

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO NO CICLO DE UMA CRISE

Uma abordagem prática de conceitos e ferramentas da Gestão de Riscos Empresariais

17 de abril de 2020



GESTÃO DE RISCOS APLICADA À CRISE

Em tempos nos quais a manifestação de riscos nos negócios estão cada vez mais presentes, deparamo-nos com uma pandemia cujas consequências são imensuráveis. Dificilmente uma corporação teria mapeado a manifestação de um risco como a pandemia COVID-19, mesmo aquelas que possuem a cultura de gerenciamento de riscos e um processo estruturado de identificação, análise e tratamento de riscos de seus negócios.

Nesta conjuntura pandêmica, a aplicação das metodologias e ferramentas de gestão mantem-se como instrumentos fundamentais para nortear decisões de alto nível no desenvolvimento das atividades das organizações. O que passará a diferenciá-las em meio à crise será como se posicionarão.

As organizações que enfrentam o atual contexto de fortes impactos internos e externos, podem fazer o uso de algumas ferramentas de gestão de riscos simples, e muito eficazes. Nesse contexto, tendo como pano de fundo a pandemia COVID-19, de forma prática, pode-se considerar três fases da gestão de uma crise: **EMERGÊNCIA**, **CONTINGÊNCIA** e **RETOMADA**.





1. EMERGÊNCIA

Na primeira fase, chamada “Emergência”, ações são tomadas imediatamente à instauração do cenário de crise. O objetivo é reduzir os efeitos imediatos, principalmente voltados a preservar a saúde e a integridade das pessoas e da empresa. O objetivo principal é conter a propagação da pandemia e seus impactos sobre a organização. Entretanto, deve-se preservar também a saúde da empresa, sendo imprescindível acelerar as ações de corte de custos com efeitos imediatos.

Considerando a urgência e a dinâmica demandadas nesse momento, o plano de ação elaborado deve ser simples e objetivo. Agir de forma organizada será fundamental para manter o clima interno e a saúde emocional dos empregados.

O quadro abaixo apresenta 09 ações que podem ser implementadas pelas organizações.

O QUE FAZER	COMO	RESPONS.	PRAZO
1. Estabelecer novos protocolos de saúde e segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Identificar riscos locais e definir ações de limpeza e desinfecção de áreas; e novas regras de convivência para empregados.• Suspender viagens e reuniões presenciais em detrimento de reuniões remotas.	Saúde e Segurança	Imediato
2. Instaurar o Comitê de Crise	<ul style="list-style-type: none">• Mobilizar um grupo de pessoas experientes e com diferentes expertises para dedicarem sua atenção na gestão da crise. Este grupo se reunirá com frequência para discutir e deliberar, preservando os demais recursos humanos da empresa.	Diretoria	Imediato
3. Estabelecer um plano de comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer um processo de comunicação claro, objetivo e temporal. Padrões e sistemáticas de comunicação ajudam nesse processo, destacando também o papel das lideranças nos desdobramentos das comunicações e alinhamento de suas equipes• Comunicar a clientes, parceiros e terceiros sobre a nova forma de operação da empresa e outras informações relevantes no negócio	Comunicação	Imediato

O QUE FAZER	COMO	RESPONS.	PRAZO
4. Robustecer o processo de TI	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar recursos adicionais de TI para acessos e reuniões remotas Definir a ferramenta de comunicação remota para a empresa 	TI	Imediato
5. Estabelecer o trabalho em home office	<ul style="list-style-type: none"> Definir diretrizes para o trabalho remoto dos funcionários e comunicar. 	RH/Operações	Imediato
6. Estabelecer um processo de monitoramento de dados	<ul style="list-style-type: none"> Definir indicadores e estabelecer um processo de monitoramento de informações divulgadas por fontes oficiais 	Comitê de Crise	Imediato
7. Identificar impactos nas entregas de produtos/serviços	<ul style="list-style-type: none"> Mapear as atividades que podem ser suspensas ou postergadas, identificar riscos e impactos 	Comercial	Imediato
8. Reduzir custos	<ul style="list-style-type: none"> Definir ações de corte de custos (partindo de pequenas compras, até hábitos corporativos não essenciais) e suspender novas contratações 	Financeiro	Imediato
9. Analisar impactos financeiros de curto – médio e longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> Considerando os impactos comerciais identificados, analisar os possíveis impactos financeiros no caixa da empresa. Renegociar contratos (prazos e pagamentos) e ajustar o fluxo de caixa. 	Financeiro	Imediato



2. CONTINGÊNCIA

Estabelecidas as ações emergenciais, a organização precisa definir como conduzirá suas operações durante o período de crise, considerando os 04 eixos a seguir:



Dado às incertezas, pode-se enumerar múltiplos cenários futuros. Visualizam-se exemplificativamente 03 (três) cenários:

- **OTIMISTA: Redução das atividades em 20% pelo período de 2 meses**

Premissa: Continuidade das atividades em *home office*

- **PLAUSÍVEL: Redução das atividades da empresa em 50% pelo período de 02 meses**

Premissas: Suspensão parcial de contratos; redução da força de trabalho

- **PESSIMISTA: Interrupção total das atividades da empresa**

Premissa: Agravamento da pandemia gerando suspensão de contratos e a não formalização de novos negócios

O passo seguinte é identificar os riscos para cada um dos cenários e propor medidas para o seu tratamento. Diferentes riscos podem se manifestar em cada cenário, e alguns destes em mais de um. A Matriz de Riscos é uma ferramenta simples e muito útil.

Importante considerar nessa análise os diferentes processos da organização, a exemplo de operações, financeiro, comercial, recursos humanos, saúde e segurança, legal, tecnologia. Prever os impactos para cada um dos cenários permitirá às lideranças da empresa se anteciparem às mudanças e provisionarem suas decisões.

De um modo geral, o estudo dos diversos cenários resultará em uma Matriz de Riscos equivalente ao quadro a seguir:

TEMAS	RISCOS	IMPACTOS	INDICADORES	CENÁRIOS	GATILHOS	AÇÕES
FINANCEIRO	1. Indisponibilidade de caixa - Redução de receita - Aumento de inadimplência - Aumento de custos - Variação cambial desfavorável	Incapacidade de honrar compromissos financeiros	Saldo caixa projetado para os próximos 6 meses	OTIMISTA	Redução do caixa acima de 20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzir custos fixos e suspender compras não indispensáveis ▪ Suspender contratações e promoções ▪ Conceder férias individuais
				PLAUSÍVEL	Redução do caixa em até 40%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renegociar prazos de pagamento ▪ Reduzir custos fixos e suspender compras não indispensáveis ▪ Conceder férias coletivas a parte da equipe ▪ Suspender investimentos
				PESSIMISTA	Redução do caixa superior 40%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzir quadro de pessoal ▪ Contratar linhas de crédito subsidiadas ▪ Renegociar prazos de pagamento ▪ Suspender investimentos ▪ Conceder férias coletivas a parcela do pessoal remanescente. ▪ Reduzir custos fixos e suspender compras não indispensáveis
OPERAÇÕES	2. Indisponibilidade de matérias-primas e insumos	Perda de prazos e qualidade nas entregas	Estoques	OTIMISTA	Redução de estoques acima de 20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorar estoque ▪ Fortalecer relação com fornecedores e parceiros chaves
				PLAUSÍVEL	Redução de estoques até 50%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar estoque ▪ Fortalecer relação com fornecedores e parceiros chaves ▪ Buscar fornecedores alternativos
				PESSIMISTA	Redução de estoques superior a 50%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar fornecedores alternativos ▪ Renegociar prazos de entrega com clientes

TEMAS	RISCOS	IMPACTOS	INDICADORES	CENÁRIOS	GATILHOS	AÇÕES
PESSOAS	3. Afastamento de pessoas chave	Perda de prazos e qualidade nas entregas	Índice de absentéismo	OTIMISTA	Até 01 pessoa chave afastada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear pessoas chave ▪ Isolar funcionários e colaboradores que pertençam aos grupos de risco
				PLAUSÍVEL	Até 02 pessoas chaves de uma mesma equipe afastadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear pessoas chave ▪ Isolar funcionários e colaboradores que pertençam aos grupos de risco ▪ Estabelecer “backups” para pessoas chave ▪ Capacitar colaboradores em atividades chave
				PESSIMISTA	Mais de 02 pessoas chaves afastadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear pessoas chave ▪ Isolar funcionários e colaboradores que pertençam aos grupos de risco ▪ Estabelecer “backups” para pessoas chave ▪ Capacitar colaboradores em atividades chave ▪ Avaliar impactos nos clientes
	4. Clima organizacional desfavorável	Perda de prazos e qualidade nas entregas	Número de afastamentos por problemas de saúde mental	OTIMISTA	Até 01 pessoa chave afastada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorar nº de afastamentos ▪ Criar plano de comunicação
				PLAUSÍVEL	Até 02 pessoas chaves de uma mesma equipe afastadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorar nº de afastamentos ▪ Criar plano de comunicação ▪ Ajustar jornadas de trabalho
				PESSIMISTA	Mais de 02 pessoas chaves afastadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorar nº de afastamentos ▪ Criar plano de comunicação ▪ Ajustar jornadas de trabalho ▪ Avaliar impactos nas entregas

TEMAS	RISCOS	IMPACTOS	INDICADORES	CENÁRIOS	GATILHOS	AÇÕES
COMERCIAL	5. Suspensão de negociações comerciais por parte de clientes	Redução da carteira de contratos	Número de contratos em negociação	OTIMISTA	Redução acima de 40% no nº de contratos em negociação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzir custos fixos e suspender compras não indispensáveis. ▪ Aumentar presença online da empresa com geração de conteúdo.
				PLAUSÍVEL	Redução de 60% no nº de contratos em negociação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzir custos fixos e suspender compras não indispensáveis. ▪ Aumentar presença online da empresa com geração de conteúdo. ▪ Conceder férias coletivas a parcela do pessoal remanescente. ▪ Divulgar novos produtos e fontes de receita.
				PESSIMISTA	Interrupção de todas negociações comerciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzir custos fixos e suspender compras não indispensáveis. ▪ Reduzir quadro de pessoal ▪ Conceder férias coletivas a parcela do pessoal remanescente.
	6. Solicitação de ajustes contratuais por parte dos clientes	Redução ou postergações de receita	Saldo de contas a receber	OTIMISTA	Redução de receita até 20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear e monitorar clientes e contratos vigentes. ▪ Antecipar férias para parte dos funcionários. ▪ Fortalecer relação com clientes chaves.
				PLAUSÍVEL	Redução de receita até 50%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear e monitorar clientes e contratos vigentes. ▪ Conceder férias coletivas a parcela do pessoal remanescente. ▪ Reduzir quadro de pessoal. ▪ Cortar custos e despesas.
				PESSIMISTA	Redução de receita superior 50%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceder férias coletivas a parcela do pessoal remanescente. ▪ Reduzir o quadro de pessoal, mantendo estrutura essencial a produção demandada. ▪ Cortar custos e despesas não essenciais à produção demandada.

Ter um plano de ação pronto para ser executado mediante a manifestação de um ou mais cenários, reduzirá o tempo de resposta da empresa e conseqüentemente, suas possíveis perdas, sejam estas financeiras ou não financeiras.



3. RETOMADA

Ao final de uma crise, a empresa deve se organizar para retomar suas operações em condições normais, de forma imediata ou gradativamente. O mercado não será o mesmo de quando a crise se instaurou, as prioridades terão sido alteradas e o período pelo qual os efeitos ainda se propagarão pode ainda não ser estimado. Cada negócio terá um comportamento e distintos impactos.

Deve-se considerar as mudanças advindas do evento da crise, os aprendizados obtidos e as melhorias necessárias para a retomada das atividades. Um Workshop sobre Lições Aprendidas envolvendo pessoas chaves da organização é uma ferramenta importante a ser aplicada.

A análise PESTEL é uma ferramenta que pode auxiliar na compreensão dos fatores externos com potencial para influenciar a organização e seu ambiente de negócios na fase da Retomada. Busca-se mapear os fatores macro ambientais do novo contexto que se estabelece com a Crise, identificar oportunidades e antecipar possíveis ameaças. As informações resultantes dessa análise poderão direcionar as tomadas de decisão e suportar o planejamento da empresa, seja de curto, médio ou longo prazo.

O quadro a seguir ilustra algumas informações que podem ser analisadas por meio de uma análise PESTEL.

FATORES EXTERNOS	MUDANÇAS DE CENÁRIO	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Novas políticas governamentais • Mudança de governo (federal, estadual, municipal) • Tensões políticas 	<i>O cenário político pode afetar os negócios da sua empresa? Qual a sua influência para os clientes, fornecedores e comunidade?</i>
ECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Câmbio, inflação e taxa de juros • Alterações tributárias • Taxas de exportação e importação • Taxa de desemprego x disponibilidade de mão de obra qualificada 	<i>O cenário econômico possibilita o aumento ou redução de custos da empresa? Pode aumentar ou reduzir o volume de vendas? Favorecer ou inibe algum produto ou serviço da empresa?</i>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida, atitudes e tabus sociais • Padrões de consumo 	<i>Novas tendências de consumo ou mudanças nos perfis dos clientes podem afetar as vendas da sua empresa?</i>
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Novas tecnologias • Inovações e modernização de processos 	<i>Novas tecnologias podem ser incorporadas na empresa? O uso de tecnologias por empresas concorrentes pode ameaçar o negócio?</i>
MEIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Meio ambiente: fauna e flora • Disponibilidade/uso de recursos naturais • Legislação ambiental 	<i>Quais os impactos ambientais dos negócios da empresa no novo cenário? Mudanças legais afetam as operações?</i>
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração de legislação vigente, especialmente trabalhistas, fiscais • Posicionamento de órgãos regulatórios 	<i>Alguma mudança de legislação impacta o negócio? Sugiram novas regulamentações aplicadas à empresa?</i>

Ademais, mudanças internas na organização também devem ser observadas e analisadas, tais como:

FATORES EXTERNOS	MUDANÇAS DE CENÁRIO	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • Saída de empregados / perda de pessoas chaves • Novos perfis profissionais sendo requeridos • Alterações de legislação trabalhista • Novos hábitos e rotinas de trabalho 	<i>Contratar empregados? Redefinir planos de carreira? Adequar questões legais trabalhistas? Alterar horários de trabalho?</i>
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças Tecnológicas • Falhas e ineficiências de processo 	<i>Inovar parque tecnológico? Ampliar conexões de internet e acesso remoto? Redefinir infraestrutura de TI? Redesenhar processos? Realizar treinamentos?</i>
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescência de produto • Novas legislações e regulamentações 	<i>Inovar produtos? Desenhar novos produtos? Adequar produtos?</i>

Para algumas organizações, será necessário reinventar os seus processos. Para outras, pequenas adaptações bastarão. “Cada crise, é também uma oportunidade”, e assim a empresa deverá fazer do contexto adverso uma oportunidade para seu fortalecimento, melhoria e evolução de seus propósitos.

Flávia Melo

Consultora em Governança, Riscos e *Compliance* na HECT CONSULTORIA
Engenheira, pós-graduada em Gestão Empresarial com ênfase em Finanças pela FDC,
Especialista em Gerenciamento de Riscos pelo IRM (*Institute of Risk Management*) e
CCEP-I (*Certified Compliance and Ethics Professional – International*), com mais de
10 anos experiência em Gestão de Riscos Empresariais, Governança Corporativa,
Compliance e *Process Improvement*.

flavia.melo@hect.com.br

www.hect.com.br

Geovane Mendes Martins

Sócio da HECT Consultoria e Engenharia
Engenheiro, Advogado, pós-graduado em Gestão de Projetos pela FGV, com mais de 20
anos de experiência em consultorias de projetos e administração de contratos. Atua
como consultor, perito, mediador e árbitro.

geovane@hect.com.br

www.hect.com.br

Belo Horizonte – MG | São Paulo – SP
contato@hect.com.br
+55 31 3245 1945 | +55 11 3787 0965
WWW.HECT.COM.BR

