

## Porque hoje a gestão do risco de imagem

se transforma em uma grande ferramenta de gestão de ativos intangíveis?

Um estudo realizado pela Brand Finance no final de 2008, por meio de entrevistas em mais de 15 empresas que trabalham com gerenciamento de riscos no Brasil e no mundo nos revelou que a imagem e reputação são o foco das empresas em todo o mundo. Porém, poucas sabem como trabalhar, medir e gerenciar este tema, em especial para de mitigar os seus riscos e possíveis impactos negativos no valor do negócio.

Neste estudo, identificamos que os riscos são classificados em sua maioria da seguinte forma:

- Risco Financeiro
- Risco de Crédito
- Risco Operacional
- Risco Político
- Risco Econômico
- Risco Social
- Risco Tecnológico
- Risco Ambiental

Podendo ser classificados como riscos de origem interna ou externa, de natureza, Estratégica, Operacional, Financeira ou Compliance.

Apenas recentemente a gestão do risco de imagem é tratada de forma específica. Ainda encontramos o tratamento de forma genérica dentro do risco operacional (na maioria das vezes limitado a eventos operacionais). Nesse contexto, em boa parte das empresas, a classificação dos eventos decorrentes do risco operacional estão inseridos em ferramentas de gerenciamento de riscos. É frequente deparar com “Sistemas de Gestão de Riscos”, oferecidos por empresas de consultorias globais como PwC, Deloitte, Ernst & Young, entre outras.

Geralmente eles cumprem com exigências de ordem legal, nacionais ou internacionais, regulatórias e de governança corporativa, como a SOX, Basiléia, BACEN, CVM etc.

Por outro lado, a maioria das empresas entrevistadas que possui uma ferramenta de gestão de imagem específica, tem na verdade um “sistema de gestão de crise da imagem”, atuando de forma reativa, preparada para tomar ações “após” a crise acontecer (ou pouco antes), por qualquer que seja o fator.

Essas empresas possuem um software – gestão de crise – de terceiros, ou próprio, no qual diversas áreas colocam inputs, ou seja, informações que podem eventualmente gerar uma crise.

Exemplo: mineiros ou ONGs que vão invadir determinada mina de carvão de uma grande empresa mineradora. Boa parte desse segmento monitora apenas informações que saem nas diversas mídias (TV, rádio, jornal, internet etc.) e junto aos empregados, informações estas que possam ter impacto negativo na imagem corporativa da instituição. Geralmente, usam o auxílio de um software de gestão de crise de imagem (próprio ou licenciado) para “monitorar” riscos de imagem. Com ações orientadas nesse sentido, observamos o foco reativo da gestão e inexistência de pontos de controles como: pesquisas de mercado com clientes e públicos que utilizam certa marca para avaliar fatores competitivos essenciais do produto/serviço ou valores/atributos da marca, como qualidade, satisfação, imagem, penetração de mercado, novo lançamento de produto ou serviços etc.

A maioria destas ferramentas é gerenciada pelo marketing (área de pesquisa) e comunicação (relação institucional ou pública). Podendo envolver áreas relacionadas, quando detectado riscos a serem tratados. Por outro lado, a organização de um Comitê formal para discussão de como gerir o risco de imagem é raro. Geralmente, esses pontos não são controlados de forma estruturada, com o intuito de medir sua perda preventivamente, a fim de mensurar riscos inerentes ao negócio e, principalmente, estabelecendo pontos de controle para mitigá-los.

A crise financeira mundial (em especial nos bancos), o comportamento antiético, as experiências recentes advindas da falta de controle efetivo de fatores de risco associados à imagem e reputação das instituições, têm pressionado a criação de ferramentas de gestão para evitar ou minimizar tais eventos. Exemplos recentes: Quedas do Lehman Brothers, Banco Rural, Banco Santos, Camargo Correa, Daniel Dantas. A própria Basiléia II, recentemente vem dando ênfase a questão da gestão do risco de imagem. Sendo assim, o mercado, independentemente de seu segmento, está mesmo que de forma embrionária demandando ações para que sua imagem e o valor de sua marca no mercado sejam preservados e seu nível de exposição negativa seja controlado de maneira

## “ A GESTÃO DE RISCO DE IMAGEM É UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE COMPREENSÃO DOS FATORES CAUSADORES DE DESTRUIÇÃO DE VALOR A EMPRESA ASSOCIADOS A UMA MUDANÇA DE PERCEPÇÃO DE SUA IMAGEM POR PARTE DE SEUS DIVERSOS PÚBLICOS ”

pró-ativa, orientando seus Conselheiros, Administradores e Gestores para uma visão focada na estratégia corporativa, competitiva e para o crescimento do valor de sua marca.

“Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade”

**Peter L. Bernstein, Desafio aos Deuses -A fascinante História do Risco, 3ª edição, São Paulo: Campus editora, 1996, p vii**

### O QUE É ENTÃO A FERRAMENTA DE GESTÃO DE RISCO DE IMAGEM?

Algumas definições:

- Risco é um evento ou situação que pode ser boa ou ruim para atingir os objetivos do negócio, manutenção de sua imagem (reputação e marca) e alcançar as expectativas dos stakeholders.
- A gestão de risco de imagem é uma ferramenta de gestão que se propõe a compreender os fatores que podem causar, em última instância, até a destruição do valor da empresa, diretamente associada com a mudança de percepção da imagem por parte de diversos públicos.
- A imagem da empresa é uma coleção de percepções e crenças, ambas do passado e presente, que reside na consciência dos seus diversos públicos. Elas são construídas ao longo dos anos, em cada contato, em cada experiência, em cada rumor, em cada menção na mídia, formando uma impressão geral sobre o que a empresa acredita, seus valores e comportamento.

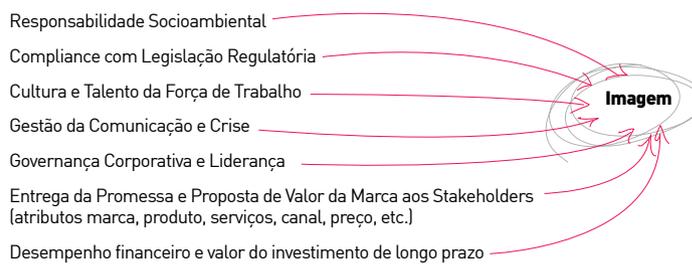
### VISÃO GERAL DA FERRAMENTA.

Deve ser feito um mapeando do processo, diagnóstico e identificação dos fatores de risco de imagem da instituição.

Inicialmente, identificamos os direcionadores de imagem,

seus atributos específicos, usando a metodologia abaixo:

#### DIRECIONADORES DA IMAGEM



Exemplo de atributos específicos para o direcionador: entrega da promessa e proposta de valor da marca: poderia ser a empresa desenvolve produtos inovadores e de alta qualidade, admiração pela empresa, tem confiança, entre várias outras coisas.

Mais especificamente, as categorias de indicadores da matriz de risco, podem incluir:

#### 1. Meio ambiente externo/relações com públicos diversos:

- Político, mercado, regulatório e desenvolvimento tecnológico
- Percepções, necessidades e expectativas dos públicos externos (cliente, mídia etc.)

#### 2. Estratégico:

- Liderança/direção
- Comunicação e relacionamento com públicos
- Planejamento estratégico e desenvolvimento das diretrizes e políticas
- Objetivos e metas
- Monitoramento do desempenho

#### 3. Pessoas:

- Recrutamento, retenção, plano de carreira e sucessão
- Competência, treinamento, desenvolvimento de carreira
- Plano de remuneração
- Liberdade e clareza do papel
- Moral e motivação
- Estresse e trabalho
- Saúde, Segurança

#### 4. Compliance e Governança:

- Legislação e regulação nacional e internacional (SOX, BACEN, CVM etc)
- Políticas internas, padrões, guias e procedimentos
- Boas práticas de governança

## **Operacional:**

- Qualidade do processo de decisão
- Gerenciamento do conhecimento e informação
- Segurança dos dados e informações
- Comunicação interna e externa
- Gerenciamento da mudança
- Gestão de projetos
- Sistemas e processos
- Infra-estrutura
- Controles financeiros e orçamentários
- Gestão de crise e continuidade do negócio

## **Marca:**

- Produtos e serviços
- Preço/valor agregado
- Canal de venda/distribuição capilaridade
- Atendimento
- Tecnologia
- Pós venda
- Atributos corporativos
- Marketing/Comunicação

## **Reputação:**

- Legitimidade e capacidade de operar
- Vantagem competitiva
- Posicionamento local e internacional
- Lealdade, confiança e ética
- Pressão de grupos de interesse
- Relacionamento com a mídia

Com isso, é possível mapear o processo, eventos e fatores que direcionam o risco de imagem.

1. Na criação da matriz de risco de imagem, para avaliar possíveis impactos e procedimentos que mitiguem os riscos de imagem.

A metodologia sugerida envolve os seguintes modelos:

- (1) Mapa de Risco
- (2) “Reputation Risk Model”
- (3) Monte Carlo Simulation
- (4) Árvore de Decisões.

Em caso de necessidade, podemos utilizar outros modelos (a serem definidos oportunamente).

1) Mapa de Risco: propõe identificar o risco, estruturando uma matriz comparativa de fácil interpretação. Os riscos são plotados de acordo com os valores esperados. Um eixo da matriz mostra a probabilidade de ocorrência e a outra mostra o impacto esperado, geralmente financeiro. A exposição mais alta aparece no lado direito e no topo da matriz. Veja figura a seguir, como exemplo.

O exercício proporciona à empresa oportunidade de conhecer, analisar, indicar e mitigar os riscos de imagem considerados significantes, bem como aqueles que possam agregar e identificar de forma a promover riscos positivos que tragam valor a imagem.

Elege os principais riscos que deverão ser tratados de

acordo com sua relevância, avalia os riscos positivos para o negócio ou riscos que precisem ter maiores controles para diminuir seu nível de exposição. Esse recurso auxilia na priorização da gestão do risco de imagem.

O Mapa de Risco é geralmente conduzido para avaliação de risco de imagem em primeira instância ao nível divisional, seguido pelo nível da alta gerência da empresa, atingindo a estratégia. Além disso, existem três componentes do processo: Avaliação de causa e controle: estabelece níveis de exposição aceitáveis dos riscos que permeiam o processo, priorização de ações para mitigação do risco ou adequação dos níveis de exposição e efetividade dos controles envolvidos.

• O registro do risco proporciona um documento no qual os riscos podem ser demonstrados rapidamente. Apondo riscos que devem ser ponto de atenção para toda instituição e a base em que serão gerenciados.

• Permite que a instituição possa efetivamente estabelecer o valor associado à imagem corporativa e de seus principais processos, operacionais ou estratégicos. Gerando assim um histórico de perda financeira efetiva associada ao Risco de Imagem e desencadeando ações mitigadoras do Risco de Imagem de forma pró-ativa.

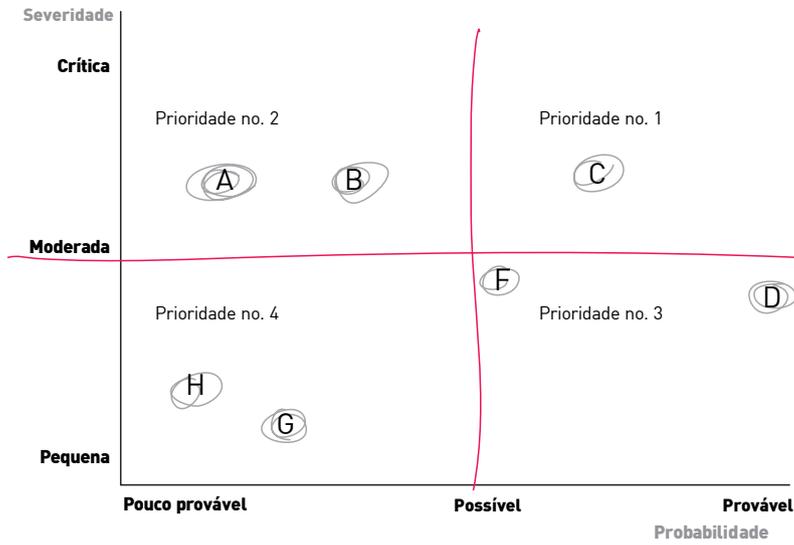
• Revisões regulares permitem avaliação periódica e progresso, a partir de objetivos e focos estabelecidos.

Concluindo, a classificação do Risco de Imagem vem sendo discutida de forma exaustiva, não existe uma fórmula simples e que se aplique a todos os segmentos para mitigação e controle do Risco de Imagem, no entanto, este risco pode sim ser mensurado e classificado financeiramente, desencadeando ações pró-ativas e mecanismos de mitigação, desde que sejam consideradas as peculiaridades de cada negócio, contemplando suas especificidades, gerando uma matriz que seja exatamente o reflexo das principais estratégias e valores da instituição, tipificando os riscos e sua natureza de acordo com seus públicos, a força de sua marca e outros.

## **O PIONEIRISMO DO BANCO DO BRASIL – DENTRO E FORA DO PAÍS – COM O PROJETO RISCO DE IMAGEM.**

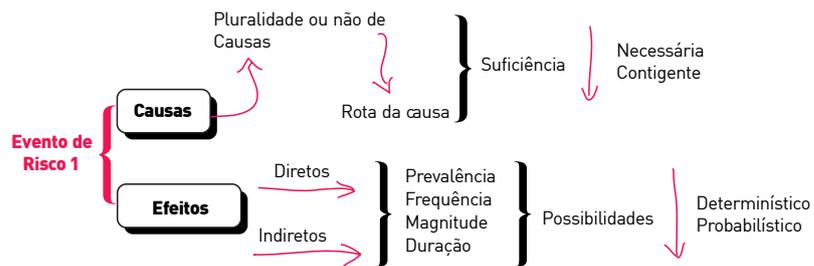
O Banco do Brasil é uma empresa com mais de 200 anos.

**MAPA DE RISCO (ILUSTRATIVO)**



GRAU DE RISCO		IMPACTO				
		A	AM	M	MB	B
P R O B A B I L I D A D E	A	A	A	AM	AM	M
	AM	A	AM	AM	M	M
	M	AM	AM	M	M	MB
	MB	AM	M	M	MB	MB
	B	M	M	MB	MB	B

**CAUSA E EFEITO (ÁRVORE DE DECISÃO)**



**GESTÃO DE RISCO**



# ponto de vista

## ÁRVORE DE DECISÃO: VALOR ESPERADO COM INFORMAÇÃO PERFEITA (NÃO INCLUÍMOS AQUI O VALOR ESPERADO COM INFORMAÇÃO IMPERFEITA - MODELO BAYESIANO)



Neste caso, a solução mais provável e de maior impacto financeiro = Lançar nova marca (R\$50, p=1)



Neste caso, a solução mais provável e de maior impacto financeiro = Lançar nova marca (R\$64, p=1)

**Nota:**  
**A=Adequado**  
**Ind= Inadequado**  
**Inc=incerto**

**P=Provável**  
**I=Impacto**  
**A=Alto**  
**M=Médio**  
**B=Baixo**

### MATRIZ GERAL PARA REGISTRO DE RISCOS: EXEMPLO SIMPLIFICADO

Matriz geral para registro de risco:

Risco nº	Descrição do risco	Rota causadora	Descrição dos controles existentes	Adequação dos controles existentes (A/Ind/Inc)	Avaliação do risco (A, M e B)		Responsável	Ações acordadas e reação ao risco	Atividade de monitoramento e adequação
					P	I		(quem, o que, quando)	
1	Reação a demanda crescente por produto socialmente correto resulta em lançamento de produtos rentáveis, consumidores satisfeitos e a uma reputação por inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de mercado eficiente</li> <li>Bons mecanismos de feedback de clientes</li> <li>Suporte a ONGs</li> <li>Publicidade externa</li> <li>Marketing eficiente</li> <li>Cultura para inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de desenvolvimento de programas</li> <li>Pesquisa de satisfação de clientes trimestrais</li> <li>Atividades de marketing e promoção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadequado</li> <li>Inadequado</li> <li>Inadequado</li> </ul>	M	M		SOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trata a ameaça: Revisão e adequação por consultoria de pesquisa de mercado externo para adequar necessidade dos clientes (SLR de 3/12/2007)</li> <li>Trata a ameaça: Revisão e adequação das ações de marketing (SLR 3/11/2007)</li> </ul>
2	Abusos pelos funcionários no atendimento levam a um boicote dos clientes e a uma cobertura negativa de mídia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padrões requeridos não claros</li> <li>Funcionários não estão de acordo com os padrões acordados</li> <li>Falta de recursos para avaliar a compliance no atendimento</li> <li>Interesse da mídia e de ONGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política do grupo e código de conduta dos padrões de trabalho no atendimento</li> <li>Auditoria dos padrões em agências; auto avaliação como parte do contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incerto</li> <li>Inadequado</li> </ul>	A	A			

<b>Avaliação de riscos:</b>  <b>Probabilidade:</b> <b>Baixa Pouco provável</b> <b>Média=Possível</b>	<b>Área impactada:</b> Imagem	<b>Baixa</b> Reclamação localizada  Mudança pequena na confiança do cliente  Impacto em menos de um mês	<b>Média</b> Cobertura local de TV e mídia  Mudança moderada na confiança do cliente  Crítica pelas autoridades regulatórias Impacto de um a três meses	<b>Alta</b> Cobertura nacional da TV e Mídia  Censura pelas autoridades regulatórias  Mudança substancial na confiança do cliente Impacto de 3 ou mais meses
	Serviços	Pequeno impacto no desempenho operacional	Impacto moderado no desempenho operacional	Impacto substancial no desempenho operacional
	Financeiro	Desvio pequeno do orçamento (menor do que R\$ 10 mil)	Desvio moderado do orçamento (de R\$ 10 mil a R\$ 50 mil)	Desvio substancial do orçamento (mais de R\$ 50 mil) Qualificação das contas pelos auditores externos
			Nota adversa dos auditores externos	

### MATRIZ DE RISCO POR PÚBLICOS E DIRECIONADORES DE IMAGEM

Matriz de risco por públicos e direcionadores de risco da imagem: exemplo simples de alguns deles. (não completo)

Públicos/direcionadores	Valor do investimento e desempenho financeiro de longo prazo	Liderança e governança corporativa	Compliance regulatória	Entrega da promessa e proposta de valor da marca aos clientes	Cultura e força de trabalho	Gestão da crise e comunicação
Empregados		Visão e estratégia, preocupação com a qualidade do trabalho do bem estar dos empregados, remuneração, etc.				
Clientes				Qualidade de preços justos dos produtos e serviços. Acesso ao serviços, inovação, responsabilidade, marca forte, bom atendimento, tecnologia.	Profissionalismo, atendimento cordialidade, etc.	
Fornecedores						
Comunidades						
Investidores/Acionistas		Consistência entre visão e estratégia		Produto e marca forte, marketing eficiente, base de cliente segura, inovadora, crescimento, etc.		Transparência, honestidade, clareza e consistência, tempo de resposta, proatividade, etc.
Reguladores				Bom tratamento dados aos clientes		
ONGs						
Mídia						

Sua história e imagem estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento do País, atuando de forma significativa para o crescimento econômico e social brasileiro, com destaque em comércio exterior, agronegócio e responsabilidade sócio-econômica para alavancar o crescimento de micro e pequenas empresas. Portanto, o Banco do Brasil é uma marca forte para a nação brasileira, principalmente pelas associações positivas com a sua marca, relacionadas ao desenvolvimento econômico e social do país.

Outra forte característica do Banco do Brasil é a sua vocação em inovar. Dentro desse contexto, o banco quer,

mais uma vez, ser vanguarda no mercado e alcançar excelência na gestão de risco de imagem.

A presença do BB no mercado é marcada por movimentos que são acompanhados e adotados pela concorrência nesses mais de 200 anos de história. **B**

**Gilson Nunes CEO e Sócio IAM** – Intangible Asset Management Consulting e Brand Finance. O autor contou com a contribuição de Adenir Pinto da Silva da Diretoria de Marketing do Banco do Brasil e da Consultora em Gestão de Risco Gabriela Salgueiro.