

# Riscos e a Empresa Familiar

*por Pedro Meloni*

A empresa familiar deve preocupar-se com o risco? Gestão de riscos não é um assunto que só interessa a empresas que fazem negócios arriscados? Por que me preocupar com riscos se minha empresa é conservadora? Essas perguntas são bastante válidas de se fazer. Porém, cabe fazer uma outra pergunta: que empresa está hoje em dia imune aos riscos?

A busca pela geração de valor e, portanto, de resultados, sempre envolve risco. Sem risco não há retorno. Muitas vezes, influenciados pelos sucessos do passado e pela experiência acumulada na gestão do nosso negócio, podemos ser levados a acreditar que de fato não corremos riscos relevantes. Porém, a realidade atual nos mostra que as coisas não são bem assim e, na verdade, estão em constantes mudanças.

Temos novos fatores em jogo no nosso ambiente de negócios que exigem novas e diferentes abordagens. A globalização, a internet, as novas formas de parcerias, as novas tecnologias, os mercados mais abertos, a concorrência, e outros tantos fatores, nos demandam cada vez mais velocidade tanto na avaliação das oportunidades como na tomada de decisões. Precisamos ser ágeis para identificar e tirar proveito das oportunidades que surgem. E a agilidade pressupõe disseminação do poder de decisão, o chamado “empowerment”, o que por sua vez gera toda uma outra dimensão de riscos.

Neste novo ambiente, à medida que buscamos novas fórmulas e caminhos para gerar resultados, precisamos refletir sobre como a administração dos riscos está ligada à criação de valor. Correr riscos é inerente aos negócios e, obviamente, não é um problema em si. O problema acaba sempre aparecendo quando o risco é desconhecido, subestimado, mal precificado ou, pior ainda, jogado debaixo do tapete... Como diz o ditado popular, o pior cego é aquele que não quer enxergar.

Assim sendo, a pergunta fundamental não é: A que riscos está sujeita a empresa? Nem tampouco: Como posso evitar ou eliminar os riscos na minha empresa? São perguntas úteis, mas não vão à questão central, que é: Como podemos administrar os riscos deste negócio de forma a gerar o maior valor possível para os acionistas? As melhores práticas atuais estão voltadas não mais para a mitigação ou diminuição dos riscos e sim para a otimização da carteira de riscos da empresa. Ou seja, o objetivo da empresa agora é definir o seu apetite e a sua capacidade de tomar riscos, aproveitando as oportunidades dentro dos parâmetros estabelecidos e, em conseqüência, obtendo recompensas por aqueles riscos que ela conscientemente assume.

Bem, e como fazer isso? Não há uma resposta simples, do tipo “one size fits all”, nem um modelo pronto para todos os casos. Devemos começar por mapear os riscos, levando em conta que a gestão moderna de riscos vai muito além dos riscos financeiros tradicionais. Temos que olhar também para os riscos estratégicos, operacionais, de reputação, de regulamentação e de informação. Temos que trabalhar o assunto de riscos de maneira sistemática. E a abordagem mais atual que existe neste campo é a chamada ERM (Enterprise Risk Management). Não é nosso objetivo neste breve artigo entrar em detalhes, mas explicando de forma resumida e simplificada, a ERM é um método para empresa identificar os riscos mais relevantes com os quais se defronta, para depois poder administrá-los e otimizá-los dentro de um conceito de “portfolio” de riscos, como se fosse uma carteira de investimentos. Tudo isso de forma integrada e vinculada à estratégia global da empresa.

Ao pensar no assunto de gestão de riscos, é essencial que se considere questões como:

1. Conhecemos nossos riscos ?
2. Estamos também olhando nossos riscos não-tradicionais ?
3. Como nossos riscos se relacionam entre si ?
4. Qual o nosso apetite de risco ?
5. Sabemos quem são os responsáveis pelos riscos na empresa?
6. Temos ferramentas para medir e monitorar os riscos?
7. Temos controles apropriados que viabilizem a otimização dos riscos?
8. Estamos sempre buscando novas estratégias de otimização de riscos?
9. Nossos sistemas de remuneração promovem ou inibem a boa gestão de riscos?
10. Como está difundida na organização a filosofia de gerir riscos?
11. Temos uma boa cultura de gestão de riscos?

São perguntas de ordem geral que nos ajudam a enxergar algumas das dimensões deste tema. Observam-se atualmente muitas empresas preocupadas em fazer trabalhos de mapeamento e monitoramento dos riscos, mas pouquíssimas tem condições de dizer qual o real valor agregado por isso tudo. As empresas de maior sucesso serão aquelas que conseguirem integrar a sua filosofia de riscos na sua estratégia de negócios. A estratégia de gestão de riscos da empresa deve ser construída a partir da estratégia global do negócio e devem visar apoiá-la.

Aqui estão alguns exemplos dos saltos de qualidade que devem buscar as empresas estar na vanguarda da gestão de riscos:

<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
Risco é um perigo específico	Risco no contexto da estratégia negócio
Identificação e avaliação dos riscos	Desenvolvimento de um portfolio de riscos
Foco sobre todos os riscos	Foco sobre os riscos relevantes
Mitigação de riscos	Otimização de riscos
Limites de riscos	Estratégia de riscos
Riscos sem donos	Riscos com responsáveis definidos
Quantificação esporádica de riscos	Monitoramento e mensuração
Risco não é comigo	Risco é responsabilidade de todos

Assim, como se vê risco não é assunto só para empresa grande ou para empresas que atuam em segmentos muito específicos. Risco é assunto para empresas de todos os tipos: pequena, média ou grande; de controle familiar ou não; de gestão familiar ou profissionalizada; de capital fechado ou aberto. O que certamente pode e deve variar em função do tipo e características da empresa é a estrutura que usará para gerir riscos e o volume de recursos que dedicará para isto. Uma grande empresa pode optar por estabelecer uma área gestão de riscos, bastante robusta, designando um executivo com o nível de Diretor ou Vice Presidente para ocupa. Em outras empresas, essa função pode ser acumulada por um Diretor, com outras responsabilidades. O importante é que a função exista e seja identificável na organização. Porém, mesmo assim, os demais executivos e funcionários não devem se eximir de suas parcelas de responsabilidade pelos riscos da empresa, dentro de suas esferas de atuação. Se cada um não contribuir com sua parcela de responsabilidade, imensos investimentos estarão em risco de perda.

**Pedro M. Meloni,**  
*Economista e Administrador, é especialista em Gestão Estratégica de Riscos e Governança Corporativa. É atualmente **Principal Advisor** do IFC, Grupo Banco Mundial, para a América Latina e Caribe.*