



# Falta de alinhamento interno e de recursos para gerenciar riscos ameaça o desempenho dos negócios

Pesquisa global com executivos expõe áreas de preocupação para diretores e suas equipes administrativas

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

# Impacto dos riscos operacionais no desempenho dos negócios

As empresas enfrentam hoje uma série de desafios para conseguir ter sucesso e crescer. A combinação entre uma economia global dinâmica, uma maior utilização de tecnologias em rápido desenvolvimento, um volume crescente de dados, um ambiente regulatório imprevisível e vários outros fatores fazem com que traçar um cenário dos resultados do negócio se torne uma tarefa árdua para os executivos. Por isso, é cada vez mais importante para as empresas investir adequadamente em recursos humanos e financeiros para elevar o nível do desempenho dos negócios e assim ganhar competitividade no mercado global.

Mas até que ponto as empresas estão incorporando os riscos em seu planejamento? Algumas das principais preocupações atuais dos diretores de empresas são o terrorismo, as questões comerciais ou climáticas e as políticas regulatórias, mas esses riscos não podem ser diretamente controlados de forma a influenciar os resultados do negócio. Por outro lado, compreender melhor os riscos operacionais em toda a cadeia de valor da empresa pode permitir a criação e a extração de mais valor das oportunidades que surgem.

Esses riscos operacionais têm diversos formatos e proporções: problemas com saúde e segurança no local de trabalho, questões ambientais, controle de qualidade, segurança dos processos,

interrupções na cadeia de suprimentos, desafios associados com manutenção e confiabilidade, flutuações na produção, integridade e gestão de ativos, entre outros. Conhecer o impacto desses riscos nas metas do negócio é fundamental para os executivos, especialmente quando se consideram futuros investimentos ou um corte de orçamento.

Por exemplo, o registro de acidentes catastróficos costuma crescer após uma queda significativa no preço do petróleo. De acordo com a Marsh Research, os 100 principais eventos de prejuízo em 2015 totalizaram mais de US\$ 33 bilhões com um valor médio acima de US\$ 130 milhões. Embora essas situações de catástrofe aconteçam por razões diferentes, elas se encaixam em um padrão que revela como o declínio do preço do petróleo pode afetar as decisões de negócios associadas a riscos.

Com isso em mente, a dss+ realizou uma pesquisa global com executivos de diversos setores de atividade de alto risco, para determinar percepções sobre como os riscos são identificados e administrados dentro das empresas e em que medida são incorporados nas metas e nos objetivos das organizações. Os resultados da pesquisa indicam que muitos executivos parecem estar buscando maneiras melhores de integrar a gestão de riscos operacionais ao desempenho do negócio.

## A visão dos executivos sobre a gestão de riscos operacionais

Os resultados da pesquisa da dss<sup>+</sup> revelam que os executivos reconhecem que os processos de gestão de riscos operacionais dentro de suas empresas não são suficientes. Duas conclusões são particularmente alarmantes:

**1** Os executivos reconhecem que não estão destinando recursos e capacidade suficientes para administrar com eficácia os riscos dentro de suas empresas, o que pode ameaçar o direito de operar.

**2** Os executivos reconhecem que há uma desconexão organizacional e um desalinhamento significativos entre a liderança e os funcionários com relação à gestão de riscos, o que contribui enormemente para elevar a probabilidade de acontecer um evento catastrófico.

### Gestão ineficaz dos riscos

Segundo a pesquisa, há uma grande diferença entre o que os executivos consideram como componentes importantes em uma gestão bem-sucedida

dos riscos e a eficácia com que suas empresas estão implantando tais componentes essenciais (ver Figura 1).

Três descobertas específicas se destacam. Enquanto 90% dos executivos acreditam que o comprometimento da liderança é importante para administrar os riscos de maneira eficaz, apenas 38% consideram que esse elemento é um forte componente de seu atual sistema de gestão de riscos. Da mesma forma, 88% pensam que o engajamento da força de trabalho é importante para gerenciar os riscos, no entanto apenas 35% acham atualmente que esse seja um forte componente em suas organizações. Além disso, ainda que 80% dos executivos compreendam que a cultura organizacional é importante para a gestão eficaz de riscos, apenas 21% consideram esse item um forte componente do sistema de gestão de riscos de suas empresas.

Não é à toa que três em cada quatro executivos (75%) achem que os riscos operacionais em suas empresas são gerenciados de maneira inapropriada. Mais de um terço pensa que não tem uma compreensão adequada dos riscos operacionais de suas organizações, que há falhas críticas nos atuais processos de gestão de riscos operacionais e que há em suas empresas uma falta de capacidade para conduzir os processos estabelecidos relacionados com os riscos operacionais.

Esses resultados são especialmente preocupantes porque as possíveis implicações, desde períodos de inatividade, ferimento de funcionários, eventuais multas e até mesmo a perda de vidas e do direito de operar, são relevantes.

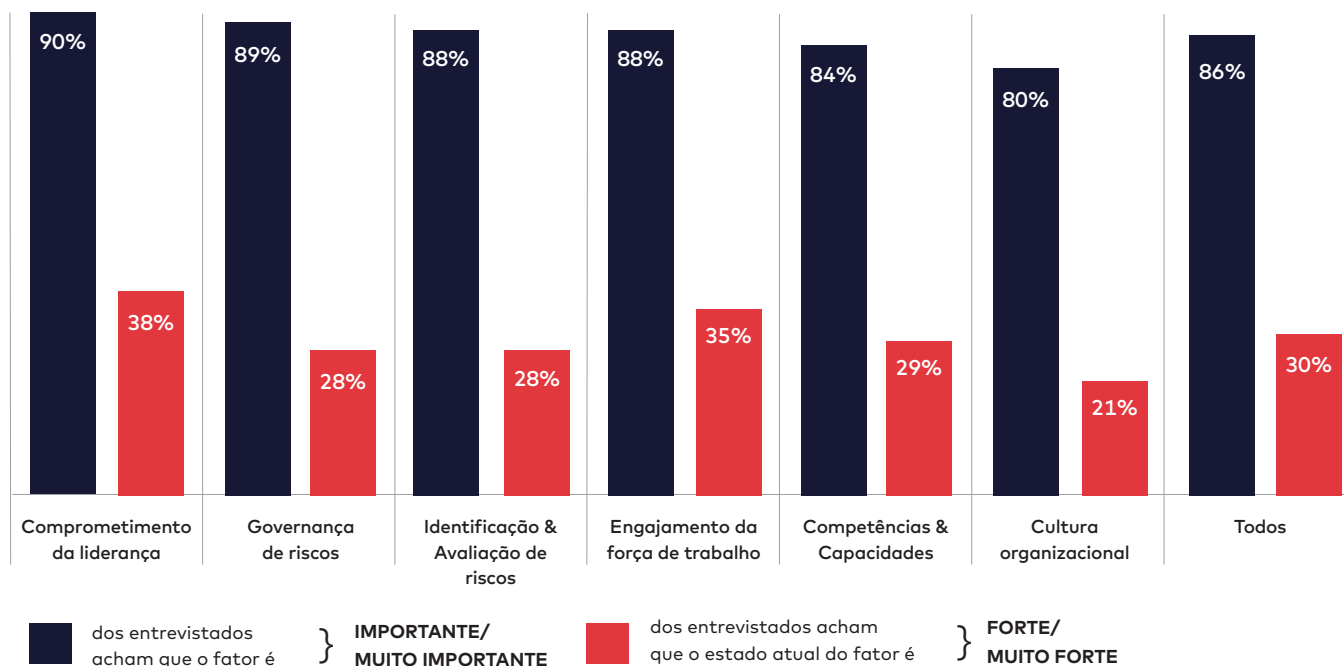


Figura 1: FATORES IMPORTANTES NA GESTÃO DE RISCOS

## Desalinhamento organizacional para gerenciar os riscos

Além de reconhecer a gestão insuficiente dos riscos dentro de suas empresas, os executivos também percebem que há uma desconexão organizacional significativa entre todas as equipes, o que produz um impacto negativo na gestão de riscos, de acordo com o levantamento (ver Figura 2).

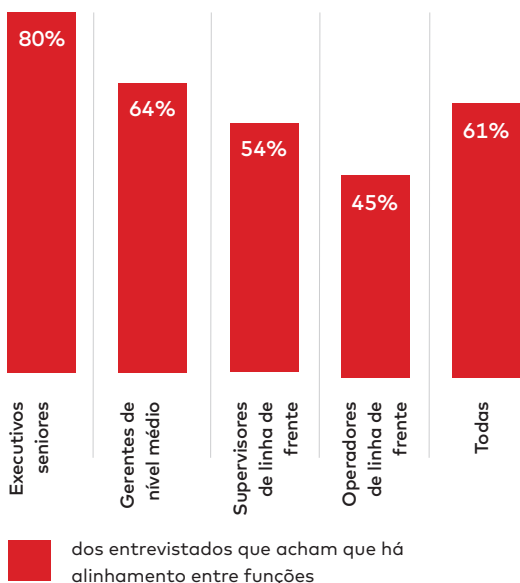


Figura 2: ALINHAMENTO DENTRO DA FUNÇÃO

De modo geral, 44% dos executivos identificam desalinhamento entre líderes e força de trabalho como o maior desafio para gestão de riscos dentro de suas organizações, uma preocupação que se faz mais clara quando várias funções dentro da empresa são examinadas (ver Figura 3). Oito em cada dez executivos (80%) acham que os executivos seniores estão alinhados na sua compreensão em torno dos riscos operacionais em suas organizações, mas apenas 45% sentem que os operadores de linha de frente têm esse nível de alinhamento (ver Figura 2).

Essas são conclusões importantes e motivo de alarme. A percepção entre os executivos entrevistados de que os funcionários de linha de frente não estão alinhados como os líderes seniores em torno da compreensão

sobre os principais riscos é um indicativo de que há uma discrepância de engajamento entre os líderes e suas equipes de linha de frente.

Se os executivos seniores e os funcionários de linha de frente têm diferentes percepções sobre riscos, isso significa que o CEO não está transmitindo adequadamente sua visão e suas mensagens nessa área para todas as equipes. Mas essa é uma via de dois sentidos. Não é apenas o CEO que deve ser claro sobre sua visão sobre riscos. Os funcionários de linha de frente também precisam ser capazes de falar sobre riscos operacionais que eles identificam com suas equipes de gestão e liderança, caso contrário os executivos não terão a compreensão adequada dos riscos existentes no chão de fábrica e nas linhas de processos. O pessoal de linha de frente entende os riscos operacionais melhor do que os outros profissionais em toda a organização, pois precisam lidar com esses riscos em suas atividades diárias. As empresas devem reunir o conhecimento das equipes de linha de frente para identificar melhor os riscos e apresentar os resultados consolidados aos líderes.

Esse comprometimento de duas vias garante uma compreensão consistente dos principais riscos em toda a empresa e promove um alinhamento em torno do entendimento sobre os riscos operacionais. Esse alinhamento permitirá priorizar de forma efetiva os recursos para reduzir os riscos.

A menos que as empresas destinem recursos suficientes para os componentes críticos da gestão de riscos e alinhem melhor a organização em torno de uma cultura comprometida com esse tema em toda a cadeia de valor, os riscos operacionais continuarão a produzir impactos negativos no desempenho geral dos negócios.



Figura 3: PRINCIPAIS DESAFIOS NA GESTÃO DE RISCOS

### Eliminando diferenças: gestão eficaz dos riscos para gerar valor

As empresas podem gerenciar melhor seus riscos operacionais e aprimorar seus resultados ao adotar uma abordagem integrada que associa desempenho dos negócios, compreensão dos riscos e cultura organizacional (ver Figura 4).

### Desempenho dos negócios

O desempenho do negócio pode ser melhorado enormemente se os processos de gestão de riscos estiverem adequadamente alinhados com os objetivos empresariais. É fundamental que as empresas entendam de forma mais aprofundada os riscos operacionais que enfrentam para que possam alcançar as metas de negócios. Explorar os dados de modo mais eficaz pode ajudar os executivos a identificar e gerenciar melhor os riscos. Esses dados podem permitir que eles se concentrem nos principais riscos operacionais, capazes de produzir mais impactos negativos, e não percam tempo e recursos com eventuais ruídos.

Para fazer isso, é fundamental que os processos de gestão de riscos operacionais estejam institucionalizados horizontalmente por toda a empresa, o que significa eliminar silos de informação entre departamentos e unidades de negócios. E os mesmos processos de gestão de riscos operacionais também devem funcionar verticalmente, desde os executivos seniores ao pessoal da linha de frente, para garantir o compartilhamento livre de informações por toda a cadeia administrativa.

### Compreensão dos riscos

A compreensão dos riscos ajuda a gerenciar melhor o desempenho dos negócios, mas é importante que as empresas se concentrem sobre como levantar dados precisos para determinar quais são realmente seus riscos operacionais. É preciso tomar cuidado para não confiar em dados facilmente mensuráveis em vez de fazer levantamentos adequados sobre as operações para que seja possível tomar as melhores decisões. O primeiro passo não é apenas olhar para os riscos de segurança, mas também para os riscos operacionais críticos que podem afetar o desempenho das operações.



Figura 4: MELHORAR O DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DOS NEGÓCIOS

## TÓPICOS MAIS DISCUTIDOS NAS REUNIÕES DE DIRETORIA

# 55%

dos entrevistados

- Finanças
- Segurança, Saúde, Ambiente
- Conformidade normativa



## TÓPICOS MENOS DISCUTIDOS NAS REUNIÕES DE DIRETORIA

# 44%

dos entrevistados

- Integridade e confiabilidade dos ativos
- Gestão de contratos
- Segurança de processos
- Cadeia de suprimentos

**Figura 5: TÓPICOS DISCUTIDOS NAS REUNIÕES DE DIRETORIA**

É interessante observar os tópicos mais e menos discutidos nas reuniões de diretoria (ver Figura 5). Obviamente, finanças, estatísticas sobre segurança, saúde e ambiente e conformidade normativa são temas de praxe. Mas é muito curioso que segurança de processos seja um dos assuntos menos discutidos. Outros tópicos raramente discutidos são tendências de manutenção e confiabilidade, integridade dos ativos e até mesmo interrupções na cadeia de suprimentos. Isso é algo preocupante, já que as reuniões de diretoria estão separando o monitoramento de estatística de eventos de conformidade normativa e segurança, saúde e ambiente do controle de processo, desvios operacionais e de produção.

É importante que a diretoria compreenda, gere e se responsabilize pelos principais riscos operacionais da mesma forma que administra e se responsabiliza pelos riscos financeiros, independentemente das exigências normativas e de desempenho. Um bom desempenho não significa necessariamente a ausência de riscos.

Compreender os riscos ajudará a diretoria a proativamente identificar tendências que podem gerar interrupções nas operações, em vez de apenas reagir em caso de incidentes e outros eventos. Sem uma boa compreensão dos riscos operacionais, a diretoria se tornará vítima da "ilusão de desempenho": quando os indicadores de desempenho podem mostrar tendências positivas, mas os riscos permanecem ocultos, esperando para atacar a qualquer momento, surpreendendo a todos.

A criação de um processo robusto de gestão de riscos operacionais não deve replicar nem produzir novos sistemas administrativos, mas sim usar dados relevantes de fluxos e processos existentes e combiná-los em uma visão prospectiva dos riscos. Esses indicadores ajudarão a orientar todos os níveis de gestão de riscos operacionais com mais impacto e a alinhar as equipes para que possam fazer uma melhor gestão. Um processo robusto de gestão de riscos operacionais fará uma avaliação por toda a empresa – horizontal e verticalmente.

### **Cultura organizacional**

Como a cultura organizacional é a cola que aglutina as diferentes partes da empresa e de suas funções, deve ser parte da solução. Desenvolver uma conscientização sobre riscos ajudará os funcionários a se antecipar e administrar proativamente os riscos para evitar consequências negativas cotidianamente. A importância de mostrar verdadeiramente o comprometimento da liderança não pode ser subestimada. Muitas vezes, os diretores e outros executivos seniores falam sobre cultura, mas não a colocam em prática e não demonstram o papel relevante da segurança em suas ações.

Os executivos devem não só ser responsáveis por cumprir as metas de desempenho do negócio, mas também por identificar, avaliar, priorizar e gerenciar os riscos operacionais da empresa. É importante integrar mais fortemente a cultura organizacional nas operações diárias e torná-las parte do tecido cultural da empresa. Aprimorar a capacidade individual e das equipes para administrar os riscos operacionais ajudará a realizar e institucionalizar essa mudança cultural.



## **DEMOGRAFIA DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA GLOBAL SOBRE RISCOS**


- As principais empresas de setores de alto risco foram convidadas a participar da pesquisa.
- As respostas representativas nesses setores de alto risco incluíram as áreas de: petróleo & gás, química/petroquímica, energia, metais e mineração, manufatura, construção e transporte.
- Os resultados foram compilados a partir de respostas enviadas pela Internet.
- Mais de 80 entrevistados em nível global.
- Mais de 60% dos entrevistados são do nível de diretoria executiva de unidades de negócios até CEOs.
- Os entrevistados representam empresas com receita anual de aproximadamente US\$ 300 bilhões, sendo que mais da metade supera US\$ 1 bilhão em vendas e um quarto tem mais de US\$10 bilhões em receita anual.
- Mais de 60% das empresas têm operação global.

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

[twitter.com/consultdss](https://twitter.com/consultdss) 

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

[www.consultdss.com.br](http://www.consultdss.com.br) 