UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: UM ESTUDO MULTICASO SOBRE SEUS MÉTODOS E TÉCNICAS

Daniel dos Santos Ferro

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

SÃO PAULO

2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zargo
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fishmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração

DANIEL DOS SANTOS FERRO

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: UM ESTUDO MULTICASO SOBRE SEUS MÉTODOS E TÉCNICAS

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ferro, Daniel dos Santos
Gestão de riscos corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas / Daniel dos Santos Ferro. -- São Paulo, 2015.
116 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Fábio Lotti Oliva.

1. Administração de risco 2. Empresas 3. Estudo de caso 4. Riscos corporativos 5. Gestão de riscos corporativos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.155

Dedico esse trabalho à minha família e aos meus amigos, pelo apoio a mim oferecido durante esse período tão importante na minha vida que foi o mestrado

AGRADECIMENTO

A Providência Divina por me iluminar, me acompanhar nas minhas jornadas e me conceder a serenidade necessária para aceitar aquilo que eu não posso mudar, coragem para mudar aquilo que eu posso, e sabedoria para poder discernir entre as duas coisas.

A minha família de modo geral, em especial aos meus pais, José Cícero e Maria Nilda, e a minha tia Maria José, por me amarem de maneira despretensiosa e por sempre zelarem por meu bem-estar.

A minha tia Rita Luna, uma pessoa excepcional, que me recebeu de braços abertos em São Paulo, e me deu todo o suporte necessário para que eu pudesse me dedicar as minhas atividades acadêmicas. Sempre me dando força e me oferecendo palavras de conforto nos momentos difíceis dessa jornada.

A todos os meus amigos e colegas da pós-graduação, pois cada um à sua maneira contribuiu para tornar a minha experiência acadêmica uma rica experiência de vida. Em especial agradeço aos meus amigos: Samayk Ferro e Jean Moura, que embora não estiveram comigo nas aulas e nas demais atividades acadêmicas, se fizeram constantemente presentes nessa etapa da minha vida, os gradeço muito pela amizade e pelo apoio.

A todos os professores do curso pela contribuição para minha formação como profissional e como pessoa. Em especial, agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Fabio Lotti pela sua contribuição para este trabalho, pelo apoio sempre que precisei e pela oportunidade de desenvolver pesquisas sob sua orientação.

Aos funcionários da FEA-USP, pela atenção e colaboração em todos os momentos em que precisei. Ao CNPq, pela bolsa concedida durante o período do curso.

Além disso, devo um agradecimento especial ao meu amigo e eterno professor João Tude que sempre foi uma grande inspiração para mim e uma das pessoas que mais contribuíram para meu desenvolvimento profissional e pessoal. Graças a ele pude encontrar em mim um potencial que nem eu mesmo sabia que possuía.

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos”.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

FERRO, Daniel S. Gestão de Riscos Corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas, 2015. 118f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Esta pesquisa trata da gestão de riscos corporativos em empresas do setor não financeiro. Sabe-se que existem normas, ferramentas e métodos que auxiliam as empresas na gestão de seus riscos, entretanto verifica-se que há uma lacuna no que tange a impossibilidade de estabelecimento de um modelo padrão para gerir riscos, pois, uma metodologia única não seria capaz de abarcar as especificidades de cada empresa. Sendo assim, cada organização precisa desenvolver sua própria forma de gerir seus riscos, segundo o seu perfil, porte, setor e recursos disponíveis. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar o processo de gestão de riscos corporativos em empresas do setor não financeiro, buscando identificar quais são os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos; descrever os elementos da análise do ambiente (interno e externo) no qual a empresa está inserida; e verificar quais são os principais agentes processos, metodologias, normas e ferramentas adotadas para gerir os riscos nessas empresas. Para tanto, este estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa e descritiva, baseada em estudo de casos múltiplos, que permitiu um aprofundamento na realidade organizacional das unidades de análise escolhidas com a finalidade de compreender como elas estruturam seu processo de gestão de riscos corporativos. Os resultados decorrentes da análise realizada nos mostram que dentre os aspectos fundamentais considerados pela literatura para estruturação de uma área de riscos, a etapa de definição de apetite a risco ainda não está consolidada nas empresas estudadas. Além disso, percebeu-se que os procedimentos adotados para análise do ambiente, mapeamento, avaliação, mensuração, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos se baseiam principalmente no framework de COSO. Isso nos mostra que as empresas estudadas demonstram um alinhamento com os principais direcionamentos apontados pela literatura para gerir riscos, divergindo apenas com relação a pontos particulares decorrentes de especificidades suas realidades organizacionais.

Palavras-chave: Riscos Corporativos. Gestão de riscos corporativos. Empresas do setor não financeiro.

ABSTRACT

FERRO, Daniel S. Enterprise Risk Management: a multicase study about its methods and techniques, 2015. 118f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

This is a research about enterprise risk management in non-financial sector companies. There are rules, tools and methods that assist companies in managing their risks, however it turns out that there is a gap regarding the impossibility of establishing a standard model to manage risk, because a single methodology would not be able to deal with the specificities of each company. Consequently, each organization needs to develop its own way of managing their risks, according to its profile, size, industry and available resources. Accordingly, the main objective of this study is to analyze the process of enterprise risk management in non-financial sector companies in order to identify what are the key issues considered for structuring a risk area; describe the analysis of the environmental (internal and external) in which the company operates; and see which are the main agents, processes, methodologies, standards and tools used to manage risks in these companies. In order to achieve that, this study was developed from a qualitative and descriptive research, based on multiple case study, allowing a deep analysis of the organizational reality of the companies chosen; in order to understand how they structure their enterprise risk management process. The results from the analysis show that among the fundamental aspects considered in the literature for structuring a risk management process, the definition step of the risk appetite and tolerance is not yet consolidated in the studied companies. In addition, it was noted that the procedures used for environmental analysis, mapping, evaluation, measurement, treating, monitoring and communicating risks are mainly based on the COSO framework. This shows that companies studied show an alignment with the main directions set out by the literature to manage risks, differing only about some particular issues arising from their specific organizational realities.

Keywords: Enterprise risk. Enterprise risk management. Non-financial sector companies.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS
LISTA DE QUADROS
LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. INTRODUÇÃO 15
1.1 Definição da Situação Problema 17
1.2 Problema de Pesquisa 19
1.3 Objetivos do Estudo 19
1.4 Delimitações 20
1.5 Justificativas e Contribuições 20
1.6 Estrutura da Dissertação 23

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 24
2.1 Riscos Corporativos: Conceitos e Considerações Iniciais 25
2.1.1 Conceitos de Risco 25
2.1.2 Tipos de Riscos 28
2.1.2.1 Riscos Financeiros 31
2.1.2.2 Riscos Estratégicos 32
2.1.2.3 Riscos Operacionais 34
2.1.3 Interdependências entre os Riscos 35
2.2 Gestão de Riscos Corporativos: normas e metodologias 37
2.2.1 Gestão de Riscos Corporativos 37
2.2.2 Lei Sarbanes-Oxley 42
2.2.3 Componentes de Gerenciamento de Riscos do COSO 46
2.2.4 Direcionamentos da ISO 31000:2009 52
2.2.5 Modelo IBGC 57

3. METODOLOGIA DE PESQUISA 65
3.1 Método, Tipo e Técnica de Pesquisa 65
3.2 Unidades de Análise: critérios para seleção dos casos 69
3.3 Etapas da Pesquisa 70
3.4 Modelo Conceitual Teórico e Operacional 71
3.5 Dados: fontes, instrumento de coleta e análise 73
3.5.1 Pensando o Instrumento a partir do Referencial Teórico 74
3.5.2 Apresentação e Análise dos Dados 77

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS **79**
4.1 Perfil das Empresas 79
4.1.1 Empresa Alfa 79
4.1.2 Empresa Beta 81
4.2 Perfil dos Entrevistados 82
4.3 Aspectos Fundamentais Considerados para Estruturação de uma Área de Riscos 83
4.3.1 Percepção sobre a Importância da Gestão de Riscos 83
4.3.2 Contexto de Volatilidade do Ambiente de Negócios 85
4.3.3 Definição de Riscos e Categorias de Riscos 86
4.3.4 Perfil do Apetite a Riscos 87
4.4 Análise do Ambiente para Identificação e Classificação dos Riscos 88
4.4.1 Características do Ambiente 89
4.4.2 Perfil dos Agentes Envolvidos com a Gestão de Riscos 91
4.4.3 Governança de Gerenciamento de Riscos 92
4.5 Principais Processos, Metodologias, Normas e Ferramentas Adotadas para Gerir Riscos Corporativos 93
4.5.1 Framework Utilizado para Estruturação da Área de Riscos 94
4.5.2 Processos de Mapeamento, Avaliação, Mensuração, Tratamento, Monitoramento e Comunicação dos Riscos 96

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS **98**

REFERÊNCIAS **100**
APÊNDICES **105**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA: American Accounting Association

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRASCA: Associação Brasileira das Companhias Abertas

AICPA: American Institute of Certified Public Accounts

BIS: Bank for International Settlements

CEO: Chief Executive Officer

CFO: Chief Financial Officer

CVM: Comissão de Valores Mobiliários

EUA: Estados Unidos da América

FEI: Financial Excutives International

GRCorp: Gerenciamento de Riscos Corporativos

IIA: The Institute of Internal Auditors

IMA: Institute of Management Accountants

ISSO: International Organization for Standartization

PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board

PRMIA: Professional Risk Manager's International Association

PwC: PricewaterhouseCoopers

SEC: Security and Exchange Commission

SOX: Sarbanes-Oxley

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Risco 27
Quadro 2 - Entendimento Conceitual sobre Riscos 36
Quadro 3 - Principais Distinções entre as Abordagens para Riscos Corporativos 40
Quadro 4 - Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos 49
Quadro 5 - Princípios que Fundamentam a Gestão de Riscos Corporativos 53
Quadro 6 - Dimensões da Arquitetura para o GRCorp 61
Quadro 7 - Elementos para Avaliação de um Modelo de Gestão de Riscos 62
Quadro 8 - Indicadores de Gerenciamento de Riscos Corporativos 63
Quadro 9 - Empresas para Estudo de Caso 71
Quadro 10 - Fontes de Informação 75
Quadro 11 - Percepção sobre a importância da gestão de riscos 86
Quadro 12 - Surgimento da necessidade de gestão dos riscos na empresa 87
Quadro 13 - Definição de risco e categorias de riscos consideradas pela empresa 89
Quadro 14 - Definição do perfil e o apetite a riscos da empresa 90
Quadro 15 - Análise do ambiente e elementos da cultura organizacional 92
Quadro 16 - Perfil e treinamento dos profissionais que lidam com a gestão de riscos 93
Quadro 17 - Objetivos estratégicos e a percepção de riscos 95
Quadro 18 - Framework, metodologias e referências normativas 97
Quadro 19 - Estrutura da Área de Riscos 98

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Categorias de Riscos Corporativos 30
Figura 2 - Relacionamento entre Objetivos e Componentes de COSO 51
Figura 3 - Processo de Gestão de Riscos Fonte: ISO 31000 (2009, p.14) 56
Figura 4 - Relacionamento entre os Componentes da Estrutura para Gerenciar Riscos 57
Figura 5 - Etapas de Elaboração da Pesquisa 71
Figura 6 - Níveis de Análise das Questões 73
Figura 7 - Análise dos Resultados 80
Figura 8 - Objetivo Específico 1 85
Figura 9 - Objetivo Específico 2 91
Figura 10 - Objetivo Específico 3 96

1. INTRODUÇÃO

O risco geralmente é compreendido como a possibilidade de que uma ação ocasione efeitos adversos. Nesse sentido, ao falarmos sobre risco não estamos nos referindo a algo tipicamente moderno. Há indícios de que já havia uma preocupação com os riscos que data a época da Grécia Clássica e do Império Romano. No entanto, obviamente essa preocupação inicial não recaía sobre a administração desses riscos (BERNSTEIN, 1996).

Desde 2007, em decorrência dos inúmeros episódios envolvendo fraudes e crises financeiras, instaurou-se, no mundo corporativo, um clima de desconfiança, instabilidade e preocupação por parte dos investidores na sua relação com as empresas. Inicialmente, os escândalos eram mais comuns em empresas financeiras, como podemos observar nos casos: Bankers Trust, Credit Lyonnais, Barings, Daiwa, Sumitomo, Nacional, Noroeste, Morgan Grenfell, Santos, Société Générale e Panamericano. No entanto, do mesmo modo, surgiram evidências de fraudes contábeis em empresas não financeiras como, por exemplo: Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Tyco, Xerox, Global Crossing, Parmalat, Merck, Cisco, Agrenco, dentre outras.

Paralelamente, e com efeitos negativos ainda mais notáveis, eclodiu a crise financeira de 2007 – originada com os empréstimos *subprime* – assim como, a crise dos derivativos ocorrida no Brasil em 2008. Esses episódios, de acordo com Coimbra (2011), nos alertam para a necessidade de desenvolvimento de mecanismos de gestão capazes de assegurar a continuidade dos negócios. O autor também nos aponta exemplos de empresas financeiras que enfrentaram dificuldades durante esse período, como: Bear Sterns, Lehman Brothers, Wachovia, Citigroup, Merrill Lynch, Washington Mutual, UBS, Bank of America, JPMorgan Chase, Wells Fargo, Morgan Stanley, Royal Bank of Scotland, Northern Rock, BNP Paribas, Fortis, e Lloyds e de empresas não financeiras, das quais os exemplos mais notórios são: Sadia e Aracruz.

Em face destes acontecimentos, os órgãos governamentais – reguladores do sistema financeiro – temerosos com os prejuízos eminentes advindos de práticas fraudulentas e com o objetivo de assegurar a estabilidade financeira do mercado em âmbito global, passaram a impor medidas legais para que as empresas adotassem procedimentos precisos e rigorosos de controle dos riscos inerentes às suas atividades.

Inicialmente as imposições normativas sobre os riscos corporativos tornaram-se uma preocupação apenas no âmbito das empresas do setor financeiro. Nesse setor, como descrito por Trapp (2004), o Comitê da Basileia [1]sobre Fiscalização Bancária adotou medidas para promover a segurança e a solidez no sistema financeiro frente às novas necessidades de controle de exposições ao risco dessas entidades. O resultado disso foi a publicação do Novo Acordo de Capital da Basiléia em 2001, que tinha como principal objetivo a melhoria das práticas bancárias, assim como dos procedimentos de controle das instituições financeiras.

Nessa conjuntura de insegurança e vulnerabilidade, é possível notar que a demanda por normatização, metodologias e ferramentas que fossem capazes de auxiliar as empresas a lidar com os riscos – principalmente aqueles que têm a capacidade de impactar negativamente a organização – não se restringiu ao setor financeiro, e logo se tornou também uma necessidade de empresas de setores não financeiros. Para Silva (2007), essa preocupação por parte das empresas não financeiras com a gestão de riscos se origina na percepção de mudanças na configuração do cenário econômico mundial, onde a volatilidade registrada nas principais bolsas sinalizou a interligação dos mercados nas disputas financeiras e comerciais.

Nesse contexto, podemos evidenciar como surge a preocupação com a gestão de riscos corporativos. Ao tratar desse aspecto, Drew *et al* (2006) nos alertam que muitas falhas que incorrem na descontinuidade das operações de algumas empresas estão relacionadas com julgamentos equivocados e com erros de gestão de risco, cometidos principalmente por membros da alta administração. Os autores ainda nos chamam atenção para o fato de que a gestão de riscos corporativos compreende um processo que impacta diretamente na consecução dos objetivos estratégicos da organização. Por essa razão, ela se mostra como uma questão de grande relevância para o contexto empresarial.

Como uma forma de estender a regulamentação sobre a gestão de riscos para as empresas não financeiras, o congresso dos Estados Unidos promulgou em 2002 a Lei *Sarbanes-Oxley* –

---

[1]Estabelecido em 1975, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (*Basel Committee on Banking Supervision* – BCBS), ligado ao BIS *(Bank for International Settlements),* o Banco de Compensações Internacionais. Em 1988, o BCBS divulgou o primeiro Acordo de Capital da Basileia, oficialmente denominado *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, com o objetivo criar exigências mínimas de capital para instituições financeiras como forma de fazer face ao risco de crédito. No Brasil, o Acordo de 88 foi implementado por meio da Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994. Essa resolução introduziu exigência de capital mínimo para as instituições financeiras, em função do grau de risco de suas operações ativas.

popularmente conhecida como SOX –. Através dela, as empresas tanto americanas quanto estrangeiras – que negociam nos mercados de capitais dos EUA – eram obrigadas a adotar rigorosos mecanismos de governança corporativa e gestão de riscos através da implementação de estruturas de controles internos que fossem capazes de fornecer informações de forma segura e transparente.

Em síntese, do ponto de vista de Castro (2002), as crises contribuíram para o aumento da importância de se gerenciar riscos em empresas tanto financeiras quanto não financeiras. Nesse sentido, o autor aponta algumas razões para a consolidação da relevância da prática de gestão de riscos no contexto empresarial, a saber: (a) o aumento da interdependência e da volatilidade dos mercados nos quais as empresas atuam; (b) a adoção de normas por parte dos órgãos reguladores, com o objetivo de minimizar a perda dos investidores; e (c) o fato dos indicadores comumente utilizados para avaliar as empresas não se mostrarem suficientes para assegurar sua rentabilidade para os investidores.

Ainda segundo as colocações de Castro (2002), especificamente no contexto brasileiro, os principais fatores que colaboraram para o desenvolvimento da gestão de riscos foram: (a) a estabilização da economia a partir de 1994, que possibilitou o planejamento de longo prazo por parte das empresas; (b) a abertura econômica que permitiu a inserção das empresas brasileiras no contexto internacional; e (c) Ofício Circular 01/2002 de 14 de janeiro de 2002, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que reforçou a necessidade de se divulgar os riscos incorridos pelas empresas em seus demonstrativos financeiros.

Fundamentando-se no contexto acima elucidado, podemos evidenciar a origem da crescente preocupação por parte das empresas e de seus colaboradores com a gestão dos riscos corporativos. A partir desta constatação, serão apresentadas nas próximas seções: a situação problema, a questão problema que norteia esta pesquisa, os objetivos desse estudo, bem como as justificativas e as delimitações do mesmo.

1.1. **Definição da Situação Problema**

Como vimos, podem ser exemplificados inúmeros atos de negligência relacionados com a gestão de riscos em grandes corporações ao redor do mundo. Essas empresas, além dos prejuízos financeiros – advindos da não consecução de seus objetivos estratégicos –, sofreram

com a perda de credibilidade no mercado, uma vez que comprometeram a geração de valor para os seus investidores.

Evidentemente, as organizações possuem riscos intrínsecos ao seu funcionamento e a natureza de suas atividades. Esses riscos podem ter origem no ambiente interno ou externo da empresa e podem acarretar em enormes e inesperadas perdas que tendem a comprometer a continuidade dos negócios. Por isso, conhecer e gerir os riscos envolvidos na gestão de negócios se mostra uma atividade essencial para as empresas que buscam assegurar a sua sobrevivência e a realização de seus objetivos estratégicos.

Embora houvesse direcionamentos normativos gerais – impostos pelos órgãos reguladores competentes–, o tratamento dado aos riscos no contexto empresarial demandava o desenvolvimento de modelos e instrumentos que possibilitassem a gestão desses riscos de uma forma integrada. Em consequência disso, surgiu a gestão de riscos corporativos, que passou a ganhar destaque por sua contribuição para minimizar as perdas, maximizar as oportunidades e os lucros, e garantir a continuidade das atividades organizacionais. Como descrito por Dickinson (2001), a gestão de riscos corporativos, de modo geral, se configura como uma abordagem sistemática e integrada para o gerenciamento dos riscos totais aos quais as empresas estão expostas e que podem impactar nas suas atividades.

Conforme Chatterjee *et al* (2003), o adequado gerenciamento dos riscos contribui para a obtenção de vantagem competitiva estratégica, e em última instância, para melhorar o desempenho organizacional. Nesse sentido, ao estabelecerem uma relação entre a gestão de riscos e os resultados econômicos, os autores evidenciam como as escolhas estratégicas envolvendo riscos impactam tanto no desempenho atual da empresa como nas expectativas do mercado para o desempenho futuro da mesma. Eles ainda argumentam que ao reconhecermos o papel dos riscos e ao entendermos como a sua gestão é estruturada, podemos compreender porque algumas empresas são bem sucedidas (por exemplo, a Nucor Steel), e outras não (por exemplo, a Enron).

Dando prosseguimento a elucidação das vantagens relacionadas com a gestão de riscos corporativos, Perobelli (2012) nos apresenta quais são os seus principais benefícios: (a) possibilita o controle de fluxo de caixa necessário aos investimentos não programados; (b) contribui para a redução da volatilidade desses fluxos, que diminui a probabilidade da

empresa deixar de honrar seus compromissos futuros; (c) auxilia no aumento da transparência aos investidores; (d) oferece a possibilidade das empresas serem bem avaliadas pelas agências de classificação; e (e) possibilita a adequação antecipada à regulação.

É possível notar ainda um aumento na importância da gestão de riscos corporativos que se origina do crescente interesse sobre o tema por parte dos estudiosos, dos organismos especializados, das organizações governamentais e dos gestores e consultores das empresas. Esses agentes desenvolvem abordagens e metodologias específicas para mapear os riscos e também para geri-los. Esse composto de metodologias e normas cria pressões isomórficas sobre as organizações para que elas estejam em conformidade e apliquem esses modelos em seus processos de gestão (SCHEYTT *et al*, 2006).

Levando em consideração o contexto supramencionado – especialmente no que tange a importância da gestão de riscos e a existência de normas, ferramentas e métodos que auxiliam na estruturação desse processo –, verifica-se que há uma lacuna no que tange a impossibilidade de estabelecimento de um modelo padrão para a gestão dos riscos corporativos. Sabe-se que uma metodologia única não seria capaz de abarcar as especificidades de cada empresa e, sendo assim, cada organização precisa desenvolver sua própria forma de gerir seus riscos, segundo o seu perfil, porte, setor e recursos disponíveis. Justamente nesta constatação revela-se a situação problema desta pesquisa.

1.2. **Problema de Pesquisa**

Evidenciada a situação problema, o problema de pesquisa que norteia este estudo se estrutura a partir do seguinte questionamento:

Como as empresas do setor não financeiro fazem a gestão de seus riscos?

1.3. **Objetivos do Estudo**

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de gestão de riscos corporativos em empresas do setor não financeiro.

Tendo como objetivos específicos:

1. Identificar quais são os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos;
2. Descrever os principais procedimentos que envolvem a análise do ambiente para a identificação e classificação dos riscos;
3. Verificar quais são os principais agentes, processos, metodologias, normas e ferramentas adotadas para gerir riscos.

1.4. **Delimitações**

Esta pesquisa se propõe a investigar como empresas estruturam seu processo de gestão de riscos corporativos, tendo por base as metodologias, as normas e as ferramentas existentes. Portanto, o foco não é estudar diretamente os riscos aos quais essas empresas estão expostas, e sim a maneira como elas lidam com seus riscos.

Além disso, é importante ressaltar que essa pesquisa não pretende encontrar padrões para indicar o que é mais ou menos adequado para estruturação de uma gestão de riscos corporativos. O que se pretende aqui é compreender quais são os principais agentes, processos, metodologias e ferramentas utilizadas por empresas do setor não financeiro diante da necessidade de gestão de seus riscos, e considerando suas particularidades organizacionais.

1.5. Justificativas e Contribuições

Como vimos anteriormente, uma das grandes preocupações por parte das empresas – frente ao atual contexto de insegurança e instabilidade da economia global – é a continuidade de suas atividades. Tendo em vista que a gestão de riscos corporativos visa garantir a consecução dos objetivos organizacionais, ela se mostra estrategicamente importante para empresas que desejam assegurar sua sobrevivência, seu crescimento e seu aumento de competitividade.

É justamente apoiando-se na percepção de que a gestão de riscos corporativos tem a capacidade de contribuir para a realização dos objetivos estratégicos das empresas, que se estimula a realizar, através desta pesquisa, uma análise acerca de como se estrutura o processo de gestão de riscos corporativos das mesmas. Para tanto, a justificativa desta pesquisa estabelece interfaces com três questões principais: (i) a relevância do tema abordado; (ii) a contribuição; e (iii) a viabilidade do método aplicado para sua realização.

Quanto à relevância do tema, sabe-se que a gestão de riscos faz parte da realidade de qualquer empresa, pois, de modo geral, elas buscam atingir seus objetivos estratégicos e alcançar níveis de lucratividade que correspondam às expectativas de seus investidores. Nesse sentido, os gestores encontram na gestão riscos corporativos um conjunto de benefícios que não apenas tornam o processo de tomada de decisão mais criterioso, como auxiliam no atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

Partindo desta constatação, como descrito Scheytt *et al* (2006), a gestão de riscos corporativos tem sido objeto de maior atenção por parte dos estudiosos, organismos especializados, organizações internacionais, órgão governamentais e consultores. Essa constatação pode ser ratificada através de um estudo bibliométrico sobre riscos corporativos, que analisa publicações científicas no intervalo entre 2000 – 2012, desenvolvido por Polo *et al* (2013), que nos mostra um crescimento gradual das publicações sobre riscos a partir do ano de 2006. Sendo que, os últimos 5 anos do intervalo considerado (2008 – 2012) concentram 66% das 858 publicações analisadas.

Ao tratarmos do tema de riscos especificamente no âmbito acadêmico, segundo Famá *et al* (2002, p.36), “embora as pesquisas sobre riscos tenham progredido de forma substancial nas últimas décadas [...], elas têm se concentrado na análise de riscos financeiros. De uma forma geral, pouca atenção tem sido dada aos demais tipos de riscos enfrentados pelas organizações”. Corroborando essa constatação, Polo *et al* (2013) nos mostra que dentre as 15 bases com maior incidência de publicações de artigos sobre riscos, é possível verificar que os periódicos relacionados à área financeira e economia possuem uma incidência maior em comparação com os demais periódicos.

No ambiente corporativo também são desenvolvidas pesquisas relacionadas à área de gestão de riscos. Como exemplo, podemos citar o estudo da empresa de consultoria Deloitte, que entrevistou 84 empresas que atuam no Brasil, buscando identificar e mensurar o estágio atual de maturidade na gestão de riscos e estratégias e ações para um crescimento sustentável dessas empresas, levando em consideração os riscos aos quais elas estão expostas.

Nesse sentido, podemos afirmar que a gestão de riscos corporativos vem ganhando espaço tanto na literatura científica, como, e não em menos perceptível, no âmbito corporativo. Sendo assim, fica notável a relevância do desenvolvimento desta pesquisa sobre tal tema.

No que tange a contribuição deste estudo, primeiramente é importante mencionar que a literatura sobre gestão de riscos corporativos se configura como crescente e em processo de consolidação de conhecimentos, como é possível observar no estudo bibliométrico de Polo *et al* (2013). Desse modo, do ponto de vista teórico conceitual, a análise de literatura que serve de base para fundamentação teórica deste estudo contribui para o conhecimento científico produzido sobre esta temática.

Ademais, tendo como âmbito de pesquisa o ambiente de negócios de grandes empresas presentes no mercado brasileiro, esse estudo se mostra relevante pois pretende identificar como essas empresas estão estruturando seu processo de gestão de riscos corporativos frente às demandas do mercado. Isto implica em investigar quais as metodologias e as ferramentas que estão sendo utilizadas, e de que modo os instrumentos e direcionamentos normativos existentes têm sido úteis para auxiliar essas empresas com os desdobramentos de seus processos de gestão de riscos.

No que se refere ao método aplicado para o desenvolvimento desta pesquisa, ressalta-se a utilização de estudos de casos múltiplos que segue uma lógica de replicação e não de amostragem, capaz de proporcionar evidências inseridas em diferentes contextos, o que resulta em uma pesquisa mais robusta. Ainda nesse sentido, a importância desse método se mostra na capacidade de contraposição entre elementos conceituais e empíricos, com vistas a descoberta de possíveis lacunas ondem possam ser desenvolvidos novas pesquisas científicas, contribuindo desta forma para o desenvolvimento do conhecimento científico na área estudada.

Em outros termos, este estudo se justifica através de seu propósito de contribuir para o desenvolvimento da literatura que trata da gestão de riscos corporativos, da relevância da problemática investigada e de sua possibilidade de utilização enquanto fonte de conhecimento teórico e empírico sobre a gestão de riscos corporativos.

1.6. **Estrutura da Dissertação**

Como uma forma de alcançar os objetivos propostos, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se um panorama geral sobre a temática da gestão de riscos corporativos, tratando brevemente sobre os episódios envolvendo fraudes em grandes corporações do setor financeiro e não financeiro, e a necessidade de desenvolvimento de mecanismos de controle e gestão de riscos. Além disso, nesse capítulo contextualiza-se a situação problema, é apontado o problema de pesquisa a ser investigado, são estabelecidos os objetivos do estudo, as delimitações de escopo, assim como a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa e a estrutura de organização do estudo.

O segundo capítulo dedica-se a fundamentação teórica, onde é feita uma revisão da literatura disponível sobre os principais conceitos relacionados ao problema de pesquisa estabelecido. Essa revisão serve de base teórica e conceitual para o desenvolvimento da pesquisa empírica. Nessa parte do estudo, são abordados os seguintes tópicos: Definições de Risco, Classificações de Riscos, Riscos Corporativos, Gestão de Riscos Corporativos, e as principais normas, metodologias e ferramentas.

No terceiro capítulo, apresentam-se a abordagem e os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos desta dissertação. Nessa parte são tratados os seguintes tópicos: método; tipo e técnica de pesquisa; instrumento de coleta de dados; coleta, tratamento e análise dos dados; e o modelo conceitual teórico e operacional da pesquisa.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os dados coletados a partir da incursão em campo. Nesse momento, são caracterizadas as empresas selecionadas para os estudos de caso, são apresentados os perfis dos entrevistados, e são investigados os processos de gestão de riscos corporativos dessas empresas. Além disso, nessa seção, as informações coletadas na pesquisa empírica são contrapostas com os elementos conceituais apresentados na literatura sobre o tema, com a finalidade de constatar distanciamentos e aproximações entre essas duas dimensões do estudo.

Por fim, no quinto e último capítulo, estão as considerações finais da dissertação, assim como suas limitações e as sugestões para o desenvolvimento de futuras pesquisas científicas que se proponham a tratar do tema deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa se propõe a analisar a forma como as empresas estruturam seu processo de gestão de riscos corporativos. Por esse motivo, neste capítulo, a partir de uma ampla revisão de literatura, são apresentados os principais conceitos, as teorias, as normas e metodologias, assim como as principais ferramentas utilizadas na gestão de riscos corporativos. Sendo esses os assuntos que servem de base teórica para a consecução dos objetivos estabelecidos para este estudo.

2.1. **Riscos Corporativos: Conceitos e Considerações Iniciais**

"Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável" (BERNSTEIN, 1996, p7.). Especificamente na área dos negócios, é de conhecimento geral que toda atividade empresarial possui riscos inerentes à sua prática.

Adicionalmente, sabe-se que "empreender significa buscar um retorno econômico-financeiro adequado ao nível de risco associado à uma atividade" (IBGC, 2007, p.11). Constata-se também que os riscos, aos quais as organizações estão expostas, são capazes de comprometer a realização dos seus objetivos organizacionais, podendo acarretar em enormes fracassos.

Como podemos notar nas afirmações acima, o termo "risco" aparece em diversos momentos. Isso nos atenta para o fato de que a percepção do risco frequentemente perpassa o discurso e a atividade empresarial. Por isso, é comum encontrarmos referências ao termo risco em diversas situações como: decisões sobre investimento; planejamento estratégico, definição dos objetivos organizacionais, dentre outras.

Neste contexto, uma vez entendida a relevância do tema, trataremos neste tópico de alguns questionamentos iniciais que surgem a medida em que nos debruçamos sobre a temática dos riscos: O que é risco? Qual a sua origem? Quais são os tipos de riscos existentes? É possível gerenciar esses riscos? Esse e alguns outros questionamentos serão tratados a seguir.

2.1.1. Conceito de Risco

De modo geral, é comum que risco seja entendido como a possibilidade de algo não dar certo. Ou seja, ele é associado com a possibilidade de que uma situação – com efeitos adversos – ocorra como resultado de eventos naturais ou da própria atividade humana (RENN, 1998a). Dessa forma, podemos considerar que “o risco é inerente a qualquer atividade da vida pessoal, profissional ou das organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades” (IBGC, 2007, p.11).

Etimologicamente, a palavra "risco" deriva do italiano *risicare*, que é um termo proveniente das palavras latinas: *risicu* ou *riscu*, que significam "ousar" (*to dare*, em inglês) (BERNSTEIN, 1996; IBGC, 2007). Pela própria acepção do termo “ousar”, a origem da palavra propõe que risco não se trata de um caminho predestinado, e sim de uma escolha empreendida com ousadia.

Historicamente, há indícios de que a preocupação com os riscos data a época da Grécia Clássica e do Império Romano. Autores como Simkins e Ramirez (2008) apresentam evidências do princípio da preocupação com os riscos surgidas no período por volta de 2000 a.C. No entanto, Bernstein (1996) nos mostra que a preocupação com o domínio dos riscos se trata de algo tipicamente moderno. Apesar do conceito de riscos nos remeter a épocas longínquas da história da humanidade, o ato de enfrentar os riscos era livre, ou seja, não havia uma preocupação central com a administração desses riscos.

Ainda de acordo com o autor, a história do risco trata das ações pelas quais ousamos optar. Nesse sentido, sua origem se observa a partir do surgimento da teoria da tomada de decisões, que “é a teoria de decidir o que fazer quando é incerto o que acontecerá." (BERNSTEIN, 1996, p. 69). Desse modo, para o autor, tomar decisão é o primeiro passo para qualquer esforço de administração do risco, pois, "quando corremos um risco, apostamos em um resultado que será consequência de uma decisão que tomamos, embora não saibamos ao certo qual será o resultado” (BERNSTEIN, 1996, p. 197).

Como podemos observar, etimologicamente é possível encontramos certa convergência quanto à origem do termo risco. Todavia, como nos afirma Renn (1998b), no que se refere ao seu significado não há um consenso – tanto na literatura científica quanto no entendimento geral – sobre a sua definição. E sendo assim, não há como se falar em um conceito único e suficientemente preciso de risco.

A variedade e a dessemelhança entre os conceitos é tanta que Renn (1998b, p.51) chega a afirmar que ao nos depararmos com algumas definições de risco ficamos com a impressão de que cada autor está falando sobre uma coisa diferente. No entanto, essa pluralidade de definições embora nos desconcerte inicialmente, não nos impede de entender o que é risco.

Sabe-se que o conceito de risco não tem uma origem recente. Duarte (2003) relaciona seu surgimento com a Teoria Moderna das Carteiras, que data 1952, período da publicação do trabalho de Markowitz[2]. Além disso, é interessante mencionar que em um período anterior à essa publicação, embora ainda não houvesse uma preocupação central com a definição de risco, já se discutia sobre a distinção entre risco e incerteza.

No âmbito dessas discussões, o autor Knight (2012) afirma que o risco possui um caráter objetivo, enquanto a concepção de incerteza é mais subjetiva. Ainda segundo o autor, o risco está relacionado apenas com à incerteza quantificável, ou seja, o que pode ser estatisticamente mensurado através do estabelecimento de um nível aceitável de confiança. Faber *et al* (1996, p.209-211) corrobora essa argumentação ao afirmar que risco trata de um evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência. Enquanto que a incerteza, mesmo quando identificada, não se permite associar uma probabilidade para que a mesma ocorra.

A partir dessas tentativas mais genéricas de conceituação, outras definições mais específicas de risco foram surgindo ao longo do tempo. Ainda que se distancie do escopo desta dissertação o esforço de se aprofundar no estudo do conceito de risco, a seguir, no **Quadro 1 - Conceitos de Risco**, são apresentadas algumas das principais definições encontradas durante a análise de literatura.

---

[2] Teoria das Modernas Carteiras – Criada por Markowitz (1952), essa teoria baseia-se nas ideias de risco e retorno: o risco se determina a partir da variabilidade dos resultados esperados dos retornos do ativo em relação à média, sendo que sua medida é fornecida pelo desvio padrão.

Quadro 1 - Conceitos de Risco

Autores	Definição de Risco
Jorion (1997, p.3)	Risco é a probabilidade de acontecem resultados inesperados.
Renn (1998, p. 51)	*Risks refer to the possibility that human actions or events lead to consequences that affects of what humans value.*
Stoneburner *et al* (2001, p. 1)	*Risk is the net negative of the exercise of a vulnerability, considering both the probability and the impact of the occurence.*
Darlington et al (2001, p.3)	Risco é a ameaça de que um evento ou uma ação afete adversamente a habilidade da organização em maximizar valor para os *stakeholders* e atingir seus objetivos e estratégias.
Gitman (2002)	Risco é a possibilidade de que os resultados realizados possam ser diferentes daqueles esperados.
Federation of European Risk Management Association (2003, p. 3)	Risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e de suas consequências.
COSO (2004, p. 16)	*Risk is the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives.*
Trapp (2004, p. 25)	Um evento, esperado ou não, que pode causar um impacto no capital ou em ganhos de uma instituição.
Domadoran (2004, p. 140)	Nas finanças, nossa definição de risco é diferente e mais ampla. O risco, como o vemos, é a probabilidade de recebermos como retorno sobre um investimento algo inesperado.
Assaf Neto (2008, p. 215)	Risco pode ser entendido pela capacidade de se mensurar o estado de incerteza de uma decisão mediante o conhecimento das probabilidades associadas à ocorrência de determinados resultados ou valores.
Pindyck e Rubinfeld (2010, p. 140)	Incerteza é caracterizada pelo termo *risco* nos casos em que cada um dos possíveis resultados e sua correspondente probabilidade são conhecidos.
Ferreira (2010)	Situações em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho.

Fonte: Elaborado pelo autor da obra, contém textos adaptados de MIYOSHI (2011)

Certamente, o quadro apresentado não esgota as definições de risco existentes na literatura. No entanto, ele nos permite observar que mesmo dentre a pluralidade de definições encontradas pode-se apontar algumas semelhanças entre elas. Nesse sentido, Renn (1998b, p. 50) nos ensina que “todos os conceitos de riscos possuem um elemento em comum: a distinção entre realidade e possibilidade”.

Em outros termos, o que o autor nos mostra é que a partir do reconhecimento de que o futuro não é predeterminado ou independente das ações humanas, podemos antecipar possíveis resultados adversos decorrentes dessas ações ou do contexto ambiental no qual elas estão inseridas. Consequentemente, a partir desse entendimento há um espaço para que se possa considerar e refletir sobre os riscos.

Como descrito por Bessi (2002) as definições de risco são importantes pois servem de ponto de partida para os tratamentos tanto regulatório como econômico do risco. Tendo isto em vista, e levando em consideração os diferentes conceitos apresentados, nesta dissertação adota-se a concepção de risco e incerteza de Knight (2012) e o conceito de risco de COSO (2004), que compreende risco como a possibilidade de que um evento ocorra e que ele afete negativamente a consecução de um objetivo.

2.1.2. Tipos de Riscos

Uma vez que a compreensão do conceito de risco é diferente para cada autor, é natural que a categorização desses riscos também não siga uma tipologia única. A literatura apresenta várias categorias para riscos, elas levam em consideração as diferenças existentes tanto na causa das perdas como nos seus efeitos para a organização. É importante atentar para o fato de que é comum que se utilizem subclassificações dentro de cada uma dessas categorias. Sendo assim, nesse tópico vamos tratar dos tipos de riscos existentes e de como eles podem ser compreendidos a partir da visão de diferentes autores.

Na visão de Jorion (1998), para quem o risco é entendido como a volatilidade de resultados inesperados, as empresas estão expostas a três categorias de risco: operacional, estratégico e financeiro. Já do ponto de vista de Marshall (2002), que trata especificamente de riscos em instituições financeiras, os riscos podem ser divididos em: riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais.

De modo complementar, Jorion (2000, p. 428-429) propõe uma divisão macro para os riscos: riscos vinculados ao negócio e não vinculados ao negócio. Sendo que o primeiro tipo – vinculados ao negócio – são aqueles riscos assumidos voluntariamente para criar uma vantagem competitiva e gerar valor para os acionistas. Enquanto que o segundo tipo – não

vinculados ao negócio – se subdividem em financeiros (associados aos efeitos das variáveis financeiras) e de eventos (atribuídos a acontecimentos fora do controle da organização).

O autor Baraldi (2004) classifica os riscos em três categorias, de acordo com a sua natureza, são elas: mercado, crédito e operacional. Para o autor, risco de mercado são aqueles relacionados com as variações de preços de mercado de ativos, passivos e outros instrumentos financeiros. Os riscos de crédito se originam na variação de valores – créditos e contas a receber –, especificamente na possibilidade de, por algum motivo, a parte devedora não ser capaz de honrar suas obrigações financeiras. E os riscos operacionais são entendidos como perdas decorrentes de processos internos, pessoas, sistemas e também de eventos externos.

Os autores Simkins e Ramirez (2008), não se distanciando muito das tipologias anteriormente citadas, propõem uma divisão dos riscos também em três categorias: risco operacional, risco de mercado e risco de crédito. Já nos autores Zonatto e Beuren (2010) vamos encontrar uma classificação de riscos expandida, que além de ser composta pelos riscos operacionais, de mercado e de crédito, compreende riscos estratégicos, de liquidez, legais e de imagem ou reputacional. Além dos riscos ambientais, de revisão tarifária, P&D e de produtos. No entanto, os autores salientam que "o enfoque da gestão de riscos deve estar direcionado ao ambiente de controle da organização, bem como ao alcance dos objetivos a que a entidade se propõe", e sendo assim, já se espera que não se tenha um padrão de categorias de riscos para serem gerenciados (ZONATTO e BEUREN, 2010, p.146).

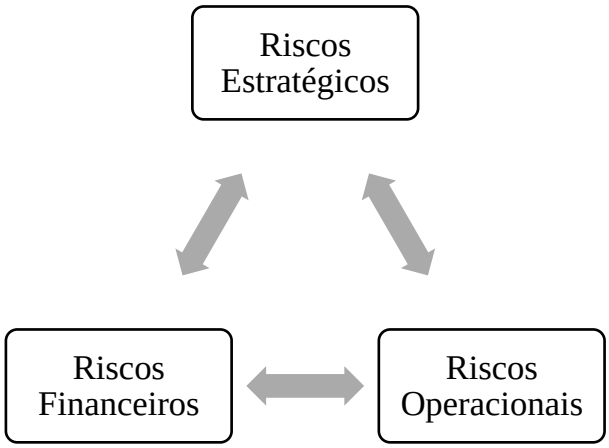
O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC também trata da classificação dos riscos. Nessa classificação, os riscos primeiramente são categorizados quanto a sua origem em externos e internos. Riscos externos são aqueles provenientes do ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial que podem acarretar em impactos para a organização. Enquanto que os riscos internos correspondem aos eventos que têm origem na própria organização, em seus processos, quadro funcional e tecnologia utilizada (IBGC, 2007).

O IBGC também classifica os riscos quanto à sua natureza em: estratégicos, operacionais e financeiros. Nessa categorização, os riscos estratégicos são aqueles que se relacionam com a tomada de decisão da alta administração, podendo acarretar em grandes perdas econômicas. Os riscos operacionais decorrem da ocorrência de falhas e deficiências nos procedimentos, comportamento dos funcionários, sistemas e eventos externos de origens diversas. E os riscos

financeiros têm sua origem no gerenciamento do fluxo de caixa, onde as operações financeiras podem resultar de processos internos inadequados (IBGC, 2007).

Nesta pesquisa adota-se a classificação de riscos que concilia os argumentos de Jorion (1998), Marshall (2002) e do IBGC (2007), que propõe uma categorização dos riscos de acordo com suas fontes ou sua natureza em: estratégicos, operacionais e financeiros. Nessa proposta, apresentada a seguir na **Figura 1** - ***Categorias de Riscos Corporativos***, os riscos de liquidez, legal, de mercado e de crédito mencionados por outros autores, foram agrupados como subconjunto da categoria de riscos financeiros.

Figura 1 - Categorias de Riscos Corporativos



Fonte: JORION (1998), MARSHALL (2002) e IBGC (2007).

Uma consideração importante apontada por Coimbra (2011) diz respeito à tendência de se pensar em riscos apenas no contexto financeiro e/ou de fraudes. Nesse sentido, o autor nos alerta para o que ele chama de “miopia de risco”, fazendo menção à incapacidade de muitos gestores de perceber os riscos – não apenas financeiros – aos quais o seu negócio está exposto.

Essa percepção sobre a tendência de subestimar os riscos não financeiros também pode ser encontrada nas falas de outros autores como: Charan (2005) que nos chama atenção para o fato de que elementos da estratégia envolvem investimentos e riscos; e Damodaran (2009) que considerada que a área de finanças desenvolveu uma percepção bastante restrita de riscos e, por consequência, também da gestão de riscos.

Com o intuito de compreender melhor cada uma das categorias de risco apontadas, passaremos agora a explicar cada uma delas de modo mais aprofundado, buscando entender suas principais características e como elas se distinguem entre si.

2.1.2.1. Riscos Financeiros

Os riscos financeiros foram os primeiros a ganharem destaque e se tornarem objetos de normatização e preocupação por parte dos órgãos reguladores e das empresas. Essa ênfase inicial neste tipo de risco pode ser melhor compreendida ao considerarmos que não foram poucos os casos que envolvem fraudes e crises financeiras no mundo corporativo. Não apenas isso, com também sabemos que, a depender da proporção, um resultado financeiro negativo pode implicar na descontinuidade das atividades de uma organização.

De modo geral, entende-se por riscos financeiros aqueles relacionados às operações financeiras das organizações, ou seja, resultantes de decisões de natureza econômica, e que, portanto, podem estar ligados com possíveis perdas monetárias (MALUF FILHO, 1996; JORION, 1998; IBGC, 2007).

Para Coimbra (2011), apesar da existência de conceitos variados sobre riscos financeiros, é possível considerar que há um relativo consenso na literatura sobre sua definição e também quanto as subcategorias existentes. Desse modo, o autor nos ensina que os riscos financeiros estão relacionados com as operações financeiras das organizações (vinculando-se a possíveis perdas) e podem ser divididos em risco de mercado, risco de crédito e risco de liquidez.

São considerados riscos de mercado os riscos de perdas ou incertezas de retornos esperados, decorrentes da variação de fatores de mercado como: taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e *commodities* (DUARTE, 2003; CROUHY *et al*, 2004), que estão relacionados aos investimentos e as operações financeiras realizadas por uma organização (ZONATTO e BEUREN, 2010; COIMBRA, 2011).

Quanto ao risco de liquidez, Zonatto e Beuren (2010) nos ensinam que ele está relacionado com a capacidade da organização em horar seus compromissos financeiros, ou seja, a

existência de recursos financeiros suficientes para a empresa cumprir suas obrigações. Nesse sentido, um risco de liquidez pode implicar na incapacidade de uma organização liquidar seus ativos ou obter financiamentos.

Em outros termos, podemos afirmar que o risco de liquidez, se apresenta na possibilidade do nível do passivo exceder o nível do ativo, causando incerteza sobre a obtenção de recursos por parte da organização para cumprir com seus compromissos financeiros (MARSHALL, 2002; DUARTE *et al*, 2004). De modo complementar, podemos decompor o risco de liquidez em dois tipos: (1) risco de financiamento de liquidez, que compreende a capacidade, propriamente dita, de uma instituição dispor de caixa necessário para honrar suas dívidas; e (2) risco de liquidez relacionado às negociações, que se configura como um risco de uma instituição tornar-se incapaz de realizar transações devido à falta de interesse de outras partes, acarretando em perdas financeiras (CROUHY *et al*, 2004).

Por fim, no que tange ao risco de crédito, Marshall (2002) se utiliza da argumentação de que ele se caracteriza pela incapacidade de uma contraparte em cumprir suas obrigações contratuais, gerando uma perda ou inadimplência para a organização. De modo semelhante, Zonatto e Beuren (2010) nos ensinam que esse tipo de risco está diretamente relacionado com o grau de incerteza existente na capacidade de terceiros honrarem com seus compromissos nas operações de crédito entre eles e uma organização.

Além disso, o risco de crédito também existe quando agências especializadas rebaixam a classificação dos títulos de crédito de um emissor (por causa da deterioração de suas condições financeiras). Dessa forma, o valor de mercado de suas obrigações é reduzido, o que acarreta na desvalorização de contrato, na redução de ganhos ou remunerações, na perda de vantagens concedidas em negociações e nos custos de recuperação (JORION, 1998; MARSHALL, 2002; CROUHY *et al*, 2004).

2.1.2.2. Riscos Estratégicos

O segundo tipo de risco ao qual as empresas estão expostas advém do ambiente no qual elas estão inseridas, e também resultam da forma como o gerenciamento das atividades organizacionais são capazes de responder ou não as demandas desse ambiente. Nesse sentido,

Zonatto e Beuren (2010) propõem que os riscos estratégicos decorrem das perdas relacionadas com as estratégias adotadas para alinhar a dinâmica dos negócios ao ambiente no qual a empresa está inserida.

Diferentemente dos riscos financeiros, a literatura sobre riscos estratégicos ainda não se encontra fortemente estabelecida no que diz respeito a sua conceituação. Nos autores Schimit e Chao (2010) encontramos um conceito que compreende os riscos estratégicos enquanto riscos resultantes de decisões e implementações de ações estratégicas que podem afetar a sustentabilidade e a viabilidade de uma organização.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, outros autores como Jorion (1998) e Marshall (2002) concordam que os riscos estratégicos têm sua origem em fatores externos à organização, que são resultantes de mudanças ambientais e que podem afetar o modo como uma empresa acrescenta valor ao seu negócio.

Essas ideias se justapõem de forma complementar, sendo possível apontar suas principais características atreladas aos seguintes fatos: (i) decorrem de fatores externos relacionados com mudanças nos cenários econômicos e/ou políticos; (ii) são resultantes de decisões de cunho estratégico tomadas pelos gestores; e (iii) procedem de mudanças de longo prazo que são capazes de alterar o modo como a empresa funciona, e consequentemente, sua capacidade conferir resultados positivos para seus *stakeholders*;

De forma mais específica, podemos encontrar em Coimbra (2007) que os riscos estratégicos podem ocorrer tanto por meio do surgimento de uma nova tecnologia, movimentos na arena competitiva, exigências regulatórias, alteração nos hábitos dos clientes; como também em decorrência de tomadas de decisão, por exemplo, de entrada ou saída de um mercado ou ainda do lançamento de um produto.

Seguindo pelas subcategorias de riscos estratégicos nos deparamos ainda com:

- Risco político – decorrente de novas tarifas que podem aumentar o preço de matérias-primas, ou de mudanças na legislação que podem permitir o surgimento de novos competidores (CHARAN, 2005), da possibilidade de expropriação, que consiste na ação do governo em confiscar propriedades privadas, ou ainda de riscos advindos de

disputas étnicas, raciais, civis ou religiosas que podem instabilizar o ambiente institucional e afetar a governabilidade de um país

- Risco de reputação – também conhecido como risco de imagem ou de marca, que decorre de uma perda de potencial de reputação, acarretando em propaganda negativa, redução de rendimentos, gastos com processos litigiosos, e diminuição na base de clientes ou perda de colaboradores-chave (ARGENTI, 2005).

2.1.2.3. Riscos Operacionais

O risco operacional tem sido definido pelo Comitê da Basileia como riscos de perdas decorrentes de problemas de controles internos, sistemas, pessoas e eventos externos (CRUZ, 2002). Ainda que esses riscos tenham recebido menor ênfase, principalmente por parte das empresas do setor financeiro, atualmente eles são reconhecidos como importantes e capazes de gerar enormes prejuízos caso não sejam adequadamente geridos.

Nesse contexto, King (2001) nos lembra que empresas do setor financeiro não estão expostas unicamente aos riscos de caráter estritamente financeiro. Pois, os seres humanos geralmente comentem erros ao executarem as atividades aos quais foram designados. Por essa razão, enquanto houver ação humana envolvida no processo, qualquer organização estará sujeita a riscos de ordem operacional, pois mesmo que uma tarefa seja executada corretamente, ninguém pode assegurar que ela sempre será realizada da mesma forma.

Corroborando o conceito acima mencionado, em Ferreira (2006) vamos encontrar uma definição para risco operacional que deriva da utilizada pelo *Bank for International Settlements* (BIS), para o qual ele é entendido como perdas diretas ou indiretas ocasionadas por conta de inadequações ou falhas em procedimentos, pessoas, sistemas de informação ou eventos externos à organização. Essa definição também é similar a apresenta pelo IBGC (2007).

Podemos apontar como principal característica do risco operacional, a sua origem na relação entre as atividades da empresa e seus resultados (KING, 2001). Sendo que estes resultados podem ser alterados devido a falhas ou inadequações de controles internos, erros em sistemas, falhas dos colaboradores por falta de qualificação ou treinamento (risco de execução ou

fraude), ou ainda por eventos não gerenciados de forma adequada (CROUHY *et al*, 1998; JORION, 1998; LAYCOCK, 1998; CULP, 2001).

Ao refletir especificamente sobre a ação humana, Culp (2001) argumenta que colaboradores sem preparo adequado para cumprir suas atividades podem contribuir para ocorrência de erros ou fraudes. Ele ainda afirma que o fator humano é a origem da maior parte dos riscos operacionais, e que estes riscos surgem a partir de decisões inapropriadas que são tomadas por erro ou por intenção desvirtuada.

Temos tratado até agora dos riscos em contextos específicos, apontando suas principais características, os subtipos mais comuns e os classificando em categorias que permitam sua melhor compreensão. No entanto, embora essa divisão por tipos ou categorias nos possibilite construir um panorama pormenorizado dos riscos, é necessário que haja uma integração entre essas modalidades para que se obtenha melhores resultados em sua gestão. Nesse sentido, passaremos agora a discorrer sobre a correlação existente entre os tipos de risco.

2.1.3. Interdependência Entre os Riscos

Atualmente, os riscos aos quais as empresas estão expostas são mais complexos, em outros termos, podemos afirmar que eles são mais interconectados, e com potencial de causar maiores prejuízos (BRANSON, 2010). Isso ocorre devido as novas forças que têm modificado o ambiente de negócios, como a globalização, a regulamentação de setores, o desenvolvimento da tecnologia e as mudanças de perfil e de expectativas dos consumidores (BARTON *et al*, 2001; KPMG, 2003). Nesse sentido, surge a necessidade de se pensar os diferentes tipos de riscos existentes de uma maneira integrada para que possam ser geridos adequadamente.

As afirmações sobre o aumento da complexidade e da inter-relação entre os ricos podem ser corroboradas por um estudo da Deloitte (2006) que apresenta 100 empresas que sofreram grandes perdas nos valores de suas ações entre 1994-2003. Dentre as empresas analisadas, 37 delas sofreram perdas oriundas exclusivamente de riscos financeiras. Enquanto que 66 dessas empresas tiveram prejuízos advindos de riscos estratégicos. Do total geral de empresas, 80% foram atingidas por dois ou mais riscos considerados inter-relacionados (Deloitte, 2006).

Estudos como o da Deloitte (2006) evidenciam a necessidade do desenvolvimento de processos estruturados de gestão de riscos corporativos em uma perspectiva integrada. A divisão em categorias, embora seja útil para restringir o enfoque e possibilitar a criação de modelos mais sofisticados, se mostra demasiado simples para possibilitar uma análise mais integralizada dos riscos. Essa simplificação tende a ignorar a complementariedade que surge entre os diferentes tipos de ricos (POITRAS, 2002; MORAES, 2012).

Em consonância com a noção de inter-relacionamento proposta Branson (2010), McCarthy e Flynn (2004) enfatizam a necessidade da empresa considerar os diversos tipos de riscos aos quais ela está exposta de forma relacionada. Isso deve ser considerado pois, um evento pode desencadear outro, ou ainda vários eventos podem ocorrer de forma simultânea gerando diferentes resultados. Por exemplo, como as variações nas taxas de câmbio influenciam o risco relacionado com a taxa de juros? Como a atividade de expansão de uma empresa pode afetar seus riscos operacionais e de mercado? Como inconformidades nos demonstrativos contábeis e financeiros podem provocar riscos de reputação? (COSO, 2004; COIMBRA, 2011)

Para que possamos entender melhor os inter-relacionamentos existentes, o **Quadro 2** a seguir sumariza os principais conceitos encontrados em diversos autores na literatura sobre riscos. Esses conceitos, além de compreenderem as definições adotadas nesta dissertação nos permitem discutir a gestão de riscos sob uma ótica integrada.

Quadro 2 - Entendimento Conceitual sobre Riscos

Conceito	Definição	Autores
Risco	Possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar de forma adversa o cumprimento da missão organizacional.	Bessis (2002), Brown (2004) Charan (2005), Coimbra (2007 e 2009), COSO (2004), Damodaran (2009), Darlington et al (2001), Duarte (2003), Gitman (2002), Goulart (2003), IBGC (2007a), Jorion (1998), Marshall (2002), Raff (2001), Santomero (1997), Sobel e Reding (2004).
Risco Estratégico	Originam-se a partir de alterações em fatores ambientais, ou seja, econômicos, políticos, legais, sociais, tecnológicos, e da ação de concorrentes e de clientes, e a	Argenti (2005), BIS (1997), Charan (2005), Coimbra (2007), Coltro (2000), DELOITTE (2005), Glantz (2003), IBGC (2007a), Jorion (1998), Marshall

	partir de decisões estratégicas. Incluem os riscos político e de reputação.	(2002), Raff (2001), Schmit e Chao (2010), Slywotzky e Drzik (2005).
Riscos Financeiros	Dividem-se em riscos de mercado, de crédito, e liquidez. Originam-se a partir de operações financeiras ou de decisões de natureza financeira.	IBGC (2007a), Jorion (1998), Maluf Filho (1996), Marshall (2002), Raff (2001).
Risco Operacional	Risco de perda, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Inclui os riscos legal e de *compliance*.	BCB (2006), BIS (1997, 2003, 2005a e 2005b), Crouhy et al (1998), Cruz (2003), Culp (2001), Haubenstock (2002), Hussain (2000), Jorion (1998), King (2001), Kingsley et al. (1998), Laycock (1998), Marshall (2002), McCarthy e Flynn (2004), Tschoegl (2003).
Interdependência	Os diversos tipos de riscos corporativos influenciam uns aos outros. Um evento pode desencadear outro, ou ainda vários eventos podem ocorrer concomitantemente. São empregados vários termos como, por exemplo, complementariedade, interconexão, inter-relacionamento e correlação para explicar o relacionamento entre os riscos.	Branson (2010), Charan (2005), Coimbra (2009), COSO (2004), DELOITTE (2005), McCarthy e Flynn (2004), Poitras (2002).

Fonte: Coimbra (2011)

2.2. **Gestão de Riscos Corporativos: Normas e Metodologias**

A partir da elucidação dos conceitos e das inter-relações existentes entre os tipos de riscos corporativos apresentadas, esse tópico busca discorrer sobre como se realiza a gestão desses riscos. Para tanto, é necessário que apresentemos as principais metodologias, normas e ferramentas existentes que podem ser utilizadas para estruturação de um processo de gestão de riscos corporativos. A partir desse entendimento, será possível identificar quais são as possibilidades que as empresas encontram disponíveis para realizar a gestão de seus riscos.

2.2.1. Gestão de Riscos Corporativos

Inicialmente, é importante destacar que existem diferenças fundamentais com relação à gestão de riscos corporativos para empresas do setor financeiro e para aquelas que não pertencem a esse setor. No setor financeiro, as instituições são obrigadas a seguir regulamentações de

órgãos normativos e precisam gerir seus riscos de crédito, mercado e operacional, além de ser fundamental que elas detenham capital suficiente em relação a sua posição de riscos (CROUGHY *et al*, 2004). Enquanto que as empresas não-financeiras não são obrigadas a apresentar a mesma liquidez que uma carteira de um banco, por exemplo (BARBOSA, 2003).

Por essa razão, podemos notar que o processo de gestão de riscos corporativos se estrutura a partir de lógicas diferentes a depender do setor ao qual a empresa pertence (financeiro e não-financeiro). Entretanto, embora não seja uma atividade tão regulamentada como nas instituições financeiras, o gerenciamento de riscos para instituições não-financeiras não deve ser entendido como uma tarefa de menor importância. Pelo contrário, necessita de um tratamento minucioso, uma vez que os riscos aos quais essas empresas se expõem podem comprometer a continuidade de suas atividades.

Mathrani e Mathrani (2013) afirmam que a gestão de riscos corporativos é um conceito vital frente ao atual contexto de volatilidade do ambiente de negócios onde as empresas estão inseridas. Ela dá suporte ao uso de ferramentas e processos que auxiliam as empresas na análise das informações do ambiente para que elas possam gerir os riscos de modo mais acertado, identificando as oportunidades que facilitem o atingimento de seus objetivos.

Nessa perspectiva, Ferma (2003) nos apresenta a gestão de riscos corporativos como elemento central na gestão de qualquer organização. Pois trata do processo através do qual a empresa busca analisar e administrar os riscos inerentes às suas atividades que podem impactar na consecução de seus objetivos. Em outras palavras, toda organização deve ter uma noção clara da importância da gestão de seus riscos corporativos, e de como estes podem impactar nos seus resultados.

Uma vez entendida a importância do gerenciamento dos riscos é natural que surja o seguinte questionamento: Afinal, o que é a gestão de riscos corporativos? Como vimos anteriormente, a ideia de gerir os riscos corporativos de forma integrada surge da percepção da inter-relação existente entre os diferentes tipos de riscos aos quais as organizações estão expostas. Adicionalmente, Gates (2006) nos ensina que a gestão de riscos corporativos trabalha com a perspectiva de gestão integrada de riscos, e ela se distingue das demais ações adotadas pelas abordagens tradicionais principalmente porque foca na estratégia da empresa.

Nesse sentido, a gestão de riscos corporativos é vista como uma evolução natural do processo de gestão de riscos tradicional (baseado em “silos”), tratando-se de uma abordagem mais avançada e sofisticada (BROWN, 2004; MCCARTHY e FLYN, 2004; SIMKINS e RAMIREZ, 2008). Para esses autores, o gerenciamento integrado de riscos é um processo através do qual as organizações identificam, controlam, exploram, financiam e monitoram os riscos de todas as naturezas com o objetivo de evitar prejuízos, aproveitar as oportunidades e, consequentemente, adicionar valor para seus *stakeholders*, tanto no curto quanto no longo prazo.

Nesse contexto é interessante considerar a colocação de PRMIA (2009), que destaca que o gerenciamento integrado de riscos não tem como objetivo eliminar a exposição da organização aos riscos. O autor ressalta que os processos e as medidas adotadas visam maximizar a relação retorno/risco e tentar transformar incertezas em riscos, para que possam ser adequadamente, identificados, medidos e monitorados.

Do ponto de vista de Borton *et al* (2002), o escopo da gestão de risco deve levar em consideração todos os riscos, internos e externos, que possam impedir a organização de atingir seus objetivos. Ou seja, essa abordagem tem como finalidade alinhar estratégia, processo, tecnologia e conhecimento organizacional e gerenciar os riscos que surgem durante a execução dos objetivos.

Ainda no que tange à produção de valor para os *stakeholders*, COSO (2004) alega que toda empresa está exposta a riscos, e assim sendo, o objetivo de um processo de gestão de riscos corporativos é determinar o nível de risco aceitável para que seja possível o crescimento de valor desejado. E complementa sua argumentação afirmando que o valor da empresa é maximizado quando se obtém um equilíbrio ótimo entre crescimento/ retorno e exposição aos riscos.

Como se pode notar, o surgimento e a popularização da gestão de riscos corporativos ocorre em conjunto com uma mudança no paradigma de compreensão do conceito de riscos. No **quadro 3**, a seguir apresenta-se de forma sintetizada as principais diferenças entre paradigmas da gestão de riscos corporativos.

Quadro 3 - Principais Distinções entre as Abordagens para Riscos Corporativos

Conceito de Riscos no Paradigma Tradicional	Conceito de Riscos na Perspectiva Integrada
Fragmentado: cada área gerencia seus riscos de forma independente	Integrado: a gestão de riscos é coordenada entre as áreas e supervisionada pela Alta Administração, gestão de riscos é parte do trabalho de cada um na organização
Ad hoc, isto é, gestão de riscos não é um processo contínuo	Gestão de riscos compreende um processo contínuo
De modo geral, o foco se restringe aos riscos financeiros, fraudes e riscos que podem ser cobertos por seguros	Escopo ampliado: todos os riscos relevantes para o negócio são considerados
Os riscos são tratados de forma isolada	Busca-se identificar e reconhecer o inter-relacionamento entre os diversos tipos e categorias de risco
Foco operacional e tático	Foco Estratégico

Fonte: Adaptado de Barton *et al* (2002), DeLoach (2006), McCarthy e Flynn (2004), Meulbroek (2002) e Poitra (2002)

Já no que tange aos benefícios obtidos através da adoção de um processo de gestão de riscos corporativos, podemos apontar, de acordo com McCarthy e Flynn (2004), IBGC (2007a) e Coimbra (2011) os seguintes:

- Preservação e aumento do valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda, aliada à redução do custo de capital, resultante da menor percepção de riscos por parte dos *stakeholders.*
- Maior transparência, ao informar aos investidores e ao público em geral os riscos aos quais a organização está sujeita e as políticas adotadas para sua mitigação.
- Aperfeiçoamento dos padrões de governança, a partir da explicitação do perfil de riscos adotado, em consonância com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização, além de introduzir uma uniformidade conceitual em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas;
- Desenho de processos claros para identificar, monitorar e mitigar os riscos relevantes;
- Aprimoramento dos sistemas de controles internos;
- Melhoria da comunicação entre as áreas da organização;

- Identificação e priorização dos riscos relevantes (exposição líquida, já considerando os impactos inter-relacionados e integrados a diversos tipos de riscos);
- Definição de uma metodologia para mensurar e priorizar riscos, capaz de aperfeiçoar as decisões de resposta aos riscos, reduzindo tanto perdas quanto surpresas ligadas aos múltiplos riscos;
- Definição e implementação do modelo de governança para gerir a exposição (fóruns de decisão, políticas, processo e definição de alçadas);
- Identificação de competências para antecipar riscos, relevantes e, se for o caso, mitiga-los após análise custo-benefício;
- Melhor compreensão do posicionamento competitivo da organização, ou seja, capacidade de alinhar a estratégia de negócios com o apetite de risco;
- Relacionar o crescimento da organização com aspectos de risco e retorno;

Como podemos notar, não são poucas as vantagens elencadas para as empresas que adotam processos de gestão de riscos corporativos. Essa constatação despertou o interesse de investigação científica de alguns pesquisadores como: Liebenberg e Hoyt (2003), Kleffner *et at* (2003), Beasley *et al* (2005) e Pagach e Warr (2007), que realização estudos para identificar os motivos que levam as organizações a adotarem processos de gestão de riscos corporativos e quais são as características das empresas mais propensas a adotar essa prática (MORAES, 2012).

Segundo esses estudos, os principais fatores que influenciam a adoção da gestão de riscos corporativos são as regulamentações impostas pelas bolsas de valores, agências governamentais, normatizações específicas, e por Conselhos de Administração, principalmente através de conselheiros independentes. É interessante observar que, em apenas um desses estudos a atividade sócio institucional foi apontada como precursora da adoção da prática de gestão de riscos. Esses estudos também identificaram que as principais barreias para implementação da gestão de riscos são observadas no ambiente interno das organizações (MORAES, 2012).

Uma vez tendo compreendido do que se trata a gestão de riscos corporativos assim como as suas principais vantagens, a próxima questão que surge é: como esse processo se estrutura? Nesse ponto, em Domadoran (2009) vamos encontrar que para se estruturar um processo de

gestão de riscos corporativos inicialmente é necessário entender os riscos aos quais a organização está exposta. Ou seja, no entendimento do autor, é fundamental que a empresa defina um perfil de riscos através de uma análise tantos dos riscos mais imediatos como de riscos que possam ter um efeito indireto.

Existem alguns modelos e normas criados para facilitar o desenvolvimento e a implementação da gestão de riscos corporativos nas organizações. Dentre estes, destacam-se: a Lei Sarbanes-Oxley (2002); o *Integrated Framework* desenvolvido pelo Comitê de Organizações Patrocinadas da *Treadway* - COSO (2004); a norma instituída pela *International Organization for Standartization* - ISO 31000: *General Guidelines for Principles and Implementation of Risk Management* e o modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2007).

Cabe referir que além dos modelos e normas acima mencionados, existem outros padrões utilizados para auxiliar na gestão de riscos corporativos. Entretanto, de acordo com os objetivos e o escopo desta pesquisa, os modelos citados foram selecionados para fundamentar as análises deste estudo por serem apontados na literatura como sendo os mais adotados pelas empresas. Por essa razão, passaremos agora a apresentação dessas normas e modelos de gestão de riscos corporativos.

2.2.2. Lei Sarbanes-Oxley

A partir do problemático histórico das especulações financeiras - que ocasionaram os grandes escândalos envolvendo empresas como a Eron, Worlcom, Arthur Andersen e Tyco –, o governo americano resolveu acabar com a “autorregulação” e fazer algumas modificações na legislação do mercado financeiro dos Estados Unidos, que acarretou na promulgação da Lei Sarbanes-Oxley em julho de 2002. Essa medida tinha como objetivo lançar uma nova ordem para o mercado de capitais, e impactou em todas as empresas que possuíam ações listadas em bolsas americanas (FARIAS, 2004).

Devido aos padrões bem mais rigorosos adotados para fiscalização, que exigem total transparência das demonstrações contábeis e financeiras, e impõem responsabilidade sobre as informações constantes em relatórios; a lei representa um marco decisório e um grande

avanço para proteção contra fraudes e escândalos financeiros. Ela interfere na atuação de diversos agentes do mercado, e busca evitar que haja manipulação de resultados contábeis, desvio de recursos de acionistas, fraudes contra fisco, fraudes cambiais, evasão de divisas e inúmeros outros tipos de fraudes corporativas (FARIAS, 2004; LUCAS *et al*, 2008).

O Ato foi idealizado pelos parlamentares Paul Sarbanes e Michael Oxley – de onde se origina sua denominação de Lei Sarbanes-Oxley – e é considerado como o ato jurídico mais importante para o mercado de capitais desde a quebra da bolsa de Nova York, em 1929 e a criação da *Security and Exchange Commission* -SEC (CMV dos EUA), em 1934. (GORDON *et al*, 2006)

A estrutura básica da Lei Sarbanes-Oxley é composta pelas seguintes seções:

I. Comissão da Supervisão das empresas de auditoria: seções 101 a 109.
II. Independência do Auditor: seções 201 a 209;
III. Responsabilidade das sociedades de capital aberto: seções 301 a 308;
IV. Demonstrações financeiras aperfeiçoadas: seções 401 a 409;
V. Conflitos de interesses dos analistas: seção 501;
VI. Recursos e autoridade da comissão: seção 601 a 604;
VII. Responsabilidade por crimes de fraudes nas empresas: seções 701 a 705;
VIII. Penas por crimes de colarinho-branco: seções 901-906;
IX. Reembolso de impostos: seção 1001;
X. Fraudes das empresas e responsabilidades: seções 1101 a 1107;

A Lei Sarbanes-Oxley impôs regras aos conselheiros, CEOs (*Chief Executive Officer)*, CFOs (*Chief Financial Officer)*, diretores, auditores, analista de mercado e até mesmo advogados que prestam serviços para empresas de capital aberto. Esses membros "devem apresentar a SEC, além dos relatórios já correntemente previstos, declaração certificando que o tanto o relatório da administração, quanto as demonstrações financeiras indicam a real situação da empresa" (LUCAS *et al*, 2008, p.412).

Dessa forma, segundo a lei buscou assegurar a veracidade das informações constantes nos demonstrativos contábeis, tendo como objetivos:

- Assegurar a ausência de dados falsos ou omissões;

- Proibir o empréstimo a administradores;
- Disciplinar a criação de comitês de auditoria, formados a partir de membros dos conselhos de administração e composto apenas por participantes independentes;
- Impedir a prestação de serviço de auditoria e consultoria para um mesmo cliente;
- Obrigar a adoção do código de ética para os administradores;
- Determinar à SEC a criação de uma regulamentação específica para reduzir os conflitos de interesse no trabalho de analistas de mercado;
- Exigir que advogados venham a informar a SEC violações relevantes à a legislação por parte de administradores.

Nesse sentido, de forma complementar Sanches (2007) alega que a Sarbanes-Oxley determina que os agentes envolvidos com a administração dos negócios (presidentes e diretores financeiros) revisem as informações contábeis e financeiras divulgadas anualmente e se certifiquem, com base no seu melhor entendimento, de que elas não contêm inverdades ou meias-verdades. Ou seja, cabe a eles que os relatórios divulgados reflitam a realidade econômico financeira da companhia. O autor ainda chama atenção para o fato de que também é de responsabilidade dos presidentes e diretores financeiros a certificação de qualidade dos controles internos mantidos pela empresa.

Já no que tange aos principais impactos da Lei Sarbanes-Oxley, Faria (2004) nos apresentam as seguintes consequências de sua implementação:

- A minimização das possibilidades de fraudes contábeis, aumentando a integridade dos relatórios públicos divulgados;
- A determinação de padrões mais rígidos para a contabilidade corporativa, além de elevar penalidades e irregularidades;
- Aumento da responsabilidade do presidente e do diretor financeiro frente as informações divulgadas sobre a situação financeira e o resultado das empresas, estando estes sujeitos a penalidades administrativas, como serem impedidos pela SEC de exercerem cargos administrativos, detenção que pode chegar a até 20 anos e o pagamento de multas a depender da gravidade da infração;
- A criação da *Public Company Accounting Oversight Board* – PCAOB, que é uma comissão supervisionada pela SEC, que em conjunto de representantes do setor

privado fica responsável por fiscalizar as auditorias independentes para que elas cumpram todas as premissas da lei.

- A exigência da criação do comitê de auditoria, composto por três membros não executivos do conselho de administração, com poderes para nomear, coordenar e fiscalizar os auditores externos
- A edição de regulamentos que estabeleçam padrões mínimos de conduta profissional para os advogados das empresas;
- A criação de uma regulamentação específica para reduzi os conflitos de interesse no trabalho de analistas de mercado;
- A exigência de que as empresas de auditoria devem se enquadrar nas regras de independência estabelecidas pela lei e registrar-se no Conselho de Administração de Assuntos Contábeis das companhias abertas, não podendo prestar, simultaneamente, trabalhos de consultoria e de auditoria ao mesmo cliente;
- A determinação de que os auditores independentes passem a emitir dois pareceres: um sobre as demonstrações financeiras e outro sobre a eficácia dos controles internos da companhia;

Ainda no que tange aos impactos da lei, Faria (2004) nos chama atenção para o desafio de conciliar o Sarbanes-Oxley Act com os interesses e jurisdições internas de países ao redor do mundo. Nesse contexto, países como a Alemanha e o Japão discordam das imposições da lei por estas serem incompatíveis com suas legislações locais. De acordo com a autora, o Brasil também enfrentou dificuldades de adaptação das regras à sua legislação, principalmente no que tange a independência dos membros do Conselho de Administração.

Para solucionar esse problema, a Comissão de Valores Mobiliários – CMV e a Associação Brasileira das Companhias Abertas – ABRASCA, solicitaram a SEC a substituição do Comitê de Auditoria pelo Conselho Fiscal. A SEC foi favorável ao pedido pois considera que o Conselho Fiscal é adequado ao equilíbrio societário existente no país. Ainda com essa adaptação, algumas empresas brasileiras adotam totalmente as exigências da Sarbanes-Oxley Act (FARIA, 2004).

Por fim, com base no que foi exposto sobre a Lei Sarbanes-Oxley, podemos notar que embora o setor-não financeiro não se configure como um ambiente de negócios altamente

regulamentado (embora a depender do segmento ele possa ser regulamentado), existem diretrizes que orientam seu funcionamento. Essas normativas possuem o objetivo de assegurar que fraudes contábeis e financeiras não sejam cometidas, e que estas prejudiquem a continuidade das atividades da empresa, especificamente, e ao mercado como um todo.

Uma vez elucidado o papel da normatização para o gerenciamento dos riscos nas organizações, passaremos agora a tratar dos principais modelos existentes para estruturar um processo de gestão de riscos corporativos.

2.2.3. Componentes do Gerenciamento de Riscos do COSO

Com a preocupação de estudar as causas da ocorrência de fraudes financeiras e contábeis, em 1985, foi criada nos Estados Unidos a Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (*National Commision on Fraudulent Financial Reporting*). Essa comissão era formada por representantes das mais importantes associações de classe de profissionais da área financeira: *American Institute of Certified Public Accounts - AICPA* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), *American Accounting Association – AAA* (Associação Americana de Contadores), *Financial Excutives International – FEI* (Executivos Financeiros Internacionais), *The Institute of Internal Auditors – IIA* (Instituto dos Auditores Internos) e *Institute of Management Accountants- IMA* (Instituto de Contadores Gerenciais).

Mais tarde, essa comissão ganhou uma nova designação e passou a ser denominada de *Committee of Sponsoring Organizations of Treaway Comission*, conhecido popularmente como COSO. O COSO consiste em uma organização privada e independente que busca fornecer liderança de pensamento no desenvolvimento de estruturas abrangentes e diretrizes sobre controles internos, gerenciamento de riscos corporativos e fraude para aprimorar a performance e supervisão organizacional e reduzir a extensão de ações fraudulentas nas organizações (COSO, 2013).

Enquanto diretriz, o primeiro trabalho de COSO foi apresentado em 1992 sob a designação de *Internal Control – Integrated Framework*, que versa sobre procedimentos de controles internos. Essa norma é popularmente conhecida como COSO 1, e trata do estabelecimento de processos internos que possuem a finalidade de assegurar a realização dos objetivos organizacionais.

No Brasil, a versão em português do modelo proposto por COSO para os procedimentos de controles internos, é elaborada através da IIA Brasil (Instituto dos Auditores Internos) em conjunto com a PwC (PricewaterhouseCoopers). De acordo com o texto da publicação brasileira, ela se destina a profissionais de auditoria interna, auditoria externa, controles internos, gestão de riscos, órgãos reguladores e a conselheiros administrativos em geral. Tendo como objetivo servir de modelo conceitual para o sistema de controles internos, sendo de grande utilidade para o desenvolvimento e a manutenção de sistemas alinhados aos objetivos do negócio e adaptados às constantes mudanças no ambiente empresarial (COSO, 2013).

No que tange a definição de controle interno, COSO 1 (1992) o conceitua como um processo operado pelo conselho de administração, executivos e colaboradores da organização, desenhado para fornecer segurança razoável quanto a consecução de objetivos nas seguintes categorias: confiabilidade de informações financeiras; conformidade (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis; e eficácia e eficiência nas operações.

É interessante observar que, mesmo após mais de vinte anos de sua publicação original, a proposta de metodologia de COSO apresenta grande aceitação por parte das empresas ao redor do mundo. Seguindo a partir de suas diretrizes fundamentais – estabelecidas em sua primeira versão, em 1992 –, a proposta vem sendo constantemente atualizada para dar conta das demandas dos novos ambientes operacionais e corporativos que passam por transformações constantes, tornando-se cada vez mais complexos, globais e orientados pela tecnologia (COSO, 2013).

Posteriormente, em 2004, seguindo a evolução dos modelos de controle e gestão que buscam tratar os riscos sob uma perspectiva mais integrada, COSO publica o documento denominado *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Essa publicação, tem como intuito servir de modelo conceitual para o gerenciamento de riscos corporativos, apresentando as diretrizes para a evolução e aprimoramento do gerenciamento de riscos e dos procedimentos para sua análise (COSO, 2007).

Quanto à definição, COSO (2007, p.4) entende o gerenciamento dos riscos corporativos como:

> Um processo conduzido pelo conselho de administração, diretoria e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento de seus objetivos COSO (2007, p.4).

Podemos notar que, essa definição propõe uma visão intencionalmente ampla da gestão de riscos corporativos. De forma complementar, e um pouco mais específica, COSO (2007) nos apresenta algumas considerações fundamentais relacionadas com o conceito de gerenciamento de riscos, que o caracteriza como:

- Um processo contínuo e que flui através da organização;
- Conduzido por profissionais em todos os níveis da organização;
- Aplicado à definição das estratégias;
- Aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta;
- Formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a riscos;
- Capaz de proporcionar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização;
- Orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

Essa segunda publicação sobre o gerenciamento de riscos corporativos ficou conhecida como COSO 2. Ela não tem como objetivo substituir a COSO 1, na realidade, ela busca ampliar seu alcance ao incorporar a estrutura de controles internos, e oferece um enfoque mais abrangente para adoção de um processo completo de gerenciamento de riscos.

Nessa perspectiva, os componentes do gerenciamento de riscos corporativos apresentados por COSO podem ser constituídos por cinco (COSO, 2013), sete (COSO, 2004), ou até oito (COSO, 2007) elementos que se inter-relacionam entre si. O autor ainda chama atenção para o fato de que do sumário de 2004 para o de 2007 houve a explicitação do elemento “identificação de eventos”; e do sumário de 2007 para o de 2013, os cinco primeiros

elementos são substituídos por dois elementos que os agrupam em: ambiente de controle e avaliação dos riscos.

Assim, para os fins deste trabalho serão apresentados os oito componentes presentes no sumário de 2007, por entender que eles contribuem para uma visão mais completa da proposta de análise do COSO. Além disso, por se tratar de uma atualização recente, utilizar a linguagem da COSO 2013 pode dificultar em alguma medida a observação a ser realizada durante a incursão em campo, uma vez que as empresas podem ainda estar utilizando a versão anterior. Sendo assim, a seguir no **quadro 4**, são apresentados os componentes do gerenciamento de riscos corporativos propostos por COSO (2007):

Quadro 4 - Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos

Componente	Definição
Ambiente Interno	O ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.
Fixação de Objetivos	Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.
Identificação de Eventos	Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimentos de estratégias da administração e de seus objetivos.
Avaliação de Riscos	Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.
Resposta aos Riscos	A administração escolhe as respostas aos riscos – evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.
Atividades de Controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
Informação e Comunicação	As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.

Monitoramento	A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou ambas as formas.

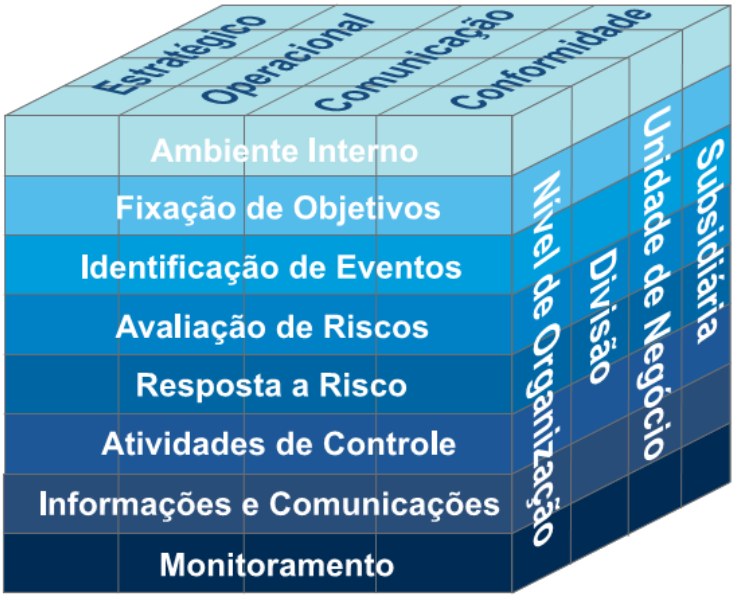
Fonte: COSO (2007, p.6)

Além dos componentes para o gerenciamento de riscos corporativos, COSO (2007) também trata dos objetivos organizacionais. Partindo do entendimento de que o gerenciamento de riscos corporativos tem como finalidade garantir a consecução dos objetivos da empresa, e estes são apresentados subdivididos em: (i) estratégicos – metas gerais, alinhadas com o que suporta a missão; (ii) operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos; (iii) comunicação – confiabilidade de relatórios; e (iv) conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Vale referir que essa divisão serve apenas para apresentar os enfoques dados aos distintos aspectos do gerenciamento de riscos em uma organização. Sendo assim, os objetivos não estão isolados uns dos outros, podem ser classificados em múltiplas categorias, ou seja, essas categorias se inter-relacionam.

Ainda no que tange ao inter-relacionamento é importante mencionar que há uma relação direta entre os objetivos que uma organização possui e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos propostos por COSO (2007). Esse relacionamento é exposto em uma matriz tridimensional em forma de cubo na (***Figura 2 - Relacionamento entre Objetivos e Componentes de COSO***) apresentada a seguir.

Figura 2 - Relacionamento entre Objetivos e Componentes de COSO



Fonte: COSO (2007, p.7)

Nessa representação gráfica a parte superior corresponde aos objetivos organizacionais, classificados em: (i) estratégicos; (ii) operacionais; (iii) comunicação; e (iv) conformidade. Na parte frontal encontram-se os oito componentes do gerenciamento de riscos corporativos: (i) ambiente interno; (ii) fixação de objetivos; (iii) identificação de eventos; (iv) avaliação de riscos; (v) resposta a riscos; (vi) atividades de controle; (vii) informações e comunicação; e (viii) monitoramento. E, na parte lateral, são mencionadas as unidades de uma empresa.

Por fim, COSO (2007, p7) nos ensina que os oito componentes do gerenciamento de riscos também são critérios para determinar o grau de eficácia do processo como um todo. Sendo assim, é sugerido que para que os componentes possam funcionar adequadamente, não se pode haver fraquezas significantes, e os riscos precisam ser enquadrados no apetite a risco da organização.

Uma vez apresentada a estrutura proposta por COSO para o gerenciamento dos riscos corporativos, passaremos agora a tratar dos direcionamentos da ISO 31000.

2.2.4. Direcionamentos da ISO 31000:2009

A ISO 31000 é uma norma de gestão de riscos elaborada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, cujo conteúdo serve como ferramenta para auxiliar as organizações a padronizar sua terminologia e os conceitos utilizados para gestão de seus riscos corporativos. Apesar de não ter finalidade de certificação, a norma possui reconhecimento internacional, e pode ser utilizada por qualquer empresa, ou seja, não é direcionada para um tipo específico de indústria ou setor.

Nesse sentido, vale lembrar que além de não se limitar a um contexto setorial específico, os princípios da norma podem ser aplicados "a toda uma organização, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos". Dessa forma, a abordagem da norma fornece princípios e diretrizes para auxiliar no gerenciamento de qualquer tipo de risco de "maneira sistemática, transparente e confiável, dentro de qualquer escopo e contexto" (ABNT, 2009, p.4).

Com relação as vantagens de sua adoção, a norma ISO 31000 (2009) quando implementada em uma organização e mantida de acordo com as especificações fornecidas é capaz de:

- Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- Encorajar uma gestão proativa;
- Estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização;
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- Atender às normas internacionais e requisitos legais e regulamentares pertinentes;
- Melhorar a qualidade das informações financeiras;
- Melhorar a governança;
- Melhorar a confiança das partes interessadas;
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- Melhorar os controles;
- Alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- Melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- Melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;

- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- Minimizar perdas;
- Melhorar a aprendizagem organizacional; e
- Aumentar a resiliência da organização.

Antes de abordarmos a estrutura proposta pela ISO 31000 (2009) para o gerenciamento dos riscos corporativos, é importante mencionar que a norma apresenta inicialmente os principais conceitos dos termos tratados em seu texto para evitar problemas de ambiguidades na interpretação de suas diretrizes. Além disso, são mencionados os "princípios" que fundamentam a proposta de estrutura apresentada. Esses princípios são expostos no **Quadro 4**, a seguir:

Quadro 4 - Princípios que Fundamentam a Gestão de Riscos Corporativos

Princípio	Definição
A gestão de riscos cria e protege valor.	A gestão de riscos contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação.
A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais.	A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.
A gestão de riscos é parte da tomada de decisões.	A gestão de riscos auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação.
A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza.	A gestão de riscos explicitamente leva em consideração a incerteza, a natureza dessa incerteza, e como ela pode ser tratada.
A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna.	Uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.
A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis.	As entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas.
A gestão de riscos é feita sob	A gestão de riscos está alinhada com o contexto interno e externo da

medida.	organização e com o perfil do risco.
A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais.	A gestão de riscos reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.
A gestão de riscos é transparente e inclusiva.	O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. O envolvimento também permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e terem suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.
A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.	A gestão de riscos continuamente percebe e reage às mudanças. Na medida em que acontecem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento modificam-se, o monitoramento e a análise crítica de riscos são realizados, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem.
A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização.	Convém que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos juntamente com todos os demais aspectos da sua organização.

Fonte: ISO 31000 (2009, p.13-14)

No que se refere ao processo de gerenciamento de riscos, a ISO 31000 (2009) propõe uma estrutura que compreende os seguintes componentes:

I. **Comunicação e Consulta:** compreende o diálogo que deve ser estabelecido entre as partes durante o processo. É importante que este diálogo ocorra em todas as fases da gestão de riscos e que não se limite a somente uma comunicação de via única. Vale referir que a organização deve desenvolver uma comunicação eficiente e pode se valer da utilização de *softwares*, se for necessário.

II. **Estabelecimento do Contexto:** trata-se do contexto onde a organização está inserida portanto, se refere ao contexto interno e externo. No contexto interno é observada a estrutura organizacional, responsabilidades, processos, sistemas de informação e a relação entre as partes interessadas. Já no contexto externos, são observados o ambiente legal, social, cultural, político, financeiro, tecnológico, dentre outros.

III. Processo de Avaliação de Riscos:

a. ***Identificação de Riscos***: neste ponto é necessário que se listem os possíveis riscos que podem de alguma forma impactar na realização dos objetivos organizacionais.

b. ***Análise de Riscos***: a partir dos riscos identificados a organização busca investigar quais são suas causas e fontes e se suas consequências são positivas ou negativas, além de serem estabelecidas as probabilidades e as possíveis perdas advindas de sua decorrência.

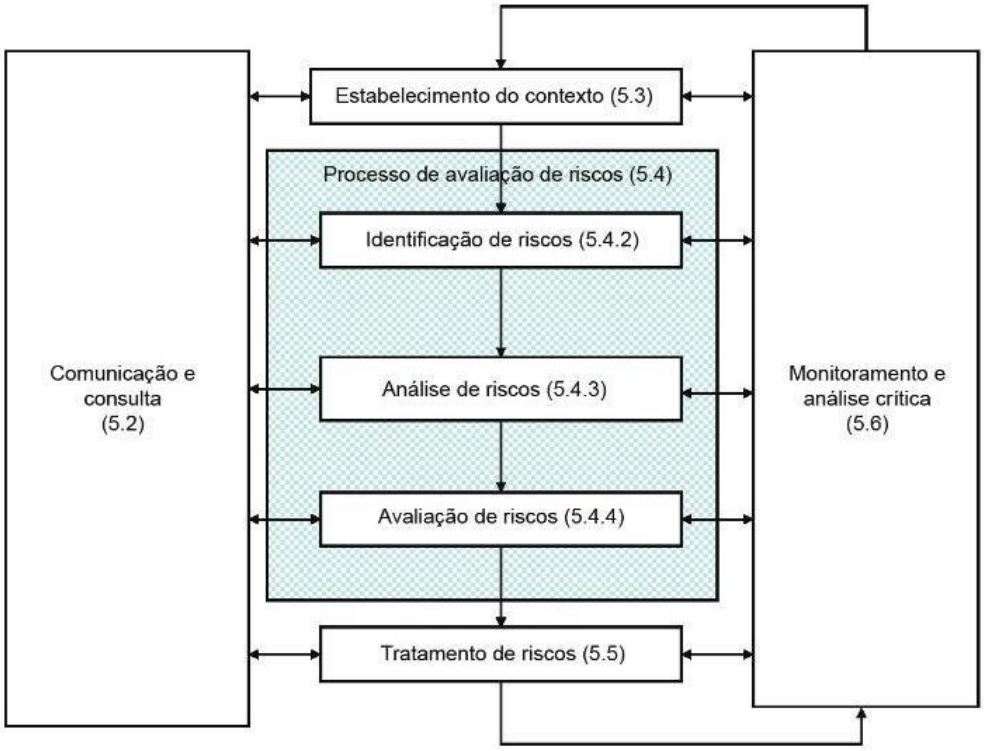
c. ***Avaliação de Riscos***: neste ponto determina-se quais riscos devem ser tratados e qual o nível de priorização entre eles.

d. ***Tratamento de Riscos***: ao serem determinados os riscos que serão tratados, nesta etapa são definidas as ações que serão aplicadas para lidar com os riscos, assim como a forma como estas ações serão implementadas. Em geral, a implementação sugere a criação de novos controles e/ou a adequação dos já existentes.

IV. **Monitoramento e Análise Crítica:** o gerenciamento dos riscos é visto sob uma perspectiva cíclica, que pressupõe um melhoramento contínuo ao longo de todo o processo. Na fase de monitoramento, a norma propõe a criação de procedimentos para acompanhar a execução do processo, verificando se ações adotadas estão surtindo o efeito desejado.

A **figura 3** a seguir ilustra a estrutura de gerenciamento de riscos corporativos proposta pela ISO 31000 (2009).

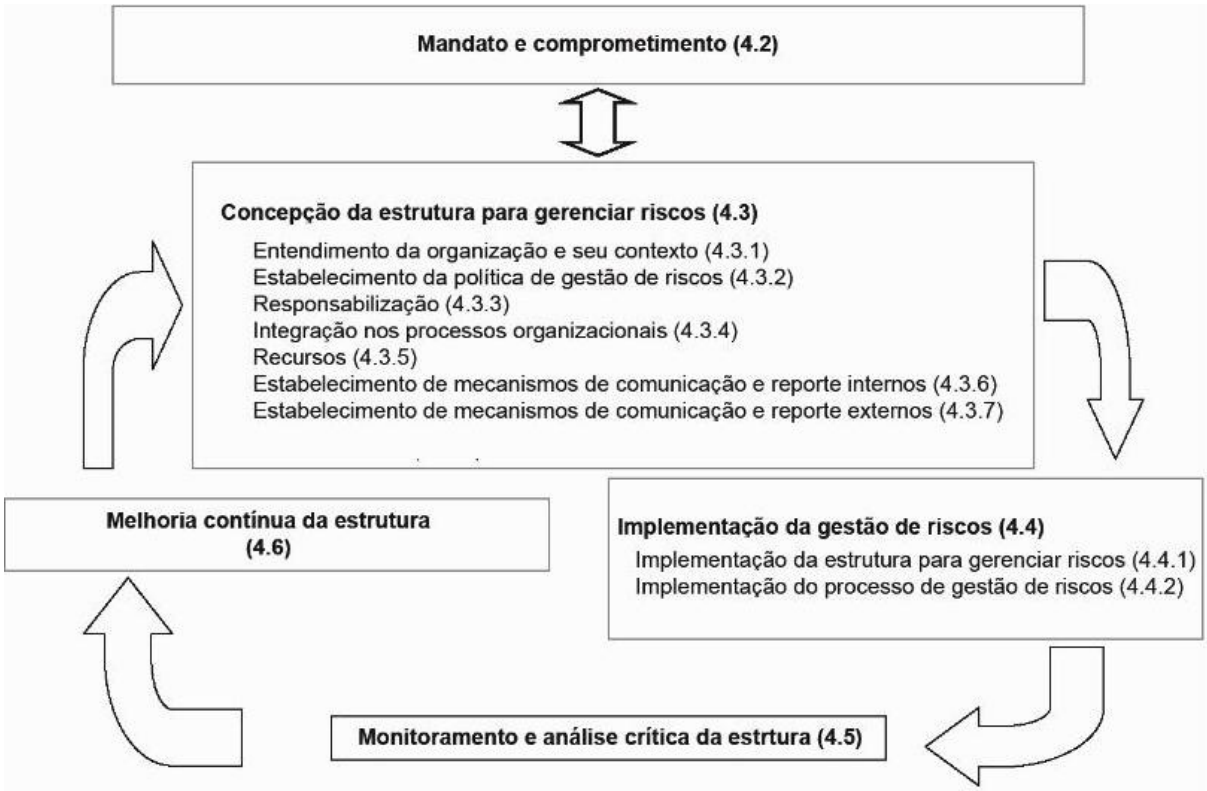
Figura 3 - Processo de Gestão de Riscos



Fonte: ISO 31000 (2009, p.14)

Assim como COSO (2007), a ISO 31000 (2009) também compreende que os componentes da gestão de riscos corporativos se inter-relacionam entre si de forma dinâmica. Por essa razão, a norma atribui o sucesso do processo de gestão de riscos à eficácia da estrutura de gestão. Em outros termos, a organização como um todo precisa interagir com a dinâmica do processo de gestão de riscos, somente assim haverá sucesso em sua utilização. Nessa perspectiva, a norma apresenta no esquema ilustrado na Figura 4, a seguir, como se dá essa inter-relação.

Figura 4 - Relacionamento entre os Componentes da Estrutura para Gerenciar Riscos



Fonte: ISO 31000 (2009, p.14)

Por fim, a norma ressalta que a proposta descrita para gerenciamento dos riscos corporativos não é rígida e inflexível, pelo contrário, necessita considerar as particularidades de cada organização para que seus efeitos sejam positivos. Portanto, ela serve como direcionamento para auxiliar o processo de gestão, e não como uma regra que deve ser seguida impositivamente.

2.2.5. Modelo IBGC

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC foi fundado em 1995, e se constitui em uma organização dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil. A organização possui reconhecimento nacional e internacional, e tem como propósito ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações, e influenciando os agentes da sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade (IBGC, 2007).

O IBGC, através da publicação dos Cadernos de Governança, busca fornecer ao mercado informações que auxiliem conselheiros e demais administradores a desempenhar melhor suas funções, contribuindo para o processo de governança corporativa. E, dessa forma, aprimorar o funcionamento do mercado, gerando mais confiança dos investidores além de maior fluidez de recursos para as empresas. (IBGC, 2007, p.7).

No que se refere à gestão de riscos corporativos, o IBGC elaborou o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos. As recomendações desse guia são direcionadas primeiramente para empresas com fins lucrativos, mas que podem ser adaptadas para outros tipos de organização. De forma geral, o guia sugere que as organizações possuam uma estrutura mínima de governança corporativa, ou seja, um conselho de administração, conselho deliberativo ou conselho consultivo, e sugere práticas que vão além do cumprimento legal e regulatório, pois pressupõe que as organizações já tenham atendido as exigências dessa natureza. (IBGC, 2007).

Assim como os demais modelos apresentados anteriormente, o Gerenciamento de Riscos Corporativos – GRCorp do IBGC (2007), inicia tratando do conceito de riscos, uma vez que essa compreensão determina a forma como este será tratado através da estrutura de gestão sugerida. O IBGC (2007) compreende o risco como a quantificação da incerteza, tanto relacionado às “perdas”, como aos “ganhos”, sendo estas advindas de acontecimentos planejados. Nesse sentido, o risco é percebido como inerente a qualquer atividade humana ou organizacional, devendo ele ser percebido e gerenciado de forma adequada.

De acordo com o IBGC (2007, p.12) a implementação do Gerenciamento de Riscos Corporativos traz vários benefícios para a organização:

- Preserva e aumenta o valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda, combinada com a diminuição de custos de capital que resulta da menor percepção de riscos por parte de financiadores e seguradoras e do mercado em geral;
- Promove maior transparência, ao informar aos investidores e ao público em geral os riscos aos quais a organização está sujeita, as políticas adotadas para sua mitigação, bem como a eficácia das mesmas;
- Melhora os padrões de governança, mediante a explicitação do perfil de riscos adotado, em consonância com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização, além de introduzir uma uniformidade conceitual em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas.

Vale lembrar que, além dos benefícios supracitados, o IBGC (2007, p.12-13) lista uma série de resultados positivos da adoção do seu modelo GRCorp (que foram mencionados no item 2.2.1 deste trabalho).

O GRCorp proposto pelo IBGC (2007) é baseado na proposta de COSO, e propõe um modelo de gerenciamento de riscos corporativos composto por seis etapas, detalhadas a seguir:

I. **Identificação e classificação dos riscos:** estava etapa consiste em delimitar um conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, inclusive os relacionados aos ativos intangíveis. O processo de identificação e análise deve ser monitorado e aprimorado continuamente.
II. **Avaliação dos riscos:** partindo do entendimento de que riscos são eventos probabilísticos, para se definir o tratamento que será dado a cada tipo de risco é necessário determinar o seu efeito potencial e o grau de exposição da organização àquele risco. A existência de um risco leva a necessidade de consideração de sua probabilidade de ocorrência e do impacto que ele pode causar para a organização.
III. **Mensuração dos riscos:** essa etapa consiste de uma análise qualitativa ou quantitativa (ou de uma combinação de ambas), onde se pode, por exemplo, trabalhar com uma abordagem qualitativa quando se trata dos objetivos estratégicos da organização e dos impactos dos riscos sobre eles. E em seguida, caso seja necessário, complementar com uma análise quantitativa para mensurar os impactos dos riscos.

IV. **Tratamento dos riscos:** como não se pode eliminar totalmente todos os riscos, após a identificação, avaliação e mensuração, deve-se determinar o que fazer com eles, ou seja, como tratá-los. Nessa etapa, geralmente, é elaborado um mapa de riscos, que facilita o correto direcionamento dos esforços relativos a novos projetos e aos planos de ação elaborados, para minimizar os eventos que possam afetar a organização de forma negativa e, ao mesmo tempo, maximizar aqueles que possam trazer benefícios. Ressalta-se a importância desses procedimentos estarem perfeitamente alinhados com os controles internos, com os objetivos estratégicos e também ao nível de exposição definido pela alta administração da empresa.

V. **Monitoramento dos riscos:** esta etapa consiste no acompanhamento contínuo da eficácia e da adequação dos procedimentos de sensoriamento evidenciação dos riscos. O escopo e a frequência dessas avaliações ou revisões dependem do perfil de riscos e da eficácia desses procedimentos. Essa avaliação fica por conta da alta administração, que deve assegurar a presença e o funcionamento ao longo do tempo de todos os componentes inseridos em seu modelo.

VI. **Informação e comunicação dos riscos:** para que o processo de gerenciamento de riscos ocorra adequadamente é de fundamental importância que os agentes envolvidos estejam sempre bem informados, e que saibam empregar essas informações na tomada de suas decisões. Sendo assim, para uma boa execução de um processo de gerenciamento de riscos é necessário que haja um bom funcionamento de sistemas de informação e comunicação. E que estes sejam capazes de transmitir mensagens de forma ágil e adequada para todas as partes interessadas: acionistas, reguladores, analistas, financeiro, dentre outras.

Quando à sua implementação, o IBGC alega que não há uma única forma para se fazer isso. Não havendo também uma única estrutura adequada para tal intento. Por isso, antes da determinação do que será implantado, deve-se realizar uma análise de custo-benefício em função das características da empresa (porte, especificidades, nível de complexidade). O importante é conseguir criar na organização um ambiente que consiga ponderar os riscos de forma crítica, qualitativa e quantitativamente, sendo capaz de identificá-los, avaliá-los e tratá-los, calculando seus impactos de forma integrada (IBGC, 2007).

Para que o GRCorp seja implantado com sucesso e possa promover uma cultura de gerenciamento de riscos, além dos direcionamentos supramencionados, o IBGC (2007)

também apresenta uma arquitetura de gerenciamento composta por cinco dimensões: Processos Críticos, Governança de Gerenciamento de Riscos, Organização e Pessoas, Sistemas de Controle e Comunicação. Essas cinco dimensões são apresentadas a seguir no ***Quadro 5***, relacionadas com um conjunto de perguntas as quais se referem.

Quadro 5 - Dimensões da Arquitetura para o GRCorp

Dimensão	Conjunto de Perguntas
Processos Críticos (para o GRCorp)	Quais são os macroprocessos identificados como relevantes na fase de levantamento dos riscos?
	Quais são os princípios que irão nortear eventual redesenho dos processos?
	Qual é o mecanismo para se descontinuar e/ou criar processos novos a partir da implantação do modelo de GRCorp?
	Quais são as ações críticas para mitigar os riscos relevantes?
Governança de Gerenciamento de Riscos	Quais são os fóruns de decisão envolvidos?
	Quais são os papéis e responsabilidades desses fóruns?
	Qual é a composição desses fóruns?
	Quais são as alçadas?
	Quais são as políticas necessárias para tomada de decisão ágil e eficaz?
Organização e Pessoas	Existem as capacitações necessárias? Quais são as lacunas? Como endereçá-las?
	O modelo organizacional facilita a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos relevantes?
	Os sistemas de TI (Tecnologia da Informação) são adequados?
Sistema de Controle	Existem controles adequados para mensurar a exposição?
	Os relatórios gerenciais facilitam a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos?
	Os sistemas de TI (Tecnologia da Informação) são adequados?
Comunicação	Há comunicação adequada com os colaboradores?
	Existe uniformidade conceitual quanto ao modelo de GRCorp?
	O perfil de riscos e seus benefícios estão devidamente comunicados para a organização?
	Há um claro alinhamento entre o perfil de riscos e os valores e cultura corporativa?
	As responsabilidades e direitos decisórios estão devidamente explicados e comunicados?
	Há comunicação adequada com os *stakeholders* externos?

Fonte: IBGC (2007, p.29-30)

Alinhado com essa perspectiva o IBGC (2007), nos apresenta uma série de elementos a serem discutidos pelos órgãos diretivos, que serve tanto para avaliar o modelo de gerenciamento de riscos que a organização possui, como para orientar a implantação de um novo método. Esses elementos são apresentados no **Quadro 6** a seguir.

Quadro 6 - Elementos para Avaliação de um Modelo de Gestão de Riscos

Item	Elemento para avaliação do item
Objetivos Estratégicos e Perfil de Risco	Descrição que a organização considera os riscos de maneira global.
	Integração que a organização considera estratégico da organização.
Categorização de Riscos	Menção que a organização considera todos os riscos (não apenas os financeiros).
	Descrição que a organização considera todos os ativos (não apenas os tangíveis).
Mensuração e Tratamento do Risco	Menção a métodos e ferramentas utilizados para mensurar os riscos.
	Descrição do controle dos riscos financeiros.
Governança do Gerenciamento de Risco	Integração do gerenciamento de risco às atividades de gestores e comitês.
	Descrição da área a que a unidade de risco deve reportar-se.
Informação, Comunicação e Capacitação	Menção à discriminação da cultura de gerenciamento de riscos.
	Menção à preparação de pessoas-chave capacitadas para cumprir seus papéis.

Fonte: Adaptado de IBGC (2007, p.6)

Tendo em vista que esta dissertação pretende analisar de que forma as empresas estruturam seu processo de gestão de riscos corporativos, a apresentação dos principais modelos de gerenciamento de riscos (COSO, ISO 31000 e IBGC), é de fundamental importância. Dessa forma, a partir do detalhamento das propostas e diretrizes desses modelos, seremos capazes de identificar dentre os elementos e componentes apresentados, quais deles as empresas estão se utilizando para estruturar seu processo de gestão de riscos corporativos.

Por fim, nessa perspectiva, Reske Filho (2014) nos apresenta um quadro-resumo **Quadro 7 - *Indicadores de Gerenciamento de Riscos Corporativos***, capaz de nos fornecer um panorama comparativo de como são percebidos os indicadores de avaliação de cada um dos modelos que aqui foram apresentados.

Quadro 7 - Indicadores de Gerenciamento de Riscos Corporativos

Indicadores	Organizações Regulamentadoras			Resumo
	COSO - Comitê de Organizações Patrocinadoras da *Treadway*	**Norma Internacional ISO 31000 - Gestão de Riscos**	**IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**	
Identificação e classificação dos Riscos	A administração deve reconhecer que existem determinadas incertezas, já que não se sabe se um evento ocorrerá, quando poderá ocorrer, nem o impacto que terá caso aconteça. Desse modo, a administração poderá identificar não apenas eventos com potencial impacto negativo, mas também aqueles que representam oportunidades a serem aproveitadas.	Convém que a organização identifique as fontes de riscos, áreas de impactos, eventos e suas causas e consequências potenciais.	Preocupa-se com a definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, inclusive os relacionados com os ativos intangíveis. Esse processo de identificação e análise geral de riscos deve ser monitorado e continuamente aprimorado.	Constante definição e classificação dos eventos que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, o que inclui aquele que tenham relação com os ativos intangíveis.
Avaliações dos Riscos	Os riscos identificados são avaliados em função de suas probabilidade e severidade, considerando seus efeitos inerentes e residuais.	A finalidade é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos verificando quais riscos necessitam de tratamento e a propriedade para implementação desse tratamento.	Procura delimitar os procedimentos que devem ser empregados na avaliação de cada tipo de risco. Inicialmente, deve-se determinar seu efeito potencial, diante do grau de exposição da organização àquele risco. Essa análise considera como mínimo dois aspectos: possibilidade de ocorrência e seu impacto.	Determinar os efeitos potenciais dos riscos aos quais a organização está exposta. É analisada a probabilidade de ocorrência do risco e o seu impacto.
Mensuração dos Riscos			Em um primeiro momento, a mensuração dos riscos adota uma visão mais qualitativa sobre os objetivos estratégicos da organização, e os impactos que os eventos de risco podem trazer a eles.	É feito o cálculo financeiro consolidado, de acordo com a exposição do risco na organização e a probabilidade de ocorrência de cada risco em diversos tipos de cenários para determinar o impacto nas contas de resultado.
Tratamento dos Riscos	A alta administração seleciona a opção, os riscos são identificados, desenvolve-se ações para alinhar os riscos com a tolerância e o apetite de assumir o risco.	Envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novos controle ou modifica os existentes	Uma vez identificados, avaliados e mensurados, determina-se o tratamento que dever ser dispensado a cada tipo de risco.	É feito a priorização dos riscos a fim de direcionar esforços a novos projetos e planos de ação para minimizar os eventos que podem ter impacto negativo na organização e maximizar os eventos que podem ter impacto positivo na organização.

Monitoramento dos Riscos	A integridade do processo de gerenciamento de risco corporativos é monitorada e as alterações necessárias são realizadas.	Convém que o monitoramento seja planejado como parte de processo de gestão de riscos e envolva a checagem ou vigilância regular. Podem ser periódicos ou acontecer em resposta a um fato específico.	O monitoramento deve consistir em um processo constante, tendo por objetivo a presença e o funcionamento de todos seus componentes ao longo do tempo.	São feitos o monitoramentos, avaliações e revisões dos procedimentos regulares de monitoramento
Informação e Comunicação	Têm a ver com a confiabilidade dos relatórios tanto internos como externos, sobre informações financeiras e não-financeiras.	Convém que a comunicação às partes interessadas internas e externas aconteçam durante todas as fases do processo de gestão de riscos.	Tem a função de comunicar os riscos às diversas partes interessadas: acionistas, reguladores, analistas financeiros e outros, para permitir avaliações mais rápidas e objetivas.	Deve ser cultivada uma comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas, acionistas, reguladores, analistas financeiros e outras entidades externas para se tornar viáveis avaliações rápidas e objetivas a respeito dos riscos que a está exposta à organização.
Processos Críticos	São aqueles que apresentam os maiores problemas em relação ao cumprimento de um determinado objetivo.	Atividade realizada para determinar a adequação, suficiência e eficácia do assunto em questão para atingir os objetivos estabelecidos.	Consiste no levantamento dos riscos envolvidos nos macroprocessos considerados relevantes, dos princípios norteadores de eventual desenho dos processos que visam identificar as ações críticas para mitigar os riscos relevantes	Identificar quais são os processos críticos na fase de levantamento dos riscos; identificar os princípios que direcionaram uma eventual mudança de processo; definir mecanismos para descontinuar ou criar processos a partir da implantação do modelo de gestão corporativa e definir ações para abrandar os riscos relevantes.
Contexto	Fatores externos e internos influenciam os eventos que poderão ocorrer, e até que ponto os referidos eventos podem afetar os objetivos de uma organização. Embora alguns fatores sema comuns às organizações, via de regra, os eventos resultantes são singulares em relação a uma determinada organização, tendo em vista seus objetivos estabelecidos e decisões anteriores.	A organização articula seus objetivos e define parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, bem como estabelece o escopo e os critérios de risco para o restante do processo.	Conjunto de eventos, externos ou interno, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, inclusive os relacionados com os ativos intangíveis.	É o ambiente no qual a organização está inserida, compreendendo os tipos: estratégicos; organizacional; de gestão de riscos; de critérios (qual metodologia será utilizada); de estrutura e de variáveis incontroláveis.

Governança de Gerenciamento de Riscos	É um processo conduzido em uma organização pelo o conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização, bem como possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.	Aplicação sistemática de políticas, práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento de contexto, e, na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.	Identificar quais os fóruns de decisão envolvidos, papéis e responsabilidades, composição, alçadas e políticas necessárias para a tomara de decisões ágeis e eficazes.	Definir os fóruns de decisão envolvidos e suas composições; definir os papéis e responsabilidades dos fóruns envolvidos; definir os limites de decisão e estabelecer políticas para tomada de decisão ágil e eficaz.
Organização e Pessoas	São as pessoas que estabelecem a missão, a estratégia e os objetivos da organização e assim implementam os mecanismos de gerenciamento de riscos corporativos. Todo indivíduo traz para o local de trabalho não apenas um histórico, mas também habilidades técnicas singulares, além de possuir necessidades e prioridades diferentes.	A gestão de riscos reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.	Procura identificar as capacitações necessárias, bem como as lacunas existentes e onde elas se localizam. Trata da questão da sucessão de postos/pessoas-chave na organização.	As pessoas devem ter as capacitações necessárias para o desenvolvimento das atividades; o modelo organizacional deve prover facilidade na hora de identificar, monitorar e diminuir as exposições aos riscos mais relevantes; a organização deve ter uma linha de sucessão de postos e pessoas-chave. A respeito da capacitação, a avaliação pode ser dada na esfera das pessoas e dos processos.

Fonte: IBGC (2007); COSO (2007) ISO 31000 (2009) e COIMBRA (2011)

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Richardson (1999), “método é o caminho ou maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e as regras utilizadas por determinado método” (RICHARDSON, 1999 p.22). Sendo assim, nesse tópico nos ocuparemos com a definição do método e dos procedimentos metodológicos aplicados para a operacionalização desta dissertação. Para tanto, este capítulo se subdivide em: (i) método, tipo, técnica de pesquisa; (ii) unidades de análise; (ii) etapas da pesquisa; (iii) modelo conceitual teórico e operacional; (iv) dados: fontes, instrumento de coleta, tratamento e análise.

3.1. Método, tipo e técnica de pesquisa

Como nos ensina Marconi e Lakatos (2007), não há ciência sem o emprego de um método científico, pois é justamente o método que a caracteriza enquanto ciência e a distingue dos demais tipos de conhecimento. De modo complementar, Richardson (1999, p.70) afirma que “em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, [...] e consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas teorias existentes”.

Ainda de acordo com Richardson (1999), podemos afirmar que existem dois grandes métodos de investigação científica: o quantitativo e o qualitativo. A principal diferença entre eles de acordo com o autor, não se evidencia apenas pela sistemática de desenvolvimento dos procedimentos de pesquisa, mas sobretudo pela forma de abordagem do problema a ser investigado. Por essa razão, o autor enfatiza que “o método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema ou seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método” (RICHARDSON, 1999, p.70). Sendo assim, partindo dessas definições sobre método podemos dar início a caracterização desta pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, este estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa. Essa opção se justifica por ser, de acordo Richardson (1999), o método mais adequado a ser utilizado em estudos que tenham por objetivo entender, em profundidade, a

natureza de um fenômeno social. Corroborando esta afirmação, Martins (2006) caracteriza a pesquisa qualitativa por sua capacidade de descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos de elevado grau de complexidade e de difícil mensuração, com vistas a possibilitar o avanço ou o desenvolvimento de novas teorias.

Ao tratar especificamente da capacidade de descrição, compreensão e interpretação características às pesquisas do tipo qualitativa, nos deparamos com uma classificação da pesquisa quanto aos seus objetivos. Nesse âmbito, Gil (1999) se valendo dos conhecimentos de Selltiz *et al*. (1967), classifica as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais.

Considerando este âmbito de classificação, este estudo pode ser categorizado como descritivo, pois se propõe a descrever os principais processos que envolvem a gestão de riscos corporativos nas unidades de análise escolhidas. Essa classificação pode ser justificada ao se considerar os ensinamentos de Gil (1999), que afirma que a pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinada população ou fenômeno; e de Andrade (2002) que destaca que esse tipo de pesquisa se preocupa em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem que o pesquisador manipule ou interfira neles. De forma complementar, Vergara (2007) nos ensina que a pesquisa descritiva tem por principal objetivo expor características de determinado fenômeno sem que haja um comprometimento em explicá-lo, embora esta descrição sirva de base para tal explicação.

Como a problemática desta pesquisa não aponta para a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis – que possam ser testadas –, e tendo como finalidade fundamental o desenvolvimento e esclarecimento de conceitos e ideias, ela será desenvolvida através de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos múltiplos. Estes procedimentos metodológicos, para Gil (1999), são escolhas justificáveis e uma alternativa viável de estudo por se tratar de uma pesquisa descritiva que busca pormenorizar determinado fenômeno.

Ainda com relação aos procedimentos metodológicos, Richardson (1999) nos mostra que “as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema” (RICHARDSON, 1999, p.82). Ainda segundo o autor, a técnica de observação,

quando adequadamente conduzida, nos permite obter informações novas sobre os fenômenos, podendo revelar resultados que não seriam examinados em estudos que utilizassem técnicas mais diretivas.

A opção pelo procedimento técnico de estudo de caso se justifica pelo objetivo geral da pesquisa que se propõe a analisar como empresas estruturam seu processo de gestão de riscos corporativos. Em outros termos, o que se pretende é um aprofundamento na realidade organizacional das unidades de análise escolhidas com a finalidade de descrever o fenômeno em seu contexto.

Essa justificativa se baseia no argumento de Yin (2001), que aponta o estudo de caso como um procedimento adequado em questões de pesquisa que busquem trabalhar com condições contextuais, quando estas são significativas e pertinentes ao fenômeno estudado. Como também, de forma complementar, nos autores Bruyne *et al* (1982) vamos encontrar que a utilização de estudos de caso se fundamenta na sua capacidade de reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação.

De modo análogo, Gil (1999) afirma que o estudo de caso tem como finalidade a investigação profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. Especificamente sobre a sua utilização para compreender fenômenos sociais complexos, Yin (2001) retoma sua argumentação e afirma que este tipo de estudo permite uma investigação holística e significativa de eventos da vida real. Por isso, de acordo com o autor, trata-se de uma escolha metodológica viável para a compreensão de processos organizacionais e administrativos.

Segundo Boaventura (2004), o estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa que pode ser classificada como aplicada, uma vez que busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais. Esse argumento é complementado por Gil (2008) ao afirmar que as pesquisas desta natureza se voltam para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, podendo revelar o desenvolvimento de teorias. Além disso, Martins (2006) reforça essa argumentação ao nos mostrar que o estudo de caso permite a penetração na realidade social, mediante a imersão profunda e exaustiva em um objetivo delimitado.

Outro aspecto metodológico a ser levado em consideração nesta pesquisa foi a opção pelo desenvolvimento de estudos de casos múltiplos. Essa decisão foi tomada com base na existência de níveis diferenciados de maturidade das empresas com relação à sua gestão de riscos corporativos, e na compreensão de que esses níveis podem comprometer de modo significativo a relevância da análise. Sendo assim, este estudo trata de investigar sob o mesmo ponto de vista contextos organizacionais que além das conhecidas particularidades – decorrentes de seu perfil, porte, ramo de atividade – podem apresentar diferenças com relação ao seu nível de maturidade para lidar com os riscos corporativos.

Evidentemente, existem vantagens na utilização de estudos de casos múltiplos, e uma delas é que as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto como sendo mais robusto (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983). De modo geral, utilizar-se de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, o que resulta em uma pesquisa de melhor qualidade. No entanto, por se tratar de uma metodologia de pesquisa mais apurada, demanda mais tempo para a coleta e análise dos dados, uma vez que será necessário replicar as mesmas questões em todas as unidades de análise escolhidas (GIL, 2007; YIN, 2001).

Por fim, vale salientar que apesar das vantagens e das justificativas apresentadas para utilização de estudos de caso, essa metodologia possui algumas limitações que lhes são intrínsecas. Uma das limitações apontadas por Yin (2001) diz respeito à falta de rigor metodológico, pois muitas vezes pesquisadores de estudo de caso são negligentes e permitem evidências equivocadas ou visões tendenciosas, que influenciam o significado de suas descobertas e conclusões. Além disso, uma outra limitação existente é o fato de que ao se relacionar a um único objeto ou fenômeno, os resultados alcançados no desenvolvimento de estudo de caso – seja único ou múltiplo – não podem ser generalizados a outros objetos ou fenômenos.

Ainda assim, a estratégia de pesquisa de estudo de caso se mostra a mais adequada para o desenvolvimento desta pesquisa. Pois, ela não pretende buscar padrões ou apontar modelos mais ou menos adequados de gestão de riscos corporativos, tampouco espera generalizar – sem parcimônia – seus resultados para realidades organizacionais distintas das unidades analisadas, sem que seu contexto seja levado em consideração.

3.2. Unidades de Análise – Critérios para Seleção dos Casos

Como nos ensina Yin (2005), a utilização de casos múltiplos segue uma lógica de replicação e não de amostragem. Justamente por isso, Eisenhardt (1989) afirma que o pesquisador deve ser cauteloso na escolha de seus casos, e que esta escolha deve se basear em razões teóricas e não estatísticas, de acordo com os propósitos definidos para o estudo.

Tendo em vista estas colocações, os critérios para a escolha dos casos desta pesquisa foram estabelecidos tendo por base os objetivos do estudo e a contribuição desses casos para os resultados da pesquisa. Nesse sentido, são consideradas como pertencentes à população de casos que atendem aos critérios deste estudo, empresas nacionais ou multinacionais de grande porte, pertencentes ao setor não financeiro, e que se utilizam do processo de gestão de riscos corporativos.

Apesar de não se tratar de um estudo quantitativo, o conceito de população de casos é apresentado como relevante por Eisenhardt (1989), pois ele entende que a população determina o conjunto do qual a amostra será extraída. Ainda para a autora, essa população controla variações não relevantes nas características dos casos e ajuda a traçar limites para a generalização dos resultados.

Tendo por base esses critérios, foram escolhidas duas empresas de grande porte, especificadas no **quadro 8** pertencentes a setores diferentes e que possuem processos de gestão de riscos corporativos estruturados. A escolha de tais empresas se deu aos seguintes motivos: (1) indicação de especialistas e profissionais da área de riscos de empresas que atendessem aos critérios da pesquisa; (2) facilidade de acesso aos dados referentes às empresas e seus respectivos contatos; (3) contato prévio com as empresas selecionadas para apresentar a proposta de pesquisa e verificar a disponibilidade para realização das entrevistas; (3) conveniência quanto aos custos de pesquisa e à disponibilidade dos entrevistados para realização da mesma.

Além disso, é importante mencionar que as empresas requereram que seus nomes não fossem divulgados por questão de políticas internas das mesmas, e respeitando tal pedido elas serão identificadas de acordo com as denominações utilizadas no quadro a seguir.

Quadro 8 – Empresas Selecionadas para Estudo de Caso

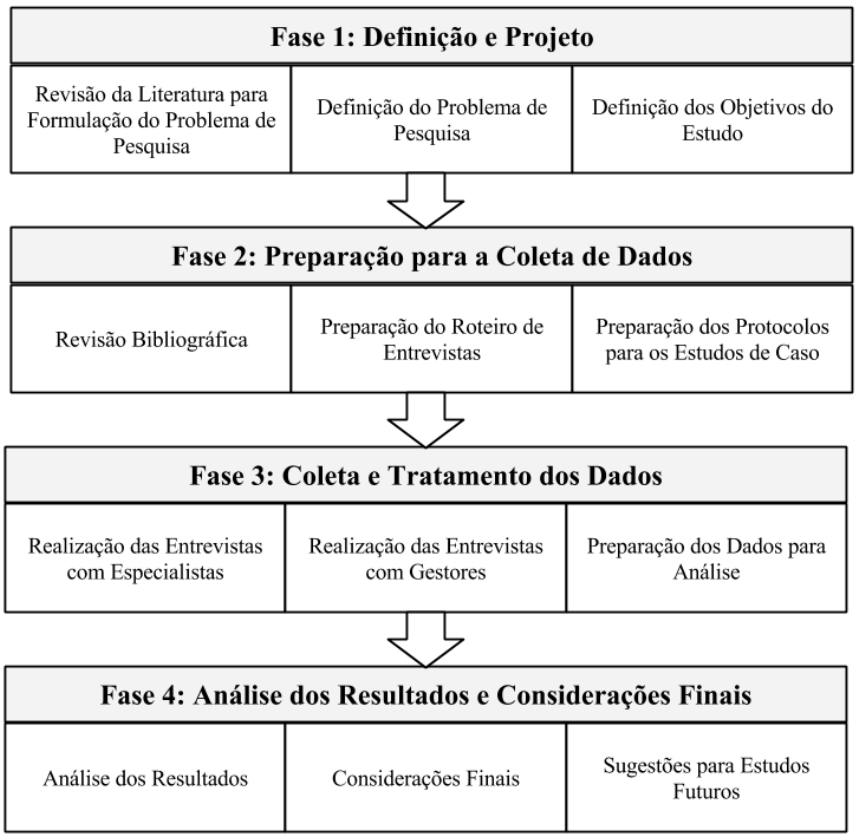
Empresa	Indústria/Setor	Entrevistado
Empresa Alfa	Processamento de Alimentos	- Diretor Financeiro responsável pela área de riscos
Empresa Beta	Geração, comercialização e distribuição de energia elétrica	- Gestor responsável pela área de Riscos Corporativos

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

3.3. Etapas da Pesquisa

A realização desse estudo foi estruturada em quatro fases, a saber: (1) definição e projeto; (2) preparação para a coleta de dados; (3) coleta e tratamento dos dados; e, por fim, (4) análise dos resultados e considerações finais. As etapas que constituem cada uma dessas fases são apresentadas a seguir na **Figura 5.**

Figura 5 - Etapas de Elaboração da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A primeira fase da pesquisa foi elaborada a partir de uma revisão prévia da literatura. Nesta fase, observou-se que apesar da existência de normas, ferramentas e métodos para a gestão de riscos corporativos, não era possível falarmos em um consenso no que tange a um modelo padrão de gestão de riscos corporativos. Identificou-se, portanto, uma oportunidade de pesquisa que objetive investigar como as empresas estruturam sua gestão de riscos. A partir dessa constatação, foram definidos o problema de pesquisa e os objetivos do estudo.

Na segunda fase, desenvolveu-se uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema de gestão de riscos corporativos. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Vergara (2005) "é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral" (VERGARA, 2005 p.48). Esta etapa da pesquisa é considerada de fundamental importância para que se tenha um conhecimento amplo sobre o tema estudado.

Nesta pesquisa, a revisão bibliográfica foi realizada através de artigos publicados em periódicos científicos, livros, teses e dissertações. Por meio dessa literatura pesquisa foi possível traçar um referencial teórico que contribuiu para a reflexão sobre os temas: conceito de risco, gestão de riscos corporativos, normas, metodologias e ferramentas para a gestão de riscos corporativos; e também serviu de base para a preparação dos roteiros de entrevistas e protocolos de estudos de caso, utilizados na incursão em campo.

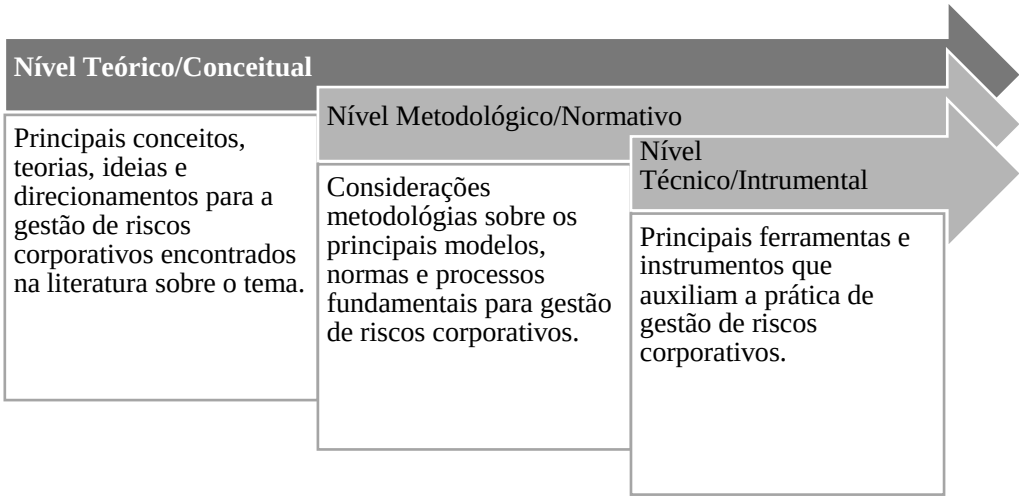
3.4. Modelo conceitual teórico e operacional

De modo geral, o modelo teórico da pesquisa se refere ao plano estabelecido para a consecução dos objetivos definidos para o estudo, ou seja, é o planejamento utilizado para que se possa obter as informações que se deseja (SAMPIERE *et al*, 2006). Sendo assim, nesse tópico trataremos de apresentar o modelo conceitual teórico e operacional que sustenta esta pesquisa.

Como foi mencionado anteriormente, essa dissertação foi desenvolvida a partir de uma pesquisa qualitativa e descritiva, que se utiliza de estudos de casos múltiplos para compreensão do processo de gestão de riscos corporativos em empresas do setor não financeiro. Essas escolhas metodológicas se fundamentam nos objetivos estabelecidos para o

estudo. E nessa perspectiva, a temática da gestão de riscos corporativos é abordada de forma gradativa, através de diferentes níveis de análise, como é demostrado na **Figura 6**.

Figura 6 - Níveis de Análise das Questões



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A identificação desses níveis de análise se deu a partir da revisão bibliográfica, que apontou a existência de diferentes aspectos da gestão de riscos corporativos que devem ser levados em consideração para o devido entendimento de sua estruturação em uma empresa. Desse modo, nos valemos dessa construção para encontrar as respostas apropriadas para o problema de pesquisa levantado e também para orientar a estrutura dessa dissertação.

No primeiro nível, o teórico/conceitual, são abordados os principais conceitos de risco, as teorias que servem de base para identificação e classificação dos riscos existentes, assim como, os direcionamentos gerais encontrados na literatura sobre o tema. Também nesse nível são apresentadas as chamadas “melhores práticas” de gestão de riscos de acordo com as pesquisas desenvolvidas na área.

No nível metodológico/normativo, são apresentadas além das leis e dos regulamentos – criados para estatuir a prática de gestão de riscos a nível global (Ex.: Lei Sarbanes-Oxley) –, as principais metodologias existentes que apresentam diretrizes e modelos de estrutura para que uma empresa possa fazer a gestão de seus riscos (Ex.: COSO e ISO31000). Por fim, a literatura também aponta para existência de ferramentas – *softwares*, indicadores e

instrumentos de análise – que podem ser empregados na estruturação da gestão de riscos corporativos.

3.5. Dados: fontes, instrumento de coleta, tratamento e análise

Posteriormente, na terceira fase da pesquisa, iniciou-se a primeira etapa da coleta dos dados. Nesse primeiro momento de coleta foram realizadas entrevistas com especialistas e profissionais da área de gestão de riscos corporativos. Essas entrevistas foram pautadas em um roteiro com perguntas abertas que procuraram explorar os seguintes tópicos: os principais riscos corporativos, as principais formas de gerir os riscos corporativos, e as melhores práticas em gestão de riscos corporativos.

Essa pesquisa inicial com especialistas e profissionais teve como objetivo obter *insights* sobre a problemática da gestão de riscos corporativos. Além de validar a base lógica, os objetivos da pesquisa e o instrumento de coleta de dados a ser utilizado na segunda etapa de entrevistas com os gestores.

Para os estudos de caso, os autores Martins (2006) e Gil (2007) recomendam a utilização de mais de uma técnica de coleta de dados, tanto para garantir a qualidade dos resultados obtidos quanto para conferir validade ao estudo. Dessa forma, dentre as possibilidades existentes de fontes de informação, para a coleta de dados dessa dissertação optou-se por utilizar: entrevistas semiestruturadas e observação direta para coleta de dados primários, e a análise de documentos disponibilizados pelas empresas para a coleta de dados secundários.

A seguir, no **Quadro 9**, Yin (2005) nos apresenta de forma sucinta os pontos fortes e fracos de cada uma das fontes de informação escolhidas para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Quadro 9 - Fontes de Informação

Fonte de Informação	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Entrevistas	• Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas;	• Vieses devido a questões mal elaboradas; • Respostas enviesadas; • Imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; • Reflexibilidade – o entrevistado diz ao entrevistador o que ele quer ouvir;
Documentação	• Estável – pode ser revisada inúmeras vezes; • Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos sobre um evento; • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos;	• Capacidade de recuperação pode ser baixa; • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; • Relato de vieses – reflete ideias preconcebidas do autor; • Acesso – pode ser deliberadamente negado;
Observação Direta	• Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real; • Contextuais – tratam do contexto do evento;	• Consome muito tempo; • Seletividade – salvo ampla cobertura; • Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; • Custo – horas necessárias pelos observadores humanos

Fonte: Adaptado de Yin (2005)

A etapa de coleta de dados desta pesquisa se deu em dois momentos distintos: (i) contato com o gestor para explicar os objetivos da pesquisa, tempo necessário para entrevista, assim como a possibilidade de gravação da mesma; e (ii) visita à empresa e a coleta de dados propriamente dita.

No que se refere ao instrumento de coleta, Marconi e Lakatos (2007) nos ensinam que na entrevista focalizada, embora o pesquisador possua liberdade para fazer perguntas, ela geralmente se baseia em um roteiro de tópicos a serem abordados. De forma complementar, Yin (2005) argumenta que nesse tipo de abordagem, o entrevistador deverá seguir um conjunto de perguntas que são resultantes do protocolo de estudo de caso (apresentado no Apêndice 1).

3.5.1. Pensando o Instrumento de Coleta de Dados a partir do Referencial Teórico

A partir da revisão de literatura que serviu de base para elaboração desta pesquisa, evidenciou-se alguns pontos que fundamentaram a construção do instrumento de coleta de dados a ser utilizado. Para tanto, alguns elementos teóricos foram considerados com o objetivo de que as questões formuladas permitissem analisar aspectos relativos aos processos que envolvem a gestão de riscos corporativos nas empresas estudadas.

Tendo em vista que esta dissertação se fundamenta nos principais modelos de gerenciamento de riscos (COSO, ISO 31000 e IBGC), a partir do detalhamento das propostas e diretrizes desses modelos foram identificados os elementos e componentes que estruturam um processo de gestão de riscos corporativos. Nesse sentido, a estruturação do roteiro de entrevista se baseou fundamentalmente nos indicadores apresentadas pelo COSO (2007), ISO 31000 (2009) e IBGC (2007), que são:

1. Identificação e classificação dos riscos;
2. Avaliação dos riscos;
3. Mensuração dos riscos;
4. Tratamento dos riscos;
5. Monitoramento dos riscos;
6. Informação e comunicação;
7. Processos críticos;
8. Contexto
9. Governança e gerenciamento de riscos
10. Organização e pessoas

O modelo do IBGC (2007) foi escolhido como base para montar o roteiro de entrevistas por dois motivos. Em primeiro lugar, por ser capaz de relacionar diretamente as dimensões propostas com perguntas que podem auxiliar na sua identificação. E em segundo lugar, por se tratar do único dentre os três modelos apresentados a possuir todos os indicadores que compõem o panorama comparativo construído por Reske Filho (2014). Dessa forma, ao serem

identificados elementos através do IBGC (2007) eles poderão ser facilmente relacionados com os elementos que compõem os demais modelos apresentados.

Nesta perspectiva, no roteiro de entrevistas destacou-se inicialmente, aspectos referentes aos elementos essenciais que devem ser analisados para estruturação de uma área de gestão riscos, que dizem respeito: (i) a percepção sobre a importância da gestão de riscos; (ii) ao conceito de risco adotado pela empresa; (iii) a linguagem comum de riscos utilizada; e (iv) a definição do perfil e do apetite de riscos.

Em um segundo momento, sabendo que cada empresa é única e possui particularidades decorrentes de sua estrutura e cultura organizacional, seus valores, quadro funcional, normas de conduta, processos, sistemas e modelos de gestão; a segunda parte do roteiro de entrevistas trata da análise do ambiente (interno e externo) no qual a organização está inserida e sua relação com a área de gestão de riscos corporativos. Como resultado dessa segunda rodada de perguntas, espera-se: (i) identificar as características do ambiente no qual a empresa está inserida; (ii) observar o nível de conhecimento do negócio e o perfil dos agentes envolvidos com a gestão de riscos corporativos; e (ii) entender como eles percebem e analisam o ambiente interno e externo da organização e quais são as técnicas utilizadas para este fim.

Já na terceira e última parte do roteiro, foram focalizados os principais processos de gestão de riscos corporativos, onde se buscou identificar como as empresas percebem, priorizam e fazem a gestão dos riscos, observando: (i) o *framework* aplicado para a estruturação da área de gestão de riscos; e (ii) a metodologia utilizada para o mapeamento, avaliação, mensuração, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos aos quais a organização está exposta. O roteiro pode ser lido no formato completo no Apêndice 1.

Como se pode notar, apesar da proposta de roteiro tratar de todos os indicadores apresentadas pelo COSO (2007), ISO 31000 (2009) e IBGC (2007), eles não são segmentados por ordem hierárquica e não seguem uma sequência rígida de abordagem. Portanto, optou-se por organizá-los em três etapas com o objetivo de facilitar o fluxo da entrevista, permitindo um sequenciamento de ideias de forma mais intuitiva.

No que tange aos dados secundários, estes foram obtidos através de análise documental dos arquivos fornecidos pela própria organização, assim como, dos demais obtidos através de outras fontes. Esses documentos compreendem: políticas, normas, manuais, relatórios, atas de reuniões, regimentos, apresentações, organogramas, etc.

3.5.2. Apresentação e Análise dos Dados

Especificamente sobre a etapa de análise dos dados, Martins (2006) ressalta que o método de estudo de caso não apresenta uma configuração tão bem delimitada para essa fase da pesquisa. Isso decorre do fato desse método proporcionar análises e reflexões durante diversos momentos do desenvolvimento da investigação. Podendo o pesquisador, durante situações de levantamento de informações e coleta de dados, observar situações que sugerem a necessidade de correções de rumo e/ou consultas adicionais de obras de referência.

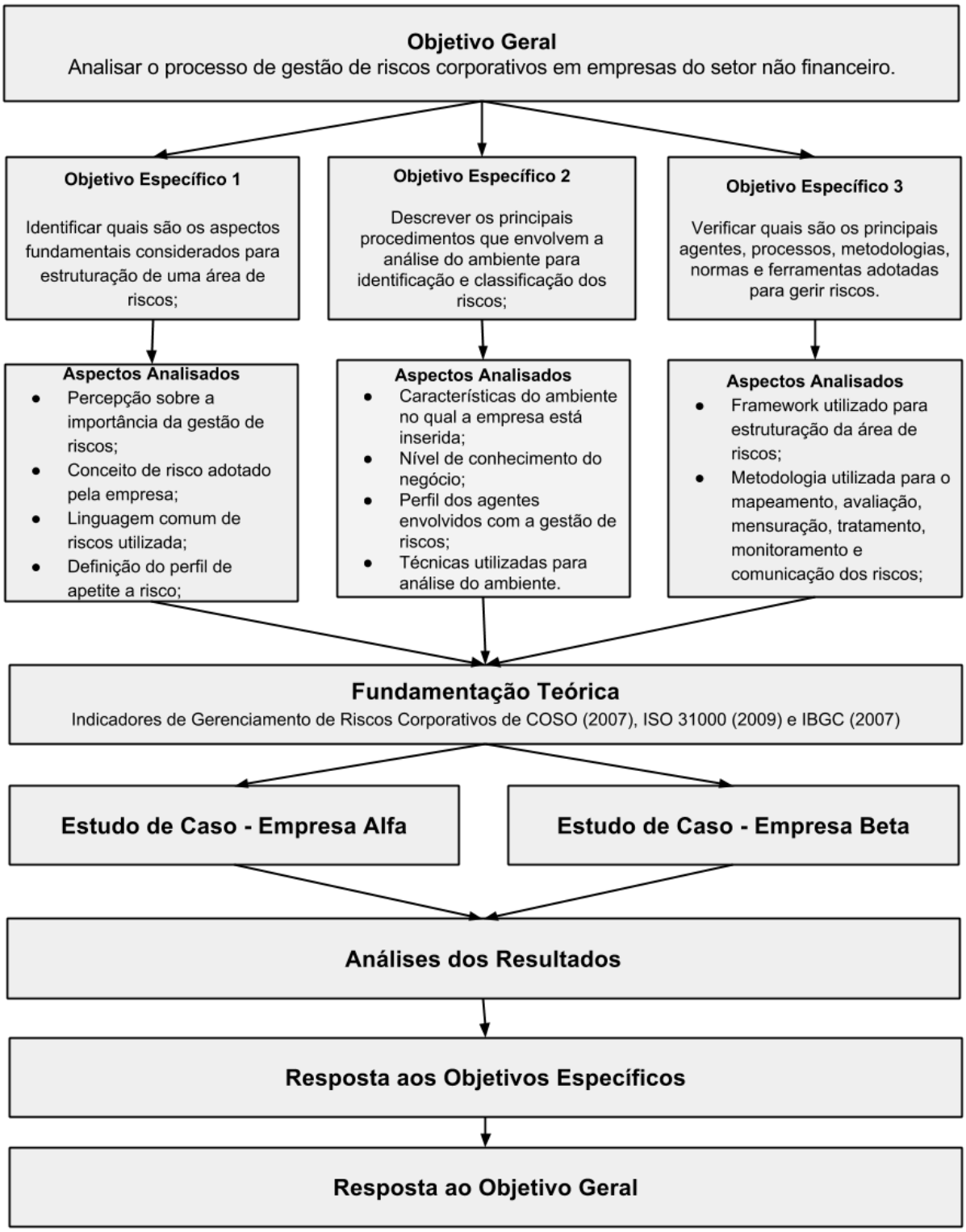
Ainda que haja uma maior flexibilidade proporcionada pelo método de estudo de caso, nesta pesquisa, a etapa de análise de resultados desenvolve-se fundamentalmente através de comparações entre os dados coletados em campo e as teorias abordadas na revisão bibliográfica. Nesse sentido, foi realizada uma análise específica entre o padrão empírico e a base teórica consultada com vistas a estabelecer relações e observar novos padrões que possam emergir.

Para tal fim, após a coleta, na etapa de tratamento, foi realizada a transcrição das entrevistas em sua íntegra. Em seguida, para a análise das transcrições foi utilizado o software de análise de dados qualitativos Nvivo 9, o que sugere que a interpretação dos dados dessa dissertação se deu de forma qualitativa, pela análise dos documentos e análise do conteúdo das entrevistas realizadas.

Para estruturar a análise dos resultados os objetivos da pesquisa (geral e específicos) foram decompostos em unidades de análise menores, para que os aspectos considerados em cada objetivo pudessem ser facilmente relacionados com as perguntas do roteiro de entrevistas e com os elementos apontados na literatura (especificamente os indicadores de gerenciamento de riscos), como pode ser visto no Apêndice 2.

Desse modo, ao serem estabelecidas essas relações entre perguntas, objetivos e indicadores, foi possível utilizar o *software* de análise Nvivo 9 para associar cada trecho da fala dos entrevistados com os aspectos analisados em cada objetivo específico do estudo. Esse processo de análise pode ser visualizado do esquema abaixo. (Figura 7)

Figura 7 - Análise dos Resultados



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa trataremos da análise dos resultados da pesquisa, onde os dados coletados na incursão em campo serão confrontados com as informações provenientes da literatura para que possamos alcançar os objetivos propostos para o estudo. Para tanto, inicialmente serão apresentados os perfis das empresas e dos entrevistados selecionados para a pesquisa. Em seguida, serão abordados: (i) os aspectos fundamentais identificados para estruturação de uma área de riscos; (ii) os elementos considerados para elaboração das análises de ambiente interno e externo; e (iii) os principais processos que envolvem a gestão de riscos corporativos nas empresas analisadas.

Tendo em vista que esta etapa da pesquisa trata de responder os objetivos do estudo, cabe retomarmos duas considerações importantes sobre suas delimitações. A primeira delas é que o foco da pesquisa não é estudar diretamente os riscos aos quais essas empresas estão expostas, e sim a maneira como elas lidam com seus riscos. Em segundo lugar, é conveniente mencionar que esta pesquisa não tem como objetivo apontar padrões mais ou menos adequados para estruturação de uma gestão de riscos corporativos, principalmente porque as análises foram elaboradas através da investigação de contextos organizacionais bastante distintos em termos de perfil, porte, estratégias ramos de atividade, e demais características que serão apresentadas a seguir

4.1. Perfil das Empresas

4.1.1. Empresa Alfa

A primeira empresa a ser analisada, denominada de **Empresa Alfa**, pertence ao ramo de panificação e processamento de alimentos. O grupo empresarial do qual ela faz parte foi fundado em 1945, no México, e é considerado um dos maiores do mundo no segmento em que atua, sendo líder no continente Americano, com um faturamento da ordem de cerca de US$ 10 bilhões em 2011.

Desde 1980, o Grupo é uma empresa com ações na bolsa de valores do México e é formado por seis organizações e um centro corporativo, os quais operam empresas da indústria de panificação e alimentos em geral.

O grupo possui 156 plantas localizadas em 19 países da América, Ásia e Europa, contando com mais de 127 mil colaboradores e um portfólio composto por mais de 103 marcas de prestígio. Através de suas principais subsidiárias, o Grupo elabora, distribui e comercializa mais de 8.000 produtos, entre os quais se destaca uma grande variedade de pães, bolinhos do tipo caseiro, biscoitos, doces, chocolates, batatas doces e salgados, tortilhas de milho e farinha de trigo, torradas, e "*cajeta*" (doce de leite).

Seu compromisso é ser uma companhia altamente produtiva e plenamente humana, assim como inovadora, competitiva e orientada à satisfação total de seus clientes e consumidores, está presente em 19 países: México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Panamá, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua, Peru, Venezuela, Uruguai, Paraguai, China, Portugal e Espanha.

O Grupo conta com uma rede de distribuição mais extensa do México e uma das maiores do continente americano, com mais de 50 mil rotas, garantindo que seus produtos cheguem aos mais de 2 milhões de pontos de vendas. Além disso, o grupo tem feito importantes investimentos através do estabelecimento de fábricas produtivas, associações estratégicas e aquisições de empresas do setor, que lhe permitem sua consolidação operativa.

Durante os últimos anos, o Grupo tem fortalecido seus sistemas de qualidade para garantir a qualidade e consistência de seus produtos. Obteve reconhecimentos no México e em outros países que avaliam a efetividade destes sistemas. Entre os reconhecimentos podemos citar: ISO 9000:2000, *Hazard Analysis and Critical Control Point* (sistema de gestão de segurança alimentar), Indústria Limpa e *Business Alliance for Secure Commerce*. Atualmente, esses sistemas estão sendo implantados em todas as organizações.

Especificamente no Brasil, a Empresa Alfa possui mais de 5.400 colaboradores em sete fábricas presentes nas regiões Sudeste, Sul, Nordeste e Centro-oeste. e produz pães, bisnaguinhas, bolos, rocamboles, doces e outros salgadinhos. Suas marcas são bastante conhecidas por sua qualidade e mais de 60 anos de tradição.

4.1.2. Empresa Beta

A segunda empresa secionada para análise, denominada **Empresa Beta**, pertence ao setor energético. Trata-se de uma empresa de capital aberto, que atua na Europa, América do Sul e Ásia. Além disso, ela tem uma forte presença no mercado energético mundial, possui mais de 10 mil colaboradores e conta com mais de 12 milhões de clientes. Seus principais produtos são energia elétrica e gás natural.

Especificamente no Brasil, a Empresa Beta atua na área de geração, comercialização e distribuição de energia elétrica no País. Com sede na cidade de São Paulo, ela possui ativos em onze estados: Amapá, Ceará, Espírito Santo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins.

A unidade do Brasil. abriu seu capital no Novo Mercado da BM&FBovespa, em 13 de julho de 2005, aderindo aos mais elevados padrões de Governança Corporativa. Já, em janeiro de 2013, a Companhia ingressou no IBOVESPA, principal índice do mercado de valores mobiliários da América Latina, decorrente do desdobramento de suas ações ordinárias em 2012.Além dos índices listados, a Empresa Beta integra o Índice de Sustentabilidade da BM&F Bovespa que reúne empresas que adotam boas práticas corporativas no que diz respeito a aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa.

A Empresa Beta baseia sua atuação em norteadores, denominados pilares estratégicos, cuja finalidade é adequar a companhia à estratégia para 2020. Os pilares Crescimento Orientado, Eficiência Superior e Risco Controlado mostram-se concretizados, com aumento na geração e na comercialização de energia e maior eficiência na distribuição, mantendo o foco na inovação e na qualidade do atendimento ao cliente.

Para assegurar a criação de valor, a Empresa Beta procura sustentar um elevado padrão de governança corporativa e sustentabilidade, o que significa manter riscos de mercado, financeiros e regulatórios sob controle. Para isso, a empresa faz uso de sistemas de gestão alinhados à estratégia e aos processos de comunicação interna e externa potencializados.

Na perspectiva de mercado, a empresa pretende tornar-se uma das operadoras mais fortes e equilibradas no Brasil. Para isso, busca ampliar o portfólio de negócios, principalmente em geração de energia. Pretende, também, ampliar as vendas de energia e de serviços de energia, bem como, atender ao crescimento de mercado no campo da distribuição.

4.2. **Perfil dos Entrevistados**

Na Empresa Alfa foi entrevistado o Gerente Financeiro da unidade brasileira, que também é o responsável pela área de gestão de riscos. Possui formação superior em Contabilidade e Auditoria, duas especializações, sendo uma como auditor e outra na área Fiscal e Direito Internacional e um mestrado em Finanças. Já trabalha para o grupo há 26 anos e durante esse período sua trajetória profissional foi na área de Finanças, em algumas ocasiões com um enfoque mais na área de vendas, outras vezes mais voltado para área de controle, mas sempre direcionado para área financeira.

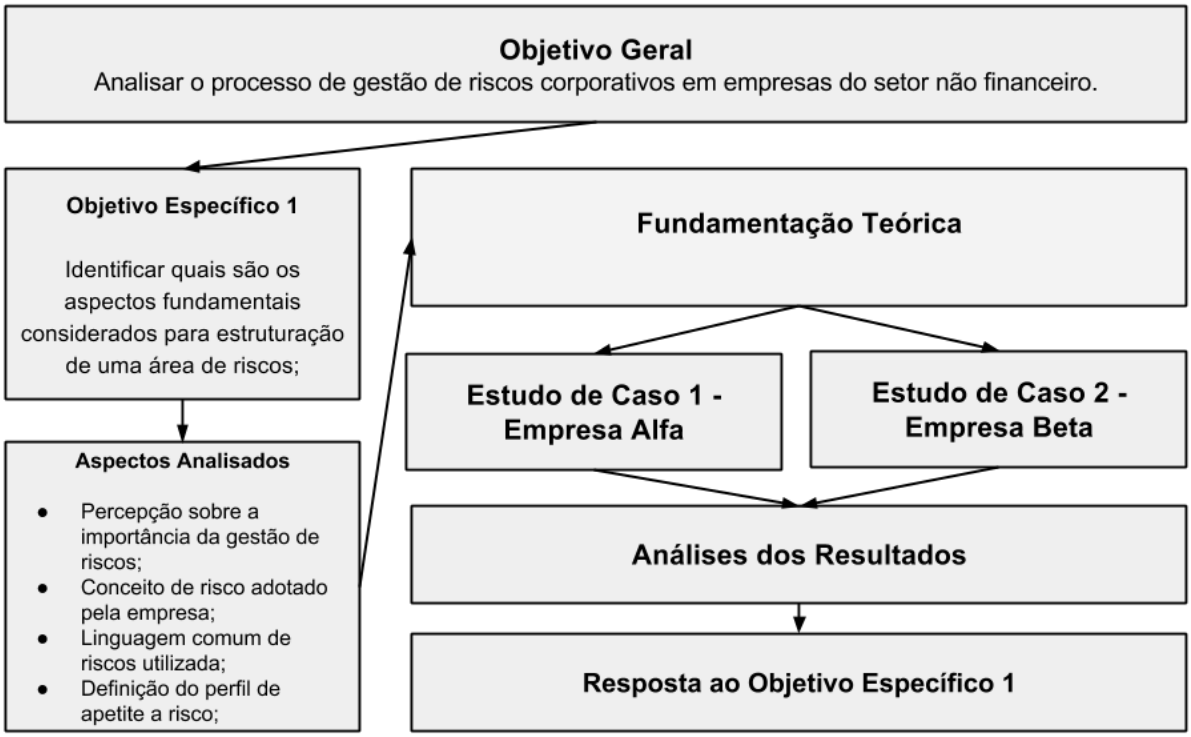
O entrevistado da Empresa Beta ocupa o cargo de Consultor de Gestão de Riscos e é o responsável por essa área na empresa. Possui formação em Engenharia Elétrica com ênfase em telecomunicações e iniciou sua trajetória na área de riscos ao ir trabalhar em uma empresa de consultoria para fazer gestão de risco e auditoria interna, onde permaneceu por 10 anos. Após esse período teve uma breve experiência com uma empresa do varejo, também na área de riscos, mas acabou não se adaptando ao setor. Em seguida começou a trabalhar na Empresa Beta, onde já permanece por 4 anos e sempre atuando na área de Riscos Corporativos.

Conhecendo um pouco mais sobre o perfil das empresas e dos entrevistados que participaram da pesquisa, podemos posicionar melhor nossas análises levando em consideração as especificidades dos contextos organizacionais estudados, para que não sejam feitas generalizações ou interpretações indevidas. Tendo feito isto, exploraremos a seguir os aspectos fundamentais identificados para estruturação de uma área de riscos.

4.3. Aspectos Fundamentais Considerados para Estruturação de uma Área de Riscos

Levando em consideração que o primeiro objetivo específico desta pesquisa consiste em identificar quais são os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos, passaremos então a explorar esses aspectos a partir da contraposição dos elementos apontados na literatura com os dados coletados na incursão em campo, seguindo o esquema ilustrado a seguir (Figura 8).

Figura 8 - Objetivo Específico 1



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

4.3.1. Percepção sobre a importância da gestão de riscos

O primeiro aspecto tratado na literatura diz respeito à percepção da importância da gestão de riscos para o contexto organizacional. Sobre esse aspecto, ao consultarmos os estudos sobre o tema vemos que a gestão de risco é apontada como um elemento central para o funcionamento de qualquer organização (FERMA, 2003). Uma vez que trata de analisar e administrar os riscos inerentes à atividade organizacional e garantir a consecução dos seus objetivos estratégicos.

Em termos ainda mais específicos, a gestão de riscos permite que as organizações identifiquem, controlem, explorem, financiem e monitorem os riscos de todas as naturezas com o objetivo de evitar prejuízos, aproveitar as oportunidades e, consequentemente, adicionar valor para seus *stakeholders*, tanto no curto quanto no longo prazo (BROWN, 2004; MCCARTHY e FLYN, 2004; SIMKINS e RAMIREZ, 2008).

Ao serem questionados sobre a importância da gestão de riscos para o contexto empresarial (Quadro 10), os gestores reforçaram o papel fundamental da área enquanto mecanismo capaz de garantir a consecução dos objetivos estratégicos da empresa, assim como a própria continuidade das atividades empresariais; destacando sua função de antecipação de eventos futuros que podem ocasionar grandes perdas para o resultado organizacional.

Quadro 10 - Percepção sobre a importância da gestão de riscos

Empresa Alfa	É uma área fundamental. Tenho a impressão de que a questão dos riscos é tão relevante que se não prestarmos atenção a eles pode ser realmente um ponto fundamental para que as empresas quebrem, para que elas tenham grandes perdas.
Empresa Beta	A área de riscos tem uma função muito importante porque ela tende a enxergar de hoje para frente, o que pode acontecer. Avaliando o cenário atual, então eu entendo como funcionam os controles internos, tento fazer uma modelagem da melhor maneira possível e tento enxergar onde tem fragilidades para o futuro. É uma área estratégica, que cuida da parte de defesa, um pouco de problemas futuros, onde há alavancagem de negócios futuros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Como se pode observar nos trechos das entrevistas apresentados acima, as empresas descrevem a gestão de riscos de maneira bastante alinhada com o que podemos verificar na literatura em termos de percepção da importância da área e os benefícios obtidos através da adoção dos processos de gestão de riscos.

Ao tratarem desse aspecto, autores como McCarthy e Flynn (2004), IBGC (2007) e Coimbra (2011), ressaltam que a área de gestão de riscos é capaz de auxiliar a preservação e o aumento do valor da organização, mediante a redução da probabilidade e do impacto negativo de eventos de perda; aprimora os sistemas de controles internos e melhorando a compreensão do posicionamento estratégico da organização, assim como das competências para antecipar os riscos relevantes que podem impactar na consecução dos objetivos da empresa.

4.3.2. Contexto de volatilidade do ambiente de negócios

Outro ponto destacado na literatura sobre a importância da gestão de riscos relaciona-se com a sua relevância frente ao atual contexto de volatilidade do ambiente de negócios onde as empresas estão inseridas Nesse contexto, a gestão de riscos corporativos tem como objetivo dá suporte ao uso de ferramentas e processos que auxiliam as empresas na análise das informações do ambiente para que elas possam gerir os riscos de modo mais acertado, identificando as oportunidades que facilitem o atingimento de seus objetivos (MATHRANI E MATHRANI, 2013).

Nesse sentido, ao serem questionados sobre o surgimento da necessidade de gestão dos riscos nas empresas, os gestores entrevistados destacaram a existência de grandes perdas financeiras decorrentes de procedimentos, decisões e atividades incorretas e inadequadas; e o próprio perfil estratégico da companhia motivando a estruturação de uma área de riscos para atender aos seus objetivos. (Quadro 12)

Quadro 11 - Surgimento da necessidade de gestão dos riscos na empresa

Empresa Alfa	O motivo pelo qual estou aqui é que a empresa aqui no Brasil tinha muitas perdas. E o que acontece? Havia muitos riscos. Não chegamos a detectar fraudes, mas chegamos a identificar procedimentos, decisões e atividades incorretas e inadequadas que nos custaram quase 200 milhões de reais no ano de 2013.
Empresa Beta	Um dos pilares estratégicos da companhia é risco controlado. Então, a própria companhia entende que riscos existem e que eles precisam ser monitorados e mitigados. Então, a partir daí foi criada a ideia de "vamos construir isso" (área de gestão de riscos). Em 2010 já tinha sido feita uma análise geral de riscos, com o trabalho de uma consultoria. E com isso ela mapeou todos os negócios, as principais preocupações dela e ali deixou um esqueleto pronto para uma estrutura interna. Então, a partir daí a gente foi desenvolvendo a área, em termos de governança, em termos de mecanismos, em termos de forma de documentação, que a gente continua adotando até hoje.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para Ferma (2003) toda organização deve ter uma noção clara da importância da gestão de riscos corporativos e de como estes podem impactar nos seus resultados. Nessa perspectiva, o que podemos verificar nos trechos apresentados acima é que a necessidade de gerir riscos surge nessas empresas da percepção sobre as perdas decorrentes de decisões e/ou

procedimentos inadequados, assim como da própria definição da estratégia do negócio que entende que riscos existem e que eles precisam ser monitorados e mitigados.

4.3.3. Definição de risco e categorias de riscos

A partir do reconhecimento de que o futuro não é predeterminado ou independente das ações humanas torna-se possível a identificação e a antecipação de resultados adversos decorrentes dessas ações ou do próprio contexto ambiental onde a empresa está inserida. Nesse sentido, ainda com relação aos aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos, outros dois pontos destacados na literatura dizem respeito a definição de risco e as categorias de riscos consideradas pelas empresas.

No que tange à definição de risco, Bessi (2002) afirma ela é importante pois serve de ponto de partida para os tratamentos tanto regulatório como econômico do risco. Ou seja, partindo de uma definição comum, de um entendimento sobre o que é risco, a empresa abre espaço para que se possa considerar e refletir sobre a questão dos riscos no contexto empresarial e de como eles podem afetar seus resultados.

No que se refere às categorias de risco, a literatura apresenta diversas possibilidades de classificação, sendo que elas levam em consideração as diferenças existentes tanto na causa das perdas como nos seus efeitos para a organização. Além disso, existem subclassificações dentro de cada uma dessas categorias. Para efeitos de análise, nesta pesquisa nos valemos da classificação de Jorion (1998), Marshall (2002) e o IBGC (2007), que propõem uma categorização dos riscos de acordo com suas fontes ou sua natureza em: estratégicos, operacionais e financeiros.

Ao analisarmos esses aspectos nas falas dos gestores (Quadro 13), podemos notar que a Empresa Beta destacou a existência de uma linguagem comum para riscos, estabelecida em um dicionário de riscos formalizado e a categorização de seus riscos em: estratégicos, financeiros e operacionais, abordando ainda aspectos regulatórios. Ou seja, nesse caso foi possível observar uma composição bem próxima das recomendações indicadas na literatura.

Já na Empresa Alfa não foi possível evidenciar a mesma estrutura formalmente estabelecida. Não foi feita nenhuma declaração sobre a importância de se ter um dicionário de riscos,

tampouco de categorias de riscos previamente estabelecidas. De acordo com o gestor, as categorias são apontadas caso a caso em reuniões específicas.

Quadro 12 - Definição de risco e categorias de riscos consideradas pela empresa

Empresa Alfa	Não temos uma definição de risco formalizada em um dicionário nem categorias de risco previamente definidas. As categorias de risco analisadas são apontadas com o apoio dos auditores externos em reuniões com os diretores e responsáveis pela administração e o diretor geral da empresa.
Empresa Beta	Temos uma Política Interna de Riscos. Temos um Regimento do Comitê de Riscos e dentro das estruturas e ferramentas da metodologia que a gente adotou. Também adotamos um Dicionário de Riscos. Por isso, temos uma taxonomia. É basicamente um diagrama, onde a gente pega os principais tópicos de risco teórico, então tem estratégico, financeiro e operacional. Como aqui a gente é uma empresa muito regulada, tem também uma parte reguladora, que envolve aspectos contábeis, aspectos de regulação mesmo: ambientais e jurídicos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

4.3.4. Perfil do apetite a riscos

Por fim, vamos encontrar na literatura que para se estruturar um processo de gestão de riscos corporativos é fundamental que a empresa defina um perfil/apetite/filosofia de gerenciamento de riscos através de uma análise tantos dos riscos mais imediatos como de riscos que possam ter um efeito indireto (COSO, 2007; DOMADORAN, 2009).

Esse foi um dos pontos de contradição entre o que a literatura recomenda e o que se pôde evidenciar nos contextos organizacionais analisados. Em ambos os casos observados, não foi possível verificar essa preocupação com a definição de um apetite de riscos. Ou seja, as empresas não entendem como sendo fundamental essa etapa de definição.

Nesse sentido, ao serem questionados sobre os critérios e os procedimentos que determinam o perfil e o apetite a riscos da empresa, os gestores afirmaram que não possuem essas definições claramente estabelecidas, apontaram a existência de algumas ferramentas que auxiliam na identificação dos riscos, mas ressaltaram a não existência de um perfil de risco propriamente dito. (Quadro 14)

Não possuir um perfil de apetite a riscos claramente definido demonstra uma divergência com um dos indicadores de COSO (2007) para o gerenciamento de riscos corporativos. Na etapa de tratamento dos riscos, o *framework* de COSO (2007) sugere que a alta administração faça um alinhamento entre os riscos identificados e a tolerância e o apetite de assumir riscos da empresa.

Quadro 13 - Definição do perfil e o apetite a riscos da empresa

Empresa Alfa	Não possuímos um perfil de gerenciamento de riscos definido. Como falamos, havia aquelas reuniões onde eles perguntam diretamente ao gestor: o que te preocupa na empresa? A partir disso é montada uma matriz de risco.
Empresa Beta	Ainda não definimos essa questão de apetite a risco. O que a gente tem hoje pronto é uma escala de risco com base em algumas materialidades contábeis, com base em uma premissa de lucro que a gente define quais são as escalas. Mas a forma de tratamento via apetite a risco ainda não foi definida.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Com essa primeira etapa das análises contemplamos o primeiro objetivo específico desta pesquisa que consistiu em identificar quais são os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos. Como se pôde observar dentre aspectos destacados na literatura, apenas a definição do perfil/apetite a riscos não foi considerada pelos gestores entrevistados como sendo fundamental para estruturação da área de riscos.

4.4. Análise do Ambiente para Identificação e Classificação dos Riscos

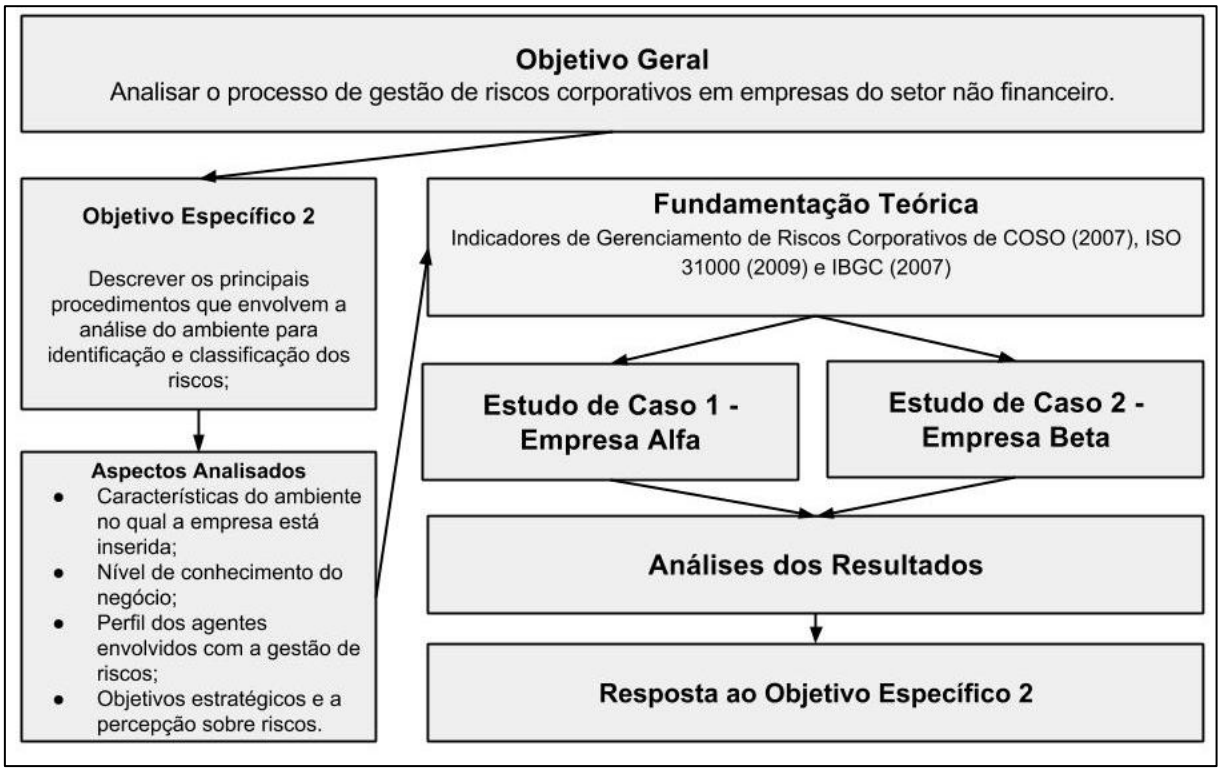
Esta parte da análise está relacionada ao segundo objetivo específico deste estudo, que consiste em descrever os principais procedimentos que envolvem a análise do ambiente para identificação e classificação dos riscos. Especificamente sobre esta etapa, o IBGC (2007) ressalta que se trata da fase em que deve ser realizada a definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização.

De forma complementar, a norma ISO 31000 (2009), recomenda para esta fase que a organização identifique e classifique as fontes de risco, áreas de impacto, eventos e suas causas potenciais. Por fim, COSO (2007) indica que a administração deve identificar não

apenas os eventos com potencial de impacto negativo, mas também aqueles que apresentam oportunidades a serem aproveitadas.

Dentro desta perspectiva, trataremos de analisar neste tópico os seguintes aspectos: (i) o ambiente no qual a organização está inserida; (ii) elementos da cultura organizacional; (iii) perfil, formação e experiência dos profissionais que lidam com a gestão de riscos; (iv) os agentes de decisão envolvidos com a gestão de riscos e seus papéis e responsabilidades; e (v) os objetivos estratégicos da organização e a sua percepção sobre os riscos, seguindo o esquema ilustrado a seguir (Figura 9).

Figura 9 - Objetivo Específico 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

4.4.1. Características do ambiente

Frente ao atual contexto de volatilidade do ambiente de negócios, a gestão de riscos corporativos é apontada pela literatura como um conceito vital, capaz de dar suporte ao uso de ferramentas e processos, que auxiliam as empresas no exame das informações do ambiente. Esse tipo de análise auxiliam as empresas para que elas possam gerir os riscos de modo mais

acertado, identificando as oportunidades que facilitem o atingimento de seus objetivos estratégicos (MATHRANI E MATHRANI; 2013).

Tendo em vista a relevância deste ponto, os gestores entrevistados foram questionados sobre os fatores ambientais (internos e externos) que influenciaram a estrutura e a atuação da área de gestão de riscos. Sobre este aspecto eles afirmaram que as análises de ambiente foram realizadas através de empresas de consultoria, e que essas análises motivaram a estruturação da área como ela se apresenta atualmente; sendo que em ambos os casos, essa etapa ocorreu em uma fase anterior a contratação do gestor. Desse modo, tendo em vista que as análises de ambiente (que motivaram a estruturação da área) não foram realizadas por uma equipe interna da própria empresa, não foi possível evidenciar na fala dos gestores menção a nenhuma metodologia e/ou ferramentas específicas utilizadas durante o processo. Entretanto, no que se refere à análise de ambiente realizada atualmente pela empresa foi mencionado que ela motiva e direciona a atuação da área para tratar de riscos que surgem em atividades específicas. Como no caso da parte energética e regulatória da Empresa Beta.

Além disso, os entrevistados foram questionados sobre a questão da cultura organizacional e as relações de poder, pois sabe-se que o modelo organizacional deve prover facilidade na hora de identificar, monitorar e diminuir as exposições aos riscos. Sobre esse aspecto, ambos os gestores mencionaram que apesar da empresa ter uma clara preocupação com os seus riscos, ainda existe um fator de resistência muito forte por parte de alguns colaboradores no fornecimento de informações que ajudam nos processos de gestão desses riscos. Portanto, não há uma homogeneidade quanto a percepção da importância da gestão de riscos por parte de todo o quadro funcional (Quadro 15).

Quadro 14 - Análise do ambiente e elementos da cultura organizacional

Empresa Alfa	Para esta análise é muito importante a participação do escritório que nos ajuda com a auditoria externa. E também temos um convênio à nível mundial com a Deloitte. Então ela faz a auditoria de todo o grupo. [...]. Sobre a questão da cultura organizacional, algumas áreas ainda apresentam certa resistência quando se trata de serem questionadas sobre o modo como elas atuam. Realmente ocorrem muitos problemas quando a área de risco chega em alguma outra área e começa a questionar.
Empresa Beta	Sobre a análise do ambiente e a estrutura, a definição original do negócio veio de uma consultoria. [...]. Sobre a cultura organizacional, a empresa tem uma definição clara de risco, mas a definição particular de cada um ainda não é tão clara assim. [...] A companhia tem uma parte energética e regulatória muito forte. Então, tem riscos bastante claros para todo mundo. Entretanto, quando eu

	vou validar um modelo ou fazer alguma coisa, às vezes tem algum tipo de resistência. [...] O grupo de pessoas que trabalha mais perto tem uma ideia (sobre risco) diferenciada de outros. Não existe uma homogeneidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

4.4.2. Perfil dos agentes envolvidos com gestão de riscos

Um outro aspecto relevante para gestão de riscos corporativos são as pessoas envolvidas no processo, pois elas devem possuir as habilidades necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Por isso, a organização deve também preocupar-se com o treinamento de seus colaboradores, com vistas a desenvolver capacitações específicas para quem trabalha diretamente com riscos e estimular uma cultura de riscos na empresa de forma geral (COSO, 2007; ISO31000, 2004; IBGC, 2007).

Sobre este aspecto os gestores entrevistados ressaltaram a diversidade de perfis profissionais encontrados na área de riscos decorrente da própria heterogeneidade dos tipos de riscos aos quais as organizações estão expostas. Sobre a questão do treinamento, foi relatado a importância deste para a disseminação de uma cultura de riscos mesmo para aqueles colaboradores que não estão diretamente envolvidos com a área de riscos (Quadro 16).

Quadro 15 - Perfil e treinamento dos profissionais que lidam com a gestão de riscos

Empresa Alfa	Tem que ser pessoas com perfis diferentes, o perfil técnico é diferente porque elas vêm de várias áreas. Por exemplo, na área de produção temos Engenheiros Industriais. Temos pessoas com formação específica que auditam TI. Temos também Contadores. Ou seja, temos pessoas de todas as formações trabalhando com riscos. Porque realmente em todas as áreas que você possa imaginar precisamos de uma pessoa especialista para entender a área. E o perfil, falando dos aspectos intangíveis, buscamos pessoas que tenham um caráter forte, uma personalidade forte e uma autoestima forte. Porque não pode ser uma pessoa que se intimida quando você aumenta a voz já que ele vai ter que lidar com essa resistência por parte de alguns colaboradores.
Empresa Beta	Comentou sobre o próprio perfil profissional) [...]. Com relação a treinamentos para área de risco, gostaria que tivesse no nosso portfólio um treinamento específico de riscos. [...] um treinamento genérico de riscos. Abordando conceito do que é risco, o que é controle. Porque que a gente faz risco de forma não departamentalizada e sim de forma transversal. [...]. Então, a ideia realmente de um *self assessment* do risco é boa. Mas, precisa de refinamento. Talvez não vale a pena pegar o dicionário inteiro e aplicar para todo mundo, talvez a gente tenha que segmentar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

4.4.3. Governança de gerenciamento de riscos

Outros pontos observados na análise do ambiente interno foram aspectos relacionados à governança de gerenciamento de riscos. Nesse sentido foram identificados: (i) os agentes de decisão envolvidos e seus papéis e responsabilidades com relação à gestão de riscos; (ii) o papel que a área de riscos exerce e sua relação com os demais organismos da empresa (auditorias, conselho, etc.); e (iii) as políticas para tomada de decisões com relação ao gerenciamento de riscos.

As recomendações de COSO (2007), IBGC (2007) e ISO 31000 (2009) indicadas no Quadro 8 sobre governança de gerenciamento de riscos, ressaltam que esta etapa sugere a definição de fóruns de decisão envolvidos com a gestão de riscos e sua composição, assim como seus papeis e responsabilidades; além de ser importante a definição dos limites de decisão e o estabelecimento de políticas de tomada de decisão ágeis e eficazes.

Sobre os agentes e as políticas de tomada de decisão, os gestores entrevistados mencionaram o envolvimento do conselho de administração, da diretoria geral, e das diretorias funcionais das áreas de finanças e auditoria no gerenciamento de riscos. Foi posto que a definição e a aplicação das políticas e das práticas de gestão ocorrem ao longo da hierarquia da empresa. Além disso, foi mencionado que como as unidades analisadas são organizações que fazem parte de grandes grupos empresariais, muitas das decisões sobre o gerenciamento de riscos já vêm definidas das matrizes e dos escritórios centrais, ficando a cargo das unidades realizar as devidas adaptações.

Como vimos, COSO (2007) ressalta que eventos, externos e/ou internos, podem impactar os objetivos estratégicos da organização, inclusive os relacionados com os ativos intangíveis. Nesse sentido, os impactos que os eventos de risco podem trazer para os objetivos da empresa influenciam na percepção de risco da organização. Em outros termos, como destaca a ISO 31000 (2007), a organização articula seus objetivos e define parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar seus riscos, bem como estabelece o escopo e os critérios de risco a serem observados. Essas medidas pretendem garantir a consecução dos objetivos da empresa.

Com relação aos objetivos estratégicos da organização e a percepção de riscos, os entrevistados afirmaram que a área de riscos é muito importante para garantir a consecução dos objetivos da empresa. Sendo esta apontada como uma área estratégica, capaz de enxergar possibilidades de perdas e ganhos futuros. (Quadro 17)

Quadro 16 - Objetivos estratégicos e a percepção de riscos

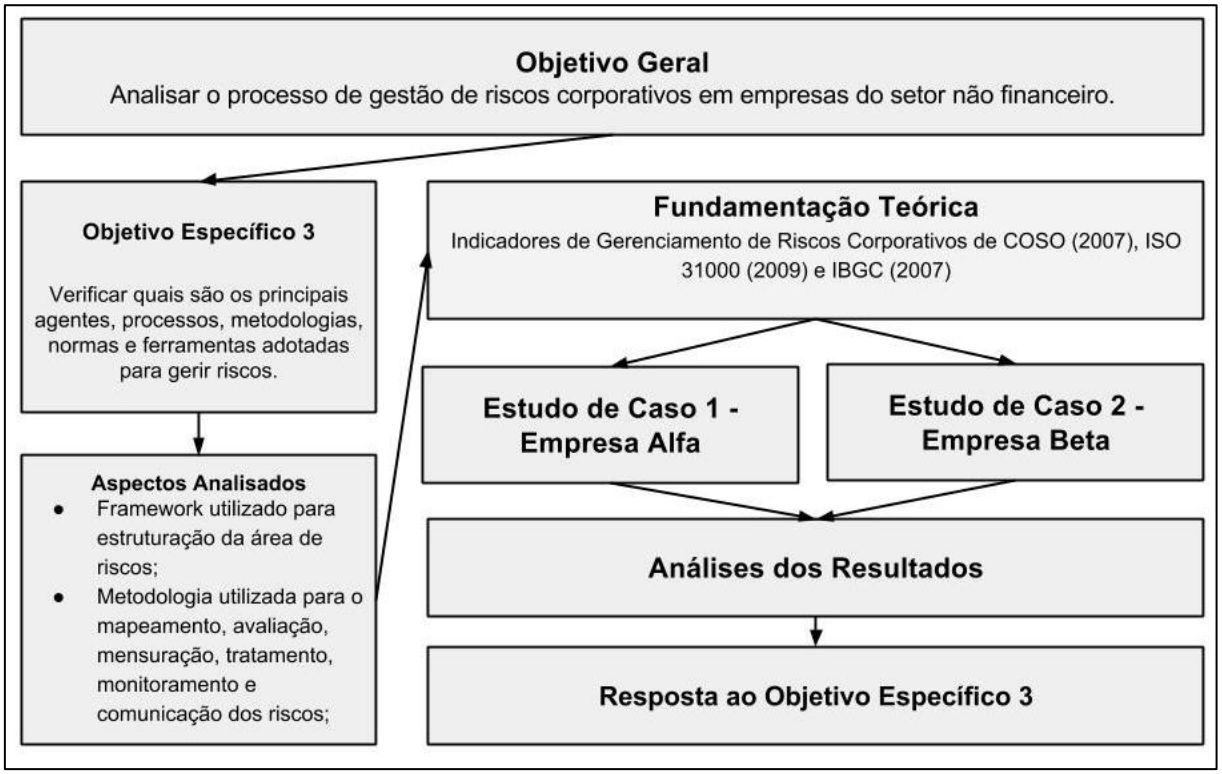
Empresa Alfa	Cada ano o Comitê Diretivo se reúne de todas as áreas da empresa, geralmente no mês de julho, para definir a estratégia da companhia. E o grupo a cada 5 anos estabelece os objetivos estratégicos e como eles vão contribuir com a missão e a visão do grupo. Então, uma vez que eles definem os objetivos estratégicos o Diretor de cada unidade leva isso e começa a trabalhar com o seu comitê executivo. Nesse caso o papel da gestão de riscos é garantir com que esses objetivos sejam cumpridos.
Empresa Beta	A área de riscos, ela tem uma função muito importante porque ela tende a enxergar de hoje para frente, o que pode acontecer. [...]. É uma área estratégica, que cuida da parte de defesa, um pouco de problemas futuros, onde há alavancagem de negócios futuros. [...] Então, é muito mais uma área de estratégia, em termos bastante idealizados. [...] Um dos pilares estratégicos da companhia é risco controlado. Então, a própria companhia entende que riscos existem e que eles precisam ser monitorados e mitigados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

4.5. Principais Processos, Metodologias, Normas e Ferramentas Adotadas para Gerir Riscos Corporativos

A terceira e última parte da análise de resultados se relaciona com o terceiro objetivo específico desta pesquisa, que busca verificar quais são os principais processos, metodologias, normas e ferramentas adotadas para gerir os riscos nas empresas estudadas. Para tanto, buscou identificar como as empresas percebem, priorizam e fazem a gestão dos riscos, observando: (i) o *framework* aplicado para a estruturação da área de gestão de riscos; e (ii) a metodologia utilizada para o mapeamento, avaliação, mensuração, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos aos quais a organização está exposta; seguindo o esquema ilustrado a seguir (Figura 10).

Figura 10 - Objetivo Específico 3



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

4.5.1. Framework utilizado para estruturação da área de risos

Com relação ao framework aplicado na estruturação da área de gestão de riscos, existem alguns modelos e normas criados para facilitar o desenvolvimento e a implementação da área. Dentre estes, destacam-se: a Lei Sarbanes-Oxley (2002); o *Integrated Framework* desenvolvido pelo Comitê de Organizações Patrocinadas da *Treadway* - COSO (2004); a norma instituída pela *International Organization for Standartization* - ISO 31000: *General Guidelines for Principles and Implementation of Risk Management* e o modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2007).

Ao serem questionados sobre a existência de algum *framework* específico que ajuda na estruturação e no desenvolvimento das atividades da área de riscos, os gestores entrevistados mencionaram as metodologias de COSO e do IBGC, a norma ISO 31000 e alguns direcionamentos regulatórios e referências normativas específicas do setor de atuação das empresas analisadas, como pode ser observado a seguir (Quadro 18).

Quadro 17 - Framework, metodologias e referências normativas

Empresa Alfa	COSO é uma das metodologias que a área de auditoria ou de risco se baseia para fazer toda essa análise de riscos. [...]. Olha, esse ponto é bem importante porque apesar deles terem essa metodologia à nível corporativo, também prestam atenção, respeitam e avaliam todas as regras, todas as leis ou normativas do país. [...]. Porque já tem pessoas que vão preparando essas análises. Essas pessoas quando estão no México vêm e fazem cursos de legislação local. E também contratam Advogados ou algumas outras pessoas com conhecimento técnico especializado que eles precisam no local. (Sobre a adaptação da metodologia) Baseada no COSO, desenvolvemos uma metodologia que se baseia em três aspectos: (1) o apoio dos auditores externos que apontam os riscos; (2) reuniões com os diretores e responsáveis pela administração e o diretor geral da empresa. Em que consiste essa reunião? A área de auditoria diz: fale para mim o que você observa e onde gostaria que eu entrasse para analisar, para apoiar, para auditar; (3) eles quando fazem suas auditorias durante o ano, eles detectam riscos. Dizem, isso tem um problema e temos que consertar para podermos ter melhoras. Então, esses três aspectos com enfoque de uma visão externa, com um ponto de vista muito direto dos responsáveis pela companhia e uma opinião deles. Dessa forma tripartida se definem quais são os planos de trabalho deles e como eles vão enfocar suas análises.
Empresa Beta	A gente adotou no começo os cadernos de gestão de risco do IBGC, para pegar algumas metodologias. A ISO 31000 é basicamente uma visão aplicada do COSO. Então, falar de COSO e falar de ISO 31000 é basicamente falar da mesma coisa. A ISO 31000 foi baseado no COSO e todo mundo sabe disso. O COSO é algo muito mais ideológico e a ISO é muito mais prático. Eu trabalho com os dois para consulta e para estruturação do negócio [...]. (Sobre aspectos regulatórios) A companhia que tem uma parte energética e regulatória muito grande. Então, tem uma auditoria específica do regulatório que tem o mapa de risco, e aí eu tenho também as minhas considerações com eles, porque eles usam Porter para classificar risco. Não faz sentido algum, mas isso é com eles. E mesmo assim as estruturas são bastante parecidas porque é base COSO [...]. Basicamente a estrutura de identificação, monitoramento, tratamento... tem aquele framework que a ISO prevê, mas a geração de metodologia e suporte. [...] mas uma área de riscos, quando é simplesmente de risco você não consegue fugir muito do conceito que a ISO propõe. De definição de metodologias, identificação de risco, análise, tratamento, monitoramento e retroalimentação disso. Não foge.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Como se pode observar a proposta de metodologia de COSO apresenta grande aceitação por parte das empresas analisadas. Elas fundamentam seus processos baseados nos direcionamentos dessa metodologia, realizando as adaptações necessárias para o seu contexto organizacional. Essa constatação demonstra um alinhamento com o que vimos na literatura que sugere que a metodologia COSO possui grande aceitação por parte das empresas ao redor do mundo, por se tratar de uma proposta que vem sendo constantemente atualizada para dar conta das demandas dos novos ambientes operacionais e corporativos que passam por transformações constantes, tornando-se cada vez mais complexos, globais e orientados pela tecnologia (COSO, 2013).

4.5.2. Processos de mapeamento, avaliação, mensuração, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos

Além de utilizarem os *frameworks* indicados na literatura, os processos de mapeamento, avaliação, mensuração, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos são orientados por metodologias específicas desenvolvidas pelas próprias empresas, decorrentes das particularidades organizacionais de cada uma (perfil, porte, setor, modelo de negócio, estratégias, etc.). E essas metodologias também norteiam a estruturação da área riscos nessas empresas, como podemos evidenciar a seguir (Quadro 19).

Quadro 18 - Estrutura da Área de Riscos

Empresa Alfa	Nós temos uma área de auditoria que atende a parte de riscos. E essa área de auditoria é corporativa. A análise de riscos está dentro da área de auditoria, que depende do corporativo e nos reportam funcionalmente. (Sobre a estrutura da área). Hoje na unidade do Brasil especificamente temos 5 pessoas trabalhando com riscos, que vem das áreas de Operações, Comercial e Serviços, as três áreas que compõem a companhia. Mas, realmente a nível corporativo temos em torno de 40 pessoas. Nós estamos presentes em 25 países, então essas 40 pessoas atendem aos 25 países. [...] Temos o Centro de Serviços Compartilhados, e 80% das operações administrativas estão nesse centro e são administradas à nível mundial. Então, eles auditam através do México as operações que estão na Espanha, nos Estados Unidos, na América Central e em alguns países da América Latina.
Empresa Beta	Apenas uma pessoa trabalha diretamente na área gestão de riscos aqui na empresa. Hoje a estrutura de Riscos Corporativos está dentro da área de Compliance. A área se chama Compliance e Risco Corporativo. Uma rápida visão: começou na auditoria interna, foi para uma área de processos, depois foi para uma área de estudos de riscos energéticos.... Agora foi para área de Compliance, porque entende-se que a área de Compliance vai ganhar mais com a área de risco [...]. Então, a gente simplesmente faz a gestão de cada um deles e passamos a ideia de que o *risk owner* é o dono do risco. Então, é por isso que por enquanto a gente entende que não precisa de uma área muito mais estruturada porque o dono do risco tem que controlar. A gente vai visitá-lo com uma frequência para saber o que está fazendo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Em termos de processos característicos da área de riscos, como foi mencionado anteriormente, os macroprocessos da área são balizados pelos *frameworks* e por metodologias específicas desenvolvidas pelas empresas. Nesse sentido, ambas as realidades organizacionais analisadas se valem dos macroprocessos básicos sugeridos pelos *frameworks* tratados na literatura (COSO, ISO e IBGC).

Nesta pesquisa, consideramos os indicadores de gerenciamento de riscos apresentados no Quadro 8, como macroprocessos para estruturação de uma área de gestão de riscos. Contrapondo esses indicadores com as informações coletadas nas entrevistas foi possível evidenciar que as empresas analisadas seguem basicamente as recomendações dos *frameworks* mencionados; no que se refere aos processos de mapeamento, avaliação, mensuração, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos.

Sendo que estes processos consistem respectivamente nas atividades de: (i) definição e classificação dos eventos que podem impactar os objetivos estratégicos da organização; (ii) avaliação dos feitos potenciais dos riscos aos quais a organização está exposta; (iii) elaboração de planos de ação para minimizar os eventos que podem ter impacto negativo na organização e maximizar os eventos que podem ter impacto positivo; (iv) monitoramentos, avaliações e revisões dos procedimentos e identificação dos princípios que direcionam uma eventual mudança de processo; e (v) a comunicação às partes interessadas internas e externas.

Os gestores entrevistados abordaram ainda algumas dificuldades encontradas especificamente na etapa de mensuração dos riscos, devido a existência de riscos de natureza qualitativa que são difíceis de medir; mencionaram também a utilização de ferramentas como: matrizes de risco, fichas, procedimentos internos como: entrevistas, fluxo de processos, *self-assessment*, mapas, relatórios e *softwares* desenvolvidos especificamente para empresa. E por fim, citaram também alguns problemas na etapa de comunicação dos riscos, que geralmente ocorre de maneira apenas pontual.

Em síntese, nesta etapa tratamos de apresentar os dados coletados na incursão em campo e analisá-los em comparação com aspectos identificados na literatura sobre gestão de riscos. Nesse sentido, a fim de alcançarmos os objetivos da pesquisa buscamos identificar nas realidades organizacionais analisadas os aspectos fundamentais identificados para estruturação de uma área de riscos, os elementos considerados para elaboração das análises de ambiente interno e externo, e os principais processos que envolvem a gestão de riscos corporativos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi abordado nesta pesquisa, sabemos que todas as organizações possuem riscos intrínsecos ao seu funcionamento e a natureza de suas atividades. Esses riscos podem ter origem no ambiente interno ou externo da organização e podem acarretar em enormes e inesperadas perdas para o negócio. Devido a isso, as empresas se valem da gestão de riscos visando minimizar essas perdas, maximizar as oportunidades e os lucros, e garantir a continuidade de suas atividades.

Tendo isto em vista, o presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar o processo de gestão de riscos corporativos em empresas do setor não financeiro, buscando compreender como elas se valem das metodologias, normas e ferramentas existentes para gerir os seus riscos. Nesse sentido, a análise dos dados empíricos realizada neste trabalho, em contraposição com as evidências encontradas na literatura, nos permitiu alcançar os objetivos da pesquisa apresentados a seguir.

Em primeiro lugar, contemplamos o objetivo de identificar os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos. Onde foi possível observar que dentre as categorias propostas pela literatura (percepção sobre a importância da gestão de riscos, definição e categorias de riscos consideradas e definição do perfil e o apetite a riscos da empresa), apenas a definição do apetite a riscos não foi considerada como um aspecto fundamental pelas empresas analisadas.

Em um segundo momento, ao tratarmos do objetivo de descrever o processo de análise do ambiente, foi possível observar que esta análise motivou a estruturação da área riscos como ela se apresenta atualmente nas empresas analisadas. E que essa estrutura reflete as necessidades específicas dessas empresas, principalmente relacionadas com o setor no qual atuam. Além disso, foi observado que o fato da empresa não possuir uma cultura organizacional direcionada para gestão de riscos dificulta a execução dos processos da área e a da importância atribuída à gestão de riscos por parte dos colaboradores de outras áreas da empresa.

Com relação ao terceiro e último objetivo específico do estudo, ao verificarmos os principais processos, metodologias, normas e ferramentas adotadas para gerir os riscos, observou-se que as etapas de mapeamento, avaliação, mensuração, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos são orientadas pelos *frameworks* de COSO e pela norma ISO 31000, alinhadas com metodologias específicas desenvolvidas pelas próprias empresas. Sendo assim, podemos notar que as metodologias e normas existentes, são capazes de auxiliar as empresas na estruturação de sua área de riscos, oferecendo um suporte para que elas possam desenvolver suas próprias metodologias.

Em síntese, podemos afirmar que a essência dos resultados decorrentes da análise realizada nos mostra que as empresas estudadas demonstram um alinhamento com os principais direcionamentos e práticas apontados pela literatura para gerir riscos, divergindo apenas com relação a pontos particulares decorrentes das especificidades organizacionais das mesmas.

Em outros termos, foi possível observar que as empresas estudadas percebem e consideram a importância da gestão riscos como uma área estratégica para alavancar os negócios e garantir a continuidade das atividades organizacionais; e além disso, essas empresas se valem dos *frameworks*, normas e ferramentas existentes para gerir seus riscos, embora essas metodologias precisem ser adaptadas para cada realidade e contexto de negócios.

A principal limitação desta pesquisa se encontra na impossibilidade de generalização das descobertas e conclusões apresentadas por serem decorrentes da análise de realidades organizacionais bastante específicas. Ainda assim, espera-se que estas descobertas sirvam de base para estudos futuros. Como sugestão esses estudos podem se aprofundar no entendimento de como o processo de gestão de riscos contribui para os direcionamentos estratégicos das organizações.

6. REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. A. O desafio de defender a reputação. Diário Econômico, 7 de junho de 2005. Disponível em http://www.ey.com/global/download.nsf/Portugal/riskiv/$file/risco4.pdf

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

BARALDI, Paulo. Gerenciamento de riscos: a gestão da oportunidade, a criação de controles internose a avaliação de riscos nas decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

BARBOSA, Gustavo Tardin. Cuidando de uma trajetória segura. In: DUARTE JR., Antonio M.; VARGA, Gyorgy (Orgs.). Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003, p. 811-827.

BARTON, Thomas. L.; SHENKIR, William G.; WALKER, Paul L. Managing Risk: An Enterprise-wide Approach. Financial Executive. [S.l.], 2001.

BERNSTEIN, Peter L.; BERNSTEIN PETER, L. Against the gods: The remarkable story of risk. New York: Wiley, 1996

BESSIS, Joel. Risk management in banking. John Wiley & Sons, 2011.

BOAVENTURA, Edivaldo M. Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese. Atlas, 2004.

BRANSON, B. In: FRASER, J.; SIMKINS, B. J. Enterprise risk management: today's leading research and best practices for tomorrow´s executives. John Wiley & Sons, 2010.

BROWN, B. A. Implementing and Managing Risk Across the Enterprise: A Practical Guide to ERM. GARP Risk Review, jan/feb 2004 issue 16.

BRUYNE, P. de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, M. de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. In:Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. 1982.

CASTRO, A. Gerenciamento do Risco de Mercado para Produtores de Commodities no Brasil. São Paulo: FGV/EAESP, Departamento de Administração, Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional de Administração, 2002.

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

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

CHATTERJEE, Sayan et al. Integrating behavioural and economic concepts of risk into strategic management: The twain shall meet. Long Range Planning, v. 36, n. 1, p. 61-79, 2003.

COIMBRA, F. C. Riscos operacionais: estrutura para gestão em bancos. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

COIMBRA, Fábio Claro. Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de casos no setor financeiro. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COIMBRA, Fábio Claro. Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de casos no setor financeiro. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011

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

_____. Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004.

_____. Committee of Sponsoring Organisation of Treadway Commission. Gerenciamento de riscos corporativos - estrutura integrada: sumário executivo. 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/publications/erm/coso_erm_executivesummary.pdf>.

_____. Enterprise risk management-integrated framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013.

CROUHY, M.; GALAI, D; MARK, R. Gerenciamento de risco: uma abordagem conceitual e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, São Paulo: SERASA, 2004.

CRUZ, Marcelo G. Modeling, measuring and hedging operational risk. New York: John Wiley & Sons, 2002.

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 Alegra: Bookman, 2009.

DELOITTE. Estudo da Deloitte identifica os 29 “destruidores de valor” das maiores empresas do mundo. São Paulo, 2006.

DICKINSON, Gerry. Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice, p. 360-366, 2001.

DREW, Stephen A.; KELLEY, Patricia C.; KENDRICK, Terry. CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. Business Horizons, v. 49, n. 2, p. 127-138, 2006.

DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

EINSENHARDT, K. M. Building theories from case study research. Academy of Management Review. Stanford: v. 14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

FABER, Malte et al. Ecological economics: concepts and methods. Edward Elgar Publishing Ltd, 1996.

FAMÁ, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA, Octávio. Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças. Cadernos da FACECA, v. 11, n. 1, p. 33-50, 2002.

FARIAS, Fabiana. Principais impactos da Sarbanes-Oxley Act. Contexto, v. 4, n. 6, 2004.

FERMA - FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. Norma de Gestão de Riscos.AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

FERREIRA, R. C. Proposta de um Modelo para Avaliação de Risco Operacional em Empresas não Financeiras: Estudo de Caso de uma Empresa de Telecomunicações no Brasil. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). IBMEC.

GATES, Stephen. Incorporating Strategic Risk into Enterprise Risk Management: A Survey of Current Corporate Practice. Journal of Applied Corporate Governance.[S.l.] v. 18, p. 81-90, 2006.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Lawrence A. et al. The impact of the Sarbanes-Oxley Act on the corporate disclosures of information security activities. Journal of Accounting and Public Policy, v. 25, n. 5, p. 503-530, 2006.

HERRIOTT, Robert E.; FIRESTONE, William A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. Educational researcher, p. 14-19, 1983.

IBGC. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos. São Paulo, 2007.

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

JORION, Philippe. Value at risk: the new benchmark for managing financial. New York:McGraw Hill, 2000

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

KNIGHT, Frank H. Risk, uncertainty and profit. Courier Dover Publications, 2012.

KPMG. Enterprise Risk Management- An Emerging model for building shareholder value. [S.l.], 2003.

LAYCOCK, M. Analysis of Mishandling Losses and Processing Errors. In: Operational Risk and financial Institutions. London: Risk Books, 1998.

LUCAS, Ademar et al. A Percepção dos Executivos e demais Colaboradores quanto ao Atendimento à lei Sarbanes-Oxley: estudo de caso de uma subsidiária de indústria americana de autopeças estabelecida no Brasil. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 10, n. 29, p. 408-425, 2008.

MALUF FILHO, J. A. Modelo integrado de gestão de riscos de mercado de ativos derivados em instituições financeiras. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 1996

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSHALL, C. L., 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.

MATHRANI, Sanjay; MATHRANI, Anuradha. Utilizing enterprise systems for managing enterprise risks. Computers in Industry, v. 64, n. 4, p. 476-483, 2013.

MCCARTHY, Mary Pat; FLYNN, Timothy P.; BROWNSTEIN, Rob. Risk from the CEO and Board Perspective. McGraw-Hill Companies, 2003.

MIYOSHI, Roberto Kazuo. Riscos de conformidade tributária: um estudo de caso no estado de São Paulo. 2011. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

MORAES, Flavio de. Comunicação nos processos de gestão de risco corporativo na BM&FBOVESPA. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

OLIVA, Fábio Lotti ; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e . Maturity Levels in Enterprise Risk Management: Research with Large Brazilian Companies. In: 6th European Risk Conference, 2014, Napoli. Multiple perspectives on risk management, 2014.

OLIVA, Fábio Lotti et al. Risks and Strategies in a Brazilian Innovation Flexfuel Technology. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 25, p. 32-47, 2014.

PEROBELLI, Fernanda Finotti Cordeiro. Um modelo para gerenciamento de riscos em instituições não financeiras: aplicação ao setor de distribuição de energia elétrica no Brasil. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

POITRAS, G. Risk management, speculation and derivative securities. Elsevier Science, 2002.

POLO, Edison; PEIXE, Maicol; GALEGALE, Gustavo. Estudo Bibliométrico da Produção Científica de Gerenciamento de Riscos entre os Anos de 2000 e 2012. 2013. *CONF-IRM 2013 Proceedings.* Paper 31.

PROFESSIONAL RISK MANAGER'S INTERNATIONAL ASSOCIATION- PRMIA. Principles of good governance.[S.l.] v. 4.9, 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RENN, Ortwin. The role of risk perception for risk management. Reliability Engineering and System Safety. [S.l.] v. 59, p. 49-62, 1998a.

RENN, Ortwin. Three decades of risk research: accomplishments and new challenges. Journal of risk research, v. 1, n. 1, p. 49-71, 1998b.

RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández et al. Metodologia de pesquisa. 2006.

SANCHES, Marcos Venicio. Sistemas de controles internos e de fiscalização em demonstrações contábeis: uma análise crítica de normas específicas. 2007. 111 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCHEYTT, Tobias et al. Introduction: Organizations, risk and regulation. Journal of Management Studies, v. 43, n. 6, p. 1331-1337, 2006.

SCHIMIT, M.; CHAO, L. Managing Growth Risk: Lessons from the Current Crisis. Centre Emile Bernheim, 2010.

SILVA, Ricardo Humberto Rocha da. A política de hedge e o tratamento do risco nas empresas não-financeiras. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SIMKINS, Betty; RAMIREZ, Steven. Enterprise-Wide Risk Management and Corporate Governance, Loyola University. Chicago Law Journal. Chicago, v. 39, p. 571-594, 2008.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. 2004. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZONATTO, V. C. S; BEUREN, I. M. Categorias de Riscos Evidenciadas nos Relatórios da Administração de Empresas Brasileiras com ADRs. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. [S.l.] v. 12, n. 35, p. 141-155, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA DOS ESTUDOS DE CASO

VISÃO GERAL DA PESQUISA

Título: Gestão de Riscos Corporativos: um estudo multicaso sobre seus conceitos, métodos e técnicas

Objetivo Principal: analisar o processo de gestão de riscos corporativos em empresas do setor não financeiro.

Objetivos Específicos:

1. Identificar quais são os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos;
2. Descrever os principais procedimentos que envolvem a análise do ambiente (interno e externo) no qual a empresa está inserida;
3. Verificar quais são os principais agentes, processos, metodologias, normas e ferramentas adotadas para gerir riscos.

Aspectos Metodológicos: pesquisa exploratória e qualitativa elaborada a partir da utilização do método de casos múltiplos. (Para mais detalhes consultar Capítulo 3) Citar resumidamente ao entrevistado o que a etapa atual da pesquisa engloba e como ela está sendo executada. Além das contribuições que resultarão da pesquisa.

Unidade de análise: área de gestão de riscos e/ou área correlata que desempenhe atividades de gestão de riscos.

Fontes de evidência: obtenção de dados primários por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais; levantamento de dados secundários com a utilização da técnica de exame documental.

Instrumento de coleta: roteiro de entrevista (Apêndice 2) e análise de documentos.

Pesquisador: Daniel Ferro **E-mail:** danielferro@usp.br

Organização Responsável pela Pesquisa:

- Universidade de São Paulo – USP
- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA
- Departamento de Administração
- Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado)

Endereço: Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 - Butantã, São Paulo - SP, 05508-010
Telefone: (11) 3091-5960

Agência de Fomento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

DADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO, SOBRE O ENTREVISTADO E SOBRE A ENTREVISTA

Organização: nome, natureza jurídica, localização, número de funcionários, missão, visão, organograma, ramo de atuação, linhas de produto, *market share*, e outras informações relevantes que possam ser disponibilizadas.

Entrevistado: nome, formação, data de entrada na organização, área, cargo, atribuições e atividades exercidas.

Entrevista: Local, data e horário da entrevista, tipo de entrevista utilizado, especificar se alguma informação sobre a empresa e/ou o entrevistado deve ser mantida em sigilo (confidencialidade das informações).

Aspectos Analisados:

- Percepção sobre a importância da gestão de riscos;
- Definição de risco e categorias de risco adotadas;
- Framework aplicado na estruturação da área de gestão de riscos;
- Referências normativas que definem as diretrizes da área de gestão de riscos;
- Estrutura atual da área e identificação dos agentes envolvidos no processo (funções e responsabilidades);
- Critérios que determinam o apetite de riscos da empresa;
- Perfil, formação e experiência dos profissionais que lidam com a gestão de riscos na empresa;
- Procedimentos que envolvem a gestão de riscos.

ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

- Organizar as análises das fontes de evidência em casos individuais.
- Organizar as informações coletadas de acordo com as unidades de análise propostas no roteiro de entrevista (Apêndice 2).
- Comparar cada caso, isoladamente, com os conceitos do referencial teórico.
- Comparar os casos estudados entre si e verificar a possibilidade de replicação teórica.
- Elaborar os relatórios dos casos.

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntas	Objetivos Específicos Relacionados	Embasamento Teórico	Indicadores de Gerenciamento de Riscos Relacionados	Aspectos Analisados
1. Qual a importância da existência de uma área de Gestão de Riscos em uma empresa?	1.Identificar quais são os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos;	FERMA (2002) BROWN (2004); MCCARTHY e FLYN (2004); SIMKINS e RAMIREZ (2008)		Percepção sobre a importância da gestão de riscos.
2.Quando foi criada a área de Gestão de Riscos? Como foi o processo de criação da área? Quais foram os aspectos motivadores? Quais fatores foram considerados?	1.Identificar quais são os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos;	MATHRANI E MATHRANI (2013)	Contexto	Contexto de volatilidade do ambiente de negócios onde as empresas estão inseridas. Surgimento da necessidade de gestão dos riscos na empresa.
3.Qual é a definição adotada para risco nesta empresa? Quais são as classes ou tipos de riscos consideradas? Há uma linguagem comum de riscos? Se sim, está formalizada? É possível disponibilizar o documento?	1.Identificar quais são os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos;	BESSI (2002); Jorion (1998), Marshall (2002) e IBGC (2007)	Identificação e classificação dos Riscos	Definição de risco e categorias de riscos consideradas pela empresa.
4.Como é feita a definição do apetite a riscos e tolerâncias? Em bases quantitativas ou qualitativas? Quem são os responsáveis? Órgãos envolvidos? Há algum documento que contenha essas informações?	1.Identificar quais são os aspectos fundamentais considerados para estruturação de uma área de riscos;	DOMADORAN (2009); COSO (2007);	Contexto	Critérios e procedimentos que determinam o perfil e o apetite a riscos da empresa.

5. Quais fatores internos e externos influenciam a estrutura e atuação da área de Gestão de Riscos? Como é realizada a análise desses ambientes (interno e externo)? Qual a contribuição dessa análise para o processo de gestão de riscos? É utilizada alguma ferramenta específica? Comente sobre a cultura organizacional e as relações de poder.	2.Descrever os principais procedimentos que envolvem a análise do ambiente (interno e externo) no qual a empresa está inserida;	MATHRANI E MATHRANI (2013) e COSO (2007)	Contexto	Análise do ambiente no qual a organização está inserida. Observação de elementos da cultura organizacional.
6. Qual o perfil, formação, experiência e características pessoais requeridas para atuar na área de Gestão de Riscos? Há algum treinamento específico?	2.Descrever os principais procedimentos que envolvem a análise do ambiente (interno e externo) no qual a empresa está inserida;	COSO (2007), ISO31000 (2004), IBGC (2007)	Organização e Pessoas	Perfil, formação e experiência dos profissionais que lidam com a gestão de riscos.
7.Qual o papel que a área exerce com os demais organismos que lidam com riscos? (Auditorias, conselho, etc.) Quais são as políticas para tomada de decisões com relação ao gerenciamento de riscos?	2.Descrever os principais procedimentos que envolvem a análise do ambiente (interno e externo) no qual a empresa está inserida;	COSO (2007), ISO31000 (2004), IBGC (2007)	Governança de Gerenciamento de Riscos	Agentes de decisão envolvidos e seus papéis e responsabilidades.
8. De que maneira os objetivos e as metas estratégicas da empresa estão norteando o processo de gestão de risco?	2.Descrever os principais procedimentos que envolvem a análise do ambiente (interno e externo) no qual a empresa está inserida;	COSO (2007), ISO31000 (2004), IBGC (2007)	Contexto	Objetivos estratégicos da organização e a percepção de riscos.
9.Como se estrutura o processo de gestão de riscos corporativos? É utilizado algum framework (COSO, ISO31000, IBGC)? Existem políticas e regras formalizadas? O processo de gestão de riscos se fundamenta em alguma diretriz normativa estabelecida por órgão regulador?	3.Verificar quais são os principais agentes, processos, metodologias, normas e ferramentas adotadas para gerir os riscos;	COSO (2007), ISO31000 (2004), IBGC (2007)	Contexto	Framework aplicado na estruturação da área de gestão de riscos. Referências normativas que definem as diretrizes do processo.

10.Como está estruturada atualmente a área de Gestão de Riscos nesta empresa? Quantas pessoas integram a área? Quais são seus níveis hierárquicos? Como se dá organização das atividades da área? Quais são as principais atividades da área de Gestão de Riscos? Como estas atividades foram definidas?	3.Verificar quais são os principais agentes, processos, metodologias, normas e ferramentas adotadas para gerir os riscos;			Estrutura e processos da área de gestão de riscos da empresa.
11. Quais são os macroprocessos que são levados em consideração na fase de levantamento dos riscos?	3.Verificar quais são os principais agentes, processos, metodologias, normas e ferramentas adotadas para gerir os riscos;	COSO (2007), ISO31000 (2004), IBGC (2007)	Identificação e classificação dos Riscos	Definição e classificação dos eventos que podem impactar os objetivos estratégicos da organização
12. Como é feita a avaliação e a mensuração dos riscos identificados?			Avaliações dos Riscos	Efeitos potenciais dos riscos aos quais a organização está exposta
13. Quais são as ações desenvolvidas para mitigar os riscos considerados relevantes?			Tratamento dos Riscos	Planos de ação para minimizar os eventos que podem ter impacto negativo na organização e maximizar os eventos que podem ter impacto positivo
14. Comente sobre o modelo de gestão da organização com relação as atividades que envolvem a gestão de riscos. Qual é o mecanismo utilizado para criação de novos processos? Quais são os princípios que norteiam o redesenho dos processos?			Monitoramento dos Riscos	Monitoramentos, avaliações e revisões dos procedimentos. Identificar os princípios que direcionaram uma eventual mudança de processo.
15.Com quais áreas da empresa a área de Gestão de Riscos se relaciona? Como ocorre esse relacionamento? Como ocorre a comunicação com os colaboradores? E quais os tipos de comunicação utilizados? Os relatórios gerenciais facilitam a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos?	3.Verificar quais são os principais agentes, processos, metodologias, normas e ferramentas adotadas para gerir os riscos;	COSO (2007), ISO31000 (2004), IBGC (2007)	Informação e Comunicação	Confiabilidade dos relatórios tanto internos como externos. Processo de comunicação às partes interessadas internas e externas.

APÊNDICE 3 – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

Perguntas	Respostas das Entrevistas	
	Empresa Alfa	**Empresa Beta**
1. Qual a importância da existência de uma área de Gestão de Riscos em uma empresa?	É uma área fundamental. Tenho a impressão de que a questão dos riscos é tão relevante que se não prestarmos atenção a eles pode ser realmente um ponto fundamental para que as empresas quebrem, para que elas tenham grandes perdas.	A área de riscos, ela tem uma função muito importante porque ela tende a enxergar de hoje para frente, o que pode acontecer. Avaliando o cenário atual, então eu entendo como funcionam os controles internos, tento fazer uma modelagem da melhor maneira possível e tento enxergar onde tem fragilidades para o futuro. É uma área estratégica, que cuida da parte de defesa, um pouco de problemas futuros, onde há alavancagem de negócios futuros.
2.Quando foi criada a área de Gestão de Riscos? Como foi o processo de criação da área? Quais foram os aspectos motivadores? Quais fatores foram considerados?	Nós temos uma área de auditoria que atende a parte de riscos. E essa área de auditoria é corporativa. A análise de riscos está dentro da área de auditoria, que depende do corporativo e nos reportam funcionalmente (área financeira) ... o motivo pelo qual estou aqui é que a empresa aqui no Brasil tinha muitas perdas. E o que acontece? Havia muitos riscos. Não chegamos a detectar fraudes, mas chegamos a identificar procedimentos, decisões e atividades incorretas e inadequadas... que nos custaram quase 200 milhões de reais no ano de 2013.	Um dos pilares estratégicos da companhia é risco controlado. Então, a própria companhia entende que riscos existem e que eles precisam ser monitorados e mitigados. Então, a partir daí foi criada a ideia de "vamos construir isso" (área de gestão de riscos). Em 2010 já tinha sido feita uma análise geral de riscos, com o trabalho de uma consultoria. E com isso ela mapeou todos os negócios, as principais preocupações dela e ali deixou um esqueleto pronto para uma estrutura interna. Então, a partir daí a gente foi desenvolvendo a área, em termos de governança, em termos de mecanismos, em termos de forma de documentação, que a gente continua adotando até hoje.

3.Qual é a definição adotada para risco nesta empresa? Quais são as classes ou tipos de riscos consideradas? Há uma linguagem comum de riscos? Se sim, está formalizada? É possível disponibilizar o documento?	Não temos uma definição de risco formalizada em um dicionário nem categorias de risco previamente definidas. As categorias de risco analisadas são apontadas com o apoio dos auditores externos em reuniões com os diretores e responsáveis pela administração e o diretor geral da empresa.	Temos uma Política Interna de Riscos. Temos um Regimento do Comitê de Riscos e dentro das estruturas e ferramentas da metodologia que a gente adotou. Também adotamos um Dicionário de Riscos. Por isso, temos uma taxonomia. É basicamente um diagrama, onde a gente pega os principais tópicos de risco teórico, então tem estratégico, financeiro e operacional. Como aqui a gente é uma empresa muito regulada, tem também uma parte reguladora, que envolve aspectos contábeis, aspectos de regulação mesmo: ambientais e jurídicos.
4.Como é feita a definição do apetite a riscos e tolerâncias? Em bases quantitativas ou qualitativas? Quem são os responsáveis? Órgãos envolvidos? Há algum documento que contenha essas informações?	Não possuímos um perfil de gerenciamento de riscos definido. Como falamos, havia aquelas reuniões onde eles perguntam diretamente ao gestor: o que te preocupa na empresa? A partir disso é montada uma matriz de risco	Ainda não definimos essa questão de apetite a risco. O que a gente tem hoje pronto é uma escala de risco com base em algumas materialidades contábeis, com base em uma premissa de lucro que a gente define quais são as escalas. Mas a forma de tratamento via apetite a risco ainda não foi definida.
5. Quais fatores internos e externos influenciam a estrutura e atuação da área de Gestão de Riscos? Como é realizada a análise desses ambientes (interno e externo)? Qual a contribuição dessa análise para o processo de gestão de riscos? É utilizada alguma ferramenta específica? Comente sobre a cultura organizacional e as relações de poder.	Para esta análise é muito importante a participação do escritório que nos ajuda com a auditoria externa. E também temos um convênio à nível mundial com a Deloitte. Então ela faz a auditoria de todo o grupo. [...] Sobre a questão da cultura organizacional, algumas áreas ainda apresentam certa resistência quando se trata de serem questionadas sobre o modo como elas atuam. Realmente ocorrem muitos problemas quando a área de risco chega em alguma outra área e começa a questionar.	Sobre a estrutura, a definição original do negócio veio de uma consultoria. Definiram uma estrutura que era composta inicialmente por três pessoas [...] Sobre a cultura organizacional, a empresa tem uma definição clara de risco, mas a definição particular de cada um ainda não é tão clara assim. [...] A companhia tem uma parte energética e regulatória muito forte. Então, tem riscos bastante claros para todo mundo. Entretanto, quando eu vou validar um modelo ou fazer alguma coisa, às vezes tem algum tipo de resistência. [...] Então, o grupo de pessoas que trabalha mais perto tem uma ideia (sobre risco) diferenciada de outros. Não existe uma homogeneidade.

6. Qual o perfil, formação, experiência e características pessoais requeridas para atuar na área de Gestão de Riscos? Há algum treinamento específico?	Tem que ser pessoas com perfis diferentes, o perfil técnico é diferente porque elas vêm de várias áreas. Por exemplo, na área de produção temos Engenheiros Industriais. Temos pessoas com formação específica que auditam TI. Temos também Contadores. Ou seja, temos pessoas de todas as formações trabalhando com riscos. Porque realmente em todas as áreas que você possa imaginar precisamos de uma pessoa especialista para entender a área. E o perfil, falando dos aspectos intangíveis, buscamos pessoas que tenham um caráter forte, uma personalidade forte e uma autoestima forte. Porque não pode ser uma pessoa que se intimida quando você aumenta a voz já que ele vai ter que lidar com essa resistência por parte de alguns colaboradores.	Comentou sobre o próprio perfil profissional) [...] Com relação a treinamentos para área de risco, gostaria que tivesse no nosso portfólio um treinamento específico de riscos. [...] um treinamento genérico de riscos. Abordando conceito do que é risco, o que é controle. Porque que a gente faz risco de forma não departamentalizada e sim de forma transversal. [...] Então, a ideia realmente de um self assessment do risco é boa. Mas, precisa de refinamento. Talvez não vale a pena pegar o dicionário inteiro e aplicar para todo mundo, talvez a gente tenha que segmentar.
7.Qual o papel que a área exerce com os demais organismos que lidam com riscos? (Auditorias, conselho, etc.) Quais são as políticas para tomada de decisões com relação ao gerenciamento de riscos?	Agentes: conselheiros, auditores externos que estão observando e que apontam os riscos; e os diretores das aéras funcionais e responsáveis pela administração e o diretor geral da empresa. [...] Então eles aprovam esses planos de trabalho e auditam todos. Por isso os auditores externos quando vêm já te apresentam um plano de trabalho.	(Sobre as decisões vindas da matriz) As diretrizes e a metodologia deles que é muito próxima. Tem fatores de adaptação, mas aí é simplesmente como que eu vou adaptar para... é simplesmente tradução. (Sobre decisões baseadas na análise de riscos) A tomada de decisões é feita hoje pela diretoria, com base nas informações que ele recebe. Mas, não existe nada hoje formal. Então, não sei se vai chegar a um ponto de deixar de ser uma área consultiva para ser uma área de restrição. Não entendo que seja isso que a empresa quer. A empresa quer que tenha... olha, os riscos são a, b, c, d, e... existe isso feito. [...] Então, não existe ainda uma abordagem tão global do tipo: "ok, eu não faço nada enquanto não passar por um relatório da área de risco". Não sei nem se vai chegar a esse ponto. Já vi empresa que faz. Mas, era uma empresa mais tradicionalista e burocrática.

8. De que maneira os objetivos e as metas estratégicas da empresa estão norteando o processo de gestão de risco?	Cada ano o Comitê Diretivo se reúne de todas as unidades da empresa, geralmente no mês de julho, para definir a estratégia da companhia. E o grupo a cada 5 anos estabelece os objetivos estratégicos e como eles vão contribuir com a missão e a visão do grupo. Então, uma vez que eles definem os objetivos estratégicos o Diretor de cada unidade leva isso e começa a trabalhar com o seu comitê executivo. Nesse caso o papel da gestão de riscos é garantir com que esses objetivos sejam cumpridos.	A área de riscos, ela tem uma função muito importante porque ela tende a enxergar de hoje para frente, o que pode acontecer. [...] É uma área estratégica, que cuida da parte de defesa, um pouco de problemas futuros, onde há alavancagem de negócios futuros. [...] Então, é muito mais uma área de estratégia, em termos bastante idealizados. [...] Um dos pilares estratégicos da companhia é risco controlado. Então, a própria companhia entende que riscos existem e que eles precisam ser monitorados e mitigados.
9.Como se estrutura o processo de gestão de riscos corporativos? É utilizado algum framework (COSO, ISO31000, IBGC)? Existem políticas e regras formalizadas? O processo de gestão de riscos se fundamenta em alguma diretriz normativa estabelecida por órgão regulador?	COSO é uma das metodologias que a área de auditoria ou de risco se baseia para fazer toda essa análise de riscos. [...] Olha, esse ponto é bem importante porque apesar deles terem essa metodologia à nível corporativo, também prestam atenção, respeitam e avaliam todas as regras, todas as leis ou normativas do país. [...] Porque já tem pessoas que vão preparando essas análises. Essas pessoas quando estão no México vêm e fazem cursos de legislação local. E também contratam Advogados ou algumas outras pessoas com conhecimento técnico especializado que eles precisam no local.	A gente adotou no começo os cadernos de gestão de risco do IBGC, para pegar algumas metodologias. A ISO 31000 é basicamente uma visão aplicada do COSO. Então, falar de COSO e falar de ISO 31000 é basicamente falar da mesma coisa. A ISO 31000 foi baseado no COSO e todo mundo sabe disso. O COSO é algo muito mais ideológico e a ISO é muito mais prático. Eu trabalho com os dois para consulta e para estruturação do negócio [...]. (Sobre aspectos regulatórios) A companhia que tem uma parte energética e regulatória muito grande. Então, tem uma auditoria específica do regulatório que tem o mapa de risco, e aí eu tenho também as minhas considerações com eles, porque eles usam Porter para classificar risco. Não faz sentido algum, mas isso é com eles. E mesmo assim as estruturas são bastante parecidas porque é base COSO [...]. Basicamente a estrutura de identificação, monitoramento, tratamento... tem aquele framework que a ISO prevê, mas a geração de metodologia e suporte. [...] mas uma área de riscos, quando é simplesmente de risco você não consegue fugir muito do conceito que a ISO propõe. De definição de metodologias, identificação de risco, análise, tratamento, monitoramento e retroalimentação disso. Não foge.

10.Como está estruturada atualmente a área de Gestão de Riscos nesta empresa? Quantas pessoas integram a área? Quais são seus níveis hierárquicos? Como se dá organização das atividades da área? Quais são as principais atividades da área de Gestão de Riscos? Como estas atividades foram definidas?	Nós temos uma área de auditoria que atende a parte de riscos. E essa área de auditoria é corporativa. A análise de riscos está dentro da área de auditoria, que depende do corporativo e nos reportam funcionalmente. (Sobre a estrutura da área). Hoje na unidade do Brasil especificamente temos 5 pessoas trabalhando com riscos, que vem das áreas de Operações, Comercial e Serviços, as três áreas que compõem a companhia. Mas, realmente a nível corporativo temos em torno de 40 pessoas. Nós estamos presentes em 25 países, então essas 40 pessoas atendem aos 25 países. [...] Temos o Centro de Serviços Compartilhados, e 80% das operações administrativas estão nesse centro e são administradas à nível mundial. Então, eles auditam através do México as operações que estão na Espanha, nos Estados Unidos, na América Central e em alguns países da América Latina.	Apenas uma pessoa trabalha diretamente na área gestão de riscos aqui na empresa. Hoje a estrutura de Riscos Corporativos está dentro da área de Compliance. A área se chama Compliance e Risco Corporativo. Uma rápida visão: começou na auditoria interna, foi para uma área de processos, depois foi para uma área de estudos de riscos energéticos.... Agora foi para área de Compliance, porque entende-se que a área de Compliance vai ganhar mais com a área de risco [...]. Então, a gente simplesmente faz a gestão de cada um deles e passamos a ideia de que o risk owner é o dono do risco. Então, é por isso que por enquanto a gente entende que não precisa de uma área muito mais estruturada porque o dono do risco tem que controlar. A gente vai visitá-lo com uma frequência para saber o que está fazendo.
11. Quais são os macroprocessos que são levados em consideração na fase de levantamento dos riscos?	Baseada no COSO, desenvolvemos uma metodologia que se baseia em três aspectos: (1) o apoio dos auditores externos que apontam os riscos; (2) reuniões com os diretores e responsáveis pela administração e o diretor geral da empresa. Em que consiste essa reunião? A área de auditoria diz: fale para mim o que você observa e onde gostaria que eu entrasse para analisar, para apoiar, para auditar; (3) eles quando fazem suas auditorias durante o ano, eles detectam riscos. Dizem, isso tem um problema e temos que consertar para podermos ter melhoras. Então, esses três aspectos com enfoque de uma visão externa, com um ponto de vista muito direto dos responsáveis pela companhia e uma opinião deles. Dessa forma tripartida se definem quais são os planos de trabalho deles e como eles	Basicamente a estrutura de identificação, monitoramento, tratamento... tem aquele framework que a ISO prevê, mas a geração de metodologia e suporte. [...] mas uma área de riscos, quando é simplesmente de risco você não consegue fugir muito do conceito que a ISO propõe. De definição de metodologias, identificação de risco, análise, tratamento, monitoramento e retroalimentação disso. Não foge.
12. Como é feita a avaliação e a mensuração dos riscos identificados?		
13. Quais são as ações desenvolvidas para mitigar os riscos considerados relevantes?		

14. Comente sobre o modelo de gestão da organização com relação as atividades que envolvem a gestão de riscos. Qual é o mecanismo utilizado para criação de novos processos? Quais são os princípios que norteiam o redesenho dos processos?	vão enfocar suas análises.	
15.Com quais áreas da empresa a área de Gestão de Riscos se relaciona? Como ocorre esse relacionamento? Como ocorre a comunicação com os colaboradores? E quais os tipos de comunicação utilizados? Os relatórios gerenciais facilitam a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos?	Nós temos uma Diretoria de Auditoria, uma Diretoria de Controladoria, Diretoria de Operações e Diretoria Comercial Acima deles estão os Conselheiros, são 9 Conselheiros. E abaixo desses conselheiros está a Direção Corporativa... e abaixo deles estão as Diretorias Funcionais. Então quando eles detectam um risco já conhecido e precisam criar uma forma de comunicá-los... esse processo de comunicação começa pelo nível hierárquico mais alto.	A comunicação ainda é muito pontual. E quando existe algum tipo de projeto. Não tem uma estrutura de comunicação corporativa que usa os mecanismos internos de comunicação para falar que existe a área de riscos e tudo mais. Então ainda não houve... não dentro do processo de divulgação da companhia... quando a gente precisa... quando a gente fez o self assessment do ano passado a gente mandou um e-mail para todo mundo. Então o vice presidente que cuidava disso mandou e-mail para todo mundo. A comunicação é muito mais ad hoc do que institucional.