A melhor solução

Quando é corretamente identificado e quantificado –em qualquer de suas categorias–, o risco pode ser evitado ou minimizado, como escreve um dos maiores especialistas em estratégia da atualidade, Adrian Slywotzky, autor de Estratégia Focada no Lucro. Ele ensina que, com uma gestão adequada, um risco pode virar oportunidade

No mundo complexo e mutante em que vivemos, riscos potencialmente devastadores para os negócios estão se tornando mais freqüentes e óbvios. Empresas que antes dominavam nichos estratégicos aparentemente invulneráveis têm cambaleado sob ataques de exércitos nunca previstos. Você pode vislumbrar que sua empresa enfrentará um período de risco, em algum momento.

É por isso que um número crescente de líderes empresariais está identificando a gestão estratégica do risco como a disciplina crucial da primeira década do século 21 –aquela que os gestores de todos os níveis da organização, do chão de fábrica, passando pelos escritórios setoriais, até o escritório executivo, precisam dominar e aplicar diariamente. Um gerente que conhecemos foi além e disse, simplesmente: "Estratégia *é* gestão de risco".

Infelizmente, as maneiras comuns de pensar sobre gestão de risco não são muito úteis. A gestão de risco tradicional foca três categorias muito amplas: riscos imprevisíveis (fogo, inundação, terremoto), riscos financeiros (maus empréstimos, reviravoltas cambiais e de taxas de juro) e riscos operacionais (queda no sistema de informática, interrupção na cadeia de fornecimento, roubo por parte de um funcionário).

Esses tipos de riscos são extremamente importantes, mas ainda mais perigosos são os riscos estratégicos que os negócios enfrentam. O risco estratégico mira um ou mais elementos cruciais no desenho de seu modelo de negócio. Em alguns casos, rompe o laço entre você e seus consumidores. Em outros, mina a única proposição de valor que é a base de seu fluxo de receita. Em outros ainda, drena os lucros dos quais você depende. E, às vezes, destrói o controle estratégico que ajuda sua empresa a se defender da concorrência. Na pior das situações, um risco estratégico grave pode ameaçar todos esses pilares de seu negócio.

Como você pode se preparar para riscos desse tipo? Não há apólice de seguro capaz de minimizá-los, pelo menos não que se conheça. Ao contrário, uma nova forma de pensar sobre risco é exigida, com outra gama de ferramentas estratégicas.

Para começar, identificamos sete tipos de risco estratégico que a maioria das empresas pode enfrentar. Cada um existe em um espectro, do mais ao menos extremo. Você pode

Reflita sobre cada uma das sete principais categorias de risco estratégico e liste os riscos específicos que sua empresa pode vir a enfrentar

pensar sobre os riscos que enfrenta ao longo de todo o espectro, com sua severidade exigindo diferentes níveis de resposta e preparação. Criamos um quadro útil (*veja quadro abaixo*) que mostra os perigos de maneira simples. Nosso quadro é apenas uma ferramenta para estimular o pensamento sobre sua própria situação. Cada negócio pode enfrentar categorias adicionais que não foram abordadas aqui; acrescente seus riscos específicos ao quadro. Por exemplo, empresas enfrentaram riscos regulatórios ou geográficos com potencial para destruir seus negócios, como na batalha recentemente perdida pela Microsoft diante das autoridades antitruste da União Européia. A Arla Foods é uma companhia escandinava cujos US$ 480 milhões de valor de vendas no Oriente Médio entraram em colapso devido a sua associação com a Dinamarca, onde um jornal publicou quadrinhos controversos sobre o profeta Maomé.

À PROVA DE GOLPES

Para começar a escrever a história dos riscos de seu negócio, identifique os maiores riscos já enfrentados –apenas aqueles que consegue lembrar nos dois primeiros minutos. Talvez você chegue a uma lista de dez ou mais. Você pode relutar em fazer esse exercício, porque ele parece mostrar apenas o lado negativo –um processo deprimente que pode levá-lo a se sentir ansioso e impotente. Mas, na verdade, o resultado real pode ser exatamente o oposto.

No final dos anos 90, Rudolph Giuliani, prefeito de Nova York, organizou e liderou uma série de exercícios de antecipação bastante desagradáveis, criados para identificar os piores desastres que a cidade poderia vir a enfrentar e planejar as ações adequadas. É assim que Giuliani explica essa abordagem em sua biografia, *Leadership*:

"Ao longo de todo o meu mandato como prefeito, conduzimos simulações criadas para treinar nossa resposta a ampla variedade de contingências. Planejamos o que cada pessoa em cada órgão da prefeitura faria se a cidade enfrentasse, digamos, um ataque químico ou biológico. Pensamos em como agiríamos no caso da queda de um avião ou ataque terrorista em encontros políticos. Nós não ensaiamos nossa resposta no papel apenas; nós a simulamos nas ruas, para testar quanto tempo os planos levariam na prática. Nós até simulamos a queda de um avião no Queens e um ataque de gás sarin a Manhattan."

O universo dos riscos estratégicos

Esse tipo de antecipação foi fundamental para preparar Giuliani e o governo da cidade para agir diante do pesadelo real que foi 11 de setembro de 2001. Cruel e sombrio? Talvez. Mas salvou vidas.

Identificar os maiores riscos enfrentados é apenas o primeiro passo para criar um programa estratégico de gestão de risco para sua empresa, divisão ou departamento. O processo segue cinco passos principais:

1. Identifique e avalie seus riscos. Reflita sobre cada uma das sete principais categorias de risco estratégico e liste os riscos específicos que sua empresa pode vir a enfrentar. Naturalmente, eles vão variar dos que parecem extremamente prováveis àqueles que soam até absurdos. Um exemplo dos primeiros é um risco que foi amplamente previsto e pode, na verdade, já estar acontecendo –por exemplo, uma mudança de clientela que começou afetando jovens usuários de seus produtos, fazendo com que a idade média de sua base de clientes aumente perceptivelmente e ameace a sobrevivência de sua marca no longo prazo. Um exemplo dos segundos é o risco que já ocorreu em outros setores, mas do qual não há uma verdadeira "nuvem no horizonte" ainda e que, mesmo assim, parece apenas teoricamente possível.

2. Quantifique seus riscos. Este passo se processa em duas partes. Primeiro, para cada risco de sua lista, estime o custo potencial para sua companhia se ele vier a abater-se com força total. Chegue a um montante em valor monetário, calculado *grosso modo* com base nas receitas e lucros anuais de sua empresa e na porcentagem dessas receitas e lucros que podem ser perdidos caso o risco se confirme.

Por exemplo, suponha que você esteja trabalhando em um plano de gestão de risco para uma divisão de uma companhia com vendas anuais de US$ 800 milhões. No ano seguinte, você planeja lançar um novo produto (agora em fase final de testes) que deve responder por 10% das receitas daquela divisão no primeiro ano. Assim, o custo potencial do risco de falha do novo produto nesse caso (se o mercado rejeitar completamente o novo produto, por exemplo, ou se alguma agência governamental intervier para proibir sua venda por motivos de saúde ou segurança) seria de US$ 80 milhões.

Em seguida, calcule a probabilidade de o risco acontecer. Isso é enganador, pois a tendência é *subestimar* essa possibilidade. Se você sentir subjetivamente que determinado risco tem 20% de chance de acontecer, defina como 30% –provavelmente é mais preciso.

Uma lição do arquiteto Frank Lloyd Wright

Em 1916, depois de vários anos de *lobby*, o arquiteto norte-americano Frank Lloyd Wright venceu a licitação para projetar o Hotel Imperial em Tóquio. Wright adorou a vitória –sua carreira estivera em declínio por muitos anos e ele precisava do trabalho–, mas estava ciente dos desafios que enfrentaria.

O menor desafio entre os maiores para o projeto era a freqüência dos terremotos no Japão e os incêndios que estes provocavam. Wright criou um desenho único para o prédio. Para garantir a resiliência, usou placas de cantiléver de concreto reforçado que emergiam de uma fundação especialmente projetada, flutuante e flexível. Para tornar a estrutura à prova de fogo, Wright usou apenas material de construção, concreto reforçado e tijolos. Para deixar o prédio mais leve e mais baixo em seu centro de gravidade, os tijolos da parte mais baixa da estrutura foram preenchidos com varas reforçadas, enquanto os tijolos da parte de cima eram vazados. Para reduzir ainda mais o peso geral, o telhado foi feito de cobre em vez das pesadas telhas tradicionais.

A inauguração do Imperial estava marcada para 1º de setembro de 1923. Naquele dia, Tóquio viveu o pior terremoto de sua história. Em toda a volta do Hotel Imperial, os prédios caíram. A região inteira foi reduzida a escombros. Diz a lenda que um repórter norte-americano telefonou para Wright para dizer: "Há rumores de que seu hotel foi completamente destruído. O que o sr. tem a dizer?". Wright respondeu: "Vá em frente e imprima os rumores se quiser. Você terá de imprimir uma retratação amanhã".

Como previsto, quando a poeira baixou, o único prédio que se manteve em pé, virtualmente intacto, era o Hotel Imperial. Ele virou refúgio para cidadãos de Tóquio que perderam a casa no desastre e para turistas –e o lugar do hotel na história de sabedoria e de arquitetura do Japão estava garantido.

Como o Hotel Imperial, seu negócio enfrenta o risco de uma calamidade difícil de prever, mas inevitável –"terremotos" que recriam a paisagem, destruindo empresas e até setores inteiros. O perigo é conhecido como "risco estratégico", e é o mais poderoso assassino de empresas conhecido.

Uma unidade de US$ 800 milhões lança um produto que deve responder por 10% das vendas; o custo do risco de falha do produto novo será de US$ 80 milhões

3. Desenvolva planos de ação para mitigar os riscos. Este é o passo mais complexo e valioso. Você e sua equipe examinarão cada risco identificado e criarão um movimento estratégico, ou plano de ação, ou sistema de gerenciamento, para eliminar ou pelo menos reduzir o dano potencial de cada um. Não sabe por onde começar? Em nosso livro *The Upside*, descrevemos contra-ataques –para cada um dos sete tipos de risco– que podem ser o ponto de partida para o desenvolvimento desses planos. Entretanto, é necessário um bom tempo de pesquisa, análise e discussão para transformar essas idéias em programas concretos de ação. Esse processo provavelmente envolverá equipes multifuncionais com conhecimento das áreas de negócio afetadas e a habilidade de conectar-se com outros que podem fornecer informações detalhadas para avaliar e reforçar os planos propostos.

4. Identifique o lado positivo potencial. É aqui que o pensamento criativo pode desempenhar papel principal. Para cada risco, pergunte-se: como essa força negativa potencial pode ser convertida em positiva? Se sua companhia corre o risco de perder toda ou parte de sua base de clientes, há uma maneira de reestruturar seu desenvolvimento de produtos, marketing e promoção, ou programas de gerenciamento das informações sobre os consumidores a fim de não só mantê-los, mas também aumentar as compras deles e direcionar novos consumidores da mesma forma? Se sua empresa enfrenta riscos significativos de fracasso de novo produto, há um modo de encaminhar sua área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), testes, marketing e esforços de desenho de negócio não só para reduzir esses riscos, mas para aumentar o potencial de vendas de seu novo produto?

5. Ajuste suas decisões de capital. O último passo na formulação de seu plano de gestão de risco envolve reestruturar suas decisões de investimento atuais. Decisões de investimento são ferramentas fundamentais para administrar os grandes riscos que sua empresa enfrenta. Você não estará levando a sério a gestão estratégica do risco se sua avaliação dos riscos não afetar suas principais alocações financeiras. E, é claro, as decisões que você toma devem ser formatadas a partir das informações que reuniu, incluindo o tamanho e a probabilidade do risco específico, o custo estimado para a companhia que ele representa, o valor de qualquer lado positivo potencial e a natureza dos planos de contra-ataque propostos.

Muitas das empresas mais inteligentes da atualidade já estão adotando a nova forma de pensar sobre risco estratégico. São elas que mais provavelmente sobreviverão às catástrofes –não se acontecerem, mas quando. O dia de começar a colocar sua empresa nesse caminho é hoje.

Ford x Toyota: riscos e desempenho

	Ford	Toyota
Custos fixos	Altos	Baixos
Risco de estoque	Alto	Baixo
Concentração do portfólio	Alta	Baixa
Tempo estabelecido/tempo de ciclo	Alto	Baixo
Flexibilidade da plataforma	Baixa	Alta
Abordagem de elevação das probabilidades para o desenvolvimento de novos carros	Fraca	Forte
Preparação para enfrentar o risco de transição do setor	5 anos atrás	5 anos à frente
Momento da marca	Espiral descendente	Espiral ascendente
Retorno sobre o investimento (2005)	0,8%	4,8%
Taxa de crescimento anual composta sobre a receita de cinco anos (2000-2005)	0,8%	11,1%

MODELO DE EXCELÊNCIA

A expansão recente do risco estratégico levou a um número crescente de colapsos de valor de mercado. De 1993 a 1998, 10% das mil maiores empresas da *Fortune* perderam um quarto de seu valor de mercado –ou mais– em um mês. De 1998 a 2003, 10% perderam 55% em um mês. E, durante os últimos 12 anos, 170 das 500 da *Fortune* perderam metade de seu valor, ou mais, em um período de apenas 12 meses. O resultado: a maioria das empresas está fazendo de tudo para recuperar o valor econômico perdido com riscos para os quais não estava preparada.

Felizmente, há técnicas comprovadas para reduzir a vulnerabilidade de seu negócio a riscos estratégicos e minimizar as flutuações de volume e preço que eles criam.

Veja a Toyota, hoje a montadora automobilística mais bem administrada do mundo. Seu enorme

sucesso financeiro e comercial e sua capacidade de ser bem-sucedida, mesmo quando o setor e a economia mundial atravessam repetidas reviravoltas e choques, derivam não somente de sua merecida reputação de produzir bons veículos, como também são fruto de decisões inteligentes do desenho do negócio que, combinadas, têm deixado a empresa mais durável, flexível e à prova de riscos.

A Toyota fez várias escolhas difíceis para minimizar riscos:

- Tomou medidas para diminuir drasticamente os custos fixos, além de baixar o risco financeiro resultante de uma recessão ou redução nas vendas.
- Reduziu o tempo de ciclo nos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, o que lhe possibilita responder mais rapidamente à mudança.
- Desenvolveu um sistema de produção flexível que permite a produção de vários modelos de veículo em uma única linha de montagem.
- Criou amplo portfólio de veículos, reduzindo o risco de perdas com o declínio da popularidade de qualquer modelo.
- Tomou as ações necessárias para melhorar e fortalecer a marca Toyota, incluindo o desenvolvimento e a manutenção dos padrões mais altos de serviço e qualidade dos produtos no setor.

Seria isso apenas praticar administração nos velhos moldes? De modo algum. Escolhas conscientes muito diversas foram tomadas por diferentes concorrentes. As montadoras de Detroit, por exemplo, concordaram em ter altos custos fixos e poucos custos variáveis. Foi uma aposta em aumentar os volumes de forma sustentável –e a aposta se comprovou errada. Dada a natureza essencial do setor, era uma posição de muito maior risco.

Como resultado de suas escolhas, o desenho de negócio da Toyota é sólido do ponto de vista de sua arquitetura. Quando o comparamos, ponto por ponto, com o de sua maior concorrente nos Estados Unidos, a Ford, vemos por que a Toyota está preparada para sobreviver aos choques estratégicos e às reviravoltas que acontecem constantemente na indústria automobilística –e isso também afeta as características financeiras do negócio (*veja quadro na página anterior*).

Gestores que querem reduzir os riscos podem aprender com empresas como a Toyota e algumas de outros setores, como Samsung, Target, Procter & Gamble, entre outras. Os métodos de minimização de riscos desenvolvidos por essas companhias podem ajudá-los a desenhar um negócio mais flexível e resiliente e a estar mais bem preparados para transformar grandes riscos em enormes oportunidades. ●

© Adrian Slywotzky

Adrian Slywotzky, agora diretor da firma de consultoria Oliver Wyman, é autor de *A Arte do Lucro, A Estratégia Focada no Lucro* e *Como Crescer em Mercados Estagnados* (todos, ed. Campus/Elsevier). Seu último livro é *The Upside – Do Risco à Oportunidade: As 7 Estratégias para Transformar Ameaças em Fatores de Crescimento* (ed. Campus/Elsevier), com co-autoria de Karl Weber, que também colaborou neste artigo. Estará no Fórum de Lucratividade da HSM, em São Paulo, em março de 2008.