

Não reinvente a roda. Formulando a declaração de apetite a riscos **ESG**.

Hoje há US\$ 55 trilhões de dólares disponíveis no mercado ESG que sua empresa já teve acesso, poderá ter acesso ou nunca vai ter acesso. Para se ter uma ideia, dois terços desses ativos, US\$ 37 trilhões de dólares, estão relacionados a fundos de pensão e aposentadoria, portanto, as gestoras estão administrando ativos de clientes por meio de um horizonte de 20 a 30 anos.

por **ANTONIO EMILIO FREIRE**

Só essa deveria ser razão suficiente para a declaração de apetite a riscos ESG estar no topo da agenda de qualquer empresa, mas ainda assim, se você ainda tem dúvidas, reflita:

- Com uma visão mais clara dos riscos ESG, as empresas podem alocar melhor seus recursos, combater o aumento das despesas operacionais e melhorar a retenção de funcionários;
- Com a incorporação da gestão de riscos como uma prioridade estratégica, a divulgação de relatórios sobre as questões ESG tende a ser muito mais direta, ajudando a reduzir intervenções externas;
- Um compromisso com ESG é frequentemente visto como uma organização que 'retribui', o que é recebido com entusiasmo por muitos colaboradores;
- Investidores globais estão à procura de indicações de quais empresas estão considerando os riscos ESG e estão alinhando-as aos seus planos de investimento e alocações de capital;

“

As declarações de apetite de risco não são novas mas estão ganhando força especialmente com acionistas demandando cada vez mais CEOs para que tragam maior visão para o gerenciamento de riscos nos processos de tomada de decisão relacionadas ao ESG.

”

- Se a empresa reluta em fornecer informações, esses investidores presumem que elas não têm um bom gerenciamento de riscos ou não consideram ESG importante.

Embora a declaração de apetite de risco tenha um significado diferente para pessoas diferentes e é em geral considerada a parte mais difícil da gestão de riscos ESG de qualquer empresa, para investidores de longo prazo é importante instrumento para monitorar práticas de negócios e governança que estimulem a resiliência.

O desafio de desenvolver uma definição de apetite de risco é como implementá-la e aplicá-la, tornando-a relevante para as unidades de negócios no dia a dia e caso a caso. Isso significa que é importante vincular o apetite ao risco aos objetivos de negócios e, em seguida, coletar as métricas apropriadas para medir o apetite ao risco.

As declarações de apetite de risco não são novas mas estão ganhando força especialmente com acionistas demandando cada vez mais CEOs para que tragam maior visão para o gerenciamento de riscos nos processos de tomada de decisão relacionadas ao ESG.

Ao comparar o apetite ao risco versus a tolerância ao risco, o apetite ao risco se concentra no nível de risco ESG que uma organização considera aceitável, enquanto a tolerância ao risco se concentra no nível aceitável de variação desses riscos em torno dos objetivos ESG.

Essa garantia ajuda a demonstrar às partes interessadas que as exposições reais aos riscos ESG estão sendo gerenciados e por sua vez, proporciona um maior grau de conforto aos investidores de que a empresa atingirá seus objetivos estratégicos.

Uma faixa de tolerância de risco para o risco mínimo e máximo específico é normalmente definida pelo comitê responsável pela supervisão da gestão de risco e aceita pelo conselho de administração.

Isso significa que se o impacto de um risco na organização, multiplicado por sua probabilidade de ocorrência, multiplicado pela eficácia das atividades de mitigação atuais, ficar fora do nível considerado aceitável, o fator de risco está fora da tolerância.

Os proprietários de processos de negócios devem então ajustar as atividades, procedimentos ou controles de miti-



Definir as tolerâncias de risco corporativo é um exercício de calibração, o que significa que você precisa coletar uma série de avaliações de risco para áreas conhecidas como de alto e baixo risco. Isso fornece uma oportunidade para comparar o risco residual com medições de aceitabilidade conhecida.



gação para manter o risco residual dentro da tolerância de risco definida.

Definir as tolerâncias de risco corporativo é um exercício de calibração, o que significa que você precisa coletar uma série de avaliações de risco para áreas conhecidas como de alto e baixo risco. Isso fornece uma oportunidade para comparar o risco residual com medições de aceitabilidade conhecida.

COMO FAZER?

A seguir um *step by step* de Como Elaborar uma Declaração de Apetite a Riscos:

1 - Monte uma equipe diversificada para criar o documento: Certifique-se de convidar um grupo diversificado de partes interessadas e especialistas no assunto para ajudar a criar a declaração de apetite de risco. Capturar diferentes perspectivas sobre os riscos da empresa criará um resumo mais abrangente e preciso. Deixe todos informados sobre o trabalho antes da reunião, compartilhando exemplos de declarações de apetite pelo risco e lembrando o grupo das metas e objetivos ESG da empresa. Aqui está um exercício inicial para tentar com essa equipe:



Quanto dos riscos a empresa está disposta a assumir que estão diretamente conectados às suas metas e objetivos ESG? Quem são os “guardiões” dos objetivos estratégicos ESG de toda a empresa ou grupo de empresas? Usar essas pessoas como a “estrela guia” da equipe para avaliar o apetite de risco e escrever a declaração de apetite de risco mantém todos focados e ajuda a produzir um documento prático e significativo.



Peça para que cada um deles cite as três principais ameaças e oportunidades ESG que a empresa enfrentará esse semestre. Você pode obter uma dúzia de respostas diferentes ou até mesmo olhares vazios, e se esse for o caso, provavelmente a empresa onde você atua tem algum trabalho a fazer com relação a Riscos ESG. Lembre-se que muitos documentos corporativos são escritos, revisados e arquivados. Uma declaração de apetite de risco deve ser lida, compartilhada e usada. Portanto, mantenha-o o mais curto possível e tente evitar jargões.

2 - Adicione o Sumário Executivo: Inclua um resumo executivo e seja conciso. Você deve adicionar os itens básicos no sumário. E isso inclui uma síntese da estratégia, o comportamento, a estrutura organizacional e o instrumento. Estes são a chave para formar uma estrutura de apetite pelo risco. Considere incluir um resumo executivo para fornecer uma visão geral do universo de riscos ESG da empresa. Adicione recursos visuais porque geralmente é mais fácil - e mais eficaz - mostrar do que contar.

3 - Adicione a Estratégia: Na estratégia, você deve descrever sobre o plano estratégico da empresa tendo o apetite à riscos ESG como ingrediente. Quanto dos riscos a empresa está disposta a assumir que estão diretamente conectados às suas metas e objetivos ESG? Quem são os “guardiões” dos objetivos estratégicos ESG de toda a empresa ou grupo de empresas? Usar essas pessoas como a “estrela guia” da equipe para avaliar o apetite de risco e escrever a declaração de apetite de risco mantém todos focados e ajuda a produzir um documento prático e significativo.

4 - Adicione o Comportamento: Talvez um dos itens mais importantes, é necessário que o requisito comportamental

dos empregados de todos os níveis seja definido como um código de conduta e política de remuneração.

5 - Adicione as métricas: Defina métricas em termos facilmente quantificáveis. Enquanto uma declaração de apetite de risco em si oferece uma visão qualitativa da tolerância ao risco, as métricas fornecem às equipes uma maneira de medir os níveis de risco. Algumas empresas usam modelos e ferramentas pre-desenvolvidas, enquanto outras criam suas próprias escalas para pontuar o risco. Qualquer que seja o método escolhido, deve ser simples o suficiente para que todos possam aplicá-lo e para que seu leitor entenda.

6 - Adicione a Estrutura Organizacional: É necessária uma estrutura organizacional e operacional com accountability transparente em todos os níveis.

7 - Adicione o Instrumento ou Método: Por fim, em um instrumento, a estrutura metodológica está explicitada. É onde os modelos de capacidade de gerenciamento de riscos ESG são elaborados. E lembre-se que: Uma declaração de apetite de risco é um “documento vivo”. Revise-a pelo menos uma vez por ano para que reflita a mudança no apetite de risco da empresa. **RI**



ANTONIO EMILIO FREIRE

é Board Member da Eletrobrás; Fundador e Instrutor da RP Risk Management, Auditor do Distrito Federal. Nos últimos 10 anos vem atuando no aperfeiçoamento da Gestão de Riscos e da Governança Corporativa no Brasil. Possui profunda experiência adquirida em empresas globais com 14 anos nos EUA, Nova Zelândia e Suíça.
emilioabf@yahoo.com