Desaquecimento é risco número um no Global Survey 2011

MARCELO HOMBURGER

Quem conhece os mercados nacionais e mundiais muitas vezes parece ter o dom da premonição. Mas o que acontece hoje, sem dúvida, geralmente, já estava desenhado no passado recente.

Isso se verificou com as 960 empresas (de 58 países, de todas as regiões do globo) que responderam, no último quadrimestre de 2010, ao "Global Risk Management Survey", levantamento da Aon Risk Solutions, consultoria em seguros e capital humano. No ano passado, a crise de 2008/2009 parecia uma página virada, antes que a Grécia, a Irlanda e Portugal acendessem a luz amarela no semáforo mundial de instabilidade das finanças globais. Ainda assim, o risco que lidera o estudo é desaceleração econômica. No "top ten" também está a interrupção dos negócios, liquidez e fluxo de caixa.

A metade das empresas consultadas fatura US$ 1 bilhão ou mais. Quase 50 delas movimentam mais de US$ 25 bilhões ao ano. 40% têm pelo menos cinco mil empregados.

Há um forte temor referente ao "duplo mergulho" na recessão, ou seja, uma segunda acentuada desaceleração econômica após a crise anterior, algo que ainda não está bem claro no horizonte econômico, em que pesem os desequilíbrios fiscais de países europeus, o anêmico crescimento econômico dos Estados Unidos e a redução do ritmo dos negócios em países como o Brasil – embora, por aqui, essa situação tenha mais a ver com as pressões inflacionárias e a consequente ação inicial do governo federal, via taxas de juros, para reduzir os aumentos de preços.

À época em que o estudo foi realizado, nos últimos meses de 2010, havia a expectativa de que nos próximos dois anos esse risco minguasse naturalmente com a recuperação econômica, que, contudo, tende a andar de lado por um bom tempo, conforme analistas de todas as crenças e formações acadêmicas.

MUDANÇAS NAS REGRAS DO JOGO

Não é por acaso, também, que as mudanças nas leis e nos marcos regulatórios concentram as preocupações das companhias ouvidas pela Aon. Alterações regulamentares, mesmo pequenas, podem aumentar muito os custos das organizações. Por exemplo, as seguradoras europeias planejavam gastar ao menos três bilhões de euros para se ajustar às novas regras de capital conhecidas como Solvência II, que deverão vigorar até o final de 2012, o equivalente em regras de risco para as seguradoras ao que Basileia representa para os bancos.

O aumento da concorrência também perturba o sono dos dirigentes e executivos, especialmente na América Latina. É o risco número um para o comércio. Mais de 70% dos consultados nas indústrias de construção, telecomunicações e radiodifusão relataram perdas nos últimos dois anos, em função do acirramento das disputas de mercado.

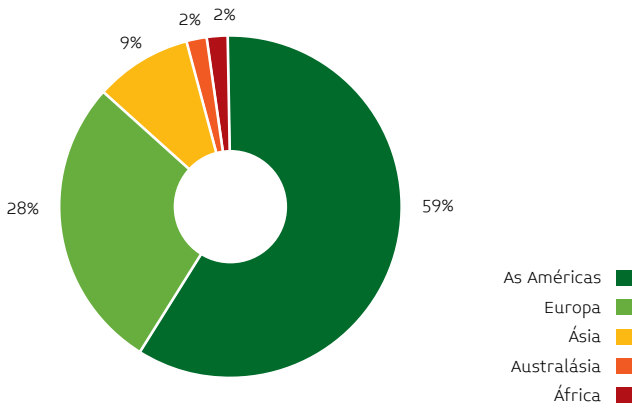
Há um forte temor *referente ao 'duplo mergulho' na recessão, ou seja, uma segunda acentuada desaceleração econômica após a crise anterior.*

O risco de danos à reputação está sintonizado à emergência das redes sociais, à instantaneidade que críticas e reclamações ganham no universo virtual. Esse dano é, por exemplo, o mais importante para as indústrias de transformação e distribuição de alimentos, e o segundo mais citado pelas empresas do Reino Unido que fazem parte do levantamento – um risco que aumenta à medida que se amplia o número de empregados.

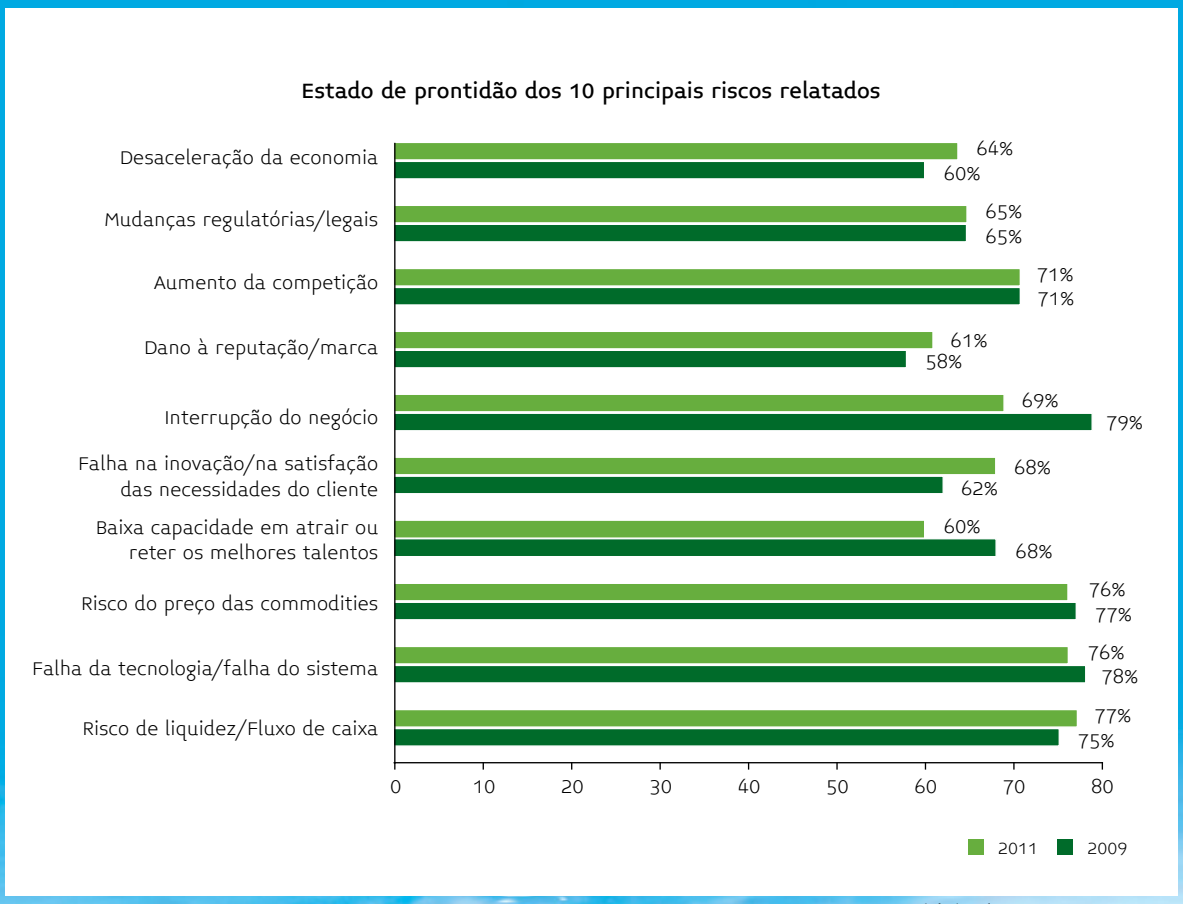
A interrupção dos negócios assusta por surgir de fatores muitas vezes imprevistos. Para evitar "surpresas", 70% dos entrevistados têm um plano ou revisam esse risco formalmente. Nos últimos 12 meses, 20% das empresas desse rol perderam receita devido a essa ameaça. É o segundo risco que mais afeta os negócios farmacêuticos, de biotecnologia e de hotelaria.

No levantamento anterior, em 2009, falhas em inovação e no atendimento às necessidades dos consumidores estavam no final da lista dos riscos. Nesta edição, estão no sexto lugar. Lideram as preocupações na Bélgica e ocupam o segundo lugar na Holanda. Em várias áreas, oscilam entre o primeiro e segundo lugares: em máquinas e equipamentos, transportes (não aéreos), imprensa e publicações, indústrias de tecnologia.

Receitas dos entrevistados por área de pesquisa



Global Risk Management Survey 2011



Global Risk Management Survey 2011

O preço das commodities, em alta no período da pesquisa, estavam na lista de ameaça às empresas. Um dos alvos era a energia, em função de eventuais conflitos nas principais regiões produtoras de petróleo.

TALENTOS

Embora esteja em sétimo lugar, chamamos a atenção para as dificuldades em atrair ou reter os principais talentos, mal recorrente em todo o mundo, com grandes impactos em países que enfrentam surtos de crescimento, como nos integrantes do BRIC, Brasil inclusive. Segurar, reter e maximizar talentos requer uma estratégia que inclui rigorosos e apropriados processos de recrutamento, de avaliação e de desenvolvimento.

É um risco mais bem percebido em períodos de crescimento econômico do que nas crises. Porém, em médio prazo, pode inviabilizar projetos de expansão e de conquista de mercados. Isso decorre da dificuldade não somente de reter, mas até de identificar talentos, porque faltam líderes treinados para exercer essa atividade.

A falta de diálogo entre empresa e funcionários também faz com que planos de promoção não se alinhem aos objetivos dos profissionais. Um plano de carreira imposto aos profissionais pode ser diferente dos desejos dos colaboradores que se pretenda reter na companhia. Essa falta de comunicação dificulta o desenho de práticas corporativas assertivas. É um risco que lidera o ranking na área governamental, o segundo mais importante para as companhias canadenses e da região Ásia-Pacífico, e o terceiro em serviços pessoais e profissionais.

Os preços das commodities, em alta no período da pesquisa, estavam na lista de ameaças às empresas. Um dos alvos era a energia, em função de eventuais conflitos nas principais regiões produtoras de petróleo. Esse risco tende a ser atenuado devido à crise europeia e ao crescimento moderado nos Estados Unidos, bem como de seus reflexos em outras regiões.

À medida que a economia for se reaquecendo, as pressões de commodities retornarão à ordem do dia. Isso tem ocorrido no Brasil, por exemplo, com a valorização dos preços do açúcar, que provocou a redução no fornecimento de álcool combustível.

Esse risco de majoração das commodities é o principal para as indústrias de recursos naturais (petróleo, gás e mineração) e de transformação e distribuição de alimentos, e o segundo para a Alemanha.

Falhas de tecnologia e de sistema fecham a lista do estudo da Aon. Essa ameaça, a propósito, estreia na lista.

Não há nenhuma dúvida relativa a seu impacto em outros riscos. Com a intensa confiança em sua infraestrutura tecnológica, os negócios estão se tornando mais suscetíveis à reputação e à perda de clientes.

Preocupa mais às áreas de transporte em geral, aviação, indústrias farmacêuticas e de biotecnologia, telecomunicações e radiodifusão. Integra o "top ten" em todas as regiões, exceto América do Norte, na qual fica em 15º lugar. O menor preparo para esse risco está na América Latina, onde as maiores perdas em função dele se verificaram no último ano.

Os 10 principais riscos			
Ranking	**2011**	**2009**	**2007**
1	Desaceleração da economia	Desaceleração da economia	Dano à reputação
2	Mudanças regulatórias/legais	Mudanças regulatórias/legais	Interrupção do negócio
3	Aumento da competição	Interrupção do negócio	Responsabilidade perante terceiros
4	Dano à reputação/marca	Aumento da competição	Falha na distribuição ou na cadeia de abastecimento
5	Interrupção do negócio	Risco do preço das commodities	Ambiente de mercado
6	Falha na inovação/ na satisfação das necessidades do cliente	Dano à reputação	Mudanças regulatórias/legais
7	Baixa capacidade em atrair ou reter os melhores talentos	Risco de liquidez/ Fluxo de caixa	Baixa capacidade em atrair ou reter os melhores talentos
8	Risco do preço das commodities	Falha na distribuição ou na cadeia de abastecimento	Risco de mercado (financeiro)
9	Falha da tecnologia/ falha do sistema	Responsabilidade perante terceiros	Danos físicos
10	Risco de liquidez/ Fluxo de caixa	Baixa capacidade em atrair ou reter os melhores talentos	Fusão/aquisição/reestruturação Falha no plano de recuperação de desastre

Global Risk Management Survey 2011

Os 10 principais riscos por regiões					
Nº	Ásia-Pacífico	Europa	América Latina	Oriente Médio e África	América do Norte
1	Desaceleração da economia	Desaceleração da economia	Desaceleração da economia	Desaceleração da economia	Desaceleração da economia
2	Baixa capacidade em atrair ou reter os melhores talentos	Aumento da competição	Aumento da competição	Mudanças regulatórias/ legais	Mudanças regulatórias/ legais
3	Aumento da competição	Mudanças regulatórias/ legais	Crime/ furto/ fraude/ desonestidade de funcionário	Dano à reputação/marca	Aumento da competição
4	Dano à reputação/marca	Dano à reputação/marca	Risco do preço das commodities	Aumento da competição	Dano à reputação/marca
5	Flutuação da taxa de câmbio	Interrupção do negócio	Tempo/desastres naturais	Falha na inovação/na satisfação das necessidades do cliente	Baixa capacidade em atrair ou reter os melhores talentos
6	Mudanças regulatórias/ legais	Flutuação da taxa de câmbio	Dano à reputação/marca	Falha da tecnologia/ Falha do sistema	Falha na inovação/ na satisfação das necessidades do cliente
7	Interrupção do negócio	Risco do preço das commodities	Risco de liquidez Fluxo de caixa	Fusão/ Aquisição/ reestruturação	Interrupção do negócio
8	Falha na inovação/ na satisfação das necessidades do cliente	Falha na inovação/ satisfação das necessidades do cliente	Falha na tecnologia/ Falha no sistema	Falta de infraestrutura de tecnologia para dar suporte à empresa	Disponibilidade de capital/ risco de crédito
9	Risco do preço das commodities	Falha da tecnologia/ Falha do sistema	Risco/ incerteza política	Baixa capacidade em atrair ou reter os melhores talentos	Risco de liquidez Fluxo de caixa
10	Falha da tecnologia/ Falha do sistema	Baixa capacidade em atrair ou reter os melhores talentos	Falha na inovação/ na satisfação das necessidades do cliente	Disponibilidade de capital/ risco de crédito	Responsabilidade perante terceiros

Global Risk Management Survey 2011

Nota: Na Europa, risco 9 e 10 são equiparados ao nono. Na America Latina, risco 1–3 são equiparados ao primeiro e risco 4–8 são equiparados ao quarto. No Oriente Médio e na África, riscos 1 e 2 são equiparados ao primeiro, risco 4 e 5 são equiparados ao quarto e risco 7–9 são equiparados ao nono.

DIFERENÇAS

A percepção de riscos muda de acordo com a região do mundo, embora todas (Ásia-Pacífico, Europa, América Latina, Oriente Médio & África e América do Norte) tenham registrado, em primeiro lugar, a ameaça de desaquecimento econômico.

O segundo lugar é "falha em atrair e reter talentos" na Ásia-Pacífico; "aumento da competição", na Europa e América Latina; e "mudanças regulatórias e legislativas" no Oriente Médio & África e América do Norte.

A América Latina tem riscos no "top ten" que não se replicam em outras regiões: "roubo/fraude/desonestidade dos empregados" (terceiro lugar); "desastres naturais e climáticos" (quinto lugar); "incertezas e riscos políticos" (nono lugar).

Outra constatação quando são comparados os levantamentos da Aon em 2007, 2009 e 2011, é que há uma transformação relativamente rápida de percepções, influenciada pelas mudanças no panorama econômico mundial.

***Danos à reputação** também subiram para o quarto posto. O que é fácil explicar, porque o advento das redes sociais é fenômeno relativamente recente.*

Em 2007, o desaquecimento econômico não constava dos 10 maiores riscos. Liderou em 2009 e 2011, após os efeitos da crise mundial do segundo semestre de 2008 e primeiro de 2009. A atenção às mudanças legislativas e regulatórias vem crescendo desde 2007: de sexto lugar para o segundo lugar nas duas pesquisas mais recentes.

O aumento da competição é outro bom exemplo de ameaças emergentes detectadas pelos entrevistados. Não frequentou a lista de 2007. Ficou em quarto lugar em 2009, e no segundo lugar em 2011. Danos à reputação também não constavam das "10 mais" no primeiro estudo: estavam em sexto lugar em 2009 e subiram para o quarto posto em 2011. O que é fácil de explicar, porque o advento das redes sociais é fenômeno relativamente recente, diretamente ligado à gestão de reputação das companhias.

Em 2007, na área de recursos humanos, as empresas indicavam o risco "falha em atrair ou reter a equipe" (sexto lugar), item que se transmutou em "falha em atrair ou reter os principais talentos" (décimo lugar em 2009, sétimo em 2011).

Setenta e dois por cento das organizações *com receita inferior a US$ 1 bilhão não contam com o gestor de risco.*

Organização relatora para gestão de risco		
Departamento	**2011**	**2009**
Diretor Financeiro/Finanças/Tesouraria	54%	62%
Secretário Executivo da Empresa	1%	3%
Consultor Jurídico Geral da Empresa	10%	8%
Diretor de Gerenciamento de Riscos	8%	6%
Diretor Geral, Presidente	10%	6%
Recursos Humanos	3%	2%
Segurança/Proteção	0%	1%
Auditoria Interna	1%	1%
Diretor Administrativo	2%	2%
Controller	1%	1%
Outros	8%	9%

Global Risk Management Survey 2011

GESTORES DE RISCO

A Aon constatou que está crescendo a estruturação formal das companhias para gerenciamento de riscos. No levantamento de 2009, 25% dos consultados afirmavam ter gestor de risco. Em 2011, esse percentual subiu para 31%.

As responsabilidades desse profissional variam de acordo com a empresa. Mas, em geral, cuidam do gereciamento de risco de crédito, de mercado, regulatório – o que pode ou não incluir riscos de perigos e de seguros.

A existência de um profissional gestor de riscos parece relacionada ao porte da empresa. 72% das organizações com receita inferior a US$ 1 bilhão não contam com esse profissional. Dos entrevistados com faturamento superior a US$ 25 bilhões, a metade tem estrutura de gestão de risco.

O percentual de empresas que não pretende criar tal posição praticamente se manteve em nível elevado: 60% em 2007 e 2011, e 62% em 2009. Quando não há um departamento de gerenciamento de risco, na maioria das vezes a atribuição fica com o diretor financeiro da empresa (41%), com o presidente (14%), tesoureiro, com o jurídico ou comitê de risco (cada um com 7%).

Nos casos em que há departamento de gestão de risco, 54% dos participantes da pesquisa informaram que se reportam ao diretor financeiro ou ao tesoureiro da companhia. Mas empresas com significativas retenções de riscos ou complexos litígios contratuais optam por colocar a função de risco no departamento jurídico.

Em 30% das empresas de saúde da pesquisa, os relatórios de gestão de risco são encaminhados ao jurídico da companhia. Em organizações com faturamento inferior a US$ 250 milhões ou com menos de 500 funcionários, os relatórios são feitos ao diretor executivo ou ao presidente, o que ocorre mais, por exemplo, em companhias na África e no Oriente Médio.

O porte dos departamentos de riscos é maior nos bancos – 67% dos pesquisados têm cinco ou mais funcionários nessa área, e 35%, quinze ou mais.

ESCOLHA DA SEGURADORA

Quais os critérios pelos quais as empresas escolhem suas seguradoras? Estabilidade financeira é o número um, de acordo com o estudo, seguido de relação custo/benefício, serviço de reclamações, experiência, rápida solução de problemas e de relacionamento de longa duração.

Da pesquisa de 2007 para a atual houve queda acentuada em itens como flexibilidade/inovação e criatividade (de 3º lugar para 7º e 8º); e velocidade e qualidade da documentação (5º lugar para 10º, nos dois levantamentos mais recentes).

Além disso, aumentou 13 pontos percentuais o desejo das empresas de que sejam ampliadas as coberturas dos seguros e melhorados os termos e condições (de 50% em 2009 para 63% em 2011). Caiu, porém, a exigência de flexibilidade (de 63% para 52%), de melhor qualidade do serviço (de 49% para 42%) e de aumento da capacidade (de 31% para 18%).

Ou seja, no mercado atual, o foco das empresas está em melhorar a cobertura que têm, mesmo com o sacrifício de alguma flexibilidade e de personalização dos serviços.

A maior satisfação com o mercado de seguros se verifica na Europa, enquanto na América Latina mais de 75% indicam que as seguradoras precisam melhorar as condições e termos de cobertura e ser mais flexíveis no desenho e entrega de produtos.

CONCLUSÕES

Ainda não se pode afirmar que a maioria das empresas, independentemente de seu porte, dê o devido valor ao gerenciamento de risco. Há uma oportunidade consistente de melhoria nessa área, pois os investimentos na gestão de riscos aumentam de acordo com o tamanho e o faturamento das organizações.

A gestão dos riscos costuma enfocar as finanças (com relatórios para o diretor financeiro ou tesoureiro) ou os aspectos legais e burocráticos da empresa, nesse caso, com controle do departamento jurídico.

Mesmo antes das novas ameaças econômico-financeiras globais havia, no final de 2010, acentuada preocupação com queda no ritmo dos negócios, o risco número um para as empresas que participaram da pesquisa.

As mudanças regulatórias e legislativas, muitas ocorridas após a crise de 2008/2009, preocupam dirigentes e executivos, assim como o aumento da competição e os danos à reputação e à marca.

Nesse caso, evidencia-se reconhecimento tácito do poder das redes sociais, que podem condenar uma corporação em tempo recorde, algo inimaginável há alguns anos, antes da consolidação de ferramentas de relacionamento instantâneo, como o Twitter e o Facebook.

Por outro lado, a atração e retenção de talentos carecem, ainda, de tratamento mais adequado à sua importância para o sucesso das empresas. ●

MARCELO HOMBURGER
Economista. CEO da Aon Re.
marcelo.homburger@aon.com