

DJONATAN FERRARINI

A METODOLOGIA DO COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF
THE TREADWAY COMMISSION COMO FERRAMENTA DE APOIO AO
GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

CURITIBA

2014

DJONATAN FERRARINI

A METODOLOGIA DO COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF
THE TREADWAY COMMISSION COMO FERRAMENTA DE APOIO AO
GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

Monografia apresentada ao
Departamento de Contabilidade, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito para obtenção do título de
Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Me. Wesley Souza do
Nascimento

CURITIBA

2014

ABSTRACT

Internal and external events influence the development of actions for achieving the organization objectives. However making decisions requires an effective enterprise risk management. Therefore this study is based on the integrated format of enterprise risk management in the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, an organization that focuses on improving the internal controls in the United States and is considered a benchmark in corporate governance worldwide.

RESUMO

Eventos internos e externos a organização influenciam o desenvolvimento das ações para o cumprimento dos objetivos. Entretanto, tomar decisões exige um eficaz gerenciamento de riscos corporativos. Neste sentido, este estudo se fundamenta na estrutura integrada de gerenciamento de riscos corporativos do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, entidade que se dedica na melhoria dos controles internos nos Estados Unidos e é considerada referência em governança corporativa no mundo todo.

DEDICATÓRIA

À minha família, com amor e carinho, pela incansável dedicação e pelo incentivo para a conquista desta realização.

À minha adorada Dayanne, pelo cuidado e compreensão ao longo do período de elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

À Oyassama, eternamente viva, a me orientar na conquista da vida modelo.

Ao Prof. Me. Wesley Souza do Nascimento, pela inspiração ao conhecimento e pela disposição, atenção e apoio durante o processo de orientação.

À Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de realização do curso de Especialização.

LISTA DE SIGLAS E ABREVEATURAS

CAPM – Capital Assets Pricing Model.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

PMI – Project Management Institute.

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS	9
1.1 O Conceito de Risco.....	9
1.2 A Gestão de Riscos.....	11
2 O COSO E A NECESSIDADE DE CONTROLES INTERNOS EFETIVOS	12
3 COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS	13
3.1 Ambiente Interno	15
3.2 Fixação de Objetivos.....	16
3.3 Identificação de Eventos	17
3.4 Avaliação de Riscos	19
3.5 Resposta aos Riscos.....	21
3.6 Atividades de Controle	22
3.7 Informações e Comunicações.....	22
3.8 Tratamento e Monitoramento	23
4 OUTRAS FERRAMENTAS DE APOIO A GESTÃO DE RISCOS	24
4.1 CAPM.....	24
4.3 SWOT	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

INTRODUÇÃO

Naturalmente, é comum apresentar diversas reações quando se está exposto a situações de incerteza. Diante de um evento de risco, a decisão a ser tomada ocorre de diferentes maneiras, nos mais variados casos, influenciada principalmente pela valorização do ganho ou da perda. Decidir remete executar uma ação no presente, tendo como certo apenas o fato de gerar um efeito ou resultado futuro. Tomar decisões em situações de insegurança, onde não se sabe qual será o resultado futuro, exige a necessidade de identificar as prováveis incertezas para conseguir gerenciá-las.

Nos negócios, porém, arriscar é muito mais complexo, pois as decisões implicam-se a toda a organização e às suas estratégias. No entanto, o processo de tratar riscos faz parte do gerenciamento nas corporações, influenciando a tomada de decisão dos gestores e está diretamente relacionada às suas consequências. Cabe ao gestor de risco analisar as informações necessárias para tornar possível a tomada de decisão acerca dos riscos admitidos.

Neste sentido, este estudo tem o intuito de tratar o gerenciamento de riscos corporativos com base na metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, principal entidade dedicada ao desenvolvimento de melhorias de controles internos nos Estados Unidos. A obra *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*, elaborada pela entidade, é tomada como referência para a elaboração deste estudo, servindo como base para os conceitos e a metodologia apresentada.

No estudo, o primeiro capítulo faz introdução ao gerenciamento de riscos corporativos, trazendo conceitos e definições de risco e sua gestão através de diversos autores. Em seguida, o segundo capítulo apresenta o contexto histórico para o surgimento da necessidade de criação da metodologia COSO de gerenciamento de riscos. Ainda, o capítulo descreve as etapas do processo da estrutura integrada. O terceiro capítulo apresenta de modo introdutório, duas outras ferramentas de apoio à gestão de riscos. Concluindo o estudo, no quarto capítulo são apresentadas as considerações finais destacadas pelo autor.

1 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

No âmbito dos negócios, o desafio maior encontrado pelas organizações é determinar qual o nível de incerteza deve ser aceito ao deparar-se com inúmeras possibilidades acompanhadas geralmente de situações de risco. Sabendo que nem todos os riscos apresentam o mesmo grau de relevância, segundo o COSO, o gerenciamento de riscos corporativos dedica-se em administrar condições de incerteza, auxiliando a decisão do gestor a fim de gerar valor, beneficiando as partes interessadas.

Tendo em vista que a percepção sobre a gestão de riscos pode variar considerando diversas percepções e pontos de vista, o COSO apresenta uma definição comum de diversos conceitos acerca do gerenciamento de riscos, tornando possível uma linguagem comum sobre o assunto. Além de outros autores, alguns destes conceitos-chave serão expostos a seguir, introduzindo o contexto para apresentação da metodologia de gerenciamento.

1.1 O Conceito de Risco

Ao pensar em risco e o seu surgimento na percepção da humanidade, é necessário buscar o seu contexto histórico. Originalmente, a palavra risco vem do Italiano antigo *riscare*, e significa ousar (SALLES JR et. al., 2006, apud BERNSTEIN, 1997) e, seguindo o sentido de risco como incerteza, a origem deriva do latim *risicu* e *riscu*. Desta forma, conforme Salles Jr et. al. (2006), risco é um conjunto de incertezas quando ousamos tomar decisões. Entretanto, o risco e sua história se remetem ao surgimento dos algarismos arábicos e os primeiros registros estão relacionados ao desenvolvimento de teorias probabilísticas para jogos de azar. Logo, se tem a ligação do risco com a incerteza de ganho ou perda em um evento (SALLES JR et. al., 2006).

É possível considerar risco como um acontecimento causal, ou seja, um característico acidente. Com este pensamento, De Cicco (2003, p. 8) define o risco como “uma probabilidade de possíveis danos dentro de um período específico de tempo ou número de ciclos operacionais”.

Em sua obra, o autor José Roberto Securato utiliza as definições de risco de forma simples e sucinta em dois autores: “no sentido mais básico, risco pode ser definido como a possibilidade de perda” (SECURATO, 1993, p. 27 apud GITMAN, 1984) e “risco é o grau de incerteza a respeito de um evento” (SECURATO, 1993, p. 28 apud SOLOMON e PRINGLE, 1981). Ainda, apresenta a ideia de que “o risco e a incerteza estão presentes em um grande número de decisões do executivo que, em seu conjunto, podem levá-lo ao fracasso ou ao sucesso e, com ele, a própria empresa” (SECURATO, 1993, p. 21).

Por sua vez, Gitman (2010) apresenta risco do ponto de vista financeiro, onde pode ser representado por uma probabilidade de perda, ou seja, o risco corresponde a viabilidade dos retornos associados a um determinado ativo. Ao considerá-lo como o que pode ser viável ou não em termos financeiros, o risco representa, por exemplo, optar por ativos que possuem uma chance maior de perda, no entanto, tendo ciência de que a possibilidade de retorno é consideravelmente alta. Deste modo, “quanto mais próximo de certeza estiver o retorno de um ativo, menor sua variabilidade e, em consequência, menor seu risco (GITMAN, 2010, p. 203)”.

Deste modo, estas visões proporcionam uma imagem do risco como um evento negativo, traduzindo-o como probabilidade de perigo ou perda ou algo ruim. Assim, a definição de risco como “um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto” (SALLES JR et. al., 2006 p. 28 apud PMI, 2004), defende a ideia de que o risco não necessariamente cause consequências ruins ou negativas, quebrando o paradigma ao se abordar o tema.

O COSO define os eventos como um incidente ou uma ocorrência que pode ser gerada através de fontes internas ou externas, considerando os impactos que podem ser causados à organização. A ocorrência de um evento atenta para quanto este afeta a realização dos objetivos. Os riscos, desta forma, representam a possibilidade de que um evento poderá ocorrer e afetar negativamente a realização dos objetivos ou até mesmo extingui o valor existente. Já os eventos que proporcionam impactos positivos podem representar oportunidades, que influenciam favoravelmente a realização de objetivos.

1.2 A Gestão de Riscos

A gestão de riscos tem como finalidade desenvolver o planejamento com o intuito de minimizar e eliminar potenciais riscos que poderão ser enfrentados pelas organizações. (LUNKES, 2010). Pode ser entendida como um processo em que diversos fatores afetam-se, influenciando e sendo influenciada pelas decisões em determinadas situações. Através dos gestores, a gestão de riscos enfrenta incertezas e com elas esforçar-se para gerar valor aos seus stakeholders.

Obter o melhor resultado possível de acordo com as decisões e ações tomadas é a missão do gestor, considerando diversos fatores e variáveis. Com esta intenção, de acordo com o autor Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (2009, p. 11), “o gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor”. Segundo Brasileiro, a gestão de riscos aborda os riscos e as oportunidades que comprometem a criação ou a preservação do valor. Ainda considerando os fatores diversos e as variáveis, a tomada de decisão na gestão de riscos é explorada por alguns autores como parte fundamental nos rumos definidos pela estratégia das organizações.

Entretanto, de acordo com a metodologia do COSO, pode-se definir gerenciamento de riscos corporativos como:

[...] o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade (COSO, 2007, p.17).

Nesta ideia, o gerenciamento de riscos é uma aliada indispensável que contribui para estabelecer a prática das estratégias da organização. Ao pensar desta forma, se faz necessário elaborar o planejamento da gestão de riscos e tornar claros seus objetivos a todos da organização. Porém, cabe à administração

tomar decisões, considerando e assumindo riscos corporativos com o intuito de garantir resultado positivo através de controles internos eficientes e eficazes.

2 O COSO E A NECESSIDADE DE CONTROLES INTERNOS EFETIVOS

Em meio a um cenário de grandes prejuízos causados por escândalos e quebras de grandes negócios nos Estados Unidos no final da década de 1980, surge a necessidade de as instituições financeiras apresentarem conformidade nos controles internos, com o objetivo de apresentar maior transparência e confiabilidade de suas informações.

Nesta condição, o setor privado americano se une em uma iniciativa independente, patrocinado por cinco grandes representantes de profissionais ligados à área financeira – *American Institute of Certified Public Accountants*, *American Accounting Association*, *Financial Executives International*, *Institute of Management Accountants* e *Institute of Internal Auditors* – para a criação da *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, ou Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros.

Conhecida como *Treadway Commission*, a entidade sem fins lucrativos publica em 1992 o trabalho *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Um Modelo Integrado), tornando-se mundialmente conhecida como referência em estudo e aplicação de controles internos. Pouco tempo depois, a Comissão passa a se chamar *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, ou Comitê das Organizações Patrocinadoras, distinguida desde então pela sigla COSO.

Com o cenário marcado pelos escândalos e com a quebra de confiança dos investidores, no início dos anos 2000, o Congresso Americano reformula o mercado de capitais com a aprovação da lei Sarbanes-Oxley, na tentativa de extinguir o uso de informações financeiras manipuladas e corrompidas. Em virtude da nova exigência, foram realizadas diversas iniciativas buscando trazer a luz os problemas e dificuldades das instituições relacionadas às formas de gerir seus controles.

À época, atingir tal meta demandou o desenvolvimento de controles internos efetivos integrados ao processo de gestão, tornando-se necessário gerenciar os riscos que possam ameaçar seu cumprimento. Ainda hoje, existem diversas ferramentas e metodologias desenvolvidas que auxiliam na gestão dos riscos corporativos, como os exemplos apresentados no próximo capítulo.

Em meados de 2001, o COSO inicia um estudo com o intuito de ajudar as organizações a gerenciar riscos. A obra Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada surge para ampliar a compreensão dos controles internos, apresentando uma vasta abrangência de gerenciamento de riscos corporativos, através do estudo e aplicação de seus componentes. Assim, a metodologia traduzida da versão original publicada em inglês com parceria de Pricewaterhouse Coopers e do Instituto dos Auditores Internos do Brasil, com edição lançada em 2007, serve como ferramenta para identificar os objetivos essenciais de negócio e gerar informações necessárias para administrar riscos diante as incertezas enfrentadas pelas organizações, tornando possível o gerenciamento efetivo de seus controles internos. Sua finalidade fundamental é contribuir para que a gestão de negócios adquira uma forma adequada pra abordar os riscos intrínsecos aos objetivos da organização. Os componentes do gerenciamento de riscos são descritos através de conceitos fundamentais aliados as fases de gestão, apresentados a seguir.

3 COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos é um processo dinâmico, composto por componentes inter-relacionados. No entanto, não se trata de um processo rígido, que deve ser seguido rigorosamente em série, mas sim de um procedimento interativo e multidirecional, onde cada componente pode influenciar outro no processo.

De acordo com o COSO, os componentes do gerenciamento de riscos representam o que é necessário para tornar possível o alcance dos objetivos. Esta relação é representada através da matriz tridimensional, com a forma de um cubo, relacionando objetivos e as unidades da organização aos componentes.

Figura 01 – Matriz COSO



Fonte: COSO, 2007.

Na matriz, as colunas verticais representam as quatro categorias de objetivos: estratégico, operacional, de comunicação e conformidade. Os oito componentes estão representados pelas linhas verticais e a organização e suas unidades formam a terceira dimensão do cubo.

A representação da matriz deixa evidente que cada componente cruza com todas as categorias de objetivos. Como exemplo, os dados financeiros derivados de fontes internas e externas, são utilizados para desenvolver a estratégia, administrar operações comerciais e estabelecer comunicação eficaz, além de assegurar o cumprimento de leis e normas regulatórias.

Cada componente do gerenciamento de riscos possui características próprias, que auxiliam a gestão. Porém, neste estudo alguns conceitos do gerenciamento de risco comumente descritas na literatura foram incorporados, com o intuito de acrescentar informações e conhecimento a respeito do assunto.

3.1 Ambiente Interno

O ambiente interno envolve a cultura de uma organização. São através das definições neste momento do gerenciamento que se possibilita determinar o planejamento frente os riscos, ou seja, serve como base para definir sua filosofia de administração e o apetite aos riscos, os seus valores éticos aliados ao nível de competência e de desenvolvimento de pessoal.

Neste sentido, o planejamento representa preparar a organização para o futuro, estando apto para encarar o inesperado. Para Valeriano (1998), planejar o gerenciamento de riscos tem como objetivo determinar de que forma e a probabilidade um evento pode ocorrer, bem como analisar seus impactos e a severidade sobre o desempenho da organização, considerando que arriscar pode causar variações em custos, prazos e resultados.

Segundo o COSO, determinar a filosofia de uma organização representa compartilhar atitudes e convicções que moldam como os riscos deverão ser administrados, desde o desenvolvimento e implantação das estratégias às atividades desenvolvidas no cotidiano. De acordo com a forma em que se define a filosofia, os valores e a cultura serão influenciados. Quando existe uma definição desenvolvida, entendida e aceita pelo pessoal da organização, a filosofia de gerenciamento de riscos poderá ser efetiva e eficaz, tendo em vista que a situação inversa pode atingir níveis inaceitáveis, tornando sua prática irregular.

Os gestores de determinadas unidades de negócio podem apresentar pouco preparo para lidar com risco, no que diz respeito às suas posições, representando a parte conservadora da organização enquanto outros gestores assumem o desafio de enfrentar mais riscos. Esta discrepância na cultura organizacional pode não facilitar o esforço em tornar única e definitiva a filosofia de gerenciamento de riscos corporativos.

Embora com intenção de gerar valor, determinar o nível de risco que deverá ser aceito também é um fator que influencia a cultura organizacional. Para determinar qual o apetite aos riscos uma organização pretende abranger, é possível classificá-lo em categorias qualitativas como elevado, moderado ou baixo, ou ainda utilizar abordagens quantitativas, refletidas em metas de crescimento ou retorno, em razão dos riscos.

Além destes requisitos para determinar a estratégia e os objetivos da organização, a filosofia de gerenciamento de riscos pode utilizar como base juízos de valor e particularidades gerenciais. Ajustar comportamentos éticos e integridade administrativa reflete na cultura corporativa, principalmente se tiver o apoio através das ações e dos exemplos executados pela administração e seus gestores.

3.2 Fixação de Objetivos

Este componente do gerenciamento de riscos realiza a fixação dos objetivos remetendo-se à estratégia. De acordo com a metodologia, esta fase possibilita a execução eficaz de futuros componentes, pois “é necessário que os objetivos existam para que se possa identificar e avaliar os riscos quanto a sua realização, bem como adotar as medidas necessárias para administrá-los” (COSO, 2007, p. 37).

A necessidade de estabelecer os objetivos estratégicos está no fato de expor de forma ampla as razões da existência da organização, geralmente caracterizadas por definições precisas. Os objetivos operacionais, entretanto, são mais dinâmicos e ajustados considerando possíveis variações das condições internas e externas. Nesta lógica, os objetivos correlatados são realinhados para que fiquem de acordo com os objetivos estratégicos.

Para que os objetivos estabelecidos tanto no âmbito estratégico como no operacional alcancem os níveis de atendimento desejado, a organização deve possuir o pleno controle de sua capacidade, executando o que for preciso para alcança-los. No entanto, os eventos externos representam uma ameaça e devem ser necessariamente considerados. Uma alternativa é realizar um plano de contingência para considerar o impacto dos eventos externos, para que ao menos os mesmos sejam reduzidos.

Ainda, o COSO destaca ser necessário determinar qual será o nível aceitável de tolerância ao risco para o alcance de um determinado objetivo. São utilizadas medidas de desempenho para garantir que os resultados obtidos estão presentes dentro dos limites estabelecidos. Definindo o nível de tolerância, a organização considera a importância dos objetivos e alinha-os ao apetite a riscos.

3.3 Identificação de Eventos

É indispensável elaborar o processo de identificação dos riscos corporativos. Para tanto, é necessário ter ciência de que apenas o que se conhece é possível mensurar, ou seja, somente os riscos conhecidos ou possíveis de serem identificados poderão ser gerenciados (SALLES JR et. al., 2006). Conforme Brasiliano (2006), “é de suma importância a compreensão dos fatores de risco e suas origens, pois desta forma é que se poderá implementar medidas preventivas reais”. Neste componente, é realizada a identificação e classificação dos principais eventos e apresentadas algumas técnicas de identificação.

Segundo a metodologia do COSO, os eventos de riscos, conforme outrora apresentados, são incidentes ou ocorrências que se surgem de fontes internas ou externas e que podem afetar a estratégia ou a realização dos objetivos definidos pela organização. As decisões dos gestores quanto a estratégia que cadencia o gerenciamento, também podem causar eventos de risco e tornar ineficaz os resultados quando aos objetivos fixados.

Desta forma, identificar eventos e realizar a classificação dos riscos corporativos deve inicialmente se caracterizar pelo agrupamento de suas características afins, ou seja, os riscos podem ser classificados de acordo com suas semelhanças ou similaridade. Realizar o agrupamento dos riscos servirá como fonte de dados histórica para os processos de identificação de futuros riscos associados, segundo Salles Jr et. al. (2006).

Inicialmente, de forma prática e aplicada, é possível classificar os eventos de riscos corporativos também em dois grandes grupos: riscos internos e externos a organização. Diferentemente dos eventos internos, a organização se empenha de maneira mais laboriosa para gerir os riscos oriundos do ambiente externo, por não ter o controle absoluto de seus eventos, caracteristicamente variáveis. Deste modo, fica evidente que, para se conseguir gerenciar ambos, a organização precisa desenvolver seu planejamento de gestão de riscos com a finalidade de minimizar suas origens e causas e, por consequência, aproximar-se da condição de risco zero. Na literatura é possível encontrar diversas definições de eventos de risco, entretanto, podem ser considerados como iminentes os riscos relacionados a diversas fontes, de acordo com o apresentado a seguir.

Quadro 01 – Identificação e Classificação de Eventos de Risco

FATORES	UNIDADE	EVENTO
Internos	Estratégico	Capacidade de se proteger e antecipar-se Alcance de metas e objetivos não definidos Adaptação a mudanças Resultados indesejados
	Operacional	Problemas imprevistos na prestação de serviços Falhas de controles ou processos internos Variação de custos operacionais Erro na fabricação de produtos
	Infraestrutura	Disponibilidade ou escassez de bens Acesso a recursos de capital Capacidade dos bens disponíveis
	Tecnologia	Desenvolvimento Integridade de dados Disponibilidade de dados e sistemas
Externos	Econômico	Concorrência Liquidez Disponibilidade de capital Desemprego
	Imagem	Desenvolvimento sustentável Percepção do mercado Satisfação
	Político	Políticas públicas Legislação tributária Mudança de governo
	Social	Comportamento do consumidor Características demográficas Costumes e hábitos socioculturais

Fonte: Adaptado de COSO (2007) e de Gitman e Lunkes (2010).

3.4 Avaliação de Riscos

A avaliação se caracteriza por apresentar a probabilidade de ocorrência e o impacto que se pode causar cada risco identificado. A partir destes critérios, é possível identificar qual a perda ou ganho ocorrido ou esperado, tendo como base a descrição da causa e do efeito do evento de risco.

Neste componente do gerenciamento, é necessário atribuir um peso ou grau ao risco, ordenando-o em relação a sua severidade. Deste modo, é possível categorizar os riscos corporativos de forma qualitativa e de forma quantitativa, ambas com o intuito de classificar a probabilidade de ocorrência e o impacto dos eventos risco por meio de valores relativos e grau de probabilidade. Evidentemente, a avaliação é possível a partir do momento em que a organização define sua estratégia e o perfil de gestão dos riscos e, aliando aos objetivos apresentado anteriormente, estabelece as diretrizes e os padrões de referência para aderência ou rejeição ao risco. Mensurar a probabilidade e o impacto de decidir por um investimento em dada oportunidade ou em recusa-la, a exemplo, interfere diretamente em seu resultado.

Deste modo, para realizar a avaliação através do método qualitativo é necessário atribuir à probabilidade e ao impacto dos eventos de riscos uma legenda com adjetivos, aliado a valores categorizando-os de forma ordinária. Por exemplo, pode-se qualificar a probabilidade e o impacto de um evento de risco com escala com pesos “muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto”, ou como “fraco médio e critico”, distribuídos de acordo com a certeza de ocorrência, diretamente relacionados ao grau de risco do evento ocorrer. Para este tipo de análise, são utilizados questionários e workshops colaborativos envolvendo os diversos níveis da organização, de acordo com Salles Jr et. al. (2006).

Na avaliação com método quantitativo, os riscos ganham escala numérica, onde a probabilidade, apresentada em porcentagem, representa a certeza da ocorrência do evento. Então, se o evento de risco ocorrer com certeza, sua probabilidade é de 100%. O impacto, geralmente representa valores monetários de perda ou ganho se o evento de risco ocorrer. Pode-se, contudo, cruzar as informações obtidas através dos dois métodos, de forma a elaborar uma matriz de vulnerabilidade, identificando padrões altos e baixos para probabilidades e

impactos dos riscos. Deste modo, o processo de avaliação exige a necessidade de se realizar o acompanhamento dos resultados, para que seja possível identificar quais objetivos estão sendo cumpridos e o atendimento das definições estratégicas no desenvolver da gestão, auxiliando a decidir ações de melhoria (BRASILIANO, 2006).

Contudo, a metodologia do COSO apresenta três técnicas de avaliação de riscos corporativos. Uma delas é o *Benchmarking*, processo em que um grupo de organizações realiza comparação com referências de mercado. As outras técnicas são representadas por Modelos Probabilísticos e Não Probabilísticos. Algumas características destas técnicas são exemplificadas no quadro a seguir.

Quadro 02 – Técnicas de Avaliação de Riscos

TÉCNICA	DESCRIÇÃO
Benchmarking	Enfoca eventos ou processos específicos Compara medições e resultados utilizando métricas comuns Identifica oportunidades de melhoria Compara desempenho, dados de eventos e processos e medidas Avalia a probabilidade e o impacto de eventos em potencial
Modelos Probabilísticos	Associa eventos e impactos à probabilidade de ocorrência Avalia probabilidade e impacto com base em dados históricos Reflete hipóteses de comportamento futuro Avalia resultados esperados a impactos imprevistos ou extremos
Modelos Não Probabilísticos	Emprega critérios subjetivos para estimar impacto Quantifica uma probabilidade associada Avalia probabilidade e impacto com base em dados históricos Mede a sensibilidade e análises de cenários

Fonte: Adaptado de COSO (2007).

3.5 Resposta aos Riscos

Este componente do gerenciamento apresenta respostas às considerações feitas na avaliação dos riscos. O procedimento ocorre inicialmente quando a organização considera a probabilidade e o impacto da ocorrência do risco, além de considerar os custos e os benefícios relacionados. As respostas, no entanto são óbvias e se enquadram para o *feedback* muitos de riscos. Basicamente, classificam-se conforme a seguir.

Quadro 03 – Classificação de Respostas a Riscos

RESPOSTA	DECISÃO
Evitar	Descontinuação das atividades que geram os riscos Sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável
Reduzir	Medidas adotadas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos Reduzem o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco
Compartilhar	Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco Reduzem o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco
Aceitar	Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos O risco inerente está dentro das tolerâncias ao risco

Fonte: Adaptado de COSO (2007).

Logo, ao selecionar as respostas para os riscos, a gestão deve atentar-se para algumas situações, como por exemplo, organizar as respostas de modo que as opções tornem-se compatíveis com os riscos que a organização está disposta a considerar, ou seja, com seu apetite. No entanto, as respostas para alguns riscos exigem maior verificação, podendo influenciar os objetivos determinados.

3.6 Atividades de Controle

As atividades de controle envolvem políticas e procedimentos para assegurar que sejam executadas as respostas aos riscos. No entanto, existem diferentes maneiras de atividades de controle, embora atinjam todos os níveis organizacionais. Segundo o COSO, “a meta dessas atividades é reforçar o cumprimento de planos de ação estabelecidos e, também, manter as organizações direcionadas ao cumprimento de seus objetivos” (COSO, 2007, p. 69).

É possível utilizar controles físicos para manter o cumprimento dos planos, bem como utilizar indicadores de desempenho, relacionando diversos tipos de dados. Em determinadas situações, é possível fazer a combinação de controles informatizados, manuais e automatizados, certificando-se de que as informações necessárias serão colhidas adequadamente.

Considerando o modo de agir de mais de uma organização, com mesmos objetivos e decisões semelhantes, é muito provável que as atividades de controles sejam diferentes, considerando que cada gestor, particularmente, tem suas atividades de controles distintas. Organizações maiores, que apresentem grande porte, são mais complexas e podem enfrentar rotinas de controle mais difíceis, considerando que o inverso é proporcionalmente verdade.

3.7 Informações e Comunicações

Neste componente, ocorre a identificação das informações referente a eventos internos e externos à organização. Na sequência, é realizada a coleta e ações de comunicação das informações com o intuito de que as pessoas cumpram com as suas respectivas responsabilidades.

Geralmente, os sistemas de informática utilizam dados criados internamente e informações obtidas através de fontes externas. Esta lógica garante o esclarecimento para que a tomada de decisões no gerenciamento de riscos ocorra baseando-se em dados ligados aos objetivos.

A comunicação, por sua vez, ocorre de maneira eficaz quando flui por todos os níveis da organização, onde cada funcionário entende sua função e tem

suas tarefas definidas no gerenciamento de riscos corporativos. Da mesma forma, as atividades dos demais colaboradores se relacionam visando a mesma finalidade. Ainda, segundo o COSO, é necessário que exista a comunicação eficaz com terceiros, como clientes fornecedores órgãos reguladores e acionistas,

3.8 Monitoramento

Apesar de ser possível executar o gerenciamento de riscos seguindo a ordem cronológica de suas fases e tendo como base o planejamento, orientado pelo perfil organizacional dos gestores, é na fase deste componente que ocorre a necessidade de realizar monitoramento de relatórios operacionais, comparação de informações e conformidades normativas. Neste momento, é necessário levantar questões, adotando medidas corretivas para o processo de gerenciamento dos riscos.

Ao verificar a ocorrência de um risco ou de um evento de risco, o gestor mais do que depressa põe em prática as definições inicialmente descritas no planejamento. O fator de maior relevância, contudo, fica por conta da periodicidade em que o monitoramento é executado, visando garantir o tratamento dos riscos sempre que houver mudanças no desenvolver das estratégias e quando constatada a ocorrência de um evento de risco (SALLES JR et. al., 2006). Entretanto, o monitoramento contínuo é conduzido pelos gerentes que se dedicam na tarefa de levantar questões, acompanham o desenvolver de pessoal e, se necessário, adotam medidas corretivas às atividades.

De acordo com a metodologia do COSO, existem diversas metodologias e ferramentas para realizar o monitoramento das atividades do gerenciamento de riscos. Para tanto, algumas organizações utilizam o meio de comparação de indicadores de desempenho, ou acabam desenvolvendo seu próprio processo. Técnicas de fluxogramas e questionários também são úteis à esta fase do gerenciamento.

Ainda, faz-se necessário realizar a documentação do processo de gerenciamento de riscos, sob forma de manuais de política, instruções de operação, tudo para que sirva como base de referência para uso futuro.

4 OUTRAS FERRAMENTAS DE APOIO A GESTÃO DE RISCOS

A metodologia de gerenciamento de riscos de referência nos Estados Unidos e, conseqüentemente, no mundo todo é o COSO. Porém, as organizações utilizam outras ferramentas de apoio que vão além da governança corporativa e que também procuram o melhoramento do gerenciamento dos controles internos.

O gerenciamento de riscos por meio de outras ferramentas apresenta outras óticas, embora de acordo com a ideia da dimensão da matriz COSO, em que os objetivos são parte fundamental para o gerenciamento dos riscos, estas ferramentas partem do ponto de vista de unidades de negócio, como finanças ou a qualidade.

Desta forma, neste capítulo é apresentada de forma introdutória a ferramenta financeira *Capital Assets Pricing Model*, utilizada na formação de preços e a Análise SWOT para estudos mercadológicos.

4.1 CAPM

O CAPM, modelo de formação de preços, tem como finalidade relacionar o risco de um ativo ao retorno esperado, considerando os fatores de mercado que afetam as empresas. Sua principal forma de medir risco é através de um indicador, o coeficiente beta.

Gitman define a ferramenta considerando que:

“O CAPM foi desenvolvido para explicar o comportamento dos preços dos títulos e oferecer um mecanismo pelo qual os investidores pudessem avaliar o impacto do investimento em um título sobre o risco e o retorno gerais de suas carteiras”. (GITMAN, 2010, p. 230).

Deste modo, com modelo CAPM é possível medir o risco e apresentar o grau de variabilidade do retorno, através do coeficiente beta, de um ativo comparado a variação do retorno do mercado. Geralmente, o coeficiente que representa o mercado utiliza a característica quantitativa referente à análise de riscos considerado igual a 1,0. Este valor serve como parâmetro comparativo.

Neste sentido, a variação de beta pode tanto ser positiva quanto negativa, porém, a tendência é que o beta apresente valor positivo, com mais frequência entre 0,5 e 2,0.

Considerando que, ao seguir a tendência e ultrapassar o valor 1,0 do mercado, sua interpretação pode se dar como sendo maior que a do mercado. Por exemplo, se o retorno de uma ação é representado pela metade da resposta do mercado, é provável que mude 0,5% a cada 1% de variação de retorno do mercado. O mesmo vale para uma variação representando o dobro, onde o valor de beta é 2,0 e a variação será de 2% para cada 1% de variação de carteira do mercado (GITMAN, 2010).

Vale deixar claro que o modelo de formação de preços é baseado na hipotética situação de mercado eficiente, com níveis de informação igualitários, sem restrição de investimento, ausência de impostos e gestores que apresentam aversão ao risco.

4.2 SWOT

A análise SWOT é uma técnica utilizada para a análise estratégica no estudo de mercado. A análise SWOT é o diagnóstico matricial, concebendo a identificação de variáveis internas e externas como forças e fraquezas, tanto como de oportunidades e ameaças.

Ao buscar identificar forças e fraquezas, é possível dividir a empresa em áreas de risco, identificando qual o grau crítico das situações. Ainda, considerando as variáveis externas, é necessário que haja ciência de que são incontroláveis por parte da organização, influenciando decisivamente pouco na minimização dos eventos de risco. No entanto, a análise SWOT garante ao gestor a possibilidade de retratar o risco, indicando quais os fatores a serem trabalhados prioritariamente (BRASILIANO, 2006).

Figura 02 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Brasileiro (2006).

Em análise a figura, é possível identificar nos quadrantes a decisão que deve ser tomada pelo gestor ao considerar as informações de pontos fracos e pontos fortes advindas do ambiente interno, cruzando às informações de ambiente externo onde se encontram oportunidades e ameaças.

Esta é uma forma de verificar como a empresa se encontra com relação à exposição a eventos de risco. Adaptada ao gerenciamento, a matriz SWOT tem visão de toda a organização, tornando suas informações em resumo estratégico dos fatores de risco, onde além de verificar as possíveis deficiências e oportunidades, é necessário investigar cada fator individualmente para que se consiga obter a visão real da situação dos riscos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas são as influências que o gerenciamento de riscos corporativos sofre em uma organização. Na administração, deve estar clara a importância de exercer o controle dos processos. No entanto, a administração tem na essência a ação de levantar as informações necessárias para a tomada de decisão sobre os riscos a serem aceitos.

As informações podem ser entendidas como produtos da gestão de risco sendo, por exemplo, eventos ou de riscos, histórico de gerenciamento ou políticas de tratamento no plano de gestão por meio de *Benchmarking*. Como visto, o planejamento de gestão de riscos pode ser elaborado seguindo uma sequência cronológica de suas fases, neste caso, aliada ao uso da ferramenta COSO de apoio à gestão.

O que se percebe, no entanto, é que os gestores podem tomar duas decisões no tratamento dos riscos corporativos, sendo uma delas a efetiva diminuição do risco, através da redução de sua probabilidade de ocorrência e ou de seu impacto. A outra decisão é aceitar o risco, ou seja, arriscar considerando as medidas entre o resultado – perda ou ganho – que se pode obter.

Ao certo, não se sabe qual será a reação do mercado quanto ao preço de um novo produto, bem como se deve optar pela estratégia de negócio com base nas informações dos relatórios financeiros ou do identificado em tendências e pesquisas de marketing. A organização, como um organismo de funções inter-relacionadas e dependentes entre si, necessita da definição de objetivo para todas as unidades conforme suas particularidades, tornando possível alcançar o objetivo maior e comum para toda a organização.

Os eventos internos e externos provocam desvios no alcance dos objetivos. Desta forma, o gestor tem a missão de detectar por quais riscos estes eventos podem percorrer, determinando qual a é a probabilidade e o impacto nos objetivos da organização.

A metodologia do COSO fornece apoio no estabelecimento de controles internos e ao gerenciamento dos riscos corporativos. Oferece mecanismos para que os riscos sejam focados não apenas nos objetivos do processo, mas sim nos objetivos principais da organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. *Análise de Riscos Corporativos – Método Brasileiro*. São Paulo: Editora Sicurezza, 2006.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. *Gestão e Análise de Riscos Corporativos – Método Brasileiro Avançado*. São Paulo: Editora Sicurezza, 2009.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. *Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada*. Pricewaterhousecoopers e Audibra, 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/Publication/erm/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2013.

DE CICCIO, Francesco M.G.A.F. *Tecnologias Consagradas de Gestão de Riscos*. São Paulo: Risk Tecnologia, 2003.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ISO 31000. 2009, *Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas. 24 p.

JÚLIO, Carlos Alberto. SALIBI NETO, José. *Estratégia e Planejamento – Autores e Conceitos Imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. – (Coletânea HSM Management).

LUNKES, Rogério João. *Controle de Gestão: Estratégico, Tático, Operacional, Interno e de Risco*. São Paulo: Atlas, 2010.

VALERIANO, Dalton L. *Gerência em Projetos – Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia*. São Paulo: Makron Books, 1998.

SALLES JR, Carlos Alberto Corrêa et. al. *Gerenciamento de Riscos em Projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SECURATO, José Roberto. *Decisões Financeiras em Condições de Risco*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

