de técnicas de análise e gerenciamento de riscos para o sucesso de qualquer empreendimento e para este fim apresentamos um framework para a análise qualitativa de riscos orgânicos.

O GERENCIAMENTO DOS RISCOS NÃO FINANCEIROS

A segunda edição da pesquisa “*In the dark*” realizada pela DELOITTE and TOUCHE (2007) demonstrou a crescente preocupação com os riscos não financeiros que precisariam ser identificados com rapidez, precisão e confiabilidade pelo alto impacto que podem causar aos negócios. A pesquisa indicou que os fatores mais importantes para o desempenho das empresas seriam o aumento dos riscos de reputação, pelo aumento da influência dos clientes e da concorrência em ambiente global. As regulamentações não financeiras, o incremento da inovação, o impacto maior dos fatores não financeiros nas medidas de desempenho das empresas, além do crescente poder dos meios de comunicação, Organizações Não Governamentais (ONGs) e grupos de pressão identificados como fatores de risco para os empreendedores. O artigo resalta a dificuldade dos executivos em manejar ao mesmo tempo indicadores e métricas financeiras e não financeiras, dando preferência às primeiras.

Empreender significa buscar um retorno econômico-financeiro adequado ao nível de risco associado à atividade. Ou seja, o risco é inerente à atividade de negócios, onde a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, aliada à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são elementos-chave. Assumir riscos diferencia empresas líderes, mas também pode levar a retumbantes fracassos. O resultado das iniciativas de negócios revela que o risco pode ser gerenciado a fim de subsidiar os *stakeholders* na tomada de decisão, visando alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições pré-estabelecidas. Os *stakeholders* são as partes interessadas: públicos relevantes com interesses pertinentes à organização, ou ainda, indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da organização. São elas, além dos acionistas, os funcionários, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros.

A especulação é uma atividade necessária e produtiva. O termo especulação indica que um negócio ou um investimento de risco pode ser analisado e avaliado e se diferencia do termo investimento pela graduação do risco.

Sob a ótica da moderna gestão corporativa, o risco é o evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência, assim como a incerteza é o evento futuro identificado, ao qual não é possível associar uma probabilidade de ocorrência. De outro modo a

ignorância refere-se a eventos futuros que, no momento da análise, não poderão sequer ser identificados, muito menos quantificados, como por exemplo, eventos decorrentes de sistemas complexos como o climático. A gestão do risco consiste em obter informações qualificadas para conhecer melhor a situação de risco e/ou intervir nela, tendo como resultado a melhoria da qualidade das decisões nesta situação, com possibilidade de perda ou dano. A análise qualitativa é o primeiro passo para identificação dos riscos, a serem oportunamente mensurados por metodologias adequadas às estratégias, táticas ou operações dos empreendimentos.

FRAMEWORK PARA ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS ORGÂNICOS

Para a constituição do framework considerou-se que as atividades e decisões podem ser classificadas de várias formas e que de acordo com a FERMA (2012) podem ser:

- **Estratégicas:** Estão relacionadas com os objetivos estratégicos da organização em longo prazo. Podem ser afetadas por áreas como disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio ambiente físico.
- **Operacionais:** Estão relacionadas com os assuntos quotidianos com os quais a organização é confrontada quando se esforça para atingir os seus objetivos estratégicos.
- **Financeiras:** Estão relacionadas com a gestão e controlo eficazes dos meios financeiros da organização e com os efeitos de fatores externos como, por exemplo, disponibilidade de crédito, taxas de câmbio, movimento das taxas de juro e outro tipo de orientações do mercado.
- **Gestão do conhecimento:** Estão relacionadas com a gestão e o controle eficazes dos recursos do conhecimento e com a produção, proteção e comunicação destes. Esta categoria engloba fatores externos como a utilização não autorizada ou abusiva da propriedade intelectual, as falhas de energia na zona e tecnologia competitiva. Do lado dos fatores internos podem referir-se avarias nos sistemas ou a perda de funcionários chave.
- **Conformidade (*Compliance*):** Estão relacionadas com temas como saúde e segurança, meio ambiente, práticas comerciais, proteção do consumidor, dos dados, assuntos regulamentares e legislação laboral. Apesar da identificação dos riscos poder ser realizada por consultores externos, uma abordagem interna com processos e ferramentas bem comunicados, consistentes e coordenados será provavelmente mais eficaz. É essencial que sejam os atores internos os ‘proprietários’ do processo de gestão de riscos.

A Figura 1 apresenta os fluxos iniciais para identificação do posicionamento do empreendimento, frente aos riscos orgânicos ao seu empreendimento os quais deseja analisar.

A abordagem de riscos orgânicos considera o eixo horizontal, ou “linha do equador”, a

estrutura onde estão apoiadas as abordagens dos riscos operacionais, através de ferramentas ou metodologias, levando-se em conta aspectos como Conformidade, Governança, Continuidade e Sustentabilidade.

A Norma de Gestão de Riscos da *Federation of European Risk Management (FERMA)* (2012) também estabelece que a identificação dos riscos tenha como objetivo identificar a exposição de uma organização ao elemento de incerteza. Reconhece que esta identificação exige um conhecimento profundo da organização, do mercado no qual esta desenvolve a sua atividade. Seja no ambiente jurídico, social, político e cultural onde está inserida, assim como o desenvolvimento de uma sólida interpretação das suas estratégias e objetivos operacionais, incluindo os fatores fundamentais para o seu êxito, as ameaças e oportunidades relativas à obtenção dos referidos objetivos. A identificação dos riscos deve ser abordada de forma metódica, de modo a garantir que todas as atividades significativas dentro da organização foram identificadas e todos os riscos delas decorrentes definidos.

O framework define o eixo vertical como o orientador das forças empreendedoras e de inovação que movem as organizações, para cumprir os seus objetivos estratégicos. Estes elementos passarão pelos filtros e controles operacionais dos riscos (normas, procedimentos e ferramentas). Utilizando dos protocolos táticos (Programas e Planos de Gerenciamento de Riscos) estará o empreendimento orientado para o atendimento das demandas e terá sofrido os controles de seus riscos, nos seus aspectos considerados relevantes pelos gestores.

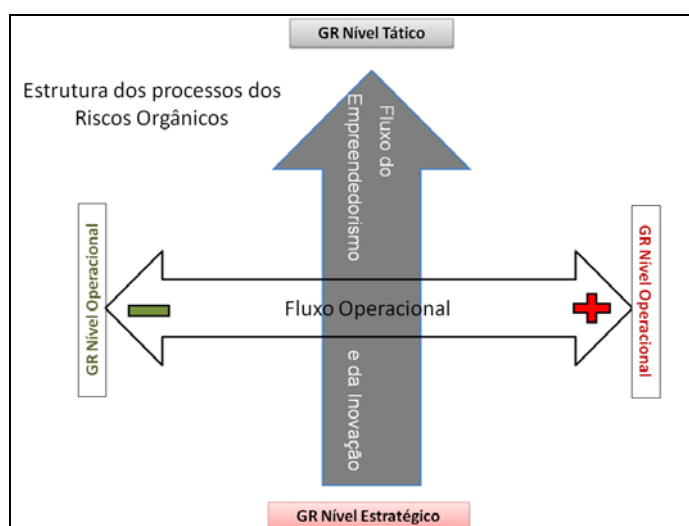


Figura 1: Fluxo dos processos dos riscos orgânicos

TIPIFICAÇÃO QULITATIVA DOS RISCOS

SALLES JUNIOR (2006) referencia o modelo do PMBOK guide (2004) do *Project*

Management Institute (PMI) como bastante preciso, pois comunica uma importante quebra de paradigma quando aborda riscos de efeitos negativos e positivos. Para o PMI o risco é “*um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto*”.

A ALARYS (2004) define o risco de incerteza como aquele associado a eventos que ao se materializarem podem ter três tipos de resultados possíveis: “*perda, nem perda nem ganho e ganho*”. Esta definição se enquadra dentro da classificação de “risco especulativo” da teoria clássica de riscos. De maneira prática, os eventos associados a este tipo de risco, são entre outros: mudanças de preços dos bens, mudanças nas taxas de juros, mudanças nas paridades cambiais (risco de mercado ou *market risk*), mudanças na capacidade de pagamento das contra-partes (risco de crédito ou “*credit risk*”), mudanças no nível de liquidez financeira (risco de liquidez ou *liquidity risk*), mudanças nas decisões de soberania de caráter político dos governos (risco político ou *political risk*), mudança nas execuções dos processos associados as operações de negócio e produção (riscos operacionais ou *operational risks*), mudança nas tecnologias associadas aos processos de produção e controle (risco tecnológico ou *technological risk*). Como as incertezas podem ter tanto consequências negativas, quanto positivas, ela configura natureza dupla do risco: impactos positivos ou negativos sobre os resultados do projeto. Isto se dá porque cada atividade tem um benefício e/ou uma utilidade que são percebidos de modo diferente por pessoas diferentes, em momentos diferentes. O mesmo resultado poder ser mais útil para uma pessoa do que para outra. Ele pode ser mais valorizado por uma pessoa do que para outra. Este valor pode ser tangível ou intangível, explícito ou implícito. Da mesma forma, alerta SALLES JUNIOR (2006), que o valor associado ao evento de risco pode ser tangível e mensurável, ou não e devem-se considerar aspectos intangíveis ou qualitativos no processo de tomada de decisão relativo a riscos. Para tanto, há que se compreender os três componentes dos riscos: o evento em si - onde deve ser identificada a causa raiz (fonte) do risco, bem como seu efeito (consequência); uma probabilidade associada e um impacto no projeto. Nesses componentes pode-se perceber que a probabilidade está diretamente associada à causa, assim como o efeito está associado ao impacto. Isto significa que, se tomarmos ações sobre a causa dos riscos, estaremos mexendo na probabilidade de o risco acontecer; se tomarmos ações sobre o efeito do risco estaremos mexendo no impacto. Quando não controlamos as causas do risco é comum utilizarmos uma forma de transferência contratando apólices de seguros. Esta ação sobre os efeitos ou sinistros são transferidos para uma seguradora é considerada uma das ferramentas operacionais para o gerenciamento dos riscos indicada na Figura 2.

A recomendação do IBGC (2007), para determinar o perfil de riscos de uma organização é que são necessárias definições claras de indicadores de desempenho e índices de volatilidade divididos em dois grupos: um de natureza financeira (valor de mercado, geração de caixa operacional, distribuição de dividendos, etc.) e outro de natureza qualitativa (transparência, idoneidade, reconhecimento de marca, ambiente de trabalho e responsabilidade socioambiental, entre outros.). O framework contempla o grupo relativo à natureza qualitativa a partir das ferramentas que serão sobrepostas ao eixo dos riscos operacionais para a gestão da conformidade (*Compliance*), da continuidade, da governança corporativa e sustentabilidade.

Segundo MIRABAL (2004), nas empresas cujos objetivos não são financeiros (entidades governamentais ou sem fins lucrativos), a diminuição da volatilidade não se atem apenas ao controle do fluxo de caixa, mas se traduz em poder garantir os fundos necessários (orçamentos e verbas) e as operações com a finalidade de poder cumprir as atividades em foco de seus objetivos como instituição. O portfólio de riscos por ele definido é constituído pelos riscos de Propriedades, de Pessoas, de Responsabilidade Civil e do Benefício Bruto. No caso do portfólio de riscos integrados, este estaria composto, além dos riscos anteriormente mencionados, pelo resto do grupo de riscos que estão associados aos eventos capazes de gerar inconsistências potenciais ou desvios dos resultados esperados aos objetivos da organização.

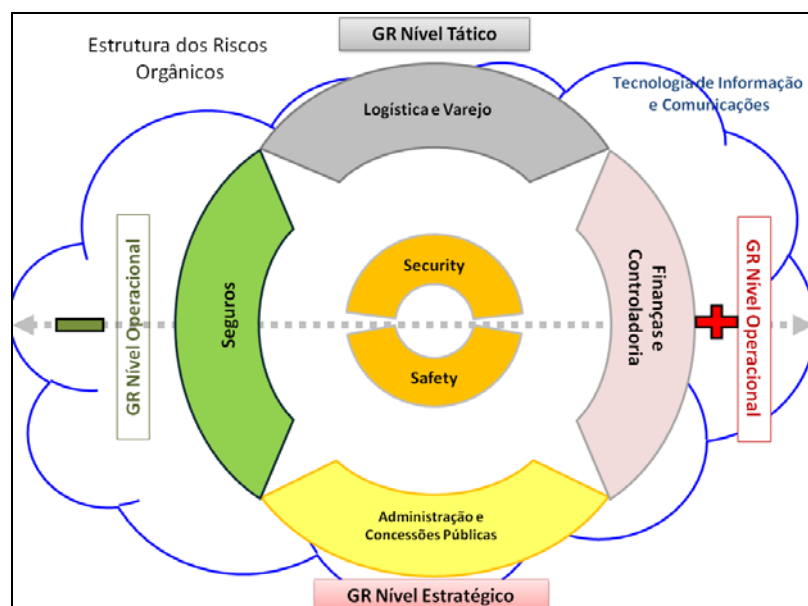


Figura 2: Estrutura dos riscos orgânicos

SALLES JUNIOR (2006) destaca que cada pessoa reage de modo diferente ao mesmo estímulo ou uma mesma situação de risco. Porém, todas as pessoas tomadoras de decisão, tendem a maximizar o seu proveito e a sua satisfação, mas isso é feito de formas diferentes para cada pessoa e em distintos graus de valorização. Os seres humanos têm diferentes graus de atração ou

exposição aos riscos. As pessoas têm também diferentes graus de crença na repetição de padrões de comportamento do passado. Qualquer evento é absolutamente singular e qualquer modelo de representação do risco é uma representação parcial da realidade. Pessoas diferentes realizam aproximações da realidade por diferentes meios a partir de diferentes graus de informação. Cada pessoa reagirá de modo diferente da outra, em face de uma situação de incerteza. Assim, de forma geral existem características distintas de pessoas frente aos riscos: as tomadoras de riscos (*risk takers*) e as avessas ao risco.

Determinar o risco, analisá-lo devidamente e principalmente bem administrá-lo, pode ensejar decisões cautelares apropriadas e, conseqüentemente, traduzir efeitos positivos. Por outro lado o risco está associado às leis da probabilidade, podendo ocorrer sempre fatos novos, inesperados. Considerar apenas os aspectos negativos dos riscos é limitar a análise com viés de apenas assumir perdas. Quanto mais conseguimos entender a dinâmica dos riscos, suas conseqüências e impactos e também as causas de sua concretização, menos estaremos expostos. Assim, considerar os aspectos positivos dos riscos permitirá a sua integral análise.

RISCOS POSITIVOS

A *Asociación Latinoamericana de Administradores de Riesgos y Seguros (ALARYS)* (2004) classifica a gestão das incertezas como do tipo amplo, onde se manuseiam tanto os cenários positivos como os negativos dos eventos a que está exposta a organização e do tipo restrito, onde se manuseiam somente os cenários de resultados negativos associados aos eventos a que está exposta a organização.

O estudo do ELO Group (2007) identificou que vem sendo pouco debatido é que as mesmas fontes de incertezas, causadoras de novas ameaças e destruidoras de valor para os acionistas, são também geradoras de uma vasta gama de oportunidades potenciais e opções de inovação para as organizações. Desta forma, aparentemente há um desequilíbrio entre a atenção e esforços investidos em gestão de riscos para prevenção de ameaças em detrimento à gestão de riscos para exploração de oportunidades. Para uma análise qualitativa de organizações inovadoras ou empreendedoras os aspectos positivos dos riscos terão mais relevância e consideração. O mesmo estudo identifica que a prática revela que as ameaças de perdas costumam receber maior atenção do que as oportunidades de ganhos. Isto se deve ao fato que o *mind set* define prioridades nos modelos de decisão e o ser humano apresenta grande dificuldade ao tentar se concentrar, ao mesmo tempo, em ameaças e oportunidades. Quanto ao aspecto emocional e qualitativo das análises identificou-se que “*O temor da perda frequentemente é mais poderoso que a esperança*”

da vitória” e que os seres humanos estariam propensos a tomar medidas mais drásticas quando confrontados com possibilidades de perdas do que com possibilidades de ganhos.

Outro aspecto importante na definição da Estratégia da organização é seu apetite ao risco. Que nível de risco a organização pode aceitar na busca e realização de sua missão é definido pela tolerância ao risco. A HSE (2001) demonstra num modelo aplicado à gestão de riscos em que o apetite ao risco é avaliado em uma análise, *ex-ante*. Já a tolerância é definida pelo nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivo definido, e seu índice é identificado pelo monitoramento, análise *ex-post*.

A ALARYS (2004) classifica os riscos de acidentes ou riscos puros, riscos de incertezas ou riscos especulativos. Desta forma os eventos que ao se materializarem podem ter três tipos de resultados possíveis, sejam eles: perda, nem perda nem ganho e ganho. Os componentes de avaliação dos riscos empregados por ela consideram elementos como a medida qualitativa, a distância da exposição, os elementos expostos e o perigo. Utiliza como elemento quantitativo a frequência, quantas vezes o fato ocorre (dia, mês e ano) e a probabilidade, seja na concepção frequencista, onde são avaliados o número de eventos num período de tempo ou, na concepção clássica, que considera o número de eventos totais. A avaliação das consequências visa identificar o grau de severidade do evento.

A partir das diversas abordagens e afirmações apresentadas podemos inferir que o desafio do gerenciamento dos riscos é atuar de forma pró ativa em relação às incertezas e equilibrar o emprego de fatores qualitativos com os quantitativos. Identificado que o risco é inerente a qualquer atividade humana convivendo permanentemente com riscos de toda natureza, dimensão e efeitos que tanto podem ser negativos quanto positivos, a próxima sessão apresenta a definição dos riscos orgânicos e como o seu framework contribui para análise qualitativa dos riscos.

ANÁLISE E GERENCIAMENTO DE RISCOS ORGÂNICOS

A norma ISO 31000 define o risco como o efeito da incerteza nos objetivos. Considerando-se que um efeito é um desvio em relação ao esperado, seja ele positivo ou negativo.

Para STEINER NETO (1998), os componentes da perda potencial ou componentes negativos do risco são: magnitude, chance de ocorrência e grau de exposição. Os elementos determinantes da perda numa situação com risco são: a impossibilidade de dominar as forças naturais, o comportamento humano (livre arbítrio, ações e atitudes individuais e coletivas, etc.) e os recursos limitados (tempo, capital, etc.) e a informação incompleta, podendo ela ser inadequada, não confiável, não familiar, imprevisível ou inacessível. Considerando apenas os

componentes negativos identificam o risco segundo a magnitude, considerando a sua severidade e consequência. A chance de ocorrência é identificada pelo cálculo de probabilidade e o grau de exposição é elemento revelado pelos aspectos qualitativos do risco.

Diversas fontes, inclusive na norma de Gestão de Riscos da *Federation of European Risk Management* (FERMA) (2012), o risco é inerente a qualquer atividade, estando convivendo permanentemente com riscos de toda natureza, dimensão e efeitos que tanto podem ser negativos quanto positivos. Assim, a gestão de riscos protege e agrega valor à organização e aos diversos intervenientes, apoiando da seguinte forma os objetivos da organização: criação de uma estrutura na organização que permita que a atividades futuras se desenvolva de forma consistente e controlada; melhoria da tomada de decisões, do planejamento e da definição de prioridades, através da interpretação abrangente e estruturada da atividade do negócio, da volatilidade dos resultados e das oportunidades/ameaças do projeto; contribuição para uma utilização/atribuição mais eficiente do capital e dos recursos dentro da organização; redução da volatilidade em áreas de negócio não essenciais; proteção e melhoria dos ativos e da imagem da empresa; desenvolvimento e apoio à base de conhecimentos das pessoas e da organização e a otimização da eficiência operacional.

Segundo George Head a Gerência de Riscos é “a atividade que planeja, organiza, gerencia e controla os processos e os recursos (humanos, materiais e financeiros) visando minimizar o efeito da materialização dos riscos de eventos indesejáveis, sobre uma organização, ao mínimo custo possível”. Quando a área de gestão de risco operacional consegue desenvolver a capacidade de uma organização em reagir com oportunidade é porque ela desenvolveu competências.

Para análise dos riscos de forma a avaliar as atividades que são orgânicas do empreendimento são propostos mecanismos de controle para o Gerenciamento de Riscos Orgânicos (GROrg). As ferramentas e mecanismos de controle são: APP ou APR - Análise Preliminar de Perigo/Risco; *What if* – O que aconteceria se; AAF – Análise da Árvore de Falhas ou FTA - *Fault Tree Analysis*; HAZOP - Estudos de Perigo e Operabilidade (*Hazard and Operability Studies*); FMEA – Análise do modo e efeito de falha (*Failure Mode and Effect Analysis*) são utilizados para análise dos riscos puros, ou de efeitos negativos e outras. Para fins de avaliação de desempenho empresarial é necessário medir e comparar o potencial efeito econômico se estes mecanismos de controle não forem implantados, assim como avaliar os custos da implantação destes mecanismos. Para O GROrg esta análise econômico-financeira, utilizando-se também de ferramentas de análise qualitativa, como conformidade (*Compliance*) ou

sustentabilidade, ou quantitativa de riscos está contida no fluxo dos riscos operacionais.

O GROrg é o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades. O ponto central de uma boa gestão de riscos é a identificação e o processamento dos dados, que se otimiza pelo uso de tecnologia da informação, que permite seu oportuno tratamento. O seu objetivo é o de agregar valor de forma sustentada a todas as atividades da organização. Coordena a interpretação dos potenciais aspectos positivos e negativos de todos os fatores que podem afetar as operações da organização. Aumenta a probabilidade de êxito e reduz tanto a probabilidade de fracasso como a incerteza da obtenção de todos os objetivos globais da organização, além de prover ferramentas de decisão para a securitização dos riscos extraordinários. O GROrg é um processo contínuo de desenvolvimento aplicado à estratégia logística e à implantação dessa estratégia. Se propõem a identificar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras de uma cadeia de suprimentos, afim de aproveitar as oportunidades oferecidas pela alavancagem dos riscos positivos e o aproveitamento das suas potencialidades. Para atingir seus objetivos de otimizar os resultados frente aos riscos, GROrg deve estar integrado na cultura da organização com uma política eficaz e um programa conduzido pela direção de topo. QUELHAS (2009) destaca a importância da Administração da organização orientada para a uma mudança de cultura, como fator decisivo para incentivar e comprometer todos os profissionais envolvidos para o sucesso do projeto. O programa busca traduzir a estratégia em objetivos táticos e operacionais, atribuindo responsabilidades na gestão dos riscos ao longo de toda a organização e se estende à sua cadeia produtiva, como parte integrante da respectiva descrição de funções. Esta prática sustenta a responsabilização, a avaliação do desempenho e respectiva recompensa, promovendo desta forma segurança e a eficiência operacional nos diversos níveis da cadeia produtiva, desde os planos estratégicos, até as táticas e protocolos empregados nas operações da logística de distribuição no varejo.

A atitude diante do risco supõe a consideração frente a incerteza e da perda potencial, assim como, da expectativa de ganho. O GROrg propõem que, tendo a organização avançado de uma estratégia reativa - que é a usualmente empregada pelas organizações como as ferramentas atualmente disponíveis - para uma postura pró ativa no gerenciamento de seus riscos, estabelecerá uma visão de agregação de valor no gerenciamento dos seus riscos. A organização passa a compreender que a atitude do gestor/ decisor diante do risco é uma prerrogativa individual em prol da corporação.

Segundo ROSEMANN, M. e ELO GROUP (2009) existe uma necessidade para desenvolver arquiteturas técnicas para riscos – isto é, a interação de todos os sistemas de gestão de riscos em uma única solução abrangente e orgânica. Isso ainda não tem sido abordado suficientemente na literatura

Desta forma para a finalidade deste trabalho considera-se que o Gerenciamento de Riscos Orgânicos (GRorg) visa complementar estudos em gerenciamento de risco sendo estruturante de sistemas que proveem instrumentos aos administradores, para tornar evidentes aos *stakeholders*: as potencialidades de êxito empresarial ou exposição dos capitais ao risco. O GROrg deixa de ser um gasto para mitigar danos e passa a ser um investimento das organizações na redução dos custos totais, conforme requisitos para otimização dos processos de negócio na organização. Mitiga a ocorrência de perdas e controla as ações de transferências de riscos através de ferramentas de gestão dos riscos das atividades ou operações que lhes são orgânicas, além de promover a sustentabilidade dos negócios pela análises de conformidade muito empregada nos sistema de Controladoria.

O framework representado na Figura 2 apresenta a estrutura do GROrg, que preconiza a gestão de risco em seu nível operacional em duas abordagens clássicas que se referem a mitigação por ação securitária, onde se transfere os efeitos dos danos representado pelo sinal (-). Do outro lado, a abordagem financeira, que é baseada em métodos de alavancagem dos riscos na administração de portfólios de investimentos de ativos, está representada pelo sinal (+).

A visão da gestão de riscos estratégicos no GROrg é delineada pelo cumprimento de leis e normas. As incertezas são identificadas e dimensionadas a partir da visão do projeto institucional. No ambiente da Administração Pública a abordagem do GROrg se pauta pela gestão Estratégica das oportunidades e riscos relativos a imagem e da confiança institucional, a fim de garantir a continuidade do projeto. É fortemente influenciada pelos impactos impostos pelos sistemas de controle legais e pela demanda de emprego tecnologias de informação para o controle das políticas organizacionais. Estabelece os modelos de políticas públicas (Regulatória, Tributária ou Fiscal). Existem também oportunidades através de implantação de políticas via Agências Reguladoras Setoriais. De outro lado exige absoluta conformidade á legislação de licitações e contratos e deve atender ás exigências políticas impostas pelos riscos no ambiente social (descaminho, fraudes e corrupção). No campo das Concessões Públicas de Infraestrutura, seja telecomunicações, energia, transportes e vias públicas, águas e esgotos, as avaliações estratégicas dos riscos se dão no âmbito das oportunidades e riscos da gestão da imagem e da confiança institucional. Mas deve considerar os riscos do emprego de Parcerias Público e Privado (PPP),

com a instabilidade no sistema regulatório do mercado.

A segunda camada do sistema esférico do GROrg contido na Figura 2 é o meridiano relativo ao risco legal, relativo ao direito, as leis, normas, regulamentações e cobre as abordagens relativas a propriedade intelectual, marcas e patentes. A avaliação dos aspectos relativos às oportunidades e riscos no campo tributário, fiscal, relações trabalhistas e comerciais, além dos impactos relativos aos acordos internacionais e seus sistemas de regulação e arbitragem. Dentro do espectro de riscos internacionais destaca-se o relativo à volatilidade das taxas cambiais e das políticas de comércio internacional. Além das taxas cambiais, o agronegócio brasileiro é fortemente impactado pelos riscos relativos às barreiras não tarifárias, a sazonalidade da produção, a dependência de recursos naturais e condições meteorológicas, mas também é beneficiado pela percepção de sua contribuição para o meio ambiente com oportunidades no desenvolvimento do mercado de crédito de carbono.

O núcleo do sistema de GROrg se divide na tradicional divisão dos modelos de segurança, sejam eles sob a ótica do *Safety*, que se refere na maioria dos casos à proteção das pessoas do perigo. Apresenta-se com foco no controle de perdas atuando antes dos eventos de sinistros e busca ter capacidade de evitar ou mitigar os danos. Caracteriza-se por ações de prevenção antes dos sinistros. Ultrapassando o limite estabelecido eixo do "equador", está a abordagem *Security*. Nesta camada da gestão dos riscos estão contidas as medidas e ações contra coisas desagradáveis, perigosas, inesperadas (crimes, risco patrimoniais). Tem característica reativa e se caracterizam por atuarem com precedência após os eventos. Suas competências são relativas à gestão de crises e normalmente tratam das emergências e da resiliência operacional (BLOS e HOEFLICH, 2012).

No meridiano da gestão ambiental se destaca a indústria de transformação ou atividades econômicas de grande impacto ambiental, como os alguns tipos de fontes de energia não renováveis ou de grande impacto para a sua implantação, como as barragens para hidroelétricas. Dada as dimensões dos projetos há a necessidade da gestão dos riscos relativos aos valores dos investimentos na infraestrutura dos projetos, além dos aspectos relativos à imagem das empresas e organizações envolvidas e considerações sobre o ambiente regulatório do mercado.

No meridiano superior do sistema, relativo à logística e varejo encontram-se as atividades econômicas fortemente impactadas pela demanda. A gestão da cadeia logística de suprimentos é o modelo que se assemelha aos dos riscos neste setor de atividades. A decisão fundamental é relativa a decisão de realizar internamente a gestão dos riscos (fazer), ou transferir os riscos (comprar). Os modelos de decisão vão desde transferências dos riscos por meio de contratos de

serviços até via apólices específicas de seguros. A mesma abordagem se dá nas atividades do varejo, onde a gestão do risco de crédito pode ser própria ou transferida para o sistema financeiro. A gestão dos riscos é orientada para a gestão da imagem das organizações, sendo a decisão inicial a mesma da logística: realizar a gestão internamente ou terceirizar (fazer x comprar). No nível tático o GROrg é regido por protocolos definido nos Programas ou Planos de Gerenciamento de risco (PGR) para a avaliação e conformidade dos riscos, que passam a ser mais orientados pela demanda. A área de logística é tomadora de risco, que é percebido como oportunidade, e passa a ser delimitada pelos protocolos de segurança ou normativos.

O eixo do “equador”, representado pela linha pontilhada, se sustenta em duas estruturas fundamentais dos riscos operacionais. De um lado, no campo da controladoria (finanças) estão contidos os elementos de decisão sobre investimentos em ativos, dos mercados financeiros via os seus derivativos, os já citados riscos de créditos e os modelos de conformidade (*compliance*) baseados nos acordos internacionais relativos aos riscos contábeis. Os modelos de riscos operacionais no campo financeiro são normalmente alavancadores de riscos (+), sendo apenas contidos pelos limites do *compliance*, exigido nos sistemas contábeis. Do outro lado do eixo, está estrutura suporte baseada em securitização dos riscos (-). É o espelho da estrutura operacional baseada em transferência dos riscos.

Especificamente no Brasil o aspecto *Safety* é comumente aplicado à segurança das pessoas nas atividades laborais, tendo-se como agravante os aspectos éticos, morais e consequências sociais inerentes e decorrentes dos acidentes no trabalho. Como a adoção de providências preventiva está associada à aplicação de recursos financeiros, essa gestão tem o ônus adicional de questionamentos de ordem humanitária. Assim, a constatação de que um acidente poderia ter sido evitado remete a que qualquer acidente pode e deve ser evitado. Ao contraporem-se custos com sentimentos, estabelece-se um desafio para o gestor, que pode, evidentemente, ter implicações pessoais e legais graves. Desta forma deve-se empregar a estratégia *ex-post* de substituir o binômio diagnóstico/remediação por prognóstico/prevenção. Esta discussão traz a luz comportamentos que consideram a redução de custos com o aumento controlado de riscos, o que pode escamotear intenções de apenas reduzir custos. Conduas de risco podem trazer resultados em sentido inverso aos ganhos pretendidos.

De outro lado, considerando os atributos de serviços de CAVANCATI NETTO e HOEFLICH (2005) os aspectos relativos à segurança patrimonial (*Security*) tem seus riscos medidos a partir do histórico de perdas e avarias das cargas e ativos patrimoniais, cuja amplitude de proteção se percebe a partir do emprego de sistemas de monitoramento com o uso de televisão,

ou sensores de presença com alarmes de invasão e de combate a incêndios para proteção dos ativos patrimoniais.

A análise de sistemas complexos como os apresentados nas Figuras 1 e 2, se enriquece, ao considerar seus aspectos interdependentes e interativos. LEFF (2000) recomenda “*fundir as condições teóricas para a produção de conhecimentos interdisciplinares sobre os processos materiais que convergem em sistemas socioambientais complexos (interdisciplinaridade teórica), com a aplicação e integração de um conjunto de saberes técnicos e práticos no processo de planejamento e gestão (interdisciplinaridade técnica)*”.

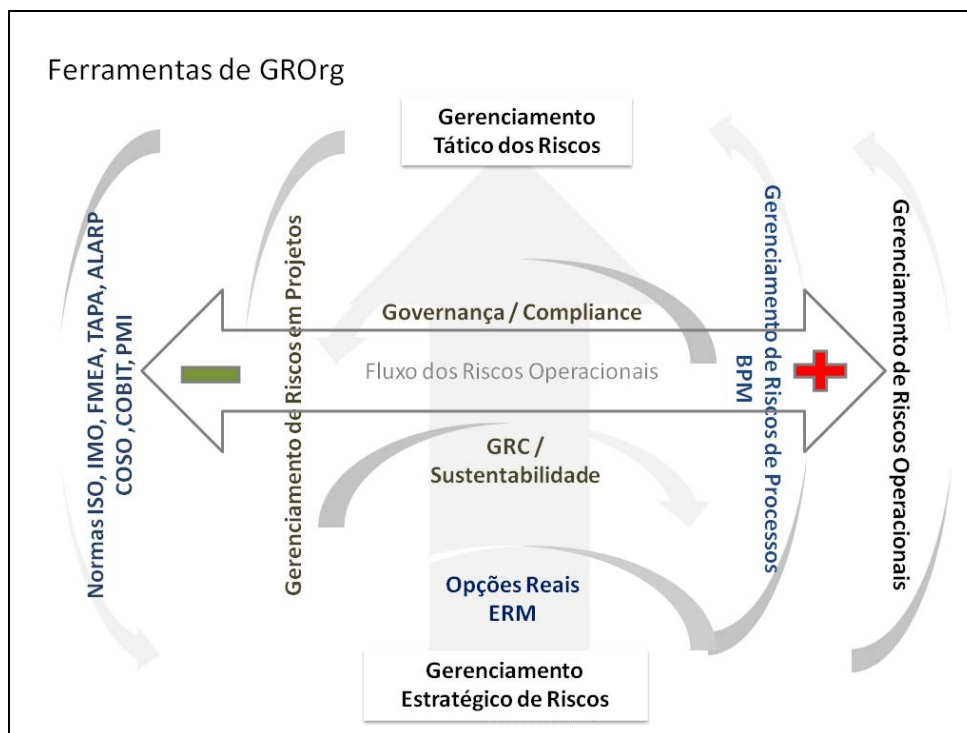


Figura 3: Ferramentas de Gerenciamento de Riscos Orgânicos

No contexto da Gestão dos Processos de Negócio (*Business Process Management BPM*) estratégia de negócios conduz às metas da organização e suas unidades de negócio como base para planos de ação e táticas de negócios. Para o BPM, o risco tem sido entendido como um fator em gestão de projetos relacionado a processos. A questão é quais são os riscos interno, ambiental ou externo, para o processo e pode o processo sobreviver a este risco? No BPM a análise de risco examina efeitos do processo sob pressões externas como flutuações de câmbio de moedas ou desastres naturais, e que possam afetar a cadeia de suprimento. A análise de risco visa considerar o que aconteceria ao processo se quaisquer dos cenários se realizem e quais os resultados para a organização, sendo importante desde processos primários ou essências da organização, passando pelos processos operacionais (onde as ações e táticas são realizadas) quanto no âmbito dos

processos gerenciais. O valor para cadeia produtiva depende apropriada execução das três classes de processos de negócio. O grau de alinhamento da cadeia de valor aos processos define o sucesso do negócio. O GROrg se alinha ao conceito do BPM, de que a direção principal dos objetivos da organização e suas estratégias chave devem estar baseadas na proposição do valor dos produtos e serviços entregues aos clientes

No ambiente da tecnologia da informação e comunicações indicado na Figura 2 como envolvente dos processos das organizações contemporâneas exige a aplicação de normas e pensamentos internacionais na orientação e controle da tecnologia de informação (TI) orgânicos de um empreendimento. Segundo a ISACA (2014) uma governança efetiva ajuda a assegurar que a TI dê suporte às metas de negócios, otimize os investimentos da empresa em TI e gerencie adequadamente os riscos e oportunidades correspondentes à TI.

A exemplificação de uma ferramenta operacional para a análise qualitativa dos riscos na logística, o GROrg identifica o requisitos da *Transport Asset Protection Association* (TAPA) para o estabelecimento de padrões mínimos para as melhores práticas de segurança de instalações de armazenamento, manuseio e movimentação dos ativos nos modais de transportes terrestre e aéreo. No seu Sistema de Informação de Incidentes (IIS) a TAPA identificou que mais de 85% de todo o roubo de carga na América do Norte envolve caminhões. Além de orientar os requisitos para o modal rodoviário, estas normas também foram estabelecidas para garantir os padrões mínimos do transporte seguro de carga aérea, dentro ou fora de aeroportos. Os requisitos de processo compreendem as ameaças à carga seja por roubo, ou o seu uso para fins terroristas. Para atender aos mesmos objetivos no modal aquaviário o Código de Segurança de Navios e Instalações Portuárias (*International Ship and Port Facility Security Code -ISPS Code*) é referência com o seu conjunto abrangente de medidas para reforçar a segurança de navios e instalações portuárias, desenvolvidos em resposta às ameaças terroristas percebidas á estas instalações e veículos de transporte.

CONCLUSÃO

A análise qualitativa e a gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização, pois agregam valor de tempo, informação e qualidade aos serviços e produtos da organização (ROSEMANN, M. e ELO GROUP, 2009). O gerenciamento de riscos orgânicos estruturado no framework da Figura 1 é o processo através do qual as organizações podem analisar metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades. O desafio e a proposta do GROrg é identificar os limites de integração das ferramentas

de gerenciamento de riscos e, tendo como proposta para futuras pesquisa identificar a ferramentas aplicáveis para quantificar os aspectos qualitativos, também conhecidos com elementos intangíveis da gestão dos riscos. Definir, assim, os índices de fraude e corrupção, identificar o grau de tolerância ou o nível de apetite ao risco para cada ramo de atividade econômica e balancear a aplicação dos aspectos relativos aos riscos positivos com os tradicionais riscos negativos, ou puros. Em trabalhos futuros cumpre desenvolver uma metodologia de análise relativa aos riscos orgânicos considerando o ambiente tecnológico atual haverá intenso uso de processamento dos dados na nuvem de tecnologia da informação, a fim de dar adequado tratamento dos seus riscos, integrando a metodologia COBIT (ISACA, 2014).

O seu objetivo do GROrg é, com sua metodologia de análise qualitativa e de integração das ferramentas de gerenciamento de riscos, agregar valor de forma sustentada a todas as atividades organizacionais, e particularmente aos processos de suas cadeias de suprimentos. Sua metodologia busca coordenar a interpretação dos aspectos positivos e negativos de todos os fatores que tenham potencial para afetar as operações logísticas da organização visando aumentar a probabilidade de êxito e reduzir, tanto a probabilidade de fracasso, como a incerteza da obtenção de todos os objetivos globais da organização. É também objetivo do GROrg prover ferramentas de decisão para a securitização dos riscos extraordinários. Para tanto, o gerenciamento dos riscos orgânicos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia das organizações e à sua implantação. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras da organização, a fim de aproveitar as oportunidades oferecidas pela alavancagem dos riscos positivos e o aproveitamento das suas potencialidades. O gerenciamento de riscos orgânicos deve estar integrado na cultura da organização com uma política eficaz e um programa conduzido pela Administração da Organização orientada para a uma mudança de cultura, a fim de incentivar e comprometer todos os profissionais envolvidos para o o sucesso do projeto. Deve traduzir a estratégia em objetivos táticos e operacionais, atribuindo responsabilidades na gestão dos riscos por toda a cadeia logística, como parte integrante da respectiva descrição de funções. A principal fronteira para gestão dos riscos é a prática sustentada na responsabilização com a avaliação do desempenho e respectiva recompensa, promovendo desta forma segurança e a eficiência operacional nos diversos níveis da organização e da cadeia produtiva em que está inserida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALARYS, A Gerência de Riscos como uma Função Organizacional, Revista Administración de Riesgos y Seguros, Revista Alarys, N° 2, 2004.
- ABNT, NBR 31.000: Gestão de riscos – princípios e diretrizes, 2009, 24p.
- BLOS, Maurício F. e HOEFLICH, Sérgio Luiz. Supply Chain Resilience Methodology – A General Framework. In: 4th Latin American Conference on Process Safety, 2012, Rio de Janeiro. Instituto de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. Rio de Janeiro: CCPS, 2012.
- BERNSTEIN, Peter. L., Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco, Rio de Janeiro, Elsevier, 1997 - 19^a reimpressão
- CAVALCANTI NETTO, M.A. e HOEFLICH, S. L. Identificação dos atributos de serviços: Etapa inicial para o planejamento da atuação dos Portos Secos na Logística Internacional. In: VIII Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha -CASNAV/RJ, 2005.
- DELOITTE and TOUCHE (2007): “Understanding Performance Drivers through the Use of Non-Financial Measurements”, Audit Committee Conversations: A Deloitte Academy event, Melbourne, May 2007. Internet: www.deloitte.com (Data de acesso: Março de 2014).
- ELO GROUP “Handbook para gestão de Riscos positivos”, 2007, Internet: www.elogroup.com.br (Data de acesso: Março de 2014).
- FERMA, “Norma de Gestão de riscos”, 2003, Internet: www.ferma-asso.org (Data de acesso: Março de 2014).
- HOUAISS, A., *Enciclopédia e Dicionário Ilustrado*, Rio de Janeiro, Koogan, 1994.
- HEALTH & SAFETY EXECUTIVE, Reducing risks, protecting people, HSE’s decision-making process, HSE Books, England, 2001.
- IBGC, Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos, 2007. (Data de acesso: Março de 2014).
- IMO, “Amendments to the guidelines for formal safety assessment (FSA) for use in the IMO rule-making process - MSC-MEPC.2/Circ.5, 16 October 2006” Internet: www.imo.org.br (Data de acesso: Março de 2014).
- IMO, “Código Internacional para a Proteção de Navios e Instalações Portuárias (ISPS-CODE)” www.ccaimo.mar.mil.br/convencoes_e_codigos/codigos/isps (Data de acesso: Março de 2014).
- KATHERINE BAICKER, David Cutler and Zirui Song. 2010."Workplace Wellness Programs Can Generate Savings." Health Affairs 29 (2):304-311
- LEFF E. Pensamento sociológico, racionalidade ambiental e transformações do conhecimento, pp. 109-157. In E Leff. *Epistemologia ambiental*. Cortez Editora, São Paulo, 2000.
- MIRABAL, J., Em direção à Gerência Integral de Riscos (Enterprise Risk Management), Revista Administración de Riesgos y Seguros, Revista Alarys, N° 2, 2004.
- PIEPER, J. . *Virtudes fundamentais*. Tradução de Narino e Silva e Beckert da Assumpção, Lisboa, Coleção Éfeso: Aster, 1960.

- PRICEWATERHOUSE COOPERS, COSO: Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura – Integrated Framework: Application Techniques, 2 vol., 2007. . Internet: www.coso.org (Data de acesso: Março de 2014).
- QUELHAS, O. LG., *et al.*, A transparência através da gestão de riscos e dos controles internos. In: _____. Transparência nos negócios e nas organizações: Os desafios de uma gestão para a sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2009. P. 97-111.
- SALLES JUNIOR, Carlos A. C.; SOLER, A. M.; DO VALLE, J. A. S.; RABECHINI JUNIOR, R., Gerenciamento de Riscos em Projetos, Rio de Janeiro, FGV - Publicações FGV Management, 2006.
- ROSEMANN, M. e ELO GROUP “Gestão de riscos de processos de negócio, compliance e controles internos: uma Agenda de pesquisa”, 2009, Internet: www.elogroup.com.br (Data de acesso: Março de 2014).
- STEINER NETO, P. J. , A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório" , Tese de Dr., Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1998.
- Internet: www.isaca.org, COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT, (Data de acesso: Março de 2014)