



# IMPLEMENTANDO O GERENCIAMENTO DE RISCOS NO CONTEXTO AFRICANO

© Junho 2018, Liz Dewing

*liz@magnorth.co.za*

Um recente Risk Doctor Briefing descreveu os desafios especiais da introdução da gestão de riscos nos países em desenvolvimento. Os fatores culturais afetam as expectativas sobre quais riscos podem existir, o quão importantes eles podem ser e quais respostas podem ser apropriadas. Algumas organizações de grande porte tiveram problemas ao tentar aplicar uma abordagem “ocidental” ao gerenciamento de riscos na África, pelas seguintes razões:

- **A ilusão “uma África”.** As organizações que buscam investir na África geralmente começam em países que consideram “mais seguros”, como a África do Sul, e então buscam se ramificar por todo o continente. Mas cada país africano tem suas próprias complexidades em termos de cultura empresarial local, ética e costumes, mesmo nações aparentemente “ocidentalizadas”. Não podemos transpor o que se sabe sobre um país cegamente para outro. Pensar que o que funciona na África do Sul também funcionará na África Ocidental é como montar uma base na França para explorar oportunidades na Rússia. Não há “uma só África”.
- **Prioridades com falhas.** Considerações como a estabilidade política e os controles regulatórios devem informar a abordagem para entrar em um novo mercado, mas eles podem ser menos importantes na África em comparação com um mercado ocidental estabelecido. Dependendo da natureza do negócio, pode ser mais relevante considerar fatores como a composição socioeconômica da população e as perspectivas econômicas do país. Por exemplo, se um banco deseja entrar em um país que não tem controles regulatórios, em vez de atrasar a entrada, pode procurar apoiar e incentivar a rápida formalização de regulamentação adequada.
- **Preferindo elefantes às formigas.** Os negócios ocidentais tendem a acreditar que vale a pena fazer qualquer coisa que valha a pena. Isso pode fazer com que as organizações percam as oportunidades apresentadas por muitas pessoas, fazendo algo pequeno, como é comum na África. A agregação eficiente de um grande número de esforços individuais ou comunitários pode competir fortemente com as tradicionais abordagens ocidentais de larga escala. Por exemplo, os laticínios Sameer Agriculture and Livestock Limited (SALL) em Uganda administram a maior rede de coleta de leite na África Oriental, com mais de 140.000 agricultores, cada um contribuindo com leite de algumas vacas para o processo de produção. A aquisição da SALL em 2015 por uma subsidiária da Danone reconheceu a sustentabilidade desse modelo altamente distribuído.
- **Obtendo política errada.** Após cerca de três décadas do que poderia ser chamado de “pós-independência”, a África está se movendo rapidamente para uma era de genuína democracia. As eleições podem ainda ser turbulentas, e a ética consistente pode ser um desafio, mas as transições de poder são mais genuinamente democráticas, e a sucessão dinástica corrupta é em grande parte uma coisa do passado. As empresas ocidentais que acham que será útil trabalhar com o “Big Man” podem se encontrar inesperadamente excluídas após uma eleição, já que regras e acordos antigos podem ser reescritos da noite para o dia. As experiências da KPMG e Bell Pottinger na África do Sul são ilustrações recentes de que amigos em lugares altos não necessariamente vêm com garantias.

Além desses erros comuns, outros fatores afetam a forma como o risco é visto e gerenciado na África, incluindo a presença da China, a influência da diáspora retornando (altamente educada e ocidentalizada) e o reconhecimento da importância do Investimento Social Corporativo significativo. Não é possível simplesmente transpor o gerenciamento do risco ocidentalizado para a África. Assegurar o pensamento baseado em risco bem-sucedido na África requer uma visão profundamente localizada. As organizações que desejam investir no continente devem considerar se envolver com parceiros locais para obter uma compreensão mais completa do contexto cultural, em vez de confiar apenas em sua limitada visão ocidental de risco.

Traduzido voluntariamente desde 2007 por Marconi Fábio Vieira, PMP, MVP in Project 2009-2011 e Cientista de Dados – marconi@infochoice.com.br