

# GESTÃO DE RISCOS: UMA ABORDAGEM AO AMBIENTE CORPORATIVO

THAIANY KAROLINE KLAGENBERG DA SILVA

  
BRASILIANO & ASSOCIADOS  
GESTÃO DE RISCOS

  
Inteligência em Riscos

# **GESTÃO DE RISCOS: UMA ABORDAGEM AO AMBIENTE CORPORATIVO**

**THAIANY KAROLINE KLAGENBERG DA SILVA**

**ORIENTADOR: PAULO CESAR SANTANA NUNES**

**PORTO ALEGRE - 2016**

  
BRASILEIRO & ASSOCIADOS  
GESTÃO DE RISCOS

**INTERISK**   
Inteligência em Riscos

# SUMÁRIO

Resumo	4	
Abstract	6	
1. Introdução	8	
2. Gestão de riscos: uma abordagem ao ambiente corporativo		11
3. Método	34	
4. Análise e discussão dos resultados	38	
5. Conclusão	48	
Referências	50	
Apêndices	54	
Sobre a autora	62	

# RESUMO

Por ser capaz de analisar, monitorar, mitigar e reduzir as ocorrências negativas, a gestão de riscos corporativos transformou-se em uma ferramenta estratégica para as organizações, auxiliando nas tomadas de decisões com uma visão holística sobre as variáveis internas e externas que possam afetar de forma direta, nos fatores críticos de sucesso, passando a agregar valor às empresas. As estratégias são um conjunto de escolhas (*trade-off*) que as empresas devem realizar, as metas que devem traçar até atingir seus objetivos. Contudo, todas as ações e decisões estratégicas tomadas pelos gestores não devem atingir os princípios e valores da organização. A gestão de riscos pode oportunizar a atuação rápida diante de possíveis fatores que atrapalham as empresas de atingirem seus objetivos, podendo-se aproveitar para tornar desse risco, um valor agregado para a organização. Todavia, as empresas demonstram-se imaturas neste processo, devido à existência de uma postura organizacional reativa. Sendo assim, este trabalho apresenta uma abordagem acadêmica de todo o processo de gerenciamento de riscos nas organizações, estabelecendo a análise das principais percepções de profissionais que atuam nesta área, de diversos segmentos e regiões do Brasil. O objetivo geral e a questão de pesquisa deste estudo, foram atendidas através da revisão da literatura, na observação

participante, e da pesquisa em profundidade, com as percepções obtidas dos respondentes acerca de seus conhecimentos e experiências. Desta forma, foi possível analisar diferentes perfis de profissionais que atuam na gestão de riscos e conhecer um pouco do processo realizado por estes nas empresas onde atuam, com uma análise acerca das obras concernentes ao Gerenciamento de Riscos Corporativos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos Corporativos. Riscos. Estratégia. Tomada de Decisões.

# ABSTRACT

For being capable to analyze, verify, mitigate and decrease the negative occurrences, the corporate risk management became a strategic tool to the organizations, helping to make decisions based on a holistic vision about the internal and external variables that may directly affect, critical success factors, turning to add value to the companies. The strategies are a set of choices (trade-off) the companies should realize, the goals they must draw to achieve their intents. However, all the strategic actions and decisions taken by managers should not reach the principles and values of the organization. The risk management can opportunize the fast acting against possible factors that hinder the companies to reach their goals, being able to make this risk, a aggregate value to the organization. Though, the companies are shown immature in this process, due to the existence of a reactive organizational posture. Therefore, this work approach, academically, all risk management process on the organizations, establishing an analysis of the main perceptions of professionals working in this area, from different Brazil regions. The general intent and the research of this review, were attended through the literature reading, on the obtained respondents perceptions about their knowledge and experiences. Thus, was possible to analyze different profiles of the professionals that act on the risk

management and know a little bit about the process carried out by these on the companies where they act, with an analysis about the work concerning the corporate risk management.

Keywords: Corporate Risk Management. Risk. Strategy. Decision-making.

# 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a ABNT NBR ISO 31000 (2009), gestão de riscos está relacionada às atividades coordenadas para conduzir, comandar e controlar uma organização no que tange a riscos. Santos (2002) elucida risco como o grau de incerteza resultante de determinado evento, que pode resultar em perdas e prejuízos, sendo caracterizado como um efeito incerto nos objetivos planejados. De acordo com Cavalcanti (2013), esses eventos de incertezas podem afetar ou aperfeiçoar a capacidade da empresa de exercer, operar e executar sua atividade e conseqüentemente gerar valor.

Consoante CAS (2003), os riscos podem ser considerados como uma fonte de possibilidades e oportunidades de criação de valor e não somente um fator a ser evitado ou minimizado. Não é totalmente evitável o risco, todavia compreender sua proporção e o seu retorno é uma maneira de adquirir vantagem competitiva.

Conforme Padoveze e Bertolucci (2008), no que se referem a riscos corporativos, estes podem ser caracterizados como todos os riscos mapeados e detectados, que influenciam o desempenho financeiro da empresa, sendo eles de gestão, estratégicas ou operacionais. O COSO (2007) denota que os



eventos que ocorrem na organização, podem causar resultados positivos, negativos ou ambos.

As organizações podem ter influências de origem externa e interna, os diferentes tipos de organizações enfrentam impactos internos e externos que tornam incerto se as metas estabelecidas pela empresa serão cumpridas dentro do tempo planejado para sua execução. O efeito e a consequência que essa incerteza possui em relação aos objetivos da organização é chamado de risco (ABNT NBR ISO 31000, 2009).

Bodie e Merton (2002) distinguem incerteza de risco, relatam que a incerteza existe sempre que não se sabe ao certo o que vai ocorrer no futuro e o risco é a incerteza que realmente importa, visto que afeta o bem-estar das pessoas. Deste modo, a incerteza é uma condição necessária, mas não suficiente para o risco. Toda a situação de risco é incerta, contudo pode haver incerteza sem risco.

O gerenciamento de riscos tem recebido revisões conceituais constantemente, uma vez que a visão tradicional do risco e o seu gerenciamento são trabalhados, profundamente, na teoria de finanças, entretanto as organizações estão sujeitas a outros tipos de riscos, cujas origens não são estritamente financeiras e merecem gestão igualmente importante (PADOVEZE, 2012).

Como elemento norteador do estudo construiu-se a seguinte questão de pesquisa: as empresas brasileiras estão voltadas, adequadamente, à gestão de riscos? O objetivo geral deste estudo foi o de identificar as principais práticas e ferramentas utilizáveis, pela controladoria e auditoria, no ambiente corporativo, capazes de contribuir para o gerenciamento de riscos. Para o atendimento ao Objetivo Geral foram construídos os seguintes Objetivos Específicos:

- a) construir conhecimentos teóricos suficientes a realização da pesquisa;
- b) estabelecer os procedimentos metodológicos à luz dos preceitos técnicos para tal;
- c) apresentar e analisar os dados coletados, alinhados, especialmente, às ferramentas utilizáveis para tal, respondendo a Questão de Pesquisa e atendendo ao Objetivo Geral;
- d) apresentar o resumo dos resultados da pesquisa, suas limitações e sugestões para novas investigações.

O artigo foi assim estruturado:

- a) a introdução ocupa-se com a apresentação da importância, relevância e atualidade do tema, estabelecendo o Objetivo Geral e apresenta uma Questão de Pesquisa;
- b) o item de número dois, por sua vez, articula conceitos de autores clássicos e contemporâneos acerca do seguimento e áreas afins;
- c) o método estabelece o enquadramento metodológico da pesquisa;
- d) a análise e discussão dos resultados responde à Questão de Pesquisa e atende ao Objetivo Geral;
- e) por fim, a conclusão sintetiza os resultados da pesquisa, suas limitações e indica viesses para novas investigações em sequência.

# 2. GESTÃO DE RISCOS: UMA ABORDAGEM AO AMBIENTE CORPORATIVO

De acordo com Coimbra (2011), em virtude das crises financeiras, fraudes, prejuízos sofridos por investidores e acionistas, pela perda de confiança de grande parte da sociedade nas empresas e pela possibilidade de disseminação do risco contínuo no setor financeiro, os órgãos reguladores do sistema financeiro e dos mercados de capitais vem aderindo nos últimos anos, na maioria dos países, padrões e normas que ampliam as exigências legais para que as empresas utilizem mecanismos mais rígidos de gestão de riscos corporativos.

Na década de 1980, a preocupação crescente do *Bank of England* e do *Federal Reserve Board*, com a exposição dos bancos relacionadas às operações *off-balance-sheet*, conjugados com problemas de empréstimos para os países do terceiro mundo, incentivou a indústria financeira, a implementar sistemas de gerenciamento de riscos. O *Bank of International Settlements* (BIS) enviava prévias de propostas para os bancos e demandava comentários e sugestões. Os primeiros resultados deste processo vieram em 1988, com o Acordo da Basiléia e suas emendas subsequentes a partir de 1996 (IBGC, 2007).

O Primeiro Acordo de Basiléia, para Jorion (1998), foi um pacto financeiro histórico, de extrema relevância para combater a instabilidade financeira, concluído

em 15 de julho de 1988 e firmado pelos bancos centrais do G-10. Esse acordo foi formalizado pelo documento “*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*”, que se fundamentou na necessidade de as instituições financeiras conservarem capital suficiente para fazer frente ao nível de risco envolvido em suas atividades de negócio (GARCIA, 2003). Nessa conjuntura, para o autor, o Comitê da Basileia executou um papel preeminente na esfera mundial, instigando e orientando diretrizes constituídas pelos órgãos supervisores em todo o mundo.

Coimbra (2011) retrata que com a Lei Sarbanes-Oxley, decretada pelo congresso americano em 2002, foram impostas cobranças para que as empresas americanas e estrangeiras aderissem mecanismos mais severos de governança corporativa e de gestão de riscos. Ainda que os resultados não possam ser totalmente avaliados, seus efeitos são evidenciados em termos de responsabilidade conferida aos executivos, divulgação de informações e aprimoramento dos controles internos das empresas. O controle interno é indispensável para o gerenciamento de riscos, pois é a garantia, com razoável certeza, que os objetivos da organização sejam atingidos de forma eficaz, com credibilidade e confiabilidade nas informações financeiras e conformidade com as leis e regulamentações (COSO, 1992).

Conforme Coimbra (2011), outras iniciativas de auto regulação apresentaram níveis diferenciados, como a BMF&Bovespa, lançados oficialmente em 2000, receberam reconhecimento internacional pela colaboração à disseminação das práticas de governança e ao desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil.

Com as diversas crises financeiras ocorridas no final da década de 1990, e as mudanças que ocorreram no mercado financeiro, houve a necessidade de um aprimoramento do Acordo de Basileia, surgindo o Segundo Acordo de Basileia, que aprimora os requerimentos para os riscos financeiros, destacando a importância do gerenciamento de riscos, transparência e divulgação das informações. (MENDONÇA, 2004).

No Brasil, o Banco Central organizou um cronograma para a efetivação dos desdobramentos elaborados pela Basileia II, o comunicado 12.746 de dezembro de 2004 incorporou a primeira agenda de implementação no Brasil, que foi substituída pelo comunicado 19.028 de outubro de 2009 aumentando o prazo de implementação (LEITE E LUCAS, 2011).

Os autores asseveram ainda que, de acordo com desdobramentos da crise financeira internacional iniciada 2007, o Comitê de Basileia divulgou novos procedimentos que estão em estudo, conhecido como Basileia III. Espera-se que essa nova ordem financeira contemple um balanço ajustado de benefícios e custos, para que seja realizada a mitigação dos riscos, e concomitantemente, evite que a falência de uma instituição afete todo o sistema e não contribua para a livre competição e a flexibilidade característica das economias de mercado.

## 2.1 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

De acordo com Manteli (2014), o termo “Gerenciamento de Riscos” é originário de um artigo publicado na revista Harvard Business Review, nomeado “*Risk Management: a new phase of cost control*”, em 1956. Russell Gallagher era funcionário da Philco Corporation na Filadélfia e atuava como comprador na área de seguros. Ele constatou que, agindo proativamente na identificação e redução de riscos da companhia, poderia reduzir o custo do seguro. Dessa forma, fatores de risco que pudessem ser controlados não deveriam ser transferidos para as companhias seguradoras e isso impactaria na redução do prêmio de seguro. Gallagher sugeriu que alguém dentro da companhia deveria ter como atribuição principal o gerenciamento de riscos.

Para COSO (2007), nos últimos anos, tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégica sólida na gestão de riscos, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos dentro de uma organização.

O gerenciamento de riscos é um processo para identificar riscos significativos que confrontam uma organização, visando o impacto destes riscos nos processos de negócio, direcionando os riscos em um plano sistemático e coordenado, tornando indivíduos chave responsáveis por gerenciar riscos críticos dentro do escopo de suas responsabilidades. É um processo de avaliação e gerenciamento de incertezas enfrentadas pelas organizações, com um enfoque estruturado de controles que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologia e conhecimentos, visando à criação de valor (MANTELI, 2014).

Damodaran (2009) retrata que o gerenciamento de riscos corporativos possui como premissa que, toda organização existe para constituir valor às partes interessadas. As incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para

destruir ou agregar valor. O valor para COSO (2007) é potencializado quando a organização determina estratégias e objetivos para atingir o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno de investimentos e os riscos que estão relacionados para explorar os seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objetivos e propósitos da organização.

### 2.1.1 Propósito do Gerenciamento de Riscos

De acordo com Manteli (2014), o propósito do gerenciamento de riscos é medir e hierarquizar as principais instabilidades existentes na organização, bem como promover uma “cultura de riscos” e incorporá-la como atividade pertinente às funções operacionais e administrativas da equipe executiva, e detectar oportunidades para reduzir riscos e aperfeiçoar os processos organizacionais. Para o autor, esse processo de identificação, é exemplificado em: i) reagir mais rapidamente contra as ameaças; ii) instituir prioridades no empenho de melhoria dos processos; iii) diminuir custos com controles desnecessários; iv) proporcionar qualidade e integridade das informações; v) preservar o foco nos objetivos de cada unidade de negócio; e vi) assegurar um posicionamento estratégico adequado para a obtenção de vantagem competitiva.

A gestão de riscos, apesar de ter sido formada em vários setores ao longo do tempo, com o propósito de identificar as necessidades de diversas áreas, o reconhecimento de que com processos que permitam mudanças em uma estrutura corporativa, possibilita que o risco seja gerenciado de forma coerente, ágil, e eficaz em uma organização (ABNT NBR ISO 31000, 2009). Ademais, orienta-se que as organizações aperfeiçoem, modifiquem, implementem e melhorem constantemente em sua estrutura, o processo de gerenciamento de riscos, que tem como objetivo agregar no processo para gerenciar riscos na formação da estratégia e planejamento, na gestão, nos processos de mitigação dos dados e resultados, em seus valores, políticas e na cultura de toda a organização (ABNT NBR ISO 31000, 2009).

### 2.1.2 Benefícios do Gerenciamento de Riscos

Para Manteli (2014), o gerenciamento de riscos protege e amplia o valor da organização, por meio da redução da probabilidade e/ou impacto de eventos

de perda, em conformidade com a diminuição de custos de capital que resulta na menor percepção de risco por parte de financiadores e seguradoras e do mercado em geral. Os benefícios pelo autor podem ser exemplificados nas características abaixo:

- a) Melhora os padrões de governança, por intermédio do esclarecimento do perfil de riscos adotados, em consonância com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização;
- b) Desenho de processos claros para identificar, monitorar e mitigar os riscos significativos;
- c) Identificação e priorização dos riscos significativos, considerando os impactos inter-relacionados a diversos tipos de riscos;
- d) Definição de uma metodologia firme para mensurar e priorizar riscos;
- e) Identificação de competências para prevenir riscos relevantes e mitigá-los após uma análise custo-benefício;
- f) Melhor entendimento do posicionamento competitivo da organização.

Nessa perspectiva, o IBGC (2007) retrata alguns benefícios adquiridos com a escolha do gerenciamento de riscos: i) promove maior transparência, ao comunicar aos investidores e ao público em geral as políticas adotadas para a mitigação, bem como a eficácia dos riscos que a organização está exposta; ii) aperfeiçoamento das ferramentas de controles internos para medir, monitorar e gerir os riscos; e iii) melhoria da comunicação entre as áreas da organização.

### 2.1.3 Princípios do Gerenciamento de Riscos

Para que a gestão de riscos possa ser eficaz, é necessário que uma organização compreenda os princípios nela estabelecidos, em todos os seus níveis, conforme ABNT NBR ISO 31000 (2009), assim constituídos:

Figura 01 - Princípios da Gestão de Riscos Corporativos



Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 31000 (2009).

De acordo com a Figura 01 – Princípios da Gestão de Riscos Corporativos, a gestão de riscos pode estar presente em todas as áreas de uma organização auxiliando no processo de execução de seus objetivos. A gestão de riscos não é uma prática separada das principais atividades e processos da organização, ela é integrante das responsabilidades da administração, auxiliando os tomadores de decisão a realizarem escolhas racionais, priorizando ações que poderão impactar todas as áreas da organização, positivamente. A gestão de riscos evidencia a incerteza, a origem dessa incerteza, e como ela pode ser tratada. É uma abordagem apropriada, sistemática e estruturada para contribuir na eficiência dos resultados coerentes e confiáveis da organização (ABNT NBR ISO 31000, 2009).

Para Manteli (2014), a gestão de riscos constantemente percebe e age às mudanças. Enquanto os eventos externos e internos ocorrem, as circunstâncias alteram-se, o acompanhamento e a análise crítica de riscos são desempenhados, criam-se novos riscos, alguns se transformam e outros desaparecem. Nesse contexto, é necessário que as organizações potencializem e programem estratégias para incrementar seu amadurecimento na gestão de riscos, simultaneamente, com todas as outras particularidades da organização.



## 2.1.4 Estrutura da Gestão de Riscos

Conforme MacLeod et al. (2009), deve ser desenvolvida a estrutura de gerenciamento de riscos conforme o ambiente interno e externo de cada organização. Essa estrutura deve ter elementos essenciais, independentemente de seu propósito ou tamanho. Nessa perspectiva, a ABNT NBR ISO 31000 (2009), demonstra que estrutura contribui para gerenciar riscos eficientemente em virtude da utilização do processo de gestão de riscos em contextos intrínsecos da organização. A estrutura proporciona que o conhecimento sobre os riscos resultantes desse processo, possam ser adotados e aplicados como base para a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais, conforme demonstra a Figura 02 - Componente da estrutura para gerenciar riscos:

Figura 02 - Componente da estrutura para gerenciar riscos



Fonte: Adaptado da ABNT NBR ISO 31000 (2009).

De acordo com a Figura 02 – Componentes da estrutura para gerenciar riscos, esta estrutura tem como finalidade facilitar a integração da gestão de riscos em seu sistema de gestão global. Conseqüentemente, é necessário que as organizações adaptem sua estrutura a suas necessidades específicas, colocando em seu processo formal a gestão de riscos para distintas

situações, que estes sejam avaliados e analisados, para definir sua eficácia e suficiência (MANTELI, 2014).

## 2.2 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O processo de gerenciamento de riscos é incorporado na cultura e nas práticas, e moldado aos processos de negócios da organização (ABNT NBR ISO 31000, 2009). Para COSO (2007), o processo de gerenciamento é composto por medidas utilizadas pela administração para operar e atuar em uma organização.

Através de estudos realizados, passam-se as etapas do processo de gerenciamento de riscos:

### 2.2.1 Classificação dos Riscos

De acordo com o IBGC (2007), existem diversos critérios alternativos para a classificação dos riscos, e não existe um tipo que seja aplicável a todas as organizações. É demonstrado no Quadro 01 – Categorias de eventos, um exemplo de classificação, conforme Coso (2007).

Quadro 01 – Categorias de eventos

Categoria de Eventos			
Fatores externos		Fatores internos	
Econômicos	Políticos	Infraestrutura	Processo
Disponibilidade de Capital	Mudança de governo	Disponibilidade de bens	Capacidade
Emissões de crédito, inadimplência	Legislação	Capacidade dos bens	Design
Concentração	Política pública	Acesso ao capital	Execução
Liquidez	Regulamentos	Complexidade	Dependências / fornecedores
Mercados financeiros	Meio Ambiente	Tecnologia	Pessoal
Desemprego	Emissões e dejetos	Integridade de dados	Capacidade dos empregados
Concorrência	Energia	Disponibilidade de dados e sistemas	Atividade fraudulenta
Fusões / aquisições	Desastres naturais	Seleção de sistemas	Saúde e segurança
Sociais	Desenvolvimento sustentável	Desenvolvimento	
Características demográficas	Tecnológicos	Alocação	
Comportamento do consumidor	Interrupções	Manutenção	
Cidadania corporativa	Comercio eletrônico		
Privacidade	Dados externos		
Terrorismo	Tecnologias emergentes		

Fonte: Adaptado de COSO (2007).

O Quadro 01 – Categorias de eventos demonstra várias categorias de fatores externos e internos que podem ocorrer em uma organização. COSO (2007) acredita ser útil agrupar eventos potenciais em categorias, pois desta maneira a organização terá melhores possibilidades de identificar oportunidades e riscos.

Conforme Padoveze e Bertolucci (2013), para que seja estabelecido o modelo apropriado de gerenciamento de riscos em uma organização, é fundamental classificar quais são os riscos existentes.

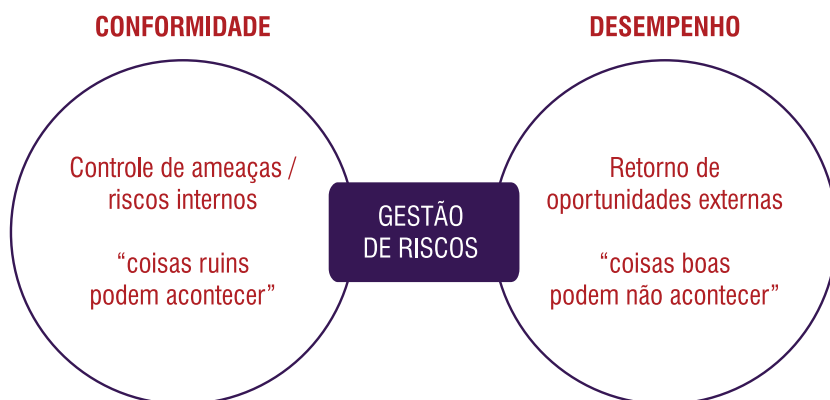
### 2.2.1.1 Origem dos Riscos

De acordo com o IBGC (2007), é essencial definir a origem dos eventos, para auxiliar na decisão da abordagem a ser utilizada pela organização. Os riscos externos são eventos que geralmente, a organização não consegue intervir diretamente, pois estão associadas ao ambiente macroeconômico, social, natural ou político em que a organização opera. Como por exemplo, o grau de liquidez do mercado e os níveis das taxas de juros (IBGC, 2007).

Os riscos internos são ocorrências em que a organização pode e tem o dever, em geral, de atuar diretamente em sua estrutura organizacional, através de seus processos em seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia (IBGC, 2007).

Conforme Padoveze e Bertolucci (2013), a gestão do risco se incorpora dentro do conceito sistêmico e pode ser entendida e organizada em dois ambientes: interno e externo. Asseveram, ainda, que a gestão de riscos considerando o ambiente interno reconhece o risco dentro de uma perspectiva de conformidade, enquanto a gestão de riscos considerando o ambiente externo vê o risco dentro de uma perspectiva de desempenho. Essas concepções são demonstradas na Figura 03 – Análise de duas perspectivas:

Figura 03 - Análise de duas perspectivas



Fonte: Adaptado de Padoveze e Bertolucci (2013)

A figura 03 – Análise de duas perspectivas exemplifica como a conformidade e o desempenho estão associados dentro de uma organização, e a importância da gestão de riscos, no processo de unificação das duas partes.

### 2.2.1.2 Natureza dos Riscos

Conforme a ABNT NBR ISO 31000 (2009), a natureza do risco, bem como sua complexidade, traz consigo necessidades particulares, para diferentes públicos, percepções e critérios.

Para Bessis (2002), as definições da natureza dos riscos são proeminentes, uma vez que servem como ponto de partida para o procedimento de avaliação e demais tratativas tanto regulatórias quanto econômicas do risco.

De acordo com o IBGC (2007), para que seja realizado um mapeamento de forma organizada dos riscos, é de suma importância identificar sua natureza. Os riscos podem ser classificados a partir de três naturezas: estratégica, operacional e financeira, que podem ser observadas na Figura 04 – A Natureza dos Riscos Corporativos:

Figura 04 – A Natureza dos Riscos Corporativos



Fonte: Adaptado de Coimbra (2011)

Conforme ilustra a Figura 04 – A Natureza dos Riscos Corporativos, os riscos podem pertencer a categorias distintas, todavia podem também pertencer a duas ou a três categorias concomitantemente.

### 2.2.1.3 Interdependência entre os Riscos

Segundo COSO (2007), um determinado evento pode desencadear outro, ou vários eventos podem ocorrer simultaneamente. Nessa perspectiva, Charan (2005) ressalta que deve ser observada a influência que os riscos possuem entre si, conforme a Figura 05 - Interdependência entre os riscos:

Figura 05 - Interdependência entre os riscos



Fonte: Adaptado de Charan (2005)

A Figura 05 – Interdependência entre riscos – exemplifica os riscos operacionais, financeiros e estratégicos. Diante da crescente interdependência entre os mais variados exemplos de riscos, a gestão de riscos corporativos, tem como papel centralizador a proteção da organização perante aos riscos e o aproveitamento de oportunidades (McCarthy e Flynn, 2003).

### 2.2.1.4 Riscos Estratégicos

Os riscos estratégicos devem estar relacionados à tomada de decisão da alta administração, considerando seu poder na geração de perda ou ganho no valor econômico da organização (IBGC, 2007). Observa-se em BM&FBovespa

(2015), que os riscos estratégicos negativos, são os que possuem os objetivos e metas frustradas através de uma estratégia mal estruturada e ineficaz.

Para Slywotzky e Drzik (2005), os riscos estratégicos são caracterizados como um conjunto de tendências e eventos externos que podem influenciar a trajetória de crescimento das organizações, bem como prejudicar o valor para o acionista.

### 2.2.1.5 Riscos Operacionais

King (2001) definiu o risco operacional, sendo uma medida do relacionamento das atividades de negócio de uma empresa, concomitantemente, com a variação em seus resultados. Para CULP (2001), os problemas pertinentes aos riscos operacionais, são discriminados por sua inadequada atenção para com os processos ou sistemas, ressaltando as falhas dos colaboradores em virtude do desempenho de sua atividade.

O risco de *compliance* pode ser caracterizado como um risco operacional, de acordo com BIS (2005), que ocasionam perdas ou danos financeiros, por falhas em descumprimento de leis, regulamentos, normas internas e códigos de conduta. Para o Comitê de Basiléia, conforme BIS (1997), ressalta que os mais importantes tipos de risco operacionais são os relacionados aos problemas de controles internos e de governança corporativa.

O comitê de Basiléia em parceria com a indústria financeira detectaram tipos de eventos de riscos operacionais que representaram potencial para causar perdas relevantes nas instituições. Podem-se citar as fraudes internas, relativos aos relatórios com erros voluntários e furtos pelos funcionários; fraudes externas, como roubo, falsificação, ações de hackers e saques injustificáveis; segurança do trabalho inadequada, condutas relacionada a clientes, produtos e serviços, como o uso indevido de informações confidenciais de clientes, lavagem de dinheiro; falhas em sistemas operacionais e em telecomunicações, entre outros (COIMBRA, 2011).

### 2.2.1.6 Riscos Financeiros

De acordo com o IBGC (2007), os riscos financeiros são relacionados às operações financeiras das organizações, podendo ser classificados em mercado, liquidez e crédito.

Duarte (2003) conceitua risco de mercado como a incerteza dos retornos esperados em decorrência de variações em fatores de mercado, ressaltando as taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e commodities.

Silva (2006) destaca que o risco de liquidez está relacionado com a capacidade de solvência de um banco, para obter fundos a um custo compatível, para que seja possível cumprir com os compromissos junto aos seus depositantes, da mesma maneira para efetuar novos empréstimos e financiamentos aos clientes demandadores de recursos.

Consoante Marshall (2002), o risco de crédito pode ser compreendido pela perda devido a uma mudança na capacidade da outra parte, em cumprir com suas obrigações contratuais.

### 2.2.1.7 Mundo VUCA

O ambiente corporativo está vivenciando o chamado Mundo VUCA, uma sigla representada para definir a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) nos ambientes e nas situações de negócio (BRASILIANO, 2016).

Para Hutchins (2011), o uso comum do termo VUCA começou no final dos anos 1990, originada do vocabulário militar americano. O conceito VUCA denota a complexidade da nossa sociedade contemporânea, devido à interdependência entre os riscos, situações que antes tinham pouco impacto agora refletem em toda sociedade. A interdependência é uma realidade no mundo globalizado e deve fazer parte da gestão de riscos. Conforme o Quadro 02 – Definições do Mundo VUCA, pode-se compreender melhor o que representa essa definição.



## Quadro 02 – Definições do Mundo VUCA

<b>Volatilidade</b>	É marcada pelo ritmo elevado com que ocorrem mudanças com impacto na vida das sociedades desenvolvidas e, concomitantemente, nas suas organizações. Assim, no atual contexto de uma Era da Informação e do Conhecimento, os dados e as evidências existentes no momento presente podem não ser suficientes para a tomada de decisão. Antecipar e prever o que pode acontecer, por exemplo durante o período de execução de um projeto, são dimensões, por vezes, absolutamente decisivas.
<b>Incerteza</b>	É uma característica do contexto marcada pela necessidade de se assumir que o conhecimento sobre uma dada situação é sempre incompleto, potencializando deste modo o aparecimento de opiniões divergentes sobre a melhor estratégia a prosseguir, exigindo uma cuidadosa análise do risco. De fato, é cada vez mais difícil levantar cenários futuros com base em acontecimentos passados.
<b>Complexidade</b>	Envolve o que está associada à dificuldade de compreender o resultado de diversos componentes de um sistema. A complexidade, deste modo, mostrar a interdependência essencial de todos os fenômenos.
<b>Ambiguidade</b>	Descreve um tipo específico de incerteza que resulta de diferenças na interpretação quando as evidências existentes são insuficientes para esclarecer o significado de um determinado fenômeno. A imprecisão da realidade, o potencial de erros de leitura; a falta de ação, confusão entre causa e efeito e a falta de clareza.

Fonte: Adaptado de Brasiliano (2016)

Conforme o Quadro 02 – Definições do Mundo VUCA, os conceitos abordados demonstram que com cenários complexos e altamente dinâmicos, exigem dos gestores a competência de lidar com as incertezas, tendo uma visão do todo e não da parte, tornando-se imperioso que as empresas intensifiquem esforços no aprimoramento nas estruturas integradas de inteligência em riscos, em que o gestor possa enxergar e atuar tanto a prevenção como as contingências. Para

isso é essencial que a organização opere com a interdependência dos riscos, conhecendo cada um deles, e o impacto que em conjunto podem ocasionar (BRASILIANO, 2016).

## 2.2.2 Avaliação de Riscos

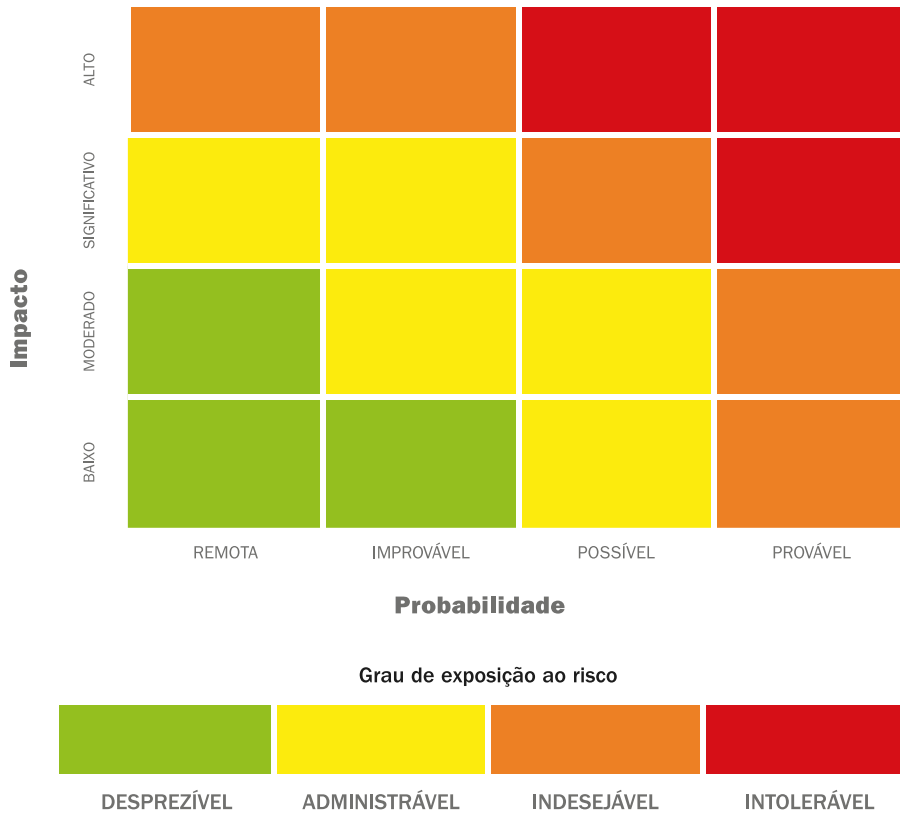
Para o IBGC (2007), após a identificação dos riscos com sua devida classificação é essencial avaliar sua expressividade para deliberar qual o tratamento que será dado a determinado risco, avaliando e determinando seu grau de exposição na organização. Para isso, é necessário analisar dois aspectos fundamentais: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto econômico-financeiro do período, na organização. Em geral, o grau de exposição financeira é calculado pelo valor aproximado do impacto financeiro multiplicado pela probabilidade de ocorrência do evento.

O IBGC (2007) salienta a importância da elaboração de um Mapa de Avaliação de Riscos, pois o mesmo é essencial na priorização do gerenciamento de riscos e posteriormente em seu tratamento.

Conforme BM&FBovespa (2015), a diretoria deve utilizar metodologias de mensuração quantitativa e qualitativa para avaliar os eventos de riscos. Para isso, a avaliação de riscos, proporciona um mapa para que seja utilizado como uma ferramenta centralizadora por meio de uma estrutura de controles internos em conjunto aos objetivos da companhia, para minimizar os riscos mais significativos da organização.

De acordo com Brasiliano (2016), a avaliação de riscos propõe a comparação dos níveis de riscos em relação a critérios predeterminados. A matriz de riscos é dividida em quadrantes e para cada quadrante existe uma estratégia de tratamento e priorização, conforme a Figura 06 – Matriz de Riscos:

Figura 06 – Matriz de Riscos



Fonte: Manteli (2014).

Conforme a Figura 06 – Matriz de Riscos é necessário avaliar qual o impacto e a probabilidade do risco identificado. A matriz de riscos demonstra os pontos de cruzamento do impacto e da probabilidade de ocorrência (vertical e horizontal). De acordo com o resultado da matriz, ou seja, seu grau de criticidade do risco, é estabelecida a priorização que a empresa deve utilizar para tratar cada risco, frente ao seu apetite ao risco (BRASILIANO, 2016).

### 2.2.3 Mensuração de Riscos

Conforme BM&FBovespa (2015), deve ser utilizado a mensuração de riscos quantitativa e qualitativa, para que a diretoria executiva possa avaliar os eventos de riscos pelo seu impacto e probabilidade de ocorrência.

De acordo com o IBGC (2007), é necessário ter uma visão mais qualitativa em relação aos objetivos da organização. Para Brasiliano (2016), o monitoramento e a análise crítica devem ser planejados como parte do processo da avaliação de riscos e deve compreender a checagem de maneira regular. O Plano de ação, o grau de riscos (matriz de risco) e o nível dos riscos, devem ser monitorados periodicamente.

Para Brasiliano (2016), as cores dos quadrantes da matriz de riscos, representam os níveis dos riscos em que a organização está exposta. Cada quadrante da matriz de riscos possui classificações e priorizações de tratamento.

Figura 07 – Classificações de Tratamentos dos Quadrantes da Matriz de Riscos

Quadrante I (Vermelho):	Os riscos existentes no quadrante I são aqueles que têm alta probabilidade de ocorrência e poderão resultar em impacto extremamente severo, caso ocorram. Exigem a implementação imediata das estratégias de proteção e prevenção, ou seja, ação imediata. Ações de 0 a 30 dias.
Quadrante II (Laranja):	Localizam-se ameaças que poderão ser muito danosas à organização, podendo possuir tanto baixa probabilidade e alto impacto como baixo impacto e alta probabilidade. Essas ameaças devem possuir respostas rápidas, que para isso devem estar planejadas e testadas em um plano de contingência, emergência, continuidade de negócios, além de ações preventivas. A diferença do quadrante I é que as ações podem ser implementadas com mais tempo. São riscos que devem ser constantemente monitorados. Ações de 0 a 90 dias.
Quadrante III (Amarelo):	Localizam-se os riscos com alta probabilidade de ocorrência, mas que causam consequências gerenciáveis à organização. Os riscos classificados nesse quadrante devem ser monitorados de forma rotineira e sistemática, podendo também possuir planos de emergência. Ponto de monitoramento 1 vez a cada 60 dias.
Quadrante IV (Verde):	Os riscos classificados no quadrante IV possuem baixa probabilidade e pequeno impacto, representando pequenos problemas e prejuízos. Esses riscos somente devem ser gerenciados e administrados, pois estão na zona de conforto. Ponto de monitoramento 1 vez a cada 90 dias.

Fonte: Adaptado de Brasiliano (2016).

De acordo com a Figura 07 – Classificações de Tratamentos dos Quadrantes da Matriz de Riscos é possível compreender o que representa cada cor dos quadrantes, com seu respectivo grau de urgência e as ações a serem realizadas. Quanto maior for a probabilidade e o impacto de um risco, maior será o nível do risco (BRASILIANO, 2016).

O autor enfatiza que os riscos nos quadrantes vermelhos não devem ser admitidos nas empresas. É necessário que os gestores realizem um plano de ação eficaz para que esses riscos não fiquem nos quadrantes vermelhos. Devem analisar o nível de alerta para a criticidade, priorização e alocação de recursos, visando diminuir as possibilidades de concretização e respectivos impactos. A grande importância de se ter as métricas, é que com essas definições claras e objetivas, a organização pode estar protegida de possíveis fraudes, sendo que essas definições deverão constar na Política de Gestão de Riscos da organização, aprovada pelo Conselho e/ou Presidente da Empresa.

De forma clara e objetiva o monitoramento envolve dois processos: i) verificar se o plano de ação proposto está sendo executado, acompanhando se os resultados das ações e das medidas propostas foram atingidos, e se não foram, quais as dificuldades encontradas e as ações corretivas; e ii) analisar se o processo de monitoração diz respeito à evolução das condições dos riscos identificados e analisados. Nesse caso, deve-se montar um processo de acompanhamento para monitorar se os resultados encontrados sofreram mudanças e ou alterações do ambiente. Esse processo de monitoramento é de suma importância e deve ser acompanhado diretamente pelo gestor de riscos (MANTELI, 2014).

## 2.2.4 Tratamento de Riscos

O IBGC (2007) ressalta que depois que os riscos forem avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será aplicado. COSO (2007), afirma que o direcionamento para que seja feito o tratamento é evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos. O IBGC (2007), relata que a primeira decisão é definir se a organização irá evitar ou aceitar o risco. Caso seja evitado, a decisão é retirar a empresa de uma situação de risco, como por exemplo, se desfazer de uma unidade de negócios. E conforme o autor, se for aceito o risco, a organização possui quatro diretrizes:

- a) Reter: o risco que está em nível atual do impacto e de probabilidade é mantido;
- b) Reduzir: são ações que possuem como objetivo, minimizar a probabilidade e o impacto do risco;
- c) Transferir e/ou Compartilhar: são atividades com o intuito de reduzir o impacto e a probabilidade de ocorrência do risco, por meio de transferência ou também por compartilhamento de uma parte do risco;
- d) Explorar: para aumentar as vantagens competitivas, o grau de exposição ao risco é aumentado.

COSO (2007) define que após a determinação dos níveis dos riscos, a administração deverá estar atenta para os efeitos que os resultados da probabilidade e o impacto do risco, terão nos resultados, analisando se os níveis estão de acordo com as tolerâncias admitidas pela organização, se os custos em contrapartida aos benefícios das respostas em potencial e as oportunidades prováveis da organização em alcançar seus objetivos superam ao risco específico.

## 2.2.5 Monitoramento de Riscos

Conforme o IBGC (2007), cada empresa possui seu modelo de gerenciamento de riscos, entretanto todas devem manter uma avaliação contínua da adequação e da eficácia do modelo implementado. Podem ser usadas para esse monitoramento, matrizes de controle de riscos, que demonstram os objetivos e os riscos que estão nele associados, que possui como objetivo demonstrar a efetividade dos objetivos através do controle de diferentes atributos, considerados pela administração da empresa.

Sobel e Reding (2004) enfatizam que o monitoramento é de responsabilidade do conselho de administração da empresa e defendem que o monitoramento é um elemento chave não só para o gerenciamento de riscos corporativos, entretanto influencia também na organização como um todo.

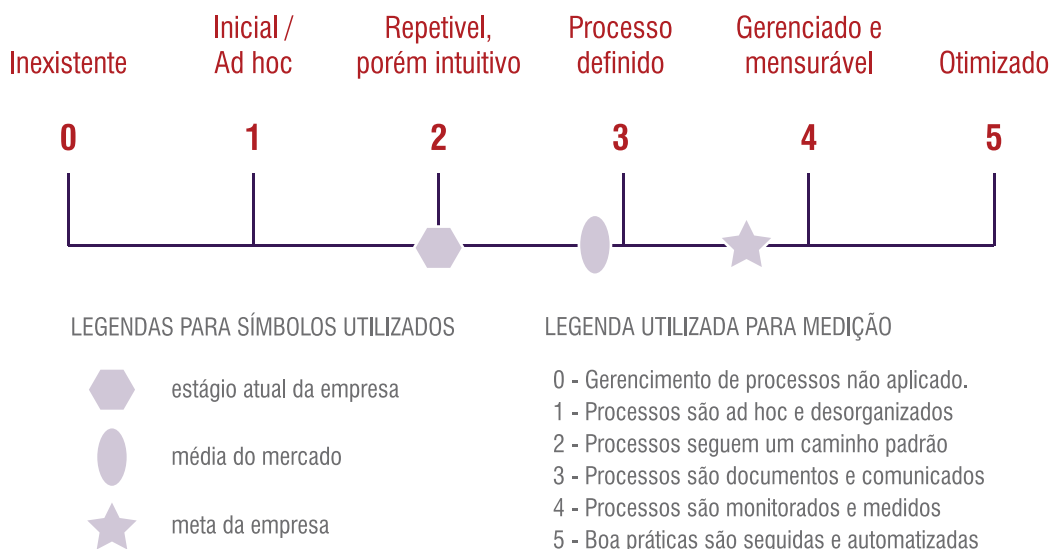
Para COSO (2007), o gerenciamento de riscos de uma organização, modifica-se com o tempo. As atividades de controle em que eram realizadas anteriormente, podem deixar de ser executadas ou não ter mais o mesmo efeito, devido

a rotatividade dos profissionais e à mudanças na estrutura da empresa. Para ter um monitoramento eficaz, ela deve realizar atividades contínuas ou avaliações independentes. Quanto maior a eficácia e a abrangência do monitoramento contínuo, menor será a necessidade de avaliações independentes, visto que as avaliações independentes, normalmente acontecem após a certificação de um fato. Nessa perspectiva, os problemas são identificados com maior rapidez por atividades contínuas de monitoramento.

Conforme Manteli (2014) existem diversos modelos de maturidade que as empresas podem aplicar em seu processo de monitoramento de riscos, sendo originados em lista, e aprimorados em uma representação gráfica, contendo símbolos e medidas utilizadas onde é observado o estágio atual da empresa, a média em que o mercado se encontra e a meta estipulada pela administração da empresa, conforme exemplo demonstrado na Figura 08 – Modelos de Maturidade:

Figura 08 – Modelos de Maturidade

## REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS MODELOS DE MATURIDADE



Fonte: Manteli (2014).

A figura 08 – Modelos de Maturidade, demonstra como as empresas podem construir um sistema de maturidade no processo de monitoramento de riscos, que evidenciará seu estágio atual, para que seja possível a elaboração de planos de ações para o atingimento da meta e a superação do nível do mercado (MANTELI, 2014).

Para que seja possível administrar promovendo melhorias, é necessário medir o que está melhorando e o que não está. Conforme as empresas passam pelos altos e baixos do ciclo dos negócios, é imperioso que avaliem e monitorem continuamente seu desempenho em riscos e aprimorem suas estratégias de mitigação (AON, 2015).

## 2.2.6 Informação e Comunicação

Para Coso (2007), as informações relevantes são identificadas, coletadas e informadas de forma compreensível e em tempo hábil, com o intuito de que as pessoas possam cumprir suas incumbências. Uma comunicação eficaz deve suceder em todos os níveis da organização. A informação e a comunicação incluem os relatórios com informações para a tomada de decisão.

O IBGC (2007) denota que uma informação ágil e adequada aos interessados internos e externos, tem como objetivo a avaliação mais rápida e concreta em relação aos riscos em que a organização está exposta. Deve estar de acordo com a cultura da empresa, a divulgação de seus processos e procedimentos. Como elemento essencial, o gerenciamento de riscos corporativos auxilia na equalização da linguagem, viabilizando que os relatórios sejam enviados para diversos níveis de gestão. Uma comunicação clara e precisa entre a diretoria e o conselho de administração, irá orientar a gestão em relação aos limites de exposição ao risco e receber análises qualitativas e quantitativas quanto aos riscos identificados das diversas operações mapeadas. O aumento da transparência para o mercado sobre os procedimentos de gerenciamento de riscos aplicados pela organização constitui-se num diferencial, mesmo quando é referente a uma obrigação legal.

Todos os membros da organização podem colaborar para que seja criada a gestão mais eficaz dos riscos corporativos, pois todos possuem a responsabilidade de conceder informações relevantes para a orientação do gerenciamento dos riscos e para conservar controles internos úteis e seguros, orientados pelas políticas estipuladas (COSO, 2007).



Conforme Brasiliano (2016), o modelo das Três Linhas de Defesa é uma forma simples, acessível e eficaz para melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle através do esclarecimento dos papéis e responsabilidades fundamentais. O modelo expõe um ponto de vista diferenciado sobre as operações, auxilia a garantir o sucesso contínuo das iniciativas de gerenciamento de inteligência em riscos, e é aplicável a qualquer organização, não sendo relevante seu tamanho ou complexidade. O modelo das três linhas de defesa deveria existir de alguma forma em todas as organizações, sua estrutura é apresentada na Figura 09 - As três linhas de defesa:

Figura 09 – As três linhas de defesa



Fonte: Adaptado de Brasiliano (2016).

Conforme a Figura 09 - As três linhas de defesa, esse modelo pode ser entendido da seguinte forma: a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos é o controle da gerência, a segunda linha de defesa são as distintas funções de controle de riscos e a atenção da conformidade definida pela gerência e a terceira linha de defesa é a avaliação independente. Cada uma dessas três “linhas” exerce um papel distinto dentro da estrutura da gestão de riscos e da governança corporativa. O modelo de três linhas de defesa pode melhorar o entendimento dos riscos, aumentando a eficácia dos sistemas de gestão de riscos, mesmo que a empresa não possua um sistema ou uma estrutura formal implementada (BRASILIANO, 2016).

# 3. MÉTODO

Será abordado nesse tópico, a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa. Fossatti e Luciano (2008) retratam que o método definirá a estratégia de pesquisa com a finalidade de alcançar os objetivos do estudo. Conforme Boaventura (2007) é por intermédio da metodologia que o pesquisador delimitará onde e como será desenvolvida a investigação, o tipo de pesquisa, o universo abrangente, a população, a amostra, os instrumentos de coleta de dados. Seguindo os princípios deste autor, é a partir do emprego dos instrumentos da metodologia que se dará início à fase de execução e construção da pesquisa.

## 3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), o tipo das pesquisas científicas podem ser divididas em pesquisa básica e pesquisa aplicada.

Conforme Fossatti e Luciano (2008), em uma pesquisa básica ordena-se propriedades, estruturas e conexões com a atenção à formulação e comprovação

de hipóteses, teorias, entre outros. Consoante Roesch (2013), o propósito de uma pesquisa básica fundamenta-se na compreensão e explicação dos fenômenos estudados.

A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, utilizando-se conhecimentos obtidos pela pesquisa básica para solucionar ações concretas e solucionar os problemas existentes (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

As autoras, asseveram que, as pesquisas básica e aplicada são úteis para o avanço da ciência, envolvendo verdades e interesses universais.

## 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em princípio, qualquer tipo de projeto pode ter sua abordagem quantitativa e qualitativa. Indica-se, entretanto que o método utilizado seja aquele que se adequa da forma mais coerente possível com o problema formulado, bem como com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados (ROESCH, 2013).

O delineamento da pesquisa, conforme elucida Oppenheim (1993), consiste em tornar o problema pesquisável, determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas.

Roesch (2013) ressalta que a pesquisa quantitativa é recomendável quando o propósito do projeto implica na medição de relações entre variáveis e em avaliar um sistema ou projeto. Por sua vez, a pesquisa qualitativa, destina-se para avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou ainda quando é o caso da proposição de planos.

A Pesquisa qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (MARTINS, 2006).

Conforme Fossatti e Luciano (2008), por sua essência, este método determina o exame de um fenômeno dentro do seu contexto, envolvendo o estudo de unidade específica. Este método se caracteriza, de acordo com Fachin (2002), por ser um estudo intensivo leva-se em consideração a compreensão do tema investigado como um todo.

### 3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma fase de essencial para a pesquisa. Fossatti e Luciano (2008) enfatizam não existir uma técnica em coleta de dados que seja melhor ou pior, entretanto, existe uma técnica mais ou menos adequada para o estudo escolhido. Propõem-se que, em estudos de caso, sejam adotadas mais de uma técnica de coleta de dados, visto que a obtenção de dados por meio de técnicas diversas é indispensável para garantir a qualidade dos resultados obtidos e para conferir validade ao estudo (GIL, 2007).

A utilização de fontes distintas de evidência constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o pesquisador para conferir significância aos resultados do estudo de caso (GIL, 2007). Cooper e Schindler (2003), ratificando tal raciocínio, recomendam a utilização de múltiplas fontes de informação, em estudos de casos.

Entrevistas e observações são técnicas mais utilizadas nas pesquisas de caráter qualitativo, conforme Roesch (2013). As entrevistas são uma das fontes de informação mais relevantes para um estudo de caso, pondera Yin (2005). A entrevista pode ser compreendida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, a fim de obter dados que interessam à investigação (GIL, 2007).

Considerando as diversas formas de coleta de dados (entrevistas, questionários, entre outros), no presente trabalho se utilizará da observação documental de dados da organização e entrevistas que possam contribuir para o atingimento dos objetivos da pesquisa. Durante a pesquisa de campo, foram coletados dados primários por meio da técnica de entrevista com gerentes de gestão de riscos de empresas.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é o momento em que se dá o significado dos dados coletados e com o que se aprendeu no decorrer da leitura e redação da pesquisa, de acordo com Fossatti e Luciano (2008). Conforme os autores há duas técnicas de análise qualitativa: a análise de conteúdo e a análise léxica. Neste trabalho se utilizará a análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1997), a análise de conteúdo nada mais é do que a união de técnicas de análise de comunicações, com o propósito de ter indicadores que concedam a percepção de conhecimentos.

Yin (2005) ressalta que a fase de análise constitui o estágio mais difícil na realização de estudos de caso, recomendando que sejam seguidas, como estratégia geral, as proposições teóricas que refletem os objetivos, a revisão da literatura e novas ideias que possam surgir. Como técnica analítica específica, foi adotada a adequação ao padrão, que de com o autor, compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica, geralmente obtida pela análise da teoria.

Campomar (1991) demonstra que essa escolha se alinha com a orientação de que as análises devem ser elaboradas, principalmente por analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos.

De todo o estudado, adotou-se para este estudo o tipo de pesquisa básica, qualitativa, tendo como método o estudo de caso e como técnicas de coletas de dados, as entrevistas em profundidade e a observação participante. Como técnica de análise adotou-se a análise de conteúdo.

# 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As transformações que estão ocorrendo no ambiente corporativo, tornando-o cada vez mais complexo e dinâmico, demanda maior agilidade na análise contínua de seus processos e imprimir urgência nas respostas a potenciais cenários de riscos em que a empresa possa estar exposta. A gestão de riscos corporativos pode auxiliar no crescimento da eficácia operacional e financeira da empresa, na busca de processos mais eficazes, impactando de forma direta a efetividade, na identificação dos riscos, em especial.

Neste sentido, alinhando-se aos propósitos desse artigo, passa-se à análise e discussão dos resultados.

## 4.1 SOBRE OS DADOS COLETADOS E O PERFIL DOS RESPONDENTES

Conforme já anunciado no item destinado a metodologia aplicável ao estudo, esta análise foi desenvolvida na forma de pesquisa básica qualitativa, elaborando um estudo de caso que possibilitasse a captura de respondentes referente

ao gerenciamento de riscos corporativos. Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: as entrevistas em profundidade e a observação participante.

Teve-se como suporte no processo de elaboração das perguntas a Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos 2015 realizada pela AON Risk Solution, com cerca de 1.418 entrevistados de 60 países de todo o mundo.

Foi realizada uma etapa de pré-teste com intuito de certificar que as perguntas dos requisitos norteadores estivessem adequadas e inteligíveis para serem aplicadas aos respondentes.

O objetivo das entrevistas em profundidade foi o de identificar através dos respondentes, mecanismos utilizados no processo de gerenciamento de riscos corporativos, bem como sua eficácia e sua representatividade dentro da organização. Foi oportunizado aos respondentes que relatassem como são formadas, na concepção de cada um deles, as etapas que compõem o gerenciamento de riscos, mesmo que existem padrões pré-definidos, para que fosse possível obter uma visão do gerenciamento de riscos na prática, além de compreender se é possível a organização transformar o risco em fonte de possibilidades e oportunidades de criação de valor e não somente um fator a ser evitado ou minimizado.

Buscou-se, ainda, identificar se as empresas reconhecem e valorizam a gestão de riscos eficiente e como o resultado de sua escolha pode impactar na sua performance, com a análise das respostas, e como os mesmos retratam sua preocupação.

A pesquisa foi aplicada em uma empresa de comunicação, que atua em todas as áreas de mídia no Brasil.

Verificando o perfil dos respondentes, pôde-se constatar que todos atuam em empresas de variados segmentos na área de gerenciamento de riscos, sendo auditores internos e externos, nas áreas de consultoria de soluções de gerenciamento de riscos para terceiros, gerenciamento de riscos em negócios digitais, gerência na área de Auditoria, Riscos e Compliance de empresa de telecomunicações, diretoria na área hospitalar e sócios em empresas internacionais de Auditoria. Buscou-se esta diversidade para que fosse possível obter uma análise de profissionais com distintas áreas de especialização, concernente ao processo de gerenciamento de riscos corporativos.

Entre os respondentes se destaca o Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, profissional com mais de 30 anos de experiência em Gestão de Riscos, experiência internacional em consultoria de gestão de riscos em Portugal, Cabo Verde, Angola, Moçambique, Uruguai, Argentina, Paraguai, Colômbia e México. Diretor presidente da Brasileiro INTERISK, atual coordenador técnico e professor de Cursos de Especialização (MBA), destacando-se o curso de Gestão de Riscos Corporativos. Publisher da revista “Gestão de Riscos”, é autor também de diversos livros, inclusive um com aproveitamento relevante a este trabalho, Brasileiro (2016).

## 4.2 SOBRE A ANÁLISE DE RESULTADOS

Foram utilizadas para a análise de resultados, a revisão da literatura, as entrevistas em profundidade e a observação participante.

No que tange a análise obtida referente à questão de pesquisa, procurou-se compreender se as empresas brasileiras estão voltadas, adequadamente, à gestão de riscos, os respondentes relataram que, muitas empresas brasileiras possuem em sua estrutura, um gerenciamento de riscos efetivo, entretanto, de maneira geral, ainda é um processo que está em amadurecimento e tomando espaço dentro das organizações.

As palavras inconstante, incerteza, oscilação, instabilidade e dúvida, ainda assustam os gestores das empresas, pois os mesmos não possuem acuidade perceptiva, um olhar que vá além de seu campo de visão para identificar irregularidades, muitos possuem medo de buscar novas oportunidades e novas habilidades, pois essas decisões vão exigir mudanças, vão requerer prioridades, e nesse processo, é essencial compreender que com uma gestão de riscos corporativos eficaz, é possível ter a capacidade de fazer com que a organização seja direcionável e ágil, lidando com o desconforto que as mudanças ocasionarão.

O objetivo geral desse estudo, foi o de identificar práticas e ferramentas que são utilizáveis, na auditoria e controladoria, no ambiente corporativo, que sejam capazes de contribuir para a implementação de uma gestão que atue realmente nos riscos, que possa auxiliar as empresas para que utilizem melhores práticas e que sejam realizadas de forma adequada as recomendações dos órgãos



reguladores. A gestão de riscos é criada para gerar informações e análises que possam contribuir para a tomada de decisões, tornando possível o alcance das metas estratégicas da instituição.

As inferências sobre a análise e discussão dos resultados foram prospectadas nos subitens destinados a questão de pesquisa e ao objetivo geral.

## 4.3 SOBRE A QUESTÃO DE PESQUISA

Respondendo à questão de pesquisa se as empresas brasileiras estão voltadas, adequadamente, à gestão de riscos, pode-se concluir após uma análise detalhada das entrevistas com os respondentes e do estudo de caso que, o gerenciamento de riscos é considerado um elemento estratégico para o alcance do sucesso e da continuidade de uma organização, entretanto por muitas entidades não terem em sua estrutura a cultura do gerenciamento de riscos, incorporado nas práticas diárias, não são realizadas melhorias em seus procedimentos e muitas vezes a organização se empenha em somente descartar os riscos, e não investe em um processo em que os mesmos possam ser mitigados, tratados e monitorados e, enfim transformados valor para a empresa.

Em relação aos riscos das organizações, os respondentes destacaram diversos pontos, sendo destacados na Tabela 01 – O valor agregado do risco e seu investimento:

Tabela 01 – O valor agregado do risco e seu investimento.

Quesitos relevantes na pesquisa	Frequência	
	Sim	Não
1. É possível que o risco se torne uma possibilidade de criação de valor para a empresa?	100%	0%
2. Existe um investimento e uma preocupação relevante por parte das empresas com o gerenciamento de riscos corporativos?	20%	80%

Fonte: Pesquisa de Campo

A Tabela 01 – O valor agregado do risco e seu investimento, demonstra alguns fatores proeminentes para a pesquisa realizada. No quesito 1, percebe-se que todos os respondentes foram unânimes em informar que é possível que o risco de uma organização se torne uma possibilidade de criação de valor, em busca da vantagem competitiva, alinhando-se a continuidade do negócio e, ainda, podendo evitar crises financeiras no mercado. Contudo, essa possibilidade está diretamente associada em como a organização vai se posicionar perante aos riscos mapeados e se a mesma possui um modelo de monitoramento de riscos implementado, que possa demonstrar eficácia e atualização constante. Alguns respondentes, disseram que já participaram de casos em que as empresas que não tiveram esse cuidado com o gerenciamento de riscos, posteriormente tiveram maiores prejuízos e transtornos. Foi citado exemplos, como hackers conseguindo invadir os sistemas internos, causando danos de várias formas para a empresa, fraudes por parte de colaboradores nos processos internos e externos da empresa, maior vulnerabilidade dos procedimentos contábeis resultando em dados com menor exatidão e confiabilidade no sistema, em especial.

Parte dos respondentes, mesmo acreditando que é possível que a empresa transforme o risco em uma estratégia para agregar valor à empresa, afirmam que as empresas brasileiras não estão maduras nesse processo, pois não conseguem desenvolver em seus processos mecanismos eficientes que torne isso possível. Os respondentes relataram que as empresas não estão adequadamente voltadas para os benefícios que o gerenciamento de riscos pode trazer para a organização, pois estão preocupados somente com a resolução dos problemas, não criando estratégias para que esses problemas não ocorram.

No quesito 2, da Tabela 01 – O valor agregado do risco e seu investimento, teve-se o intuito de compreender se as empresas possuem uma preocupação significativa e um investimento no processo de gerenciamento de riscos corporativos. Foi possível observar que, 80% dos respondentes disseram que as empresas não possuem uma preocupação relevante para o gerenciamento de riscos, tampouco um investimento para a implementação de metodologias de monitoramento dos riscos. Os respondentes já realizaram trabalhos em empresas que consideravam o gerenciamento de riscos uma peça chave para seu crescimento e expansão, entretanto foi ocorrido em casos isolados.

Para 20% dos respondentes, acreditam que existe uma preocupação e um investimento, por parte das empresas, mesmo que seja muito menor que o desejado e

esperado. Devido ao crescimento da competitividade do mercado, onde os investidores estão exigindo de suas investidas, maior transparência em seus processos, torna a gestão de riscos, um fator essencial para demonstrar confiabilidade em seus dados para continuar competindo com as demais empresas do mercado financeiro mundial. Contudo, os respondentes relataram que essa preocupação ainda não está na cultura das empresas brasileiras, em geral.

Para o Prof. Dr. Antônio Celso Ribeiro Brasileiro, hoje o investimento na gestão de riscos é uma questão de sobrevivência e regulação. O mesmo destaca os casos da Samarco e da Petrobrás, onde os impactos ocorridos alertaram os membros da alta gestão no que tange a questão da responsabilidade civil e criminal. Por esse motivo, o conselho de administração e a diretoria estão exigindo maior ênfase na área de gestão de riscos sobre a metodologia e, principalmente aos planos de ações e os de contingência. O Ministério Público mudou também sua postura, passou a cobrar as empresas de forma enfática, o que faz com que haja um movimento para estruturação da área de gestão de riscos.

Entre os quesitos referentes à estrutura para a execução da gestão de riscos e sua implementação, os respondentes destacaram pontos de vistas, distintos, abordados conforme demonstrado na Tabela 2 – Estrutura e Implementação da Gestão de Riscos Corporativos.

Tabela 2 – Estrutura e Implementação da Gestão de Riscos Corporativos

Quesitos relevantes na pesquisa	Frequência	
	Sim	Não
1. Para que a Gestão de Riscos seja realizada adequadamente, é necessário ter uma estrutura própria para sua execução?	40%	60%
2. Existe seguimentos de mercado que tenham maior relevância para a implementação da gestão de riscos?	20%	80%

Fonte: Pesquisa de Campo

Conforme Tabela 2 - Quesitos pertinentes a Gestão de Riscos, no quesito 1, foi instigado saber dos respondentes, que para ter um gerenciamento de riscos

na empresa de forma adequada, essa função pode ser incorporada em uma área existente na empresa, ou deve ser realizada por uma área específica. Das respostas obtidas, 60% dos respondentes relataram que não existe uma única estrutura adequada para realizar o gerenciamento de riscos em uma organização, ela pode ser incorporada em uma estrutura já existente, como na auditoria ou até mesmo na controladoria, entretanto essa escolha depende de uma análise custo-benefício em função do porte, especificidades e níveis de complexidade de cada organização, salientando a importância da área responsável pela gestão de riscos tenha capacitação, autonomia e independência para a condução dos trabalhos. Os demais respondentes, 40%, relataram que o ideal seria que cada organização criasse sua estrutura de gerenciamento de riscos e não aproveitasse outras áreas na organização, devido, principalmente, aos vícios de funcionalidade que são praticados pelos seus gestores.

No quesito 2, da Tabela 2 – Quesitos pertinentes a Gestão de Riscos, buscou-se saber se existem segmentos de mercado que possuem maior relevância para ter em sua estrutura o gerenciamento de riscos, 80% dos respondentes acreditam que todas as empresas independentemente do segmento, precisam realizar o gerenciamento de riscos, e 20% dos respondentes relataram que nesse contexto, é importante priorizar os mercados de companhias abertas e bancos, entretanto todos os respondentes foram convictos em afirmar que, deve-se ter um gerenciamento de riscos eficaz em todos os seguimentos, pois acreditam que todas as empresas estão expostas aos riscos, sendo eles pequenos ou grandes.

O comprometimento da alta direção da organização com o processo de gestão de riscos é imperioso na concepção dos respondentes. O sucesso dessas abordagens depende do engajamento de todos os colaboradores, sobretudo dos líderes. É preciso que todas as pessoas que estão na organização, tenham esses conceitos na execução de suas tarefas diárias, o que caracteriza uma cultura de gestão de riscos bem consolidada e disseminada. O pior risco é o desconhecido e negligenciado. Portanto é fundamental para uma empresa adotar normas para a sua gestão de riscos em consonância com a sua visão estratégica, seu apetite a riscos.

Neste estudo, foi possível analisar que as empresas brasileiras, ainda não estão voltadas, adequadamente, à gestão de riscos. Em relação à metodologia, práticas, sistemas e ferramentas, o Brasil tem sido equivalente aos demais

países, entretanto estão atrasadas em relação à sensibilização de gestores e da alta direção, com a importância do processo de gestão de riscos. As empresas não compreendem que um fato elementar seja o de propiciar melhorias nos processos internos que vão além da minimização de riscos. Quando se investe no conhecimento estruturado dos riscos nos negócios, se ganha também oportunidades de aprimoramento dos processos internos e vantagens em seus planos estratégicos.

## 4.4 SOBRE O OBJETIVO

O objetivo geral deste estudo foi identificar as principais práticas e ferramentas utilizáveis, pela controladoria e auditoria, no ambiente corporativo, capazes de contribuir para o gerenciamento de riscos, com base na revisão da literatura e na observação participante.

Ao longo do estudo realizado, foram observadas metodologias próprias das organizações que agregam outros métodos para realizar a gestão das variáveis críticas promovendo a redução significativa dos riscos de forma mensurável, por exemplo: COSO I e II, ISO 31000, IBGC, brainstorming, entrevistas e workshops com a alta administração.

Existem diversas ferramentas usadas para a implantação eficiente de uma gestão de riscos nas empresas. As ferramentas irão orientar e auxiliar no acompanhamento do plano estratégico, analisando se as ações estão em conformidade com o que foi planejado pela organização.

Em consonância com a implantação de ferramentas de gestão de riscos, é importante que as empresas possuam uma política estabelecida para reger a gestão de riscos, em todos os departamentos. A ISO 31000 foi desenvolvida com base na NS/AS 4360, norma de gestão de riscos utilizada na Austrália e na Nova Zelândia, que proporciona maior ênfase na importância de incorporar as práticas de gestão de riscos à cultura e aos processos da organização, dispondo maior destaque na gestão dos ganhos potenciais e perdas potenciais. O objetivo de implantar uma prática de gestão de riscos em uma organização, é tornar essas práticas um conjunto único de diretrizes para cada área. A ISO 31000 deverá ser aplicada em todas as áreas da empresa, de forma integrada.

Todas as melhores práticas utilizadas (COSO I, II, ISO 31000) recomendam, de forma direta, que os gestores precisam avaliar e mensurar o apetite ao risco da organização e alinhá-lo com as estratégias estabelecidas, delimitando as finalidades a elas associadas e desenvolvendo práticas e procedimentos para gerenciar os respectivos riscos.

Para oportunizar a concretização de geração de valor nas organizações, deve ser realizado um balanço entre os riscos, oportunidades e apetites aos riscos, o que desempenhará um papel de guia para tomada de decisões, permitindo o monitoramento das ações, dos resultados e dos níveis de riscos associados.

O apetite ao risco está diretamente relacionado à estratégia da organização e é considerado na ocasião de sua definição, visto que esta expõe a organização a diferentes riscos.

As incertezas de potenciais cenários e de crises deverão direcionar a estruturação dos planejamentos da implantação da gestão de riscos. É nesse momento que se devem definir, com transparência, as ferramentas que serão implantadas com seus possíveis impactos e resultados, levando em consideração a análise contínua das categorias dos eventos, a natureza e a origem dos riscos, seus fatores internos e externos, pois estão em constantes mudanças.

De acordo com o modelo apresentado no presente trabalho, na revisão da literatura, o modelo das três linhas de defesa, é possível com um modelo simples auxiliar a auditoria e a controladoria na gestão de riscos corporativos. Esse modelo ganhou rapidamente um reconhecimento mundial por parte das organizações e das entidades que representam as funções de gerenciamento de riscos e controles e, a partir de 2013, passou a ser divulgado também por meio de uma Declaração de Posicionamento do *IIA – The Institute of Internal Auditors*”.

Esse modelo ratifica de forma incisiva que o dono do processo é o dono do risco e de seus controles. Como primeira linha de defesa, os gerentes operacionais gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. Eles também são os responsáveis por implementar as ações corretivas para solucionar deficiências em processos e controles. Dessa forma, a gestão de riscos corporativos só ocorre quando os donos do processo possuem comprometimento e maturidade de desenvolverem os controles e as metodologias sugeridas e supervisionadas pela segunda linha de defesa. A segunda linha de defesa é a guardião do processo, pois estimula que a primeira linha pratique e ao mesmo tempo

supervisione possíveis falha. A terceira linha é a auditoria interna, que efetiva suas avaliações tanto na primeira como na segunda linha de defesa. As três linhas devem existir em todas as organizações, não importando tamanho ou complexidade. Normalmente, o gerenciamento de riscos, é mais sólido quando há três linhas de defesa separadas e que sejam identificadas claramente, com papéis esclarecidos.

O grande desafio do gestor de riscos é de possuir maturidade e sensibilidade em convencer a empresa que a gestão de riscos não pertence à área de Gerenciamento de Riscos, mas sim aos donos do processo.

Através da revisão da literatura, foi possível demonstrar as práticas utilizadas pelas organizações para avaliar, mensurar, tratar e monitorar os riscos auxiliando a auditoria e a controladoria para que seja possível a construção de uma gestão de riscos sólida e estruturada, através do COSO, IBGC, ISO 31000 e demais obras concernentes ao tema. Na observação participante, foi possível identificar as ferramentas que são utilizadas nas organizações para que seja possível realizar na prática, a gestão de riscos no ambiente corporativo. Através da empresa analisada, foi possível concluir que, a atualização constante dos gestores e da equipe que exerce a gestão de riscos, sobre os novos métodos aplicados para uma execução melhor do risco é essencial para que seja elaborado um modelo adequado e útil. Analisando a empresa, foi percebido que muitas vezes por não terem a informação atualizada, as respostas aos riscos não eram tão eficazes, passando despercebido as falhas no processo. O modelo apresentado neste trabalho, sobre as três linhas de defesa, é um ótimo ponto de partida para a implementação da gestão de riscos relevante e útil nas organizações.

# CONCLUSÃO

As organizações estão expostas a diferentes riscos na condução de seu negócio, devido às mudanças rápidas nos cenários econômicos e no ambiente regulatório, determinando e exigindo que as empresas estejam preparadas para identificar rapidamente os riscos, com seu grau de criticidade para que sejam avaliadas e direcionadas as ações para mitigá-los.

Nessa perspectiva, as organizações demonstram preocupar-se com o gerenciamento de riscos, porém observa-se que este processo ainda não existe de forma sólida em grande parte das empresas, no entanto existe a busca pela maturidade do processo, que exigirá profissionais preparados e qualificados.

A transparência na gestão de riscos representa um papel decisivo para que todos os stakeholders compreendam quais riscos a empresa está exposta, para que seja analisado seu impacto na organização, reduzindo-os, transferindo-os ou mesmo aceitando-os. O gerenciamento de riscos deve ser disseminado na cultura da organização

A tendência é que a alta administração passe a priorizar questões de riscos, uma vez que esta prática faz parte da estratégia das organizações para o alcance dos objetivos.



Torna-se imprescindível o envolvimento de toda a organização no processo de gestão de riscos, uma vez que o pessoal interno pode facilitar ou dificultar o andamento do processo.

Assim, atendendo ao objetivo proposto do estudo quanto ao de identificar as principais práticas e ferramentas capazes de contribuir para o gerenciamento de riscos utilizáveis, pela controladoria e auditoria, no ambiente corporativo e na comparação deste processo com as percepções capturadas a partir das entrevistas com os respondentes, uma vez que se pôde observar que as experiências e conhecimento explanados pelos respondentes vão ao encontro do que foi debelado no referencial teórico.

A pesquisa contribuiu para que fosse possível identificar a importância de se gerenciar riscos independentemente do segmento de negócio. Estruturar o processo de gerenciamento de riscos corporativos é preocupar-se com a continuidade do negócio, desta forma a organização age de forma proativa, pois monitora constantemente os possíveis riscos.

Referente aos principais limitadores da pesquisa pode-se destacar a disponibilidade dos respondentes e a dificuldade de obter dados através da observação participante.

Sugere-se, para novas investigações a abordagem “GRC” (Governança, Riscos e Compliance), pois a o ambiente corporativo exige cada vez mais transparência por parte das investidas, sendo necessário o amadurecimento dos programas de integridade, que impactará na gestão eficaz dos riscos. O desenvolvimento e a incorporação deste programa de prevenção de riscos, e uma adequação cultural de todos, voltado aos quesitos de ética, auxiliarão a empresa a manter a confiabilidade em seu programa local ou global de Governança, Riscos e *Compliance*.

# REFERÊNCIAS

AON Risk Solutions. *Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos 2015*. São Paulo: 2015. Disponível em < [https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/aon\\_estudo\\_global\\_survey\\_2015.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/aon_estudo_global_survey_2015.pdf) Acesso em: Agosto de 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro, 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.

BESSIS, J. *Risk management in banking*. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

BIS - BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Basel Committee on Banking Supervision. 1997.

\_\_\_\_\_. *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A revised framework*. Basel Committee on Banking Supervision. 2005.

BM&FBOVESPA. *Política de Gestão de Riscos Corporativos*. 2015. Disponível em: <[http://ri.bmfbovespa.com.br/ptb/2494/Politica%20de%20Gesto%20de%20Riscos%20Corporativos\\_24092015.pdf](http://ri.bmfbovespa.com.br/ptb/2494/Politica%20de%20Gesto%20de%20Riscos%20Corporativos_24092015.pdf)> Acesso em: Abril de 2016.

BODIE, Zvi. MERTON, Robert C. *Finanças*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. *Inteligência em riscos: Gestão integrada em riscos corporativos*. São Paulo: Sicurezza, 2016.

CAMPOMAR, M. C. *Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração*. Revista de Administração. Vol. 26. São Paulo, 1991.

CAS. Casualty Actuarial Society. *Overview of enterprise risk management*. United States, 2003.

CAVALCANTI, C. D. *Gestão de Riscos: Abordagem de conceitos e aplicações*. S.dt. 2013.

CHARAN, R. *Governança corporativa que produz resultados: como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COIMBRA, Fábio Claro. *Estrutura de Governança Corporativa e Gestão de Riscos: Um Estudo de Casos no Setor Financeiro*. 2011. 292f. Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSO. *Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission*. Internal Control – Integrated Framework, 1992.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura*. Traduzido por AUDIBRA e PricewaterhouseCoopers, 2007.

CULP, C. L. *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*. Wiley, 2001.

DAMODARAN, A. *Gestão estratégica do risco: referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DUARTE, A. M. *A Importância do gerenciamento de riscos corporativos em avanços*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FOSSATTI, Nelson Costa; LUCIANO, Edimara Mezzomo. *Prática profissional em administração: ciência, método e técnicas*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

GARCIA, V. S. *Gerenciamento de risco em instituições financeiras e o novo acordo de capital*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

GERHARDT; Tatiana Engel; SILVEIRA; Denise Tolfo. *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

HUTCHINS, Greg . *Risk Management: The Future of Quality*, 2011. Disponível em < <http://www.insightcgm.com/wp-content/uploads/2015/11/risk-management.pdf>> Acesso em: Setembro de 2016.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos*. São Paulo: IBGC, 2007.

JORION, P. *Value at Risk*. São Paulo: BMF, 1998.

KING, J. L. *Operational risk: measurement and modeling*. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

LEITE, Alexandre César Cunha; LUCAS, Henrique Fernando. IV Encontro Internacional da Associação Keynesiana Brasileira. *Economia Internacional e Finanças De Basiléia para "Brasiléia": trazendo o Acordo Internacional de Capital para a realidade Brasileira, 2011*. Disponível em < <http://www.ppge.ufrgs.br/akb/encontros/2011/48.pdf>>. Acesso em: Maio de 2016.

MACLEOD, A. et al. *Avaliando a Adequação do Gerenciamento de Riscos Usando a ISO 31.000*. IPPF – Guia Prático. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. 2009. Disponível em < [http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/guia\\_pratico/Avaliando\\_a\\_adequacao\\_do\\_gerenciamento\\_de\\_riscos\\_usando\\_a\\_ISO31000.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/guia_pratico/Avaliando_a_adequacao_do_gerenciamento_de_riscos_usando_a_ISO31000.pdf)>. Acesso em: Agosto, 2016.

MANTELI, Wilen. *Gestão de risco*. Porto Alegre: FAPA, 2014. 103 dispositivos, color.

MARSHALL, C., *Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTINS, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.

MCCARTHY MCCARTHY, M. P.; FLYNN, T. *Risk from the CEO and Board Perspective: What All Managers Need to Know About Growth in a Turbulent*. Me Graw Hill, 2003.

MENDONÇA, A. R. R. O acordo da Basiléia de 2004: *Uma revisão em direção às práticas de mercado*. Revista Economica Política Internacional: Análise Estratégica. São Paulo, 2004.

OPPENHEIM, A. N. Questionnaire design, interviewing and attitude measurement. Londres: Pinter, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional*. 3ª ed. São Paulo: Cengage, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. *Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria*. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio de curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Paulo. S. M. *Gestão de riscos empresariais: Um guia prático e estratégico para Gerenciar os riscos de sua empresa*. São Paulo: Novo Século, 2002.

SILVA, A. L. C. *Governança corporative e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SLYWOTZKY, A. J.; DRZIK, J. *Countering the Biggest Risk of All*. Harvard Bussiness Review. Boston: Vol. 83, Num 4, 2005.

SOBEL, P.; REDING, K. Aligning. *Corporate Governance with Enterprise Risk Management. Management Accounting Quarterly*. Vol. 5, Winter, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - CRONOGRAMA DO TRABALHO

Ação	Realizado		
	Início	Fim	N. Dias
Desenvolvimento da Introdução: Situação problemática; justificativa e objetivos	20-mar	12-abr	22
Revisão provisória da literatura e referências	13-abr	10-mai	27
Definição do método de pesquisa e instrumentos	11-mai	28-mai	17
Revisar a Introdução	29-mai	6-jun	7
Revisão	7-jun	21-jun	14
Entrega do Plano de Prática Profissional I	22-jun		

Revisão da literatura	1-ago	19-ago	18
Coleta de dados	20-ago	10-set	20
Análise dos dados	11-set	1-out	20
Redação do Artigo, teste de viabilidade e Conclusão	2-out	24-out	22
Redação do Resumo	25-out	27-out	2
Revisão da introdução, da consistência do trabalho e revisão final da formatação	28-out	10-nov	12
<b>Entrega do Artigo</b>	<b>11/nov</b>		

## APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

Q1. Por favor, relate brevemente sua experiência profissional, citando o segmento de mercado em que atua, sua profissão e cargo?

Os respondentes são profissionais que atuam em diversos segmentos na área de gerenciamento de riscos, sendo auditores internos e externos, consultores nas áreas de soluções de gerenciamento de riscos para terceiros, gerenciamento de riscos em negócios digitais, gerência na área de Auditoria, Riscos e *Compliance* de empresa de telecomunicações, diretoria na área hospitalar, sócios em empresas internacionais de Auditoria, professores de graduação e pós-graduação, especialistas em finanças, gestão estratégica e governança doutores em Inteligência em Riscos.

Destaca-se o respondente Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, que possui mais de 30 anos de experiência em Gestão de Riscos, experiência internacional em consultoria de gestão de riscos em Portugal, Cabo Verde, Angola, Moçambique, Uruguai, Argentina, Paraguai, Colômbia e México. Diretor pre-

sidente da Brasileiro & Associados, atual coordenador técnico e professor de Cursos de Especialização (MBA), destacando-se o curso de Gestão de Riscos Corporativos. Publisher da revista “Gestão de Riscos”, é Bacharel em Administração de Empresas – Universidad Mackenzie; Certificado em Gestão de Riscos - Certification in Risk Management Assurance – CRMA, pelo IIA Global – Institute of Internal Auditors, Certificado como Especialista em Segurança Empresarial – CES pela ABSO. Autor dos livros: Gestão de Continuidade de Negócios – GCN; Inteligência em riscos: Gestão integrada em riscos corporativos; Guia Prático para a Gestão de Continuidade de Negócios, Cenários Prospectivos em Gestão de Riscos Corporativos: um estudo de caso brasileiro; Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado – Alinhado com a ISO 31000; Análise de Risco Corporativo – Método Brasileiro; Manual de Análise de Risco Para a Segurança Empresarial; Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos; A (IN)Segurança nas Redes Empresarias: A Inteligência Competitiva e a Fuga Involuntária das Informações; e Planejamento da Segurança Empresarial: Metodologia e Implantação.

## **Q2. Em sua concepção, o que é risco corporativo?**

Os respondentes relataram que o risco corporativo é qualquer oportunidade de perda ou de ganho para a companhia, que deve ser formalmente mapeado e tratado. Incide sobre todas as visões de um negócio: financeira, de imagem, de tecnologia da informação, de compliance, em especial. É a exposição de diferentes riscos operacionais e financeiros que interferem diretamente na estratégia da empresa, que podem afetar na continuidade e na geração de caixa da empresa, os quais podem ser de origem interna ou externa, podendo haver monitoramento através de técnicas eficientes de redução ou solução dos riscos. Alguns respondentes caracterizaram o risco corporativo, como tudo aquilo que pode colocar em dúvida a continuidade das operações da empresa, podendo ser definido como a volatilidade de resultados inesperados.

## **Q3. Para você, qual a importância da empresa ter em sua estrutura normas para a gestão de riscos?**

Todos os respondentes expressaram a importância da implantação da gestão de riscos nas empresas, tendo em sua estrutura, normas para guiar e instruir



todas as pessoas, em seus diferentes setores e escopos. Foi ressaltado que o pior risco é o desconhecido, o que é negligenciado, e para evitar que os processos sejam realizados de forma indevida, é essencial a empresa adotar normas para a sua gestão de riscos em consonância com a sua visão estratégica, com o seu “apetite a riscos”.

Os respondentes relataram que nas pequenas empresas, muitas vezes não são criadas normas para a gestão de riscos, pois os donos pensam que conhecem todos os processos e suas falhas, não investindo nesse aspecto, que poderia ser um grande diferencial na organização. A preocupação de mapear e dimensionar os riscos ou elementos que podem afetar os objetivos da organização faz com que as normas sejam criadas, elaboradas e imposta sua execução para que seja possível ter processos claros e dados confiáveis em todos os departamentos da empresa, independente de seu tamanho ou segmento.

#### **Q4. Em seu entendimento, quais são as etapas fundamentais do processo de gestão de riscos?**

Os respondentes relataram de diversas maneiras as etapas do processo de gestão de riscos, utilizando suas experiências e vivências profissionais e acadêmicas. Alguns respondentes relataram de forma similar, as etapas descritas no COSO, sendo realizada a identificação, avaliação, as respostas aos riscos, às atividades de controle, que são procedimentos elaborados para contribuir e assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas, a importância da informação em toda a organização, o monitoramento e as responsabilidades que cada um possui na gestão de riscos. Os respondentes também relataram etapas em que houve modificações devido às necessidades particulares de sua organização, por exemplo: o início do processo sendo envolvido pelas principais lideranças da organização, identificando junto a essas lideranças em áreas, elementos ou aspectos que podem impactar o bom negócio da empresa, em nível estratégico, tático ou operacional. A realização de um brainstorming ou entrevista foi apontada como uma boa prática para iniciar uma identificação de potenciais riscos que estão sendo observados, ou relatórios de auditoria interna e externa que possam conter uma lista dos riscos, e com esses riscos verificar qual o impacto que pode gerar no negócio em função da periodicidade que podem se apresentar junto à empresa, e verificar se eles já possuem um mecanismo próprio de gerenciamento, que seria uma próxima etapa, ou seja,

se os riscos já estão sendo mitigados, ou se existem práticas na empresa que mitigam esses riscos. Para aqueles riscos em que há mitigação, avaliar seu resultado, e os que não possuem, e apresentam um impacto no negócio ou uma possibilidade de ocorrência elevada, eles passam a ter prioridade na implementação de um plano de riscos, sendo discutido ciclicamente nas instâncias de governança.

**Q5. Em sua opinião, qual a estrutura essencial que uma empresa precisa ter para que possa realizar o gerenciamento de riscos de forma adequada? Esta atividade pode ser incorporada a uma área já existente na empresa, ou que área teria condições de assumir esse comprometimento?**

Os respondentes relataram que a gestão de riscos começa no planejamento estratégico, na discussão dos fatores críticos do negócio, com seus pontos fortes e pontos fracos. Partes dos respondentes descreveram que não existe uma única estrutura adequada para realizar o gerenciamento de riscos em uma organização, ela pode ser incorporada em uma estrutura já existente, levando em consideração o porte, as especificidades e o nível de complexidade de cada organização. Os demais respondentes relataram que o ideal seria criar uma estrutura de gerenciamento de riscos e não aproveitasse outras áreas na organização, devido aos vícios de funcionalidade que são praticados pelos seus gestores. A gestão de riscos é uma necessidade, sendo uma boa prática de gestão para garantir os resultados da organização. É fundamental que a área responsável pela gestão de riscos tenha capacitação, autonomia e independência para a condução dos trabalhos.

**Q6. Como a organização pode transformar o risco em fonte de possibilidades e oportunidades de criação de valor e não somente um fator a ser evitado ou minimizado?**

Nesse quesito, os respondentes foram unânimes em relatar que é possível o risco de uma organização se torne uma possibilidade de criação de valor. Entretanto, partes dos respondentes, mesmo afirmando que é possível que a empresa transforme o risco em vantagem competitiva, salientam que as empresas brasileiras não conseguem desenvolver em seus processos mecanismos eficientes para que seja possível esse ganho. Os respondentes relataram

que as empresas não estão adequadamente voltadas para os benefícios que o gerenciamento de riscos pode trazer para a organização, pois não estão maduras nesse processo, havendo preocupação somente com a resolução dos problemas, não criando estratégias para que esses problemas não ocorram. Os respondentes informaram algumas experiências de empresas em que trabalharam que não tiveram em sua estrutura um modelo de gestão de riscos, por somente analisar os custos que teriam e não o retorno que a organização ganharia, evitando posteriormente, maiores prejuízos e transtornos. Foi citado exemplos, como sistemas internos fragilizados, sem restrição de usuários, hackers invadindo sistemas internos, causando danos de várias formas para a empresa, procedimentos contábeis inadequados resultando em dados com menor exatidão e confiabilidade no sistema, em especial.

### **Q7. Você percebe que, atualmente, as empresas se preocupam com o gerenciamento de riscos? De que maneira?**

Para a maioria dos respondentes, as empresas não possuem uma preocupação relevante para o gerenciamento de riscos, e não há um investimento para a implementação e estruturação da gestão de riscos nas empresas. Para um dos respondentes, o tema não é devidamente explorado por parte dos profissionais e ou academicamente na formação dos profissionais de mercado. Os demais respondentes acreditam que existe uma preocupação e um investimento, por parte das empresas, mesmo que seja muito menor que o desejado e esperado. Devido ao crescimento da competitividade do mercado, onde os investidores estão exigindo de suas investidas, maior transparência em seus processos, torna a gestão de risco, um fator essencial para demonstrar confiabilidade em seus dados para continuar competindo com as demais empresas do mercado financeiro mundial. Contudo, os respondentes relataram que essa preocupação ainda não está na cultura das empresas brasileiras, em geral. Podem ser destacados os casos da Samarco e da Petrobrás, onde os impactos ocorridos aumentaram a exigência dos membros da alta gestão no que tange a questão da responsabilidade civil e criminal. O Ministério Público mudou sua postura, passou a cobrar as empresas de forma enfática, o que faz com que haja um movimento para estruturação da área de Gestão de Riscos.

## Q8. Para você, existem segmentos de mercado específicos que precisam ter gerenciamento de riscos corporativos? Quais e por quê?

A maioria dos respondentes disseram que todas as empresas independentemente do segmento, precisam realizar o gerenciamento de riscos, em maior ou menor escala, pois deve ser inserido no planejamento estratégico das organizações. Alguns respondentes salientaram a importância de priorizar os mercados de companhias abertas e bancos, que demonstre relevância econômica nas suas cidades, estados e no País. Entretanto, todos os respondentes foram convictos em afirmar que, deve-se ter um gerenciamento de riscos eficaz em todos os seguimentos, pois acreditam que todas as empresas estão expostas aos riscos, sendo eles pequenos ou grandes.

## Q9. Qual a relevância do comprometimento da organização com a identificação e minimização dos Riscos Corporativos a que está exposta?

O comprometimento da alta direção da organização com o processo de gestão de riscos é de vital importância para os respondentes, pois assim como em questões relativas a *compliance*, gestão de riscos deve ser priorizada pela alta direção. O sucesso dessas abordagens depende do engajamento de todos os colaboradores, sobretudo dos líderes. É preciso que todos tenham esses conceitos na execução de suas tarefas diárias, caracterizando uma cultura de gestão de riscos bem consolidada e ao alcance de todos.

# SOBRE A AUTORA

## Thaiany Karoline Klagenberg da Silva

Graduanda em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Atualmente é Assistente de Planejamento no Grupo RBS. Tem experiência na área de mapeamento de riscos corporativos em relação aos processos de cartão de crédito do Grupo RBS e criação de alternativas e implementações de projetos para solucionar problemas ou irregularidades encontradas juntamente com a auditoria interna. Possui certificado em Auditoria Interna em Qualidade pelo Senac e é voluntária no Grupo Mãos que Ajudam.