



Imagine uma empresa que esteja indo muito bem nas vendas de seu produto. A equipe de desenvolvimento cumpriu com todo o escopo do projeto, o marketing arrasou nas ações e o comercial fez um trabalho que passou por cima da concorrência. Os clientes estão satisfeitos por estarem usufruindo dos benefícios que foram prometidos.

Mas agora chegou a hora de atualizar o produto e uma equipe designada para isso apresentou um projeto aos gerentes. Projeto aprovado, atualização realizada e os clientes receberam um comunicado. O problema é que a empresa não pensou no impacto que uma atualização dessas poderia causar. Eles viram apenas o lado positivo, mas esqueceram de se colocar no lugar dos clientes.

Assim, começaram a receber inúmeros telefonemas de dúvidas que não estavam sendo sanadas, por falta de preparo. Se tivesse uma Gestão de Riscos, a empresa poderia ter definido os riscos dessa atualização e, principalmente, seu impacto nos negócios. Poderia ter ido além e analisado um risco chave, que seria “clientes sem informação sobre os impactos da mudança”. O número de reclamações poderia ter funcionado como um indicador para esta avaliação.

Mas a empresa da nossa imaginação só pensou nisso mais tarde, quando clientes decidiram encerrar seus contratos. Pensando nas muitas empresas da vida real que ainda não dão o devido valor aos riscos do negócio, preparamos um artigo que aborda o **KRI**, ou **Indicadores Chave de Risco**. Entendendo sobre ele, sua empresa estará ainda mais apta a identificar problemas potenciais e a fugir de armadilhas.

O que você vai encontrar neste artigo:

[O que é um risco?](#)

[O que são Indicadores Chave de Risco \(KRI\)?](#)

[Indicadores Chave de Risco \(KRI\) e Indicadores Chave de Performance \(KPI\)](#)

[A importância dos Indicadores Chave de Risco na gestão empresarial](#)

[Como definir KRIs eficazes?](#)

5 dicas para identificar e tratar Indicadores Chave de Risco

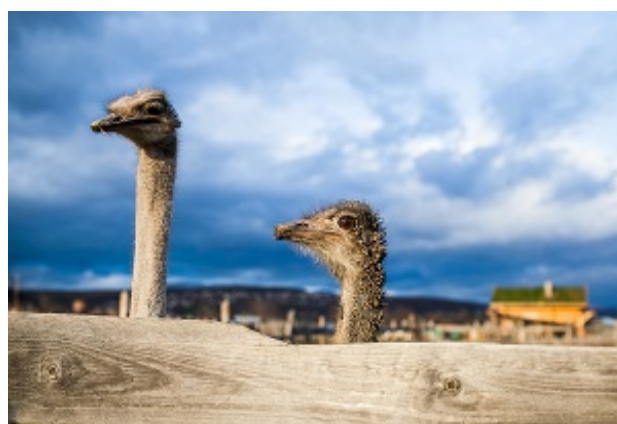
Mapeando Indicadores Chave de Risco (KRI)

Quero implementar Indicadores Chave de Risco: o que eu faço?

Conclusão

O que é um risco?

Sem pensar muito, fazemos a associação de que **risco** é uma ameaça ou um perigo que pode vir a acontecer e causar consequências negativas. A percepção não está totalmente incorreta, não fosse por um ponto: **um risco não precisa ser uma ameaça a um negócio. Pode muito bem significar uma oportunidade.**



Este novo modo de ver o risco ocorreu com a **ISO 31000:2009**. De acordo com a norma, um risco é o efeito de incertezas sobre os objetivos. Explicando em outras palavras, a definição atualizada de risco considera que:

Um risco não diz respeito apenas às ameaças, mas também às oportunidades. O que vai ditar o ponto de vista da situação será os objetivos de negócio da empresa e seu planejamento estratégico.

O que são Indicadores Chave de Risco (KRI)?

Do inglês *Key Risk Indicators* (**KRI**), os **Indicadores Chave de Risco** são, como o nome sugere, indicadores sobre os **principais riscos** aos quais uma organização está exposta. Ou ainda, são as métricas utilizadas pelas empresas para verificarem qual é o potencial de exposição a um determinado risco. Com eles, gerentes, diretores e conselheiros monitoram o nível de risco de uma área ou da própria organização.



Quando implementados como parte integrante da Gestão de Riscos, **KRIs** são pontos críticos para informarem à direção sobre o perfil do risco em relação ao apetite ao risco (nível de risco tolerável por uma empresa na busca da sua missão).

Em alguns casos, representam os eventos monitorados pela gerência a fim de verificar a evolução de um risco ou oportunidade em potencial (lembrando que um risco pode ser também uma oportunidade). Seja qual for o motivo, os **Indicadores Chave de Risco** são utilizados pelos gestores para sinalizarem a necessidade de ações a serem tomadas.

Sempre frisamos aqui no blog a importância de termos uma gestão orçamentária alinhada ao plano estratégico de uma empresa. Os **Indicadores de Risco** fornecem informações significativas para o atingimento de metas estratégicas e é exatamente por isso que devem estar alinhados aos objetivos da empresa.

Aliás, ainda de acordo com a ISO, a definição sobre o que será ou não um risco para um negócio vai depender exatamente do planejamento estratégico da organização. Portanto, observe que copiar **Indicadores Chave de Risco** de uma empresa, mesmo sendo ela de um setor idêntico a sua, pode não servir de muita coisa.

Indicadores Chave de Risco (KRI) e Indicadores Chave de Performance (KPI)

Já abordamos sobre a importância de metodologias baseadas em indicadores e falamos sobre os Key Performance Indicators (KPI) em outro artigo. Para que não haja confusão entre

duas siglas tão parecidas, vamos fazer uma rápida pausa com um esclarecimento:

Em linhas gerais, **KPIs** mostram se a empresa está progredindo em direção a suas metas, enquanto que os **KRIs** ajudam a entender as mudanças no perfil do risco da empresa, o impacto e a probabilidade de isso atrapalhar o objetivo empresarial. Como ambos trabalham com os objetivos da organização, cada **Indicador Chave de Risco** deve refletir os impactos negativos que podem atingir os **Indicadores Chave de Performance**.

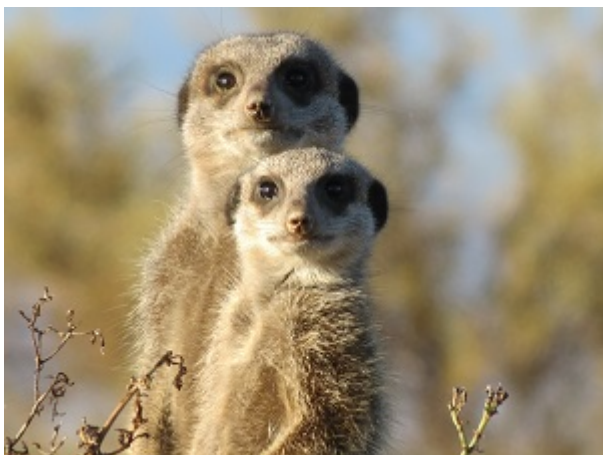
Entendeu a relação? Agora, vamos continuar porque temos algumas questões relevantes a tratar.

A importância dos Indicadores Chave de Risco na gestão empresarial

Os **Indicadores Chave de Risco (KRI)**, desempenham um papel importante na Gestão de Riscos. São eles os responsáveis por medirem os riscos potenciais e por permitirem ações em tempo hábil, garantindo, desse modo, o sucesso de uma organização.

Com os **Indicadores Chave de Risco** as empresas estão aptas a:

Identificar a exposição ao risco atual e as tendências de riscos emergentes;



Destacar os pontos fracos de controle e permitir o fortalecimento de controles deficientes;

Facilitar o processo de notificação e escalonamento de riscos;

Fornecer informações detalhadas aos gestores sobre estratégias a serem tomadas para evitar um risco;

Cumprir os requisitos regulamentares;

Incentivar seu quadro de colaboradores sobre a importância da Gestão de Riscos;

Promover a conscientização das questões envolvendo os riscos de quaisquer atividades da empresa;

- Reportar os níveis de risco o mais rapidamente possível;
- Garantir controles efetivos;
- Entender como o perfil do risco muda em diferentes circunstâncias;
- Entender os sinais de possíveis riscos que podem vir a afetar a empresa;
- Detectar problemas como parte de um “sistema de alerta precoce”, o que permite a empresa a definir os riscos, preveni-los e mitigá-los.

Como definir KRIs eficazes?

Para determinar os **Indicadores Chave de Riscos**, alguns princípios devem ser observados. O principal deles é ter **profundo conhecimento dos objetivos organizacionais** e dos riscos que podem afetar o atingimento desses objetivos. Além disso, Indicadores Chave de Risco devem:

- Ser mensuráveis;
- Ser previsíveis, ou seja, fornecer sinais de que pode ocorrer;
- Ser comparáveis durante um período de tempo;
- Ter uma pessoa responsável por ele;
- Estar inseridos no contexto do negócio.



Além dos princípios citados a dica para estabelecer um Indicador Chave de Risco é fazer as perguntas: Como nosso perfil de risco está mudando? Está dentro dos níveis de tolerância desejados? A partir das respostas será mais fácil definir tanto o perfil do risco quanto fazer o monitoramento.

Outro fator a se considerar é que **KRIs** eficazes são provenientes de informações de alta qualidade – constantemente revisadas – usadas para rastrear um risco. Uma boa prática aqui é pegar alguns insights com os membros das equipes, fornecedores, parceiros e clientes sobre riscos que podem ser prejudiciais para a empresa em um nível gerencial.

5 dicas para identificar e tratar Indicadores Chave de Risco

Você entendeu que um sistema de **Indicadores Chave de Risco** permite à empresa monitorar a exposição ao risco. Em nosso artigo Como a Gestão de Riscos pode ajudar sua empresa a ganhar competitividade também explicamos os passos para identificação e classificação dos riscos.



Agora separamos algumas dicas para ajudá-lo a identificar e a tratar o **KRI** em sua empresa:

Defina o perímetro do risco. A empresa deve focar em riscos principais (ou riscos chave), que tenham um impacto potencial ou real nas finanças. A decisão sobre um risco ser ou não principal depende de diversos fatores como resultados, receita, total de ativos, etc.

Identifique pessoas chave que controlarão os KRIs e realize treinamentos. O principal objetivo aqui é envolver os colaboradores e explicar-lhes os objetivos de um sistema de Indicador Chave de Risco, bem como as ameaças que eles representam quando não tratados. Em seguida, é necessário definir pessoas que controlarão e farão o monitoramento adequado.

Identifique quem receberá a informação do KRI. Os indicadores devem estar disponíveis para as pessoas chave de cada função correspondente ao risco. Uma boa prática neste item é enviar para cada gestor os indicadores chave relacionados aos riscos dentro do seu escopo de atuação. Além disso, devem também estar disponíveis ao gestor de riscos (caso a empresa possua), controladores internos e auditores.

Crie um procedimento para tratar os KRIs. Depois de ter definido os principais riscos que podem afetar seu negócio, é importante que seja criado um procedimento para padronizar as ações a serem conduzidas com cada risco, de acordo com seu grau de relevância.

Monitore sempre. Não basta definir o KRI, selecionar pessoas responsáveis, envolver colaboradores e criar procedimentos se os Indicadores Chave não forem monitorados

constantemente.

Mapeando Indicadores Chave de Risco (KRI)

Quando abordamos a **Gestão de Risco** em nosso outro artigo aqui no blog, mencionamos que o gerenciamento de riscos trata de alguns aspectos. Simplificadamente, a gestão diz respeito a detectar, prever ameaças/oportunidade, estimar a probabilidade de um evento e controlar os impactos/resultados.

Geralmente, não é possível mapear todos os aspectos de um risco em um único Indicador Chave. Por esse motivo, o ideal é trabalhar com três indicadores:

Indicador para mensuração da probabilidade;

Indicador para mensuração do impacto;

Indicador para mensuração do plano de ação.

Vamos imaginar a seguinte situação: uma empresa de software concentra informações e conhecimento em pessoas chave. Imagine que uma dessas pessoas, detentora de uma informação em específico, resolve pedir demissão. Um KRI poderia ser “Perda de informações e conhecimento de desenvolvimento do software da empresa”.



Fazendo uma ligação com os indicadores citados, poderíamos ter:

Probabilidade: Salário defasado com o mercado. Este indicador estima a probabilidade do risco, pois quanto mais defasado o salário, maior a chance de o funcionário pedir demissão.

Mensuração do impacto: Avaliação 360 da liderança. Este indicador ajudará a entender se os líderes estão cumprindo seus papéis de incentivadores, de acordo com o planejamento estratégico da empresa do nosso exemplo.

Plano de ação: Aumentar a disseminação de informação. Aqui a empresa pode pensar em cursos onde os facilitadores – que são os detentores da informação – ministrarão a outros membros da equipe. Um indicador aqui poderia ser “número de horas de treinamento”.

Para facilitar a visualização, colocamos as informações num modelo de tabela para Indicador Chave de Risco:

Identificação do risco	Indicador de probabilidade	Ação 1	Indicador 1
Perda de informações e conhecimento sobre desenvolvimento do software.	Salário defasado com o mercado. Indicador de impacto Realizar avaliação 360 da liderança.	Aumentar a disseminação de informação.	Número de horas efetuadas de treinamento por colaborador.

Quero implementar Indicadores Chave de Risco: o que eu faço?

Os **Indicadores Chave de Risco** têm como função ajudar os gerentes a identificar problemas potenciais para, então, estabelecer um sistema de **KRI** que gerencie tais problemas. Como você já percebeu, a função dos KRIs é nobre e, exatamente por isso, sentiu a necessidade de aplicar essa ferramenta na sua empresa.



No item anterior, mostramos um exemplo de KRI. Também demos algumas dicas sobre como identificar e tratar os identificadores chave. Agora, para que você não caia em armadilhas, separamos alguns itens que você não pode esquecer:

Identifique KRIs para todos os riscos. Cada risco deve ter seus Indicadores Chave. No modelo que usamos neste artigo, trabalhamos com 3: Indicador de Risco, Indicador de Probabilidade e Indicador de Impacto.

Mantenha o foco nas causas dos riscos. Se você vai pensar em Indicadores Chave para cada risco, faça isso com toda a atenção. Trabalhe com um risco de cada vez, para que os indicadores sejam os mais precisos possíveis.

Registre a coleta de valores dos KRIs. Seja de forma automatizada, ou através de planilhas, tudo deve estar registrado.

Não fuja do planejamento estratégico de sua empresa. Já falamos isto aqui, mas não

custa reforçar: Indicadores Chave de Risco variam de negócio para negócio. Tudo vai depender dos objetivos estratégicas da empresa.

Por fim, uma dica de ouro: inicie com os riscos chave e vá expandindo. Em seguida, para cada risco chave crie os indicadores necessários.

Conclusão

Vimos que o Indicador **Chave de Risco (KRI)** é utilizado pelos gestores como sinalização da necessidade de ações a serem tomadas. Por estarem alinhados aos objetivos da organização, o **KRI** fornece todas as ferramentas necessárias para a empresa não desviar sua rota do planejamento estratégico.

O **Indicador Chave de Risco** também tem a função de antecipar a ocorrência de um risco e reduzir seus impactos negativos ou, ainda, maximizar alguma oportunidade. Além disso, com o KRI a empresa está mais apta a identificar pontos deficientes de controle e a tomar as ações necessárias para evitar surpresas negativas no futuro.

Caso você esteja pensando na implementação de KRI, não esqueça que eles obedecem a cinco requisitos: são mensuráveis, previsíveis, comparáveis, devem ter uma pessoa responsável por cada KRI, e devem estar inseridos dentro do contexto do negócio.

Em seguida, a dica é: elenque os principais riscos e, depois, trabalhe com cada um individualmente até chegar ao Indicador Chave. Faça com que seus colaboradores participem de todo o processo para que também entendam o impacto positivo que a **Gestão de Riscos** trará para seu negócio. E, claro, **KRI** não deve ser trabalhado aleatoriamente. Ele sempre **está em sintonia com os objetivos e metas da organização.**

Ficou claro para você? Nossa intenção é que esse artigo tenha dado uma visão sobre como **Indicadores Chave de Risco** são importantes para empresas de todos os setores e tamanhos. Além disso, caso você esteja pensando em implantar no seu negócio, esperamos que este material o ajude nos primeiros passos.

E como o KRI faz parte da Gestão de Risco, aproveitamos para deixar aqui a dica do nosso artigo Como a Gestão de Riscos pode ajudar sua empresa a ganhar competitividade. Acesse e saiba mais!

Também publicado em Medium.