

Gestão de Riscos Operacionais “Positivos”

A busca pela Maximização de Ganhos em adição à Prevenção de Perdas

1.	Apresentação.....	2
2.	Por que estudar a gestão de riscos positivos?	3
3.	O que significa gerir riscos positivos?	5
4.	Quais os resultados práticos da gestão de riscos positivos?.....	7
5.	O que seria um dicionário de risco positivo?	8
6.	Qual a diferença fundamental entre oportunidades e ameaças?.....	10
7.	Riscos positivos deveriam ser classificados de acordo com seu impacto nos objetivos organizacionais?	12
8.	O que não deve ser considerado gestão de riscos positivos?.....	13
9.	Qual a relação entre a gestão de riscos positivos e a estratégia da organização?	15
10.	Qual a diferença entre as estruturas e os processos organizacionais utilizados na gestão de riscos positivos e negativos?	18
11.	Qual a diferença entre as estruturas e processos organizacionais empregadas na gestão de riscos positivos e negativos?	18
12.	Sugestão de um COSO Internal Control para gestão de riscos positivos.	20
13.	Visão final	24

1. Apresentação

O presente artigo está inserido no âmbito do grupo denominado ABNT/CEET Gestão de Riscos, mais especificamente em seu subgrupo 03: *Estudo e discussão sobre riscos positivos (oportunidades)*, com o objetivo estabelecer conceitos iniciais para uma reflexão mais aprofundada do que seria a gestão de riscos positivos, sua forma de aplicação e resultados práticos para organizações.

Fico inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, contribuições e reflexões em relação ao material contido neste artigo. Aqueles que desejarem comentar este artigo, participar deste subgrupo e avançar em discussões, aplicações e publicações mais avançadas sobre a temática da gestão de riscos positivos, por favor me contatar no e-mail andre.macieira@elogroup.com.br. Observo ainda que os parágrafos ao longo deste artigo foram numerados de forma a facilitar o envio de comentários e feedback.

Gostaria ainda de agradecer a todos que colaboraram para a elaboração deste artigo: Jaime Frenkel e Daniel Karrer (ELO Group), Adriano Proença e Heitor Caulliraux (COPPE-UFRJ), Alberto Bastos e Marcelo Gherman (Modulo), Lucia Lobel (ONS).

Atenciosamente,

André Macieira

Coordenador do GT 03: Estudo e Discussão sobre riscos positivos – ABNT/CEET
andre.macieira@elogroup.com.br

2. Por que estudar a gestão de riscos positivos?

A discussão de gestão de riscos positivos será iniciada com a apresentação da motivação para esse estudo.

1. Após anos de aplicação, **a gestão de riscos vem aparecendo como um conjunto de práticas modernas e eficientes de gestão**. Várias organizações já fizeram uso dessas práticas e muitas outras estão em processo de implementação. Os resultados dessas iniciativas têm sido bastante positivos.
2. Contudo, observa-se que recorrentemente a gestão de riscos vem sendo aplicada com foco na prevenção e tratamento de eventos de perdas. **Neste sentido, a prática revela de forma inquestionável que no que tange a gestão de riscos, as ameaças de perdas sempre receberam maior atenção do que as oportunidades de ganhos**.
3. Um argumento inicial que ajuda a explicar este viés “negativo” é que **o ser humano apresenta grande dificuldade ao tentar se concentrar, ao mesmo tempo, em ameaças e oportunidades**. Um exemplo prático dessa dificuldade é a análise SWOT, onde são realizadas, separadamente, identificação de oportunidades e de ameaças. A essa limitação humana, em não conseguir atentar a oportunidades e ameaças a um só tempo, será dado o nome de *mind-set*.
4. Um outro argumento relevante, também oriundo da natureza humana, é sua tendência em atribuir maior importância, repercussão e *accountability* a uma perda ocorrida do que a um ganho não aproveitado. Em seu livro *Vantagem Competitiva das Nações*, o economista Michael Porter afirmou que **“o temor da perda freqüentemente é mais poderoso que a esperança da vitória”**.
5. O COSO ERM também chama a atenção para essa parcialidade. Durante a seção que trata o *Risk Assessment*, o documento cita a *“Prospect Theory”*, estudo que levou um de seus dois criadores, Daniel Kahneman, a receber o prêmio Nobel de economia de 2002. Segundo essa teoria, **os seres humanos estariam propensos a tomar medidas mais**

drásticas quando confrontados com possibilidades de perdas do que com possibilidades de ganhos.

6. Baseado nestes argumentos, pode-se entender por que **são as ameaças de perda que levam as organizações a procurarem ferramentas de gestão para suas incertezas.** Conseqüentemente, a gestão de riscos foca-se na mitigação de riscos de perdas em detrimento do aproveitamento dos riscos de ganhos.
7. Ainda, observamos que as organizações iniciam sua gestão de riscos com foco no tratamento das ameaças e, a partir de então, apresentam grande dificuldades em olhar oportunidades devido ao argumento do *mind-set* apresentado anteriormente (o ser humano não consegue se concentrar, simultaneamente, em ameaças e oportunidades).
8. **Contudo, é fundamental ressaltar que não há nenhum impedimento teórico para um enfoque positivo da gestão de riscos.** As principais normas para gestão de riscos, como a AS/NZS 4360, a ISO 31000 e o COSO ERM são claros a respeito da existência tanto de oportunidades quanto de ameaças.
9. De acordo com esse quadro, **todo o investimento em complexas estruturas para gestão de riscos estaria sendo subutilizado, uma vez que diversos riscos positivos, capazes de gerar novos ganhos para organização, simplesmente estariam passando despercebidos.** Essa incapacidade de perceber tais ganhos será chamada de miopia organizacional.
10. Em suma, ao gerir seus riscos, as organizações se perguntam principalmente “O que pode dar errado?”. Esse enfoque as impede de perceber uma grande quantidade de oportunidades potenciais a serem exploradas. No entanto, a partir do momento em elas começam a questionar “O que pode dar mais certo do que ocorre hoje?”, essas oportunidades são identificadas, analisadas, retidas e viabilizadas de forma consciente e estruturada. A figura abaixo ilustra esta tendência em se dar diferentes pesos a ameaças e oportunidades



11. **Como motivação adicional, podemos identificar diversas organizações que vêm perseguindo oportunidades de forma pouco estruturada, desperdiçando quantias significativas de capital em apostas intuitivas e otimistas** e, conseqüentemente, apresentado um retorno financeiro aquém do esperado.
12. Neste sentido, grandes investimentos vêm sendo feitos em “resultados esperados incertos”, sem a utilização de ferramentas adequadas para identificação da oportunidade, avaliação dos ganhos e, principalmente, monitoração dos resultados obtidos e comunicação aos envolvidos.

3. O que significa gerir riscos positivos?

A partir da percepção deste potencial de ganhos a ser explorado, será discutido o que está sendo entendido por gestão de riscos positivos.

13. Na gestão de riscos negativos, uma organização analisa suas fontes de risco de forma a identificar eventos (ameaças) com conseqüências negativas (perdas) sobre os resultados da organização. Em oposição, **na gestão de riscos positivos, as mesmas fontes de risco deverão ser analisadas. Mas dessa vez, o foco deverá ser a busca de eventos (oportunidades) com conseqüências positivas**

(ganhos) que levem a organização a alcançar resultados superiores aos obtidos atualmente.

14. Uma vez identificadas ameaças e oportunidades, a organização deverá então implementar controles. Na gestão de riscos negativos, esses controles são desenvolvidos com o objetivo de diminuir a probabilidade de concretização das ameaças e/ou diminuir as suas conseqüências.
15. **A gestão de riscos positivos, em contrapartida, deverá implementar controles para tirar máximo proveito das oportunidades identificadas**, elevando tanto sua probabilidade de ocorrência quanto sua conseqüências. **A gestão de riscos negativos vê a incerteza como fonte de perda. Já, para a gestão de riscos positivos ela é uma fonte de ganhos.**

Um hospital particular pode entender o evento de atender um paciente famoso de diversas formas. O hospital pode entender como uma ameaça de propaganda negativa caso alguma fatalidade ocorra com o paciente. Nesse caso, o hospital irá implementar diversas medidas para impedir que más notícias a respeito do tratamento do paciente sejam prontamente divulgadas. Por outro lado, este hospital poderia considerar o atendimento ao ilustre paciente como uma forma de associar a sua marca ao paciente. Nesse caso, o hospital poderia divulgar boas notícias a respeito do tratamento bem sucedido.

16. Conforme já foi dito, as estruturas de gestão de riscos são subutilizadas devido ao foco prático na idéia de “o que pode dar errado?”, ignorando a questão de “o que pode dar mais certo do que ocorre hoje?”. **Gerir riscos positivos trata, portanto, de mudar o foco de aplicação das práticas, métodos e ferramentas pertencentes à teoria de gestão de risco, explorando fontes de risco, induzindo oportunidades e auferindo ganhos para a organização.**
17. A figura abaixo ilustra as discussões apresentadas até aqui empregando o artifício de um espelho conceitual. Este espelho conceitual é a correspondência dos conceitos da gestão de riscos positivos com os da gestão de riscos negativos.



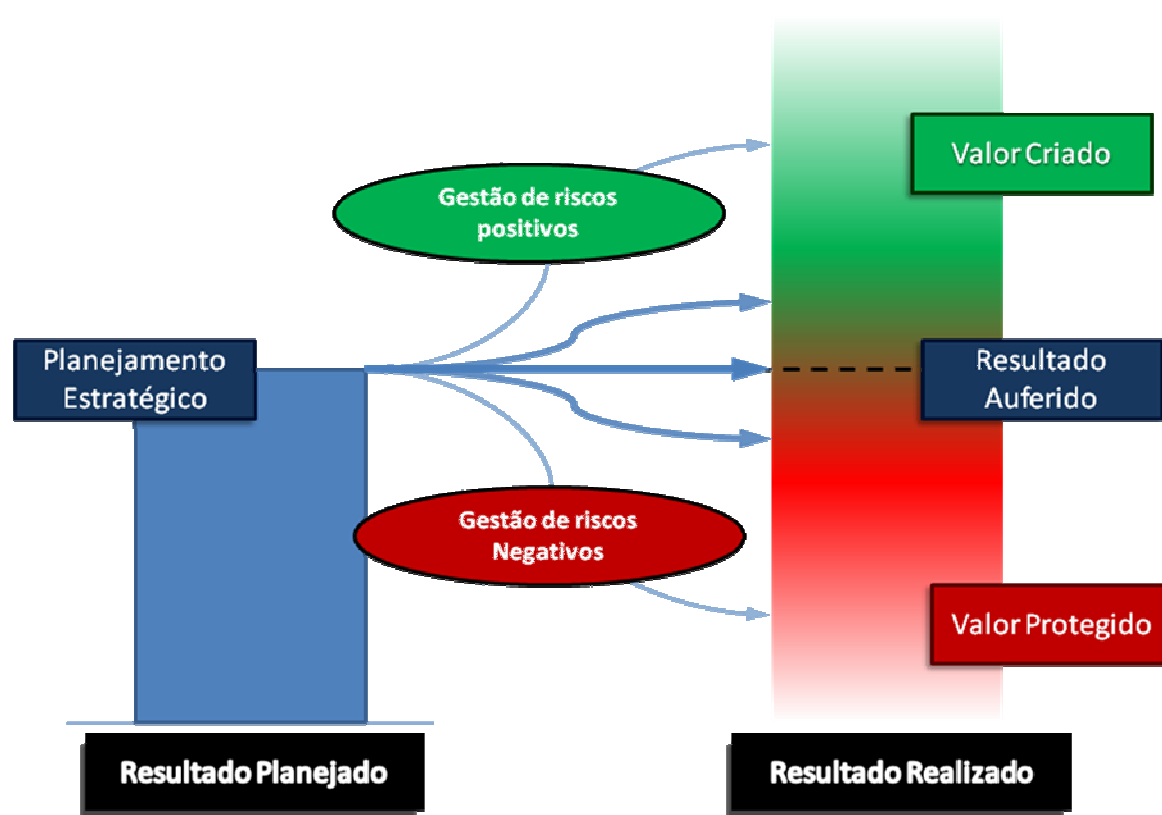
4. Quais os resultados práticos da gestão de riscos positivos?

Definido o conceito de gestão de risco positivo, deve-se discutir de que maneira esta aplicação particular da teoria de gestão de riscos será percebida pela organização:

18. O valor de uma organização é resultante de sua capacidade de gerar retorno financeiro sobre o capital investido ao longo do tempo. Quando uma organização realiza uma gestão dos riscos negativos, ela minimiza ameaças potenciais que reduzam seu resultado financeiro realizado. Neste sentido, **a organização que gere riscos negativos protege o valor esperado do acionista.**
19. Por outro lado, gerir riscos positivos significa maximizar a probabilidade da ocorrência de oportunidades e a magnitude dos ganhos resultantes. Dessa maneira, **a organização que gere riscos positivos cria valor para o acionista** aumentando sua capacidade de geração de retorno financeiro sobre o capital investido ao longo do tempo.

Uma grande empresa atuante na área de desenvolvimento de softwares, para aproveitar a oportunidade de novas idéias de produtos trazidas por seus desenvolvedores, decide liberar 20% do horário de trabalho deles para desenvolvimento de projetos pessoais. Ao fazer isso, ela consegue aumentar a quantidade de produtos inovadores que coloca com sucesso no mercado e assim consegue aumentar o valor de suas ações.

20. O resultado obtido por uma organização, de acordo com a aplicação das práticas de gestão de risco para ameaças ou oportunidades, levando a proteção e criação de valor, é apresentado abaixo.



5. O que seria um dicionário de risco positivo?

Gerir riscos significa agir de maneira consciente e estruturada sobre incertezas. Contudo, essa ação não faz sentido caso não se conheça o risco a ser tratado. Daí vem a máxima “não se pode gerir os riscos que não se conhece”.

21. **Três categorias serão aplicadas para a caracterização dos riscos positivos: fontes de risco positivo, eventos**

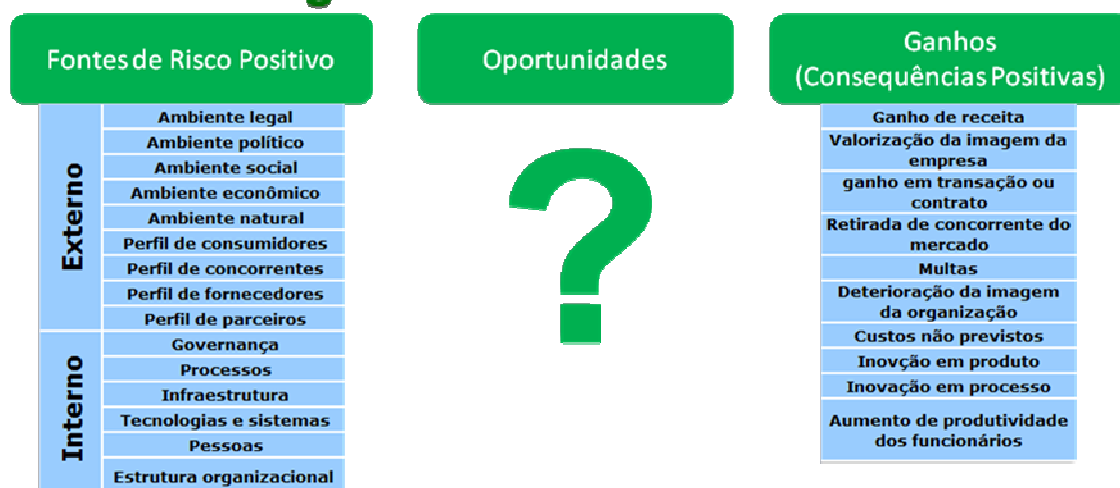
(oportunidades) e consequências positivas (ganhos). Essas três categorias são apenas sugestões iniciais para a caracterização dos riscos positivos, tendo sido elaboradas como um espelho conceitual das seguintes categorias de riscos negativos: fontes de risco negativo, eventos (ameaças) e consequências negativas (perdas).

22. As fontes de risco positivo seriam as causas de incertezas na concretização dos eventos. **Espera-se que as fontes de riscos positivo apresentem grande, se não total semelhança com as fontes de risco negativo.**
23. As consequências positivas são os ganhos reais auferidos, os quais impactam nos objetivos da organização. Desta forma, **identificar subcategorias para consequências positivas, aparentemente, também não é tarefa de grande complexidade.**
24. **Finalmente, as oportunidades são os eventos através dos quais as fontes de risco são exploradas para criação de ganhos.** Diferentemente das outras categorias, **a identificação de subcategorias de oportunidades é extremamente complexa.** Acreditamos que a prática habilitará uma maior visibilidade das categorias de oportunidade segmentadas por indústria. Por hora, apenas eventos de ganhos isolados podem ser identificados, não sendo, ainda, possível agrupá-los em subcategorias robustas.

Categorias de Risco Negativo

Fontes de Risco Negativo		Ameaça	Perdas (Consequências Negativas)
Externo	Ambiente legal	Fraudes internas	Roubo ou danificação de ativo
	Ambiente político	Fraudes externas	Perda de receita
	Ambiente social	Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho	Fundo não recuperado
	Ambiente econômico	Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços	Compensação ou restituição ao cliente
	Ambiente natural	Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição	Perda em transação ou contrato
	Perfil de consumidores	Aqueles que acarretam a interrupção das atividades da instituição	Multas
	Perfil de concorrentes	Falhas em sistemas de tecnologia da informação	Deterioração da imagem da organização
	Perfil de fornecedores	Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição	Custos não previstos
Interno	Perfil de parceiros		
	Governança		
	Processos		
	Infraestrutura		
	Tecnologias e sistemas		
	Pessoas		
	Estrutura organizacional		

Categorias de Risco Positivo



6. Qual a diferença fundamental entre oportunidades e ameaças?

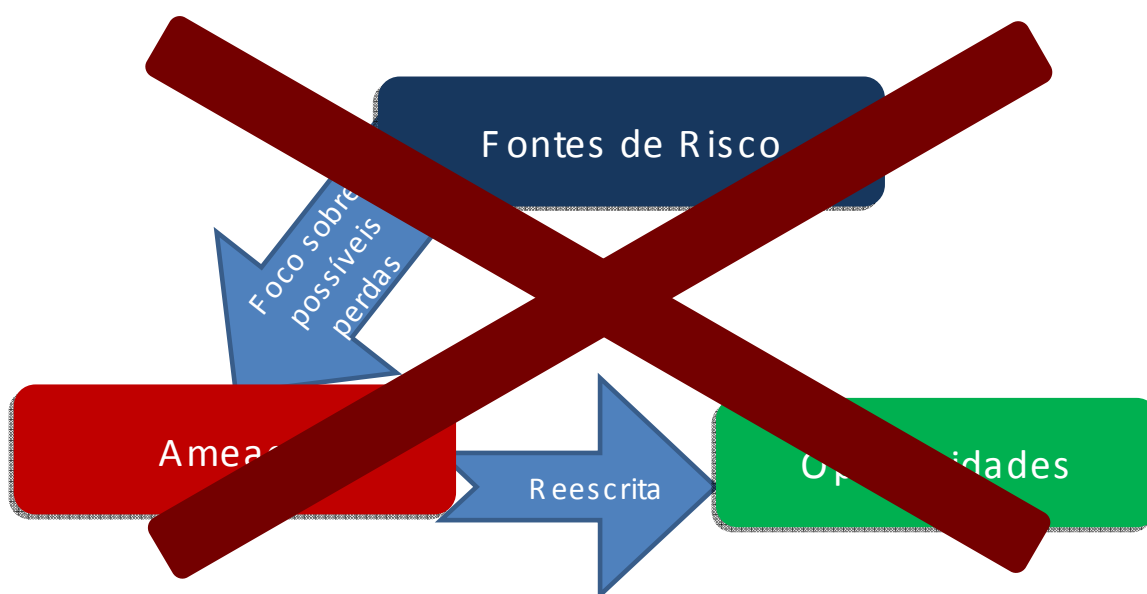
A distinção entre gestão de riscos negativos e positivos pode se tornar confusa caso a separação entre os conceitos de oportunidades (eventos relacionados aos riscos positivos) e ameaças (eventos relacionados aos riscos negativos) não seja clara e objetiva. Neste momento, esta diferenciação será melhor discutida.

25. Conforme já foi dito, a diferença entre gestão de riscos positivos e gestão de riscos negativos está no foco de aplicação dado pela organização. **Neste sentido, a diferença entre uma oportunidade e uma ameaça é baseada em qual foi a intenção ou propósito da organização ao analisar as fontes de risco.** Caso a intenção seja “O que pode dar mais certo do que dá hoje”, então o evento deve ser formulado como uma oportunidade. Caso a organização analise as fontes de risco com o propósito de encontrar “O que pode dar errado”, então os eventos levantados devem ser considerados ameaças. A figura abaixo ilustra a relação entre o foco dado à análise das fontes de risco e os eventos identificados.



26. Essa intenção, que diferencia oportunidades e ameaças, tem um caráter subjetivo. No entanto, é bastante razoável acreditar que **a maneira como um evento é entendido irá afetar o desenvolvimento dos controles propostos para seu tratamento e natureza dos ganhos resultantes.**

27. No limite, todo evento incerto pode ser descrito como sendo o seu não acontecimento. Assim, por exemplo, uma oportunidade de ganhar um novo cliente pode ser reescrita como uma ameaça de se deixar de ganhar este cliente. Embora esse tipo de reescrita não apresente nenhum impedimento teórico, **não aconselhamos a análise de uma oportunidade como o inverso de uma ameaça, e vice-versa,** conforme demonstra a figura abaixo.



7. Riscos positivos deveriam ser classificados de acordo com seu impacto nos objetivos organizacionais?

28. Uma alternativa para essa forma de diferenciação seria utilizar a definição de riscos dada pela ISO Guide 73: “efeito da incerteza sobre o objetivo”. **Poderíamos supor que oportunidades são eventos incertos cujo efeito seria a superação dos objetivos em oposição às ameaças, cujo efeito seria impedir seu alcance.**
29. No entanto, essa definição esbarra na dificuldade de se relacionar objetivos com o valor financeiro realmente esperado. Isso por que **a definição de objetivos e metas por muitas vezes tem um grande viés de motivar funcionários a superar seus limites, principalmente quando atrelados ao pagamento de remuneração variável.** Desta forma, para atingir esses objetivos “motivacionais”, uma organização inevitavelmente irá avaliar “o que pode dar mais certo do que ocorre hoje” e, portanto, aplicar a gestão de risco positiva.
30. Por outro lado, outros objetivos são definidos de forma conservadora, estando de acordo com os resultados realmente esperados. Para garantir esses objetivos, bastaria à organização implementar controles para assegurar o curso esperado dos acontecimentos, ou seja, alcançar algum nível de excelência na gestão de riscos negativa.
31. Assim, a maneira como os riscos seriam geridos para assegurar o alcance de um objetivo iria variar muito dependendo da natureza do objetivo. **Portanto, avaliamos inadequado o uso do conceito de alcance ou superação de objetivos estabelecidos como parâmetro para diferenciar ameaças e oportunidades.**
32. Finalmente, pode-se contra-argumentar que cada objetivo poderia ser classificado de acordo com a necessidade ou não de práticas de gestão de risco positivo para alcançá-lo. Assim, oportunidades seriam os eventos relacionados ao alcance dos objetivos “motivacionais” e ameaças seriam os riscos relacionados aos objetivos “conservadores”. Contudo, novamente avaliamos que este tipo de solução agrega maior complexidade do que benefícios a discussão de gestão de riscos positivos.

8. O que não deve ser considerado gestão de riscos positivos?

Esse tópico aponta algumas confusões que poderiam surgir em relação à definição do que seria a gestão de riscos positivos.

33. Em primeiro lugar, eventos completamente inesperados que geram ganhos para a organização não podem ser confundidos com gestão de riscos positivos. Gerir riscos positivos significa tomar medidas conscientes e estruturadas para tirar proveito de incertezas. **Apenas ter sorte não significa gerir riscos positivos.**

Uma indústria, antevendo uma possível mudança nas leis ambientais, implementa uma série de mudanças para se adaptar às suas exigências. Uma equipe de repórteres de uma grande emissora, ao fazer uma reportagem sobre defesa do meio ambiente, descobre a iniciativa e a inclui na redação.

A empresa tem a sua marca valorizada frente aos clientes graças a um evento de ganho. No entanto, a organização não havia vislumbrado essa oportunidade e, conseqüentemente, não havia implementado nenhum controle com o propósito de aproveitá-la. Portanto, houve apenas gestão do risco negativo trazendo, por acaso, ganhos inesperados à organização.

34. **Não se deve confundir a excelência em gestão de riscos negativos com a gestão de riscos positivos.** Contudo, quando uma organização minimiza drasticamente seus custos maximizando sua eficiência no tratamento de possíveis ameaças, a distinção entre riscos positivos e negativos pode se tornar tênue e controversa. Desta forma, quando uma organização olha para suas fontes de risco e avalia “qual é o menor custo possível para tratar o que pode dar errado” podem ser criados argumentos que caracterizem esta ação enquanto de criação efetiva de valor para o acionista

35. **Também não se pode confundir a gestão de riscos positivos com a aplicação da gestão de riscos negativos nos processos estratégicos da organização.** A gestão de riscos negativos, muitas vezes, envolve a coleta e *report* de uma grande quantidade de informação. Esta, muitas vezes, pode ser usada para apoiar o processo

estratégico de uma organização. Isso, no entanto, consiste apenas em um uso mais nobre da gestão de riscos negativa.

Uma construtora, ao realizar um estudo estruturado dos seus principais riscos negativos, conclui que estes estão intimamente ligados às suas relações com os seus clientes que deixam, muitas vezes, de pagar e fazem pedidos de modificações abusivos em projetos.

A diretoria da construtora, ao consultar o estudo, decide alterar sua estratégia comercial de forma a modificar as suas relações como os clientes, aumentando assim a sua margem de lucro. Essa decisão, embora tenha criado ganhos para a organização, não deve ser considerada como uma gestão de riscos positivos.

36. Em alguns casos, **uma gestão de riscos positivos ineficiente pode parecer uma gestão de riscos negativos**. Se uma organização espera que determinado evento possa acontecer e gerar ganhos, ela pode implementar controles para aumentar a probabilidade de ocorrência ou para maximizar as conseqüências dessa oportunidade. No entanto, se o evento não ocorre, não se pode dizer que se tratou de um risco negativo. Conforme foi discutido, a diferença entre uma ameaça e uma oportunidade está na maneira como a organização analisa as fontes de risco e formula o evento. Portanto **investir em oportunidades que não ocorrem é gerir os riscos positivos de forma ineficiente, não devendo ser confundido com gestão de riscos negativos**.

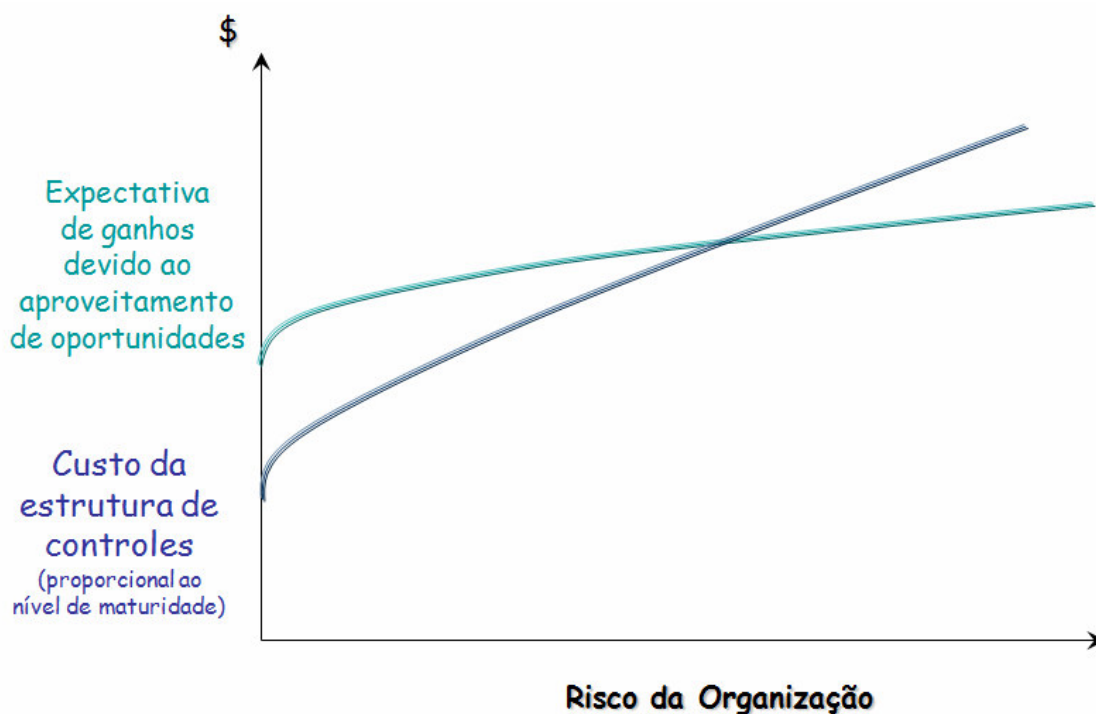
Voltando ao exemplo da indústria dado anteriormente, considerando agora que ela teria alocado grande parte do pessoal da sua assessoria de imprensa, unicamente para divulgar suas mudanças ecológicas, e que, apesar disso, nenhum canal de comunicação tivesse se interessado em divulgar o caso, não se poderia dizer que ocorreu um risco negativo.

Houve, então, uma gestão de riscos positivos ineficientes que avaliou e investiu em uma oportunidade que não se concretizou.

9. Qual a relação entre a gestão de riscos positivos e a estratégia da organização?

A gestão de riscos positivos, como tudo mais em uma organização, não deve ser tratada de forma isolada. Discutiremos agora alguns fatores que permitirão que a gestão de riscos esteja alinhada à estratégia organizacional.

37. Um termo muito usado na literatura de gestão de riscos negativos é o apetite ao risco. Ele significa uma medida agregada de quanto risco uma organização está disposta a aceitar. Quanto menor ele for, menor será a variabilidade aceita pela organização. O apetite ao risco deve estar alinhado à estratégia organizacional.
38. Voltando à idéia do espelho conceitual, poderíamos sugerir um outro termo que espelhasse o conceito de apetite ao risco. **A esse termo damos o nome de indução à oportunidade. Ele seria uma medida agregada de quanto uma organização estaria disposta a investir para ter maior flexibilidade no aproveitamento de possíveis oportunidades.**
39. Como já foi dito, ter sorte não significa gerir riscos positivos. Quando uma organização vislumbra uma oportunidade e decide por aproveitá-la, ela deve implementar controles para esse fim. Esta implementação quase sempre exigirá um determinado gasto. Assim, **ao implementar um novo controle, a organização irá incorrer em um custo certo para obter um ganho incerto.** A figura abaixo mostra como o crescimento das expectativas de ganhos, através do aproveitamento de oportunidades, está relacionado com o custo da estrutura de controles que induzam a concretização destas oportunidades. A organização precisa escolher o ponto do gráfico onde deseja estar para poder decidir quais oportunidades aproveitar e quais controles implementar.



40. Como induzir uma oportunidade significa incorrer em incertezas em relação aos ganhos, organizações indutoras deverão tender a ser mais flexíveis. O mesmo acontece com organizações de alto apetite ao risco, que aceitam altos riscos para não incorrer em gastos fixos para controlá-los. Analogamente, organizações com baixo apetite a risco implementariam controles que conseqüentemente as impediriam de conseguir a flexibilidade necessária para induzir suas oportunidades.

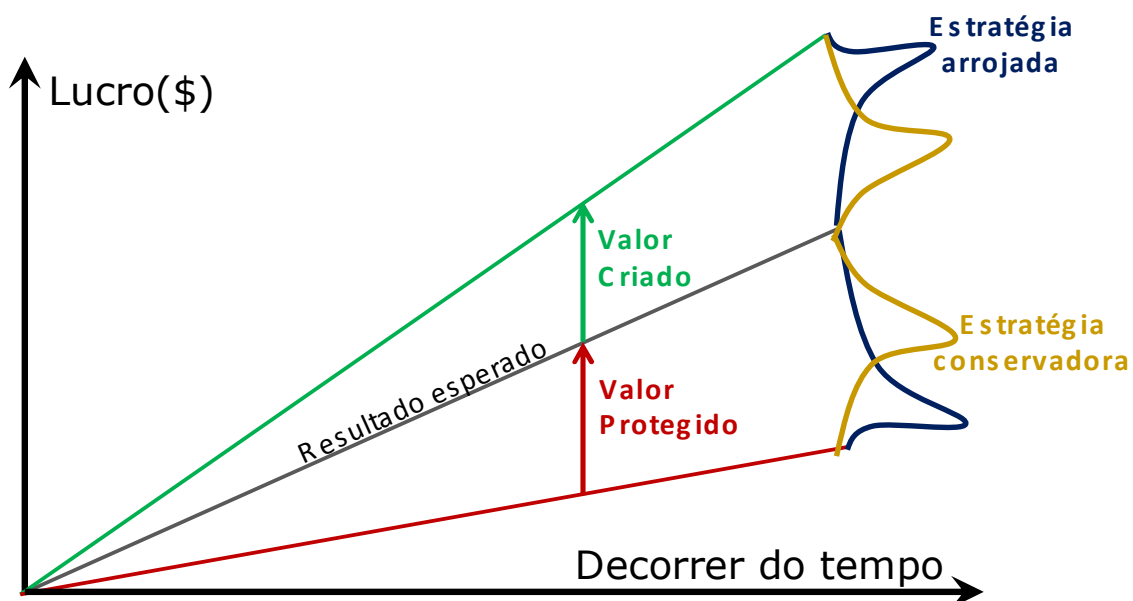
Voltando ao caso da desenvolvedora de *softwares*, esta empresa implementa uma série de controles de forma a conseguir a maior contribuição possível de seus funcionários. Entre esses controles estão: alocar um quinto do tempo de trabalho do pessoal de desenvolvimento para projetos pessoais, premiar periodicamente os autores de idéias inovadoras e bem sucedidas, permitir horário de trabalho flexível, entre outros. No entanto, essa mesma empresa pode implementar uma série de controles rígidos na área de tecnologia da informação para evitar perdas e violação de dados.

41. A gestão de riscos positivos estará sempre melhor alinhada a estratégias inovadoras. Isso porque, na medida em que uma **organização identifica um possível evento de ganho e passa a criar controles com a intenção de aproveitá-lo, os ganhos obtidos em**

algum momento serão parte da previsão dos ganhos esperados. Em outras palavras, em algum momento, ao se perguntar “o que pode dar errado?” a organização identificará a não ocorrência do ganho como uma ameaça. Assim, a variabilidade antes entendida como possibilidade de oportunidade passará a ser descrita de maneira inversa como a possibilidade de uma ameaça.

42. Com isso, a atuação da organização, que antes poderia ser descrita como gestão de riscos positivos passará a gestão de riscos negativos. Dessa forma, uma organização só irá manter uma gestão de riscos positivos ao longo do tempo se estiver, continuamente, identificando e aproveitando novas oportunidades.

43. A figura abaixo representa duas maneiras como uma mesma organização pode gerir seus riscos. Para uma estratégia arrojada (representada em azul), a gestão de riscos apresentará elevado apetite a risco e alta indução a oportunidades, seu ganhos, portanto apresentam maior variabilidade. Em contrapartida, uma opção alinhada a uma estratégia mais conservadora, apresentaria apetite a risco e indução a oportunidades menores e, com isso, uma menor incerteza sobre os seus resultados.



44. **Finalmente, fica a percepção de que os gestores e executivos estão sempre buscando meios para criar uma assimetria entre**

as incertezas relacionadas à indução de ganhos potenciais e à tolerância a possíveis perdas.

10. Qual a diferença entre as estruturas e os processos organizacionais utilizados na gestão de riscos positivos e negativos?

45. Uma das motivações para o estudo da gestão de riscos é a possibilidade de se aproveitar estruturas implementadas de gestão de riscos negativos para a realização da gestão de riscos positivos. Além disso, observa-se que a diferença central entre ambas abordagens encontra-se no propósito dado: identificação de oportunidades ou ameaças. Em relação à estrutura, nos parece que deveria haver uma grande sinergia entre a estrutura de gestão de riscos positivos e negativos. Na prática, entendemos que **o ideal seria alinhar a gestão de riscos positivos e negativos em uma só estrutura.**

46. A princípio, pelos mesmos motivos nos parece que deveria existir um processo único para realizar a gestão de riscos positivos e negativos. No entanto, devido à dificuldade encontrada para manter atenção sobre oportunidades e ameaças simultaneamente (vide termo *mind-set* apresentado no início desse documento) acreditamos que os processos de gestão de riscos deveriam ser separados. Essa separação não implica na diferenciação entre os dois processos. Portanto, **acreditamos que a melhor opção seriam dois processos separados, porém extremamente similares de forma a facilitar o uso da mesma estrutura de gestão de riscos.**

11. Qual a diferença entre as estruturas e processos organizacionais empregadas na gestão de riscos positivos e negativos?

Embora a visão de o que seria a gestão de riscos esteja mais clara, a sua implementação permanece muito distante da realidade. Com o objetivo de aproximar a gestão de riscos positivos da realidade, apresentaremos agora ferramentas capazes de tornar a prática da gestão de riscos algo mais tangível.

47. Diversas são as ferramentas de gestão de riscos atualmente disponíveis às organizações. No entanto, essas ferramentas não escapam do viés

negativo que predomina na gestão de riscos. Uma vez que estamos propondo uma revisão de toda a gestão de risco sob um viés positivo, faz sentido aplicar essa mesma revisão sobre essas ferramentas. **Iremos então sugerir adaptações às ferramentas de gestão de riscos negativos para a aplicação na gestão de riscos positivos.**

48. Uma das mais difundidas ferramentas de gestão de riscos é o CSA (*Control Self Assessment*). No entanto, a maneira como essa ferramenta vem sendo aplicada é extremamente voltada ao tratamento de ameaças. A adaptação do CSA para a gestão de riscos positivos seria o OCSA ou Opportunity Control Self Assessment. **Essa ferramenta deveria avaliar a capacidade e uso efetivo dos controles implementados pela organização para aproveitar oportunidades potenciais de acordo com o nível de indução de oportunidades definida.**

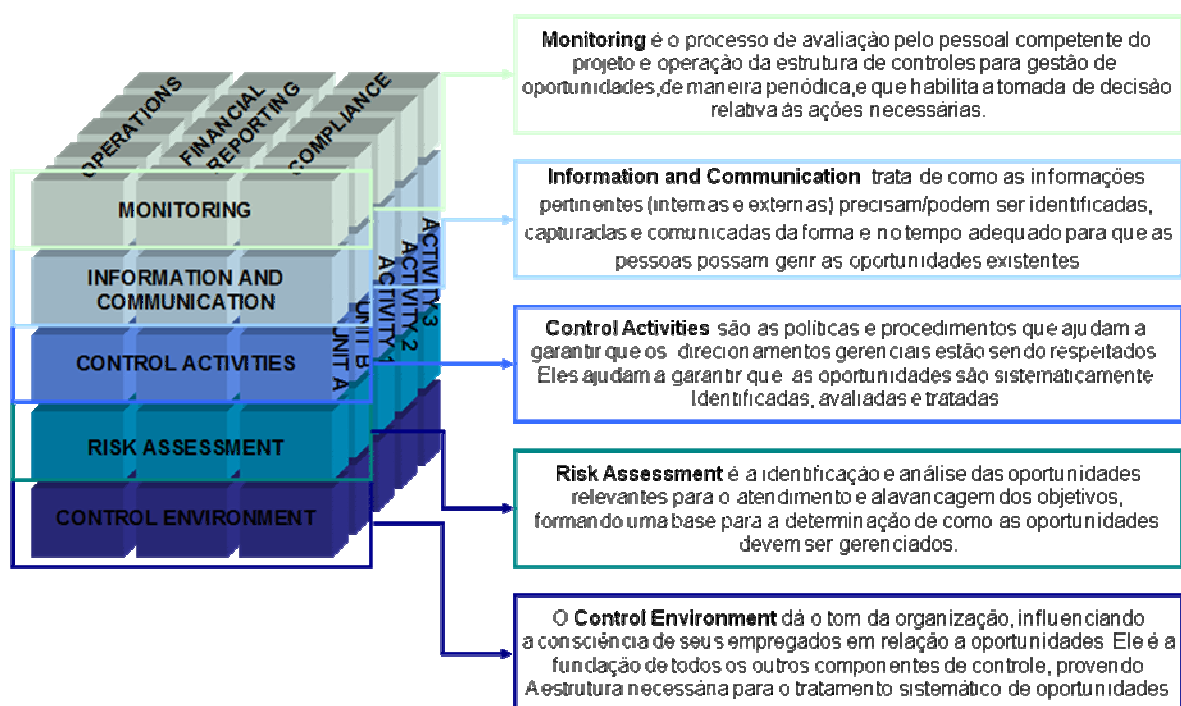
49. As bases de perdas internas também deveriam ser adaptadas para o registro de ganhos. Nesse caso a organização poderia registrar em uma base de dados todos os eventos inesperados que geraram algum ganho para a organização (eventos de ganho aproveitados) ou que poderiam tê-lo gerado (eventos de ganhos não aproveitados). **As bases de ganhos poderiam auxiliar as organizações a analisar a eficiência dos seus controles de risco positivo e monitorar os retornos dos investimentos realizados.**

50. Os indicadores-chave de risco são uma terceira ferramenta usada em larga escala, porém com o viés negativo da gestão de riscos atual. Poder-se-ia pensar então, nos **indicadores-chave de oportunidades que deveriam alertar a organização em momentos onde determinadas ações poderiam trazer grande ganhos.**

Um indicador chave de oportunidade poderia indicar uma dificuldade de abastecimento de um produto substituto. A organização poderia então criar uma promoção com o objetivo de atrair os consumidores do produto aumentando o seu espaço no mercado.

12. Sugestão de um COSO Internal Control para gestão de riscos positivos.

51. Finalmente, será mostrada uma primeira sugestão de adaptação do *framework* de gestão de riscos COSO Internal Control para a gestão de riscos positivos **redefinindo cada um de seus elementos à luz da gestão de riscos positivos e depois definindo seus controles associados.**



- **Práticas de Control Environment:**

- Mecanismos de incentivo à geração de oportunidades como remuneração por idéias inovadoras, percentual do tempo de trabalho disponível para desenvolvimento de oportunidades, etc;
- Visão por processos em oposição a uma visão funcional na organização;
- Cultura que permeie a melhoria ao invés da repetição e da estabilidade;
- Código de ética e valores disseminados que enfatizem o incentivo à inovação, canais abertos de comunicação com os níveis pertinentes de decisão e alta capacitação de funcionários;
- Estruturas organizacionais que permitam a comunicação entre as diversas áreas funcionais e a identificação de oportunidades a partir de sinergias entre essas;

- **Práticas de Risk Assessment:**
 - **Estabelecimento de objetivos**
 - Formalização de objetivos ligados à busca por oportunidades;
 - Elaboração de mapas de relações entre objetivos organizacionais e análise do impacto das oportunidades nestes objetivos;
 - Identificação de ciclos virtuosos e ciclos viciosos em relação aos objetivos da empresa;
 - **Identificação de oportunidades**
 - Elaboração do dicionário de oportunidades da organização;
 - Formação de grupos de discussão ou workshops interdisciplinares para identificação de oportunidades;
 - Rastreamento de idéias surgidas em atividades de treinamento da força de trabalho;
 - Identificação de oportunidades relacionadas ao alcance de resultados acima do esperado;
 - Identificação de novas oportunidades emergentes caso um determinado risco se “tangibilize”;
 - **Avaliação de oportunidades**
 - Definição da taxa mínima de atratividade para projetos associados ao aproveitamento de grandes oportunidades;
 - Definição de política de indução a oportunidades da organização;
 - Identificação das principais hipóteses que precisam ser confirmadas para que a oportunidade se torne economicamente viável;
 - Avaliação da complexidade da implantação de controles que tratem da oportunidade e seu impacto na cultura da organização;
 - Análise da flexibilidade para modificação da implementação dos controles que tratam da oportunidade caso novos acontecimentos ocorram;
 - Análise da flexibilidade para novas ações após a implementação de controles que tratem da oportunidade;
 - Análise de ganhos intangíveis como imagem, satisfação dos funcionários e de outros *stakeholders*;

- Identificação de como a oportunidade alavanca os objetivos organizacionais, em especial seu impacto nos circuitos virtuosos e circuitos viciosos;
- Comparação do retorno financeiro relativo a uma determinada oportunidade ou controle com a taxa mínima de atratividade da empresa;
- Análise do custo de oportunidade de priorização entre as oportunidades;
- Identificação dos patrocinadores dentro da organização e outras áreas que poderiam ter interesse na oportunidade identificada;

- **Práticas de Control Activities**

- Rotação de atividades ou tarefas;
- Mapeamento das competências, habilidades e atitudes da força de trabalho (inclusive as que não estão diretamente ligadas às tarefas cotidianas dos executores);
- Documentação de situações imprevistas que aconteçam durante a operação da empresa que possam ser convertidas em futuras oportunidades;
- Identificação de possíveis parceiros complementares para novas ações;
- Identificação de mercados emergentes ou mercados nos quais os consumidores estejam insatisfeitos com os produtos ou serviços oferecidos;
- Desenvolvimento e padronização de tecnologias em conjunto com concorrentes;
- Investimento em conjunto e integração de processos com fornecedores e distribuidores para aumento de qualidade ou redução de custo;
- Monitoramento e participação em editais de subvenção governamentais e de órgãos de fomento;

- **Tratando oportunidades:**

- Perseguição da oportunidade internamente à empresa, utilizando a capacidade instalada;

- Incremento de capacidade instalada ou capacitação para perseguir internamente a oportunidade;
- Ação sobre a probabilidade de a oportunidade ocorrer, aumentando-a. Inclui ações políticas junto a atores externos e incremento de pesquisa e desenvolvimento interno;
- Ação sobre a consequência da oportunidade, aumentando seus benefícios. Incluir divulgar a oportunidade na organização, aumentando a sinergia entre as áreas e seus ganhos de escala;
- Compartilhamento da oportunidade com terceiros. Inclui a realização de *outsourcing* de processos, projetos ou funções, acordos de *joint venture*, fomento de novas empresas (*start-ups*) e criação de empresas legadas (*spin-offs*);
- Retenção da oportunidade residual, e aguardo para uma futura decisão;
- Análise de como o tratamento dos riscos existentes podem potencializar outras oportunidades.
- **Práticas de Information and Communication:**
 - **Contexto Interno**
 - Identificação e formalização dos processos e recursos com maior possibilidade de geração de oportunidades;
 - Rastreamento dos projetos inacabados ou que foram rejeitados anteriormente;
 - Identificação de possibilidades de sinergias com as demais áreas da empresa;
 - **Contexto Externo**
 - Entendimento de políticas de alocação de capital governamental;
 - Busca por editais de órgãos de fomento;
 - Participação pró-ativa na definição de regulamentações para a indústria;
 - Realização de busca em periódicos, fóruns de discussão, bancos de patentes, etc;
 - Buscas de informações de concorrentes;
 - Inserção em redes de empresas com temas associados.
- **Práticas de Monitoring**

- Mapeamento de ações dos competidores para a identificação de iniciativas rivais que diminuam o valor da decisão tomada anteriormente (de perseguir ou não a oportunidade);
- Construção de uma base de lições aprendidas em relação ao desempenho nas respostas as oportunidades;
- Monitoramento de fatores externos à empresa que tornam a oportunidade válida (condições de demanda, mercados, etc) a partir do conjunto de hipóteses pré-definidas na fase de *risk analysis*.

13. Visão final

Tendo em vista todas as discussões e conclusões realizadas, a figura a seguir e a tabela na sequência apresentam uma visão sintética dos principais pontos abordados neste artigo.



Questão	Principais Pontos
Por que estudar a gestão de riscos positivos?	"O temor da perda freqüentemente é mais poderoso que a esperança da vitória"
	São as ameaças que levam organizações a procurarem ferramentas para gestão de incertezas
	Não há nenhum impedimento teórico para um enfoque positivo da gestão de riscos.
	Todo investimento em complexas estruturas para gestão de riscos estaria sendo subutilizado, uma vez que diversos riscos positivos, capazes de gerar novos ganhos, não são identificados
	Como motivação adicional, podemos identificar diversas organizações que vêm perseguindo oportunidades de forma pouco estruturada, desperdiçando quantias significativas de capital em apostas otimistas na intuição
O que significa gerir de riscos positivos?	Analisar fontes de risco com a intenção de identificar oportunidades de ganhos e implementar controles para tirar o máximo proveito das mesmas.
	Gerir riscos positivos trata, portanto, de mudar o foco de aplicação das práticas, métodos e ferramentas pertencentes à teoria de gestão de risco, explorando fontes de risco, induzindo oportunidades e auferindo ganhos para a organização.
Quais os resultados práticos da gestão de riscos positivos?	A organização que gere riscos negativos protege o valor esperado do acionista.
	A gestão de riscos positivos trará resultados acima do esperado, criando assim valor para o acionista.
O que seria um dicionário de risco positivo?	Espera-se que as fontes de riscos positivo apresentem grande ou total semelhança com as fontes de risco negativo.
	Identificar subcategorias para conseqüências positivas, aparentemente, não é tarefa de grande complexidade
	A identificação de subcategorias de oportunidades é extremamente complexa .
Qual a diferença fundamental entre oportunidades e ameaças?	A diferença entre uma oportunidade e uma ameaça é está na intenção da organização ao analisar as fontes de risco.
	A maneira como um evento é entendido pela organização irá afetar o desenvolvimento dos controles propostos para seu tratamento e a natureza dos ganhos resultantes
	Não aconselhamos a análise de uma oportunidade como o inverso de uma ameaça, e vice-versa.
Riscos positivos deveriam ser classificados de acordo com seu impacto nos objetivos ?	Poderíamos supor que oportunidades são eventos incertos cujo efeito seria a superação dos objetivos em oposição às ameaças, cujo efeito seria impedir seu alcance.
	Contudo, a definição de objetivos e metas por muitas vezes tem um grande viés de motivar funcionários a superar seus limites, principalmente, quando atrelados a pagamento de remuneração variável
O que não deve ser considerado gestão de riscos positivos?	Apenas ter sorte não significa gerir riscos positivos .
	Não se deve confundir a excelência em gestão de riscos negativos com a gestão de riscos positivos.
	Não se pode confundir a gestão de riscos positivos com a aplicação da gestão de riscos negativos nos processos estratégicos da organização.
	Uma gestão de riscos positivos ineficiente pode parecer uma gestão de riscos negativos .
Qual a relação entre a gestão de riscos positivos e a estratégia da organização?	A indução a oportunidade é uma medida agregada de quanto uma organização estaria disposta a investir para ter maior flexibilidade no aproveitamento de possíveis oportunidades.
	Ao implementar um novo controle, a organização irá incorrer em um custo certo para obter um ganho incerto.
	Uma organização identifica um possível evento de ganho e passa a criar controles com a intenção de aproveitá-lo, os ganhos obtidos, a princípio completamente inesperados, se

	tornarão, em algum momento, parte da previsão dos ganhos esperados
	Gestores e executivos estão sempre buscando meios para criar uma assimetria entre as incertezas relacionadas à indução de ganhos potenciais e tolerância a possíveis perdas
Qual a diferença entre as estruturas e processos organizacionais utilizados na gestão de riscos positivos e negativos?	O ideal seria alinhar a gestão de riscos positivos e negativos em uma só estrutura.
	Em relação aos processos, a melhor opção seria dois processos separados, porém extremamente similares de forma a facilitar o uso da mesma estrutura de gestão de riscos.
Como seriam as ferramentas para gestão de riscos positivos?	O OCSA deveria avaliar a capacidade e uso efetivo dos controles implementados pela organização para aproveitar oportunidades potenciais
	As bases de ganhos poderiam auxiliar as organizações a analisar a eficiência ou não dos seus controles de risco positivo, bem como pensar em novos controles
	Indicadores-chave de oportunidade poderiam alertar a organização em momentos onde determinadas ações poderiam trazer grandes ganhos.