

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MAIARA MARTINI

GERENCIAMENTO DE RISCOS NA CONTROLADORIA

CURITIBA

2014

MAIARA MARTINI

GERENCIAMENTO DE RISCOS NA CONTROLADORIA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Controladoria, Turma A, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Marcia Bortolucci Espejo.

CURITIBA

2014

“A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza.”

Peter L. Bernstein

RESUMO

MARTINI, Maiara. **Gerenciamento de Riscos na Controladoria**. O presente trabalho objetivou identificar os potenciais benefícios gerados pelo gerenciamento de riscos na Controladoria. Desenhar o processo de gerenciamento de riscos, para a prevenção de futuros problemas e o aumento da eficácia e eficiência do dia-a-dia na área de Controladoria. Isto é feito por meio do desenvolvimento de processos e ferramentas adequados à realidade da empresa. As desconfianças de investidores e acionistas, geradas por fraudes e falta de transparências por parte das companhias, fizeram com que as empresas despertassem e utilizassem ferramentas como o gerenciamento de riscos para obter-se mais segurança e governança. Foram demonstrados conceitos, modelos, categorias de riscos, técnicas e ferramentas para utilização do gerenciamento de riscos. Desta forma, conclui-se a importância da gestão de riscos para todas as áreas das empresas, porém devido à responsabilidade da área de Controladoria de responder aos acionistas, diretores e investidores das companhias, sua necessidade destaca-se ainda mais. Cada empresa precisa tentar mensurar como poderá extrair ao máximo de benefícios do gerenciamento de riscos. Cada empresa pode ter uma metodologia diferente para gerenciar riscos, porém não pode deixar de se preocupar com isso. Metodologia: estudo bibliográfico descritivo e qualitativo.

Palavras-chave: **Controladoria, Riscos, Gestão de Riscos.**

ABSTRACT

Martini, Maiara. **Risk Management in Comptroller**. This study aimed to identify the potential benefits generated by risk management in Controlling. Draw the process of risk management, to prevent future problems and improving the effectiveness and efficiency of day-to-day in the Comptroller's department. This is done through the development of appropriate processes and tools to the reality of the company. The distrust of investors and shareholders, generated by fraud and lack of transparency on the part of companies, made that companies wake up and use tools such as risk management to obtain more security and governance. Concepts, models, risk categories, techniques and tools for use in risk management were demonstrated. Thus, concludes the importance of risk management for all areas of business, but due to the responsibility of the Comptroller area of feedback to shareholders, directors and investors of companies, your need stands out even more. Each company must try to measure how they can extract the maximum benefits of risk management. Each company may have a different approach to managing risk, but can not help worrying about it. Methodology: descriptive and qualitative bibliographic study.

Keywords: **Controlling, Risk, Risk Management.**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA.....	9
1.2. OBJETIVOS.....	9
1.2.1. Objetivo Geral.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
1.3. JUSTIFICATIVA.....	10
1.4. METODOLOGIA.....	10
2. REFERENCIAL TEORICO.....	11
2.1. O que são Riscos.....	11
2.2. Tipos de riscos existentes na controladoria.....	18
2.2.1 Risco Operacional.....	18
2.2.2 Risco de Reputação ou de Imagem.....	19
2.2.3 Risco Sistêmico.....	20
2.2.4 Risco Legal.....	20
2.2.5 Risco de Mercado.....	21
2.2.6 Risco de Liquidez.....	21
2.2.7 Risco Humano.....	22
2.3. Categorização dos riscos.....	22
2.3.1 As seis principais categorias de riscos.....	22
2.4. Gerenciamento de riscos.....	23
2.4.1 Componentes de gerenciamento de riscos corporativos.....	29
2.4.1.1 Ambiente interno.....	29
2.4.1.2 Fixação de objetivos.....	30
2.4.1.3 Identificação de Eventos.....	30
2.4.1.4 Avaliação de riscos.....	31
2.4.1.5 Resposta a riscos.....	32
2.4.1.6 Atividades de controle.....	33
2.4.1.7 Informações e Comunicações	33
2.4.1.8 Monitoramento.....	34
2.4.2 As fases do gerenciamento de riscos.....	35

2.5. Controladoria.....	37
2.5.1 A missão da Controladoria.....	40
2.6 Controladoria e o Gerenciamento de Riscos – Como o gerenciamento de riscos pode ajudar no ambiente da controladoria	44
2.6.1 Principais Benefícios da Gerência de Riscos.....	45
3. CONCLUSÃO.....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

1. INTRODUÇÃO

Os riscos estão presentes em todas as atividades e áreas, seja na vida profissional, pessoal como nas organizações. E um risco está diretamente relacionado ao tamanho da perda ou do ganho (oportunidade). Quanto maior for a perda que alguém pode ter, maior também será o risco. Assim também quanto maior for o ganho esperado, mais alto será o risco a qual estará exposto.

O gerenciamento de riscos é uma ótima ferramenta para as companhias, sejam estas pequenas ou grandes, pois prevê a ocorrência de um problema com antecedência e permite que a empresa se organize para evitá-lo ou minimizar seu impacto. Nos últimos anos, criou-se uma especial preocupação com o gerenciamento de riscos, e necessidade de as empresas serem capazes de identificar, analisar e controlar riscos.

A Controladoria é a área que recebe informações de todas as demais áreas de uma organização incluindo a Contabilidade e Administração, e possui importante papel na gestão, pois é responsável pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26): “A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Para Brito (2003, p. 26):

A controladoria, área responsável, principalmente, pelo acompanhamento do planejamento e controle das atividades da instituição, pela elaboração de relatórios financeiros e pela contabilidade, por ser área com características de independência junto às demais, por ter acesso de forma consolidada às informações da instituição e por já ter entre suas atividades a produção de informações financeiras, apresenta-se com características para ser a gestora dos riscos financeiros da instituição, possibilitando o controle de forma consolidada. Nesse prisma, a controladoria realiza uma reorientação, incorporando à análise do retorno e alocação de capital, objetivando melhor posicionar a instituição no tempo. A controladoria passa, então, a migrar da análise do retorno obtido para a análise do retorno em condições de risco e alocação de capital.

Com este cenário, vê-se que é fundamental a gestão de riscos na Controladoria de qualquer instituição que pretende manter-se no mercado e obter crescimento.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Diante desse contexto a questão de pesquisa que esta monografia se propõe investigar é:

Quais os potenciais benefícios gerados pelo gerenciamento de riscos nas empresas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os potenciais benefícios gerados pelo gerenciamento de riscos nas empresas.

Desenhar o processo de gerenciamento de riscos, para a prevenção de futuros problemas e o aumento da eficácia do dia-a-dia na área de Controladoria. Isto é feito por meio do desenvolvimento de processos e ferramentas adequados à realidade da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar os conceitos do processo do gerenciamento de riscos;
- b) Pesquisar as técnicas de identificação de riscos, assim como análise e mitigação destes;
- c) Apresentar as consequências da utilização da gestão de riscos para a Controladoria.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desenvolveu-se o presente trabalho como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Controladoria, assim como para desenvolvimento da aluna. Além de servir na produção do conhecimento acadêmico sobre o assunto, visando colaborar com a área profissional para difundir maneiras diferentes de identificação e controle de riscos.

É visível que o assunto sobre gerenciamento de riscos é de grande importância. Atualmente a preocupação em estar um passo a frente da concorrência, além do dever de estar em dia com os órgãos reguladores, com o meio ambiente e a sociedade só aumenta nas organizações, fazendo com que estas procurem novas estratégias de gestão e administração de recursos.

Por isso deu-se a escolha por esse tema, devido o interesse e familiaridade da aluna com o assunto, e para seu aprimoramento profissional.

1.4 METODOLOGIA

A presente pesquisa é considerada exploratória e bibliográfica. Posto que, segundo Kauark et al (2010, p. 29):

Pesquisa Exploratória: objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou à construção de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Quanto aos procedimentos utilizados na coleta de dados ela é uma pesquisa bibliográfica, pois para Heerdt e Leonel (2007, p. 67):

Pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve tentando explicar um problema a partir das teorias publicadas em diversos tipos de fontes: livros, artigos, manuais, enciclopédias, anais, meios eletrônicos, etc. A realização da pesquisa bibliográfica é fundamental para que se conheça e analise as principais contribuições teóricas sobre um determinado tema ou assunto.

Foram utilizados o PMBOK (Project Management Body of Knowledge) e o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos do IBGC

(Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), considerando suas bases de conhecimento. Ainda livros e artigos relacionados ao tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que são Riscos

Não há uma única definição para o termo Risco, pelo contrário, existem vários pontos de vista quanto a este tema. O dicionário da língua portuguesa define risco como: “perigo; inconveniente ou fatalidade muito possível de efetivar-se”. O termo provém da palavra em latim *risicu* ou *riscu*, que significa ousar. Com essa definição pode-se dizer que o risco não é um destino e sim uma escolha, onde se pode tentar e/ou arriscar algo.

Essas considerações são reforçadas por Bernstein (1997, p. 8): “A palavra risco deriva do italiano *riscare* que significa ousar. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino. É uma das ações que ousamos tomar, que dependem de nosso grau de liberdade de opção”.

Bernstein também afirma isso quando declara: “A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza.” (BERNSTEIN, 1997, p.1) Para o autor o homem pode fazer escolhas que resultarão no seu futuro, não sendo passivo ao seu destino.

Segundo LOPES et al (2007, p. 11):

[...] a história do risco remonta aos primórdios da civilização, mais ligada aos jogos de azar. Contudo, os matemáticos e filósofos passaram a investigar a probabilidade a partir do Renascimento, devido ao gosto pelo jogo.

O mundo atual, seja na área corporativa ou em qualquer outra, está em constante e acelerada mudança. O que não permite que as organizações e pessoas saibam quais dessas mudanças irão afetá-las. O que preocupa não são as mudanças, mas sim as consequências destas, que podem afetar uma companhia caso esta não esteja preparada.

Para o IBGC (2007, p. 11, grifo do autor):

Costuma-se entender “risco” como uma possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos ou por organizações.

Na definição de Figueiredo (2001, p.1), “o risco é uma realidade que faz parte do cotidiano humano desde os mais remotos tempos [...]” a autora afirma que a maioria das decisões no dia-a-dia que uma pessoa precisa fazer está relacionada a uma escolha. Por mais simples que seja essa escolha, sempre existe um risco e a recompensa ou consequência caso o evento do risco não ocorra. Por mais que as pessoas não percebam, todos os dias têm a responsabilidade de escolher, e isso é o que constrói suas vidas, seus caminhos e seus futuros.

Esse também é o pensamento de Verzuh citado por Bezerra (2007, p. 1), quando o autor afirma que:

O risco está relacionado à escolha, não ao acaso, pois decorre da incerteza inerente ao conjunto de possíveis consequências (ganhos e perdas) que resultam de decisões tomadas diariamente pela organização. O gerenciamento do risco é um mecanismo que produz a estabilidade organizacional através da identificação, priorização, mitigação e mensuração da implicação de cada decisão.

Para Bezerra (2007, p.1):

Risco é uma característica comum para todos os projetos. Todos os projetos têm algum grau de incerteza devido às suposições associadas a eles e ao ambiente em que são executados. Estas incertezas podem ser chamadas de risco. Embora os riscos não possam ser eliminados completamente, muitos podem ser antecipados e controlados pró – ativamente.

Vale ressaltar a partir das considerações da autora que, no momento em que um risco é descoberto já existe uma série de opções de soluções ou sugestões de respostas ao problema. Neste momento é onde deve entrar em cena o papel do administrador como gerenciador de seus riscos. Se há uma lista de opções de respostas aos riscos, então é porque o risco tem solução.

Segundo FERRETTI (2011, p. 26): O risco pode ser definido como a possibilidade de que um determinado evento esperado cause algum impacto negativo a uma organização, unidade ou indivíduo.

Com base nessa consideração do autor pode-se concluir que o risco é algo ruim, algo inesperado que trará consequências ruins para o seu detentor. Porém também deve-se considerar que um risco pode ser algo positivo, pode-se haver o risco de ganho em um investimento por exemplo. Nesses casos existe a possibilidade de ganhos muito grandes por parte dos investidores, acionistas e administradores.

Na visão de SILVA (2000, p. 22):

Risco existe quando o tomador de decisões pode basear-se em probabilidades objetivas para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se baseia em dados históricos e, portanto, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis pelo tomador de decisões.

Ninguém se arrisca na expectativa do fracasso. Se alguém está disposto a enfrentar um risco é porque acredita na sua boa sorte. E na maioria das vezes não é só levada em consideração sua sorte, mas também sua experiência em situações parecidas que pode colaborar na sua decisão e palpite.

De acordo com Securato (1996, p. 31):

[...] o conceito de risco procura captar o efeito da distribuição de probabilidades sobre a variável objetivo, levando em conta os eventos que correspondem a fracassos, sucessos ou aqueles que não desejamos classificar nestes extremos [...]

Para Brigham e Houston (1999, p. 29), “o risco refere-se à chance de ocorrer algum evento desfavorável”, ou seja, que não é esperado nem desejado. Os autores ainda dizem que: “Podemos analisá-lo isoladamente, quando se trata do risco de um único ativo ou em carteira, quando um ativo está entre muitos outros em um portfólio”. Pode-se levar essa afirmação em consideração pelo fato de que cada ativo tem uma característica diferenciada. Sendo assim, vê-se a necessidade de avaliá-lo separadamente devido a sua singularidade. Nesses casos é ressaltada a importância de metodologias que se enquadrem nos diferentes negócios. É importante que a organização tenha uma metodologia clara, porém não totalmente engessada, mas que possa ser adaptada e estudada a cada tipo de risco.

Na visão de Brasiliano (2003, p. 80) o risco:

[...] é a ameaça de que um novo evento ou ação (interno ou externo) afete a habilidade da empresa em atingir seus objetivos e suas estratégias de negócios. Não há empresa próspera que não corra riscos. A expansão, bem como a manutenção de um negócio pressupõe que eles existam e devem ser entendidos como parte integrante da empresa.

Com base nessas considerações do autor, pode-se compreender que todas as organizações estão sujeitas a riscos. Assim como todas as pessoas enfrentam riscos todos os dias, as empresas que são constituídas por pessoas, também se deparam com riscos no seu dia-a-dia. Como autor colocou: “Não há empresa próspera que não corra riscos”, podemos considerar que sem se arriscar empresa nenhuma dá um passo a frente, lança um novo produto ou uma linha de produtos diferente da qual já trabalha, faz uma fusão com outras empresas, nem abre uma nova filial e assim por diante. Só alcança o sucesso aquelas que passaram por riscos e os superaram. Passar por um risco não é sinônimo de superá-lo, entretanto, todas as empresas que são bem sucedidas superaram seus riscos.

Para Oliveira (2009, p. 20):

Atualmente, baseado na competitividade enfrentada pelas empresas, pode-se admitir que os riscos tornaram-se mais complexos, refletindo mudanças mundiais como a globalização da economia, crise econômica mundial, fusões e aquisições em vários setores, além do constante avanço tecnológico.

A partir dessas afirmações do autor, é possível verificar que os riscos estão tornando-se mais complexos com o passar do tempo e com a evolução da economia, da tecnologia e do mundo financeiro. Assim o mundo corporativo onde as companhias se situam torna-se também mais complexo. Por isso é necessário que os gestores de riscos e da controladoria estejam sempre bem informados e atualizados com o que passa no seu ramo de atuação e até mesmo nos demais, para que sua empresa não seja afetada.

De acordo com a Ferma (2003, p.2):

O risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências (ISSO/IEC Guide 73). O simples fato de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrências de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo).

Em função dessas considerações do autor, é possível dizer que todo o evento que possui consequências, sejam elas positivas ou negativas, terá algum tipo de risco.

Segundo Young (2008, p.126):

Um risco é qualquer acontecimento incerto que, se ocorrer, pode impedir que o projeto realize as expectativas dos interessados conforme declarado no caso comercial, no resumo das informações do projeto ou na definição aprovada. Um risco que se torna realidade é tratado como um problema.

De acordo com a afirmação do autor todo evento que possa prejudicar de alguma maneira, ou desviar o andamento das atividades pré-estabelecidas causando qualquer alteração não aguardada, pode ser considerado como um risco. E caso ocorra o evento do risco ele será considerado um *Issue*, como é chamado pelos gerentes de projetos, que significa problema em inglês.

Ainda na visão de Young (2008, p. 128): “Os riscos que acontecem tornam-se problemas que você deve resolver imediatamente para manter a integridade do cronograma do projeto”.

Para Lopes et al (2007, p. 23), mesmo se temendo o risco como uma possibilidade de perda, muitas vezes, ele gera uma oportunidade para muitos investidores mais corajosos. O autor faz referência ao risco como prejuízo, porém o risco pode também significar a possibilidade de ganho, e quanto mais arrojado seja o palpite do investidor maior será o seu ganho. “Como a maioria dos investidores prefere não correr riscos, busca modelos matemático-financeiros ou estatísticos para prever a probabilidade de ocorrência de algum risco para o seu investimento.” Esse é o momento que entra em cena o gerenciamento e análise dos riscos, para a tentativa de pressentir se há chances de frustração com a ocorrência do risco.

Para SECURATO (1996, p. 27):

Embora nós lidemos com o risco todos os dias em suas mais variadas formas, sua conceituação é muito difícil. Além do problema da conceituação, existe uma grande dificuldade em estabelecermos a aversão ao risco. Situações que podem parecer de alto risco para uma pessoa poderão ser consideradas de risco aceitável para outras. Esta variedade de posturas em relação ao risco é que permite, muitas vezes, a ocorrência de negócios. As diferentes perspectivas, geradas por diferentes conjuntos de informações, é que estabelecerão o nível de risco de um evento.

Diante dessa perspectiva do autor, é importante ressaltar a importância de uma metodologia robusta para não haver dúvidas da gravidade e do nível de um risco no momento de sua classificação.

Na visão de Securato (1996, p. 21):

Existem alguns conceitos com os quais convivemos, quase sempre, de forma natural. O risco, a certeza e a incerteza são conceitos deste tipo, visto que levamos nossas vidas voltados para o futuro. Assim, estamos habituados às condições de risco e incerteza. Naturalmente, esta questão torna-se mais importante no mundo dos negócios, onde a avaliação dos riscos é fundamental para a tomada de decisão.

Quando o autor declara isso, ele quer dizer que as questões corriqueiras do dia-a-dia, são sim importantes e podem mudar a vida das pessoas. No entanto, a questão torna-se ainda mais séria no mundo dos negócios, ou ainda no mundo corporativo, pois pode envolver perdas de valores muito altos para as companhias se tomada uma decisão errada por não ter sido bem estudada, além da credibilidade da marca da empresa, clientes e até casos de descontinuidade da organização.

Para Menezes (2003, p. 31):

O que diferencia um risco de uma incerteza é o conhecimento – ou possibilidade de estimativa – de sua probabilidade de ocorrência. Quando essa é desconhecida ou difícil de ser estimada, estaremos diante de uma incerteza. Quando ela for conhecida – ou pudermos estima-la com uma confiabilidade aceitável -, podemos dizer que estamos frente a um risco do projeto.

Com base na colocação de Menezes só é possível considerar um futuro problema como um risco quando este pode ser estimado assim como sua probabilidade de acontecer e impacto.

“Um conceito fundamental para risco, é que ele não pode ser eliminado ou neutralizado totalmente. O que pode e deve ser feito é gerenciá-lo.” (CACILHO FILHO, 2009, p.11).

Com base nas considerações do autor, é possível afirmar que se um risco pode ser sanado ele já não é um risco para a entidade. No entanto para a maioria dos riscos é possível monitorá-lo e realizar ações para que o seu impacto seja diminuído. Também é possível afirmar que quando um risco não tem solução ele também não pode ser definido como um risco, mas como um problema, então a organização já poderá pensar em como lidar com as

consequências desse evento. A partir dessas afirmações, considera-se que todos os tipos de riscos podem ser gerenciados.

“Assumir riscos diferencia empresas líderes, mas também pode levá-las a estrondosos fracassos”. (Guia de orientação para gestão de riscos do IBGC, p.11, 2007). Quando o autor afirma isso, ele quer dizer que na ânsia de grandes e rápidos retornos muitas organizações acabam por perder dinheiro e até mesmo pôr em risco a sua continuidade.

(Guia de orientação para gestão de riscos do IBGC, p.11, 2007)

O resultado das iniciativas de negócios revela que o risco pode ser gerenciado a fim de subsidiar os administradores na tomada de decisão, visando a alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições preestabelecidas.

De acordo com Brasileiro (2003, p.19):

[...] quanto mais conseguimos entender a dinâmica dos riscos, suas consequências, impactos e também as causas de sua concretização, menos estaremos expostos a eles. Devemos estar conscientes que muitos riscos são inerentes aos negócios e que a competência do profissional de segurança reside na seleção de quais riscos a empresa deve tratar. O risco é, portanto, inerente a qualquer atividade, pode ser de qualquer natureza e ter dimensão e feitos que podem ser negativos como positivos.

A partir dessa reflexão, pode-se afirmar que se a companhia estudar suficientemente o seu mercado e ambiente onde atua, vai conhecer os futuros problemas e ameaças que pode encontrar. Sendo assim, poderá estar mais bem preparada para enfrenta-los, ou até poderá não precisar enfrenta-los, pois obteve tempo suficiente para se preparar e não se deixar expor a eles. O autor também salienta que por mais que se conheça o seu negócio e se esforce para não ter problemas, existem riscos que são ligados ao negócio da empresa e é necessário estar ciente de que terá que enfrentar estes desafios, caso contrário poderá ter prejuízos ou até comprometer a continuidade da organização.

De acordo com Brasileiro (2003, p.21-22):

[...] o risco, pode, então, ser definido como uma ou mais condições de variável com potencial necessário de causar dano ao patrimônio da empresa, seja ele tangível ou intangível. É por esta razão que, hoje, a área da segurança empresarial se constitui como uma proteção ao negócio da empresa, ao seu objetivo fim, pois a continuidade de suas atividades, sem a ingerência de variáveis incontroláveis, depende do sucesso ou do fracasso da segurança instituída. [...] É importante ressaltar que o risco sempre estará presente, podendo haver baixo ou

alto nível de perigo, dependendo das medidas de seguranças existentes. [...] Todo risco possui uma origem. A diminuição eficaz da sua probabilidade de ocorrência só é obtida pelo estudo e compreensão do surgimento do risco.

“Nos dias atuais, a ideia de risco está, também, associada à possibilidade de que algo ruim ou inesperado venha a acontecer ou até mesmo aconteça”. (CACILHO, 2009, p. 10). Para o autor o risco é qualquer evento que possa prejudicar ou atrasar o objetivo dos administradores. Ele ainda destaca que “A maioria das decisões das pessoas, no dia-a-dia, sempre envolve uma escolha uma opção entre algum tipo de risco e a recompensa a ela associada”. Sendo assim, vale ressaltar que qualquer um pode e deve aprender a administrar os riscos no seu dia-a-dia seja na sua vida profissional, mas também na vida pessoal.

2.2 Tipos de riscos existentes na Controladoria

As organizações devem preocupar-se com todos os riscos inerentes do seu negócio. Podem surgir problemas no seu ambiente interno e externo de onde elas estão inseridas. Seguem alguns exemplos: Risco de Crédito, Risco de sustentabilidade, Risco de Mercado, Risco de imagem, Risco de variação da taxa de juros, Risco de operações extra balanços, Risco de Câmbio, Risco tecnológico e Operacional, Risco Soberano, Risco de Liquidez e Risco Legal conforme cita o autor Brito (2003, p. 17). Porém a área de Controladoria, como toda área, possui seus riscos específicos.

2.2.1 Risco Operacional

Também considerado como risco de controle interno ocorre quando há falhas nos controles seja por sistemas ou processos manuais da companhia.

Para Brito (p.17, 2003):

Quando há falta de consistência e adequação dos sistemas de controle interno, sistemas de processamento e informações, que podem ocasionar perdas inesperadas para a instituição, ocorre o risco de controle interno. A controladoria, por meio de suas funções clássicas, procura avaliar esse tipo de risco.

Segundo BNY Mellon (2012):

O Risco Operacional é o risco de perda resultante de falhas em processos internos, pessoas e sistemas inadequados ou falhos e eventos externos. O Risco Operacional pode ocorrer em função de erros no processamento de transações, desenquadramentos, fraude interna ou externa, prejuízo com ativos e/ou interrupção nos negócios em função de falhas em sistemas ou outros eventos. O Risco Operacional também pode advir de ações legais e regulatórias como consequência do não cumprimento de exigências da legislação, obrigações contratuais ou padrões de éticos.

O Conselho Monetário Nacional na resolução 3.380/06, art 2º define risco operacional como a “possibilidade de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”. (Banco Central Brasileiro, 2006).

2.2.2 Risco de Reputação ou de imagem

Para Brito (2003, p. 18):

O risco de reputação ou imagem é decorrente de veiculação de informações que afetam negativamente a imagem da instituição, pondo em risco a manutenção de clientes e, conseqüentemente, a consecução de transações com esses clientes.

O risco de imagem normalmente prejudica as organizações fazendo com que clientes deixem de admirar a marca e deixem de comprar o produto fabricado pela empresa, investidores deixem de investir na empresa, funcionários pensem em deixar de trabalhar na companhia, e futuros funcionários bons profissionais não tenham interesse em participar do quadro de funcionários da empresa. Assim, a organização vai perdendo a credibilidade de todos ao seu redor. Ainda que o que for dito pela mídia ou qualquer tipo de publicidade negativa seja mentira, a probabilidade da imagem da empresa ficar afetada é grande.

Normalmente o gerenciamento do risco de reputação é feito com o monitoramento de divulgações realizadas pela mídia a respeito da instituição, sobre sua imagem. E também pode ser monitorada, no caso das empresas

menores, analisando se há processos judiciais que possam afetar a reputação da companhia.

2.2.3 Risco sistêmico

Na visão de Brito (2003, p. 17):

O risco sistêmico decorre de problemas que uma ou mais instituições passam a enfrentar e que podem afetar negativamente o próprio sistema em que elas transacionam, por transmitir dificuldades a outras instituições, impedindo até mesmo sua operacionalidade habitual nos negócios. A atuação das autoridades reguladoras procura evitar, para o sistema, a ocorrência desse tipo de risco.

Entende-se através dessas afirmações ressaltadas pelo autor que, esse risco é a possibilidade de perdas devido à dificuldades financeiras de determinadas instituições que possam acarretar em danos que afetem outras empresas, e também pode ocorrer por algum problema na condução do Sistema Financeiro Nacional – SFN.

2.2.4 Risco Legal

Para Brito (2003, p. 17):

O risco legal decorre de questionamentos jurídicos referentes às transações efetuadas, contrariando as expectativas da instituição e tornando-se potencial fonte de perdas ou perturbações que podem afetar negativamente a organização.

De acordo com o BACEM – Banco Central do Brasil, o risco legal pode ser definido como:

Risco de que uma parte sofra uma perda porque as leis ou regulações não dão suporte às regras do sistema de liquidação de valores mobiliários, à execução dos arranjos de liquidação relacionados aos direitos de propriedade e outros interesses que são mantidos pelo sistema de liquidação. O risco legal também surge se a aplicação das leis ou regulações é pouco clara.

Com base nessas afirmações pode-se definir que o risco legal é a possibilidade de ocorrência de perdas decorrentes de multas, penalidades ou indenizações resultantes de ações de órgãos de supervisão e controle, ou perdas resultantes a processos judiciais ou administrativos.

2.2.5 Risco de Mercado

Para o IBGC (2007, p. 17):

Risco de mercado é a denominação utilizada no sistema financeiro para o tipo de risco associado a perdas no valor da carteira de ativos e passivos (incluindo derivativos) advindas de oscilações de preços de ações, commodities, moedas e taxas de juros.

O BNDES define a gestão do risco de mercado:

A Gestão de Riscos de Mercado é a atividade por meio da qual uma instituição financeira administra os riscos resultantes de variações nas cotações de mercado decorrentes de variação das cotações de moeda estrangeira, das taxas de juros, dos preços das ações e dos preços de mercadorias (commodities).

Para Brito (2003, p. 17):

Risco de mercado pode ser definido como aquele que sucede de ações contrárias nos preços/valores das variáveis que fazem parte dos valores de uma posição/portfólio. Esse risco decorre de possíveis oscilações contrárias no valor financeiro de posições compostas por instrumentos financeiros, principalmente nos mercados de taxas de juros, moedas, ações e mercadorias.

Diante dessas afirmações entende-se como risco de mercado a possibilidade de flutuação nos valores de mercado de posições financeiras de determinadas instituições. São alterações nos preços de ações, taxas de juros, taxas de câmbio, bens e serviços (commodities), e nos índices de preços, que podem afetar as operações das organizações.

2.2.6 Risco de Liquidez

É a possibilidade da falta de capacidade de honrar com compromissos financeiros assumidos, que pode ocorrer pelo não recebimento de clientes e pela dificuldade de conseguir financiamento de sua posição de caixa.

Segundo Brito (2003, p. 17):

O Risco de liquidez decorre da falta de caixa (recursos) necessária para honrar obrigações assumidas nas transações. Ele aparece quando uma companhia não é capaz de encontrar mercado para realizar determinada posição. Sucede da falta de contrapartes para se comerciar quantidade desejada de uma posição, influenciando o valor das mesmas.

2.2.7 Risco humano

Pode-se considerar o risco humano um sub-risco operacional, pois o risco operacional também é gerado por pessoas.

De acordo com Brito (2003, p. 18):

O risco humano é o risco associado à tomada de decisão das pessoas no processo. As duas principais causas dos erros de julgamento são:

- a) Autoconfiança excessiva: o indicativo comum é a forma como o indivíduo gasta seus recursos (roupas, carro, etc.) e o uso de *overhead* (excesso de contratações, computadores e espaço ocupado); e
- b) Hipertensão, estresse: os sinais característicos são irritabilidade constante, monitoramento frequente dos menores detalhes, não admissão de erro, rigidez de opinião, entre outros. Dessas, a mais relevante é a rigidez de opinião.

2.3 Categorização dos riscos

Para o mapeamento e análise dos riscos a administração deve primeiramente classifica-los, considerando sua natureza e relevância para poder também classificar sua priorização e urgência, e então escolher a melhor resposta e possível solução ao risco.

Para o IBGC (2007, p. 18): “[...] a classificação deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada organização, contemplando as particularidades da sua indústria, mercado e setor de atuação”.

O autor Brasileiro (2003, p. 23) afirma que:

Os riscos se classificam como especulativos ou dinâmicos e riscos puros ou estáticos. A diferença principal entre essas duas categorias reside no fato de que os riscos especulativos envolvem uma possibilidade de ganho ou uma chance de perda, ao passo que os riscos puros envolvem somente a chance de perda, não existindo nenhuma possibilidade de ganho ou lucro.

2.3.1 As seis principais categorias de riscos:

Na opinião de Ferretti (2011, p.26):

Para conseguir realizar um gerenciamento dos riscos de forma mais eficaz, as organizações precisam conhecê-los e também entender suas origens. Desta forma, os riscos precisam ser categorizados de acordo com sua origem. Sabendo de onde e de que forma os eventos que representam riscos podem iniciar, torna-se mais fácil definir

respostas aos mesmos para que evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar seus impactos.

- a) Estratégico: discorre sobre exposições que envolvem o meio corporativo, como governança, controles, planejamentos, imagem, concorrentes, investimentos, nova linha de produtos, etc.;
- b) Financeiro: Quando há a possibilidade de haver perdas financeiras por razões como inadimplência em operações de crédito, fraudes, alterações de câmbio, liquidez, mercado financeiro, etc.;
- c) Operacionais: Relacionadas aos problemas que afetam as tarefas cotidianas operacionais das organizações, como problemas em processos, tecnologia da informação (acessos a sistemas e informações) e com a sociedade (segurança e meio ambiente);
- d) Legal & Compliance: Relacionado a alterações nas leis (cíveis, trabalhistas e tributário/fiscal) e exigências regulatórias;
- e) Ambiental & Saúde: ameaças de doenças (vírus H1N1), problemas com vigilância sanitária, ações para reduzir o aquecimento global, problemas devido à emissão de poluentes, etc.;
- f) Político & Geopolítico: decisões e alterações de governos que podem impactar em alterações drásticas, como conflitos internacionais, barreiras alfandegárias, entre outros.

2.4 Gerenciamento de Riscos

Tornou-se cada vez mais forte a preocupação com a gestão de riscos nos últimos anos nas empresas. O que reforçou a necessidade de uma estratégia segura para se administrar riscos, pois além da importância de se pensar em futuros problemas, virou também um diferencial competitivo nas organizações.

Para Bernstein (1997, p. 99):

Sem o domínio da teoria das probabilidades e de outros instrumentos de administração de risco, os engenheiros jamais teriam projetado as grandes pontes, os lares ainda seriam aquecidos por lareiras e as viagens espaciais ainda seriam um sonho [...].

Dessas acepções pode-se ressaltar que, sem a gestão dos riscos a tecnologia não teria avançado, nem tão pouco as ciências assim como a engenharia.

Na visão de Verzuh citado por Bezerra (2007, p. 1): “O gerenciamento do risco é um mecanismo que produz a estabilidade organizacional através da identificação, priorização, mitigação e mensuração da implicação de cada decisão”.

Tais afirmações vêm ao encontro dos anseios de Verzuh, no sentido de mostrar que quando é realizado um estudo sobre o ambiente organizacional para o conhecimento do negócio da empresa, no intuito de investigar possíveis futuros problemas, ocorre que ao se deparar com algum desse problema a companhia estará mais estruturada para enfrenta-los, não deixando que qualquer obstáculo cause grandes preocupações por parte dos administradores. Assim a empresa enfrentará esse desafio com mais maturidade e firmeza.

De acordo com a FERMA (Federation of European Risk Management Associations) (2003, p.2): “A gestão de riscos é uma disciplina em rápido desenvolvimento. Existem diversos pontos de vista, assim como descrições sobre o que engloba, como deve ser conduzida e para que serve.”

De acordo com Bernstein (1997, p. 3): “A capacidade de administrar o risco, e com ele a vontade de correr riscos e de fazer opções ousadas, são elementos-chave da energia que impulsiona o sistema econômico”.

É da natureza humana o gosto por se arriscar, a busca por desafios, e com isso as empresas também agregam esse costume. O que o autor sugere ser fundamental para o crescimento do sistema econômico, pois impulsiona as empresas a se arrisquem e assim a crescerem.

Segundo Serafim (2009, p. 14):

A gestão de riscos é uma das ferramentas da governança corporativa, ou seja, é um dos meios para garantir a confiabilidade dos resultados e reduzir os impactos negativos no resultado da empresa, além de proporcionar transparência ao divulgar os meios pelos quais a empresa vai contornar um impacto negativo.

Pode-se compreender com base nestas afirmações de Serafim que, com a gestão de riscos é possível que a organização confie mais nos seus controles

e, ainda que não se possa acabar com um problema por completo, pode-se diminuir as suas consequências ruins significativamente, de maneira a impactar menos a companhia.

Para Young, (2008, p. 126):

Em todos os projetos existe um grau de incerteza e o controle de riscos é um meio pelo qual isso é gerenciado sistematicamente para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto.

Todas as companhias enfrentam incertezas, o desafio da administração é justamente analisar até qual nível de incerteza ela está preparada para enfrentar. Young cita que o gerenciamento de riscos realizado sistematicamente aumenta as chances de alcançar os objetivos, pois torna organizada e eficaz a gestão.

Segundo Cacilho (2009, p. 10):

Após identificar e mensurar os riscos, as empresas devem administrá-los. Nesta etapa cabe às empresas saber medir a necessidade de administração destes riscos, ou seja, definir se o procedimento necessita da retenção, redução ou transferência do risco.

A imensa sofisticação e agilidade das operações realizadas no mercado atual e a complexidade do mundo corporativo demanda maneiras claras e práticas para o tratamento de riscos.

Segundo TAVARES A.M. (2009) a gestão de riscos é o “processo por meio do qual toma-se decisões aceitando ou não o perigo potencial teoricamente conhecido ou que entenda-se que pode minimizar, com o uso de informações.”

Segundo LOPES et al (2007, p. 12):

Saber identificar, previamente, quais são os tipos de riscos existentes, qual deve ser a política a ser adotada e os instrumentos de controle e proteção, é de extrema importância para a sobrevivência dos negócios (incluindo-se aqui os investimentos) e para evitar surpresas que podem afetar em diferentes, níveis, os objetivos estabelecidos.

Dessa perspectiva, pode-se ressaltar a importância do gerenciamento de riscos para a controladoria, pois, a controladoria diferente das demais áreas, é a única impactada por todos os departamentos da empresa. Sendo assim, qualquer risco que ocasione algum problema em qualquer que seja a área,

pode afetar também a controladoria que é aonde chegam todos os números, resultados e informações das companhias.

Para Oliveira (2009, p. 11):

O mundo globalizado exige competência estratégica de administração para identificar e explorar as oportunidades do mercado, bem como os riscos relacionados a essas oportunidades. Para isso são necessárias informações adequadas e tempestivas para avaliação de resultados e tomada de decisões.

Vale ressaltar, a partir dessa afirmação do autor, a importância da competência da administração e dos profissionais que estão à frente da gestão de riscos para a controladoria. Esses profissionais devem ter a experiência adequada a expertise esperada para a identificação de riscos e ameaças. Porque se o profissional não estiver atento e não possuir o conhecimento suficiente do negócio de sua empresa, e do mercado em que ela está inserida, este deixará passar riscos, por menores que sejam, que podem trazer desconfortos para a organização.

Segundo Brasileiro (2003, p.20), a gestão de riscos pode ser definida como “a função, dentro do contexto empresarial, que visa a proteção dos recursos humanos, materiais e financeiros da empresa, quer pela eliminação, redução ou financiamento dos riscos conforme seja economicamente mais viável” . Com essas palavras do autor pode-se dizer que com a proteção dos recursos das companhias que o gerenciamento de riscos permite, a empresa e seus departamentos podem ficar mais confortáveis, confiantes e seguros da integridade de seus resultados, relatórios, números e atividades. E, principalmente a controladoria, que tem a função de informar os diretores, sócios, acionistas e investidores das entidades, pode passar informações com mais segurança e transparência.

Diante desse cenário Verzuh citado por Bezerra (2007, p. 1), cita que “o gerenciamento dos riscos é um meio pelo qual a incerteza é sistematicamente gerenciada para aumentar a probabilidade de cumprir os objetivos do projeto”. Conseqüentemente, pode-se afirmar com essa colocação do autor que, o gerenciamento deve ser controlado através de um sistema, pois assim é mais provável o monitoramento dos riscos e também é mais fácil na identificação de

novos riscos e na busca por respostas a novos riscos, pois se pode ter um histórico dos riscos já finalizados e mitigados.

Simionato (2012, p. 5) também cita a importância da gestão de riscos através de um sistema integrado:

Entende-se como gestão de riscos, o processo sistemático de identificar, avaliar, classificar e mitigar os fatores de riscos que poderiam atrapalhar os objetivos estratégicos de uma organização. Não se trata simplesmente de reduzir o trade-off entre risco e retorno, mas de otimizá-lo.

A gestão de riscos é um processo por meio do qual são tomadas decisões de aceitar um perigo em potencial conhecido ou de minimizá-lo com a utilização de instrumentos apropriados. (CACILHO FILHO, 2009, p. 10)

Entre as responsabilidades do encarregado por administrar os riscos, seguem, de acordo com Young (2008, p. 141):

- Responsabilidade pelo acompanhamento e monitoramento da reação ao risco;
- Conclusão do plano de minimização do risco ou formulário de controle do risco;
- Definir e indicar os responsáveis pelas providências no plano de ação;
- Definir as datas de conclusão das providências definidas com os encarregados das providências;
- Apresentar o plano de minimização do risco ou formulário de controle do risco para aprovação;
- Monitorar os progressos e confirmar se as providências foram tomadas a tempo;
- Revisar os resultados dos planos de ação e acrescentar mais ações se necessário;
- Informar ao gerente do projeto dos progressos com os planos de ação;
- Emitir uma versão final do plano de minimização do risco ou formulário de controle do risco depois de tomadas todas as providências por meio das ações propostas.

Segundo a FERMA, Federation of European Risk Management Associations (2003, p.3):

A gestão de riscos é cada vez mais identificada como dizendo respeito aos aspectos positivos e negativos do risco. Por conseqüente, esta norma considera o risco nestas duas perspectivas. No campo da higiene e segurança, por exemplo, é quase um dado adquirido que as conseqüências são apenas negativas e, por isso, a gestão destes riscos concentra-se na prevenção ou diminuição do dano.

O COSO (2014, p.2) define o gerenciamento de riscos corporativos como:

[...] um processo conduzido em uma organização pelo 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 e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Kanitz (1976) afirma que:

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao controller são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetárias ou ambas.

A gestão de riscos em um ambiente complexo requer uma visão abrangente de todo o sistema. Em função disso, se for iniciado um gerenciamento de riscos quando o gestor não possui uma visão total e clara do seu ambiente e dos fatores internos e externos que envolvam seus objetivos e que poderão influenciar e impactar no resultado final é possível que ele se depare com riscos em determinado período de tempo que ele não previu. O que ocorrerá é que não terá estabelecido um plano de ação para estes e muito que provavelmente terá problemas em virtude de antecipadamente não ter uma visão geral do ambiente onde está atuando.

Segundo Padoveze (2003, p. 7):

As empresas progridem por atender ao gerenciamento baseado em valor. As necessidades do gerenciamento do risco empresarial e crescimento do valor do acionista, bem como conformidade e prevenção.

Para Brito (2003, p. 15): “A gestão de risco é o processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas”. Com base nessa afirmação do autor essa gestão é fundamental para que a instituição financeira compreenda os riscos assumidos, dimensionando-os e adequando-os aos seus objetivos relacionados ao risco-retorno.

Brito (2003, p. 20) ainda cita que:

Sem a identificação, mensuração e controle desses riscos, a instituição financeira acaba colocando em dúvida sua própria continuidade, além de não prover adequadamente seus clientes com serviços financeiros.

2.4.1 Componentes de gerenciamento de riscos corporativos

O gerenciamento de riscos é composto por oito componentes que se relacionam, pois interagem em um processo em que cada componente influencia o outro.

2.4.1.1 Ambiente interno

Para Ferretti (2011, p. 11): “O ambiente interno é a base para todos os outros componentes. É à base da qual os riscos são identificados e abordados, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estão”.

O ambiente interno é influenciado pela cultura organizacional de cada companhia. Ele vai influenciar na maneira que as atividades serão direcionadas, monitoradas e realizadas.

Segundo Stefano, Koszalka e Zampier (2013, p. 3): “A cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de procedimentos que reagem o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização”. Sendo assim, salienta-se que a cultura e o ambiente organizacional são os que ditam os preceitos e conduzem os demais componentes para a realização dos objetivos.

A partir dessa reflexão, pode-se afirmar que se a entidade é bem estruturada, um ambiente interno bem organizado e definido, uma comunicação muito clara para os funcionários, é muito provável que esteja melhor preparada para uma gestão de riscos do que uma companhia que não tenha seus objetivos, estratégias bem definidos e organizados em suas políticas.

Ferretti (2011, p. 10) ainda cita alguns dos que podem ser os itens que compõe o ambiente interno, que são a competência e o desenvolvimento de

pessoal, os valores éticos da empresa, a filosofia da administração, e como são atribuídas alçadas e responsabilidades.

2.4.1.2 Fixação de objetivos

Na visão de Ferretti (2011, p. 11): "A fixação de objetivos visa garantir um processo implementado para estabelecer os objetivos que estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos".

A fixação de objetivos é um dos pré-requisitos fundamentais para o gerenciamento de riscos, pois ela é quem vai definir o caminho a ser trilhado e a que ponto a empresa deve chegar. O autor acrescenta que existem dois tipos de objetivos, os estratégicos e os correlatos. Os estratégicos são de âmbito geral, e os correlatos são objetivos específicos, estabelecidos às áreas como financeiro, compras ou produção por exemplo. Ao definir os objetivos específicos é quando se abre o "leque" e se podem identificar diversos riscos.

Se o gerenciamento de riscos estiver sendo devidamente monitorado, é possível acompanhar se os objetivos estão sendo atingidos como o previsto.

2.4.1.3 Identificação de Eventos

Segundo Ferretti (2001, p. 13):

É responsabilidade de a administração identificar os eventos em potencial que, se ocorrerem, afetarão a organização e determinar se estes representam oportunidades ou riscos podem ter algum impacto negativo na sua busca por implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos.

Esses eventos são oriundos de fatores internos e/ou externos, que podem gerar impactos significativos ou não, e positivos ou negativos.

Esses fatores podem ser classificados conforme o autor ressalta: Fatores internos: Infraestrutura (alocação de pessoal, manutenção, entre outros); Pessoal (acidentes de trabalho, atividades fraudulentas, etc); Processo (alteração de processos, erros operacionais); e Tecnologia violações de

segurança, integridade de dados, manutenção entre outros). Fatores externos: econômico (corresponde a preços no mercado, alteração da moeda, concorrência, barreiras econômicas, entre outras); do meio-ambiente (acidentes como enchentes e incêndios); políticos (leis e políticas); sociais (alterações demográficas, nos costumes sociais, na estrutura familiar, entre outras); e tecnológicos (novas formas de comércio como o eletrônico, aumento da disponibilidade de dados, alteração na infra-estrutura visando a diminuição de custos, aumento de demanda de serviços relacionados a tecnologia).

Quando a organização conhece os fatores que podem impactar suas atividades, torna-se mais fácil para a identificação dos riscos que ela enfrentará.

2.4.1.4 Avaliação de riscos

Na visão de Ferretti (2011, p. 15): A avaliação de riscos é o componente que possibilita a uma organização considerar de que forma os eventos identificados podem impactar a realização dos objetivos e estratégias.

Na avaliação dos riscos é onde é possível estudar cada situação para buscar a solução de cada problema.

Para poder mitigar seus riscos identificados a empresa precisa primeiramente avaliá-los. É necessário então verificar qual a probabilidade de o evento ocorrer, e caso este ocorra, qual será o impacto para a organização. E também é preciso verificar qual a urgência da resposta ao risco, se deve ser uma ação imediata, o mais cedo possível, ou se pode esperar. É importante ressaltar que para que esta etapa seja bem concluída a empresa deve ter uma metodologia bem definida, existem diversas metodologias de gerenciamento de riscos, portanto é preciso analisar para então escolher a que mais se enquadra dentro dos objetivos e padrões da empresa.

2.4.1.5 Resposta a riscos

O próximo passo da gestão de riscos será o de respondê-los, ou seja, dentro do que foi analisado sobre os riscos o que deve ser feito para saná-los, ou em casos onde não existe a possibilidade de extinguir o risco, diminuir o seu impacto.

“Definir uma resposta para mitigar o risco é o que trará a garantia suficiente para que a administração possa cumprir os objetivos traçados pela estratégia e gerar o valor esperado aos *stakeholders*.” (Ferretti, p. 18, 2011)

Todos os componentes são de extrema importância, mas esse é o momento de resolver o problema, e cumprir os objetivos traçados anteriormente pelos administradores.

O COSO especifica quatro tipos de respostas aos riscos: evitar, reduzir, compartilhar e aceitar.

Ferretti especifica cada uma delas:

1. Evitar: Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão.
2. Reduzir: São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia-a-dia.
3. Compartilhar: Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realização de transações de *hedging* ou a terceirização de uma atividade.
4. Aceitar: Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

A partir dessas considerações do autor pode-se dizer que no caso da primeira resposta ao risco “evitar”, a empresa só deve considerar esta hipótese quando os riscos forem muito altos. A organização deve avaliar se vale a pena correr tais riscos considerando as variáveis de esforço de trabalho da equipe e financeira.

Quanto à segunda resposta “reduzir”, é a mais adotada em qualquer situação, pois, permite amenizar as consequências do risco e até mesmo a probabilidade de ele ocorrer.

No terceiro tipo de resposta “compartilhar”, é necessário uma terceira parte, pois nessa opção é transferido totalmente ou parcialmente o risco. Um exemplo conhecido são as aquisições de seguros, que garantirão a divisão do prejuízo caso ocorra algum problema, caso ocorra o evento do risco.

E no quarto e último tipo de resposta “aceitar” onde não é realizada nenhuma ação e não é feito nada para mudar o futuro onde se sabe que é provável que ocorrerá um problema. Nesse caso a companhia deverá estar preparada para as consequências do impacto desse risco.

2.4.1.6 Atividades de controle

Na visão de Young (2008, p. 129): “O controle de riscos não tem um custo, mas na maioria das situações ele é significativamente menor do que o de corrigir os problemas subsequentes quando um risco acontece”.

“A partir do momento que as respostas são definidas, a organização precisa definir de que forma irá controlar e acompanhar se estas estão sendo executadas da forma correta, no momento certo e de acordo com o planejado.” (Ferretti, p. 20, 2011)

Essa fase é onde são desenhados os planos de ação para cada risco, muitas vezes é definido mais de um plano de ação para cada risco. É necessário que esses planos estejam bem definidos em procedimentos e políticas, com detalhamento para cada atividade individual. É necessário que estas atividades estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da companhia e que haja bastante comunicação para um bom entendimento do que deve ser feito.

2.4.1.7 Informações e Comunicações

De acordo com Ferretti (2011, p. 22):

O gerenciamento de riscos corporativos destaca algumas das principais informações que devem ser disseminadas por toda a organização para garantir que o processo seja eficaz, sendo estas: (i) a importância e a pertinência do gerenciamento de riscos corporativos eficaz; (ii) os objetivos da organização; (iii) o apetite a riscos e a

respectiva tolerância; (iv) uma linguagem comum de riscos e; (v) as funções e as responsabilidades do pessoal ao conduzir e apoiar os componentes do gerenciamento de riscos corporativos.

A comunicação e a informação têm um papel essencial dentro de qualquer negócio e para a gestão de riscos não seria diferente. Elas ajudam na criação de novas ideias, na tomada de decisões, na percepção de novas oportunidades e a detectar novas ameaças tanto internas como externas. Sem uma boa comunicação, processos podem ser prejudicados pelo não entendimento correto de certa atividade, gerando retrabalho e aumento de custo para a empresa. E sem as informações corretas, pode-se ter uma boa comunicação, porém não se obterá um resultado esperado por não ter as informações corretas. O que também gerará desconforto na equipe de controladoria pelo retrabalho e custo gerado.

2.4.1.8 Monitoramento

Para a autora Bezerra (2004, p. 1):

Monitoramento e controle do risco é o processo de identificar e de assegurar o controle do risco, monitorando riscos residuais e identificando novos riscos, assegurando a execução dos planos de risco e avaliando sua eficiência na redução dos riscos. É um processo contínuo para o ciclo de vida do projeto, pois os riscos devem ser monitorados da mesma forma que se monitora todo o projeto.

De acordo com o PMBOK (2004, p. 238):

O monitoramento e controle de riscos é o “acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação dos novos riscos, execução de planos de respostas a riscos e avaliação da sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto”.

Com base nas afirmações acima citadas, pode-se entender que monitoramento é o acompanhamento diário dos riscos. O acompanhamento do dia-a-dia da equipe da controladoria que está responsável por cada risco.

O PMBOK (2004, p. 256) define algumas técnicas para monitoramento dos riscos que podem ser utilizadas:

- a) Reavaliação dos riscos – Essa reavaliação deve ser realizada com regularidade, para a verificação do nível do risco, que pode ter sua probabilidade e impacto alterados com o passar do tempo. E também na reavaliação dos riscos podem ser identificados outros novos riscos.

- b) Auditorias de riscos – Na auditoria dos riscos os controles são testados para a verificação das suas funcionalidades. Analisa-se se são eficazes ou tem alguma falha.
- c) Análise das tendências e variações – As tendências da realização do trabalho devem ser revistas utilizando as informações dos resultados. Metodologias de análise das tendências e da variação podem ser utilizadas para inspecionar o desempenho total das atividades para o alcance dos objetivos. O que resultarem essas análises podem verificar o que saiu do combinado no que tange a custos e ao cronograma que foi constituído inicialmente.
- d) Medição do desempenho técnico – A medição do desempenho faz a comparação do que foi realizado tecnicamente no período de execução do trabalho com o que foi planejado, ou seja, o que se esperava tecnicamente.
- e) Análise das reservas – Essa análise das reservas faz a comparação entre a quantidade que ainda resta reservada para contingências, com restante de risco que ainda falta solucionar em qualquer momento do trabalho desejado. Ambos devem estar em conformidade.
- f) Reuniões de andamento – É importante que sejam realizadas revisões para a discussão dos riscos existentes na controladoria. Essas reuniões deve ser agendadas com antecipação para não haver acontecer de faltar tempo ou serem esquecidas. A classificação e priorização dos riscos podem mudar durante a vida dos mesmos. Essas alterações podem e normalmente requerem novas análises de qualificação e quantificação relacionadas aos riscos.

Para Ferretti (2011, p. 25): “A melhor forma de monitoramento é fazer uma combinação de monitoramento contínuo e avaliações independentes”.

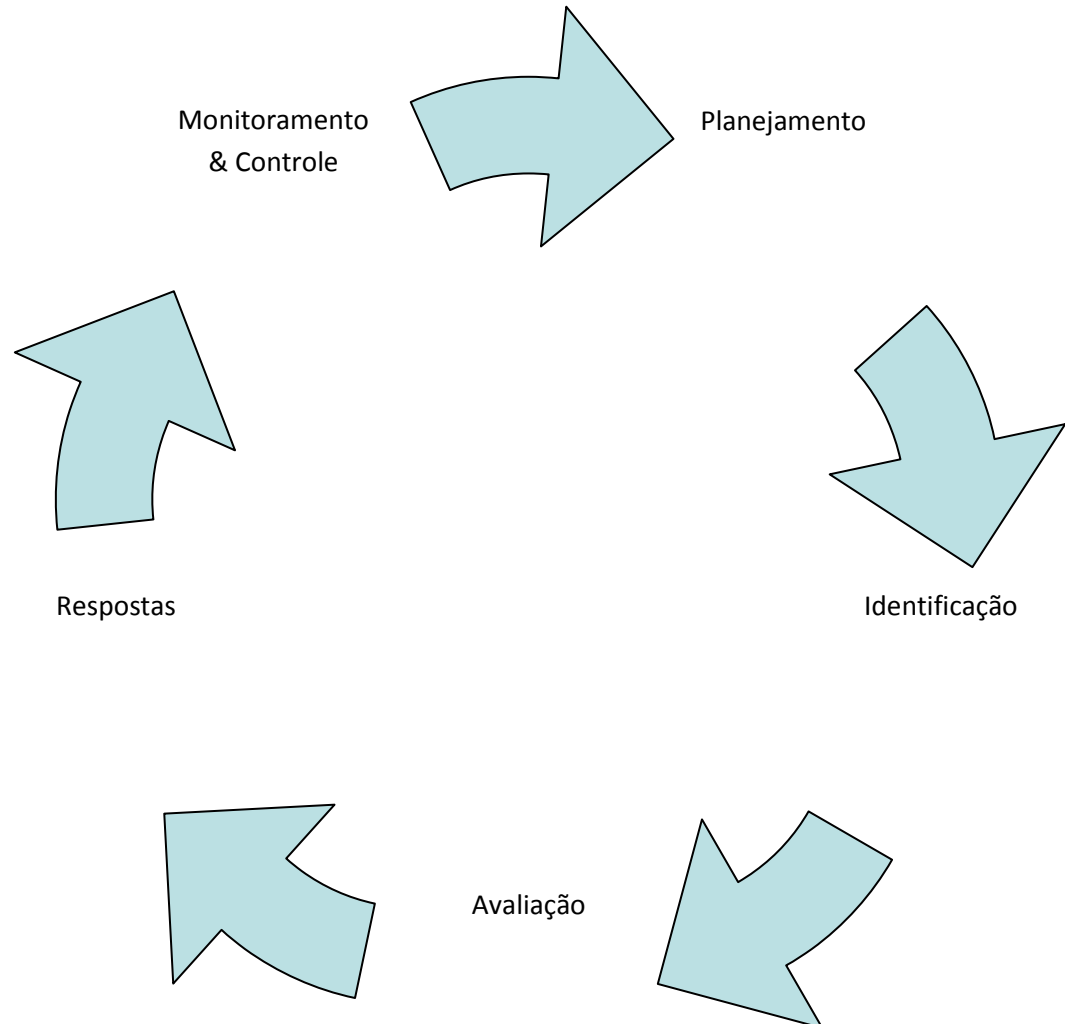
O autor salienta que normalmente o monitoramento contínuo é mais eficaz do que as avaliações independentes, pois estas sempre são realizadas após ter ocorrido algo inesperado. Enquanto o monitoramento contínuo acompanha de perto todas as atividades, não esperando que a ocorrência de um fato não esperado prejudique o trabalho. Porém, o ideal é a junção das duas técnicas, pois as avaliações independentes fortalecem as atividades do dia-a-dia.

2.4.2 As fases do gerenciamento de riscos

É importante que a gerência de riscos tenha um ciclo de fases para a organização e melhor acompanhamento dos riscos.

Para que seja possível gerar valor da melhor forma é importante que o gerenciamento de riscos corporativos seja composto por algumas fases que

vão desde a identificação e análise dos riscos, até sua mensuração e controle.
(Ferretti, p. 29, 2011)



- Planejamento: Esta é a primeira fase para um gerenciamento de riscos. Para Ferretti (2011, p. 30): “Um planejamento cuidadoso e bem detalhado aumenta a probabilidade de sucesso das demais fases e garante que estes estejam alinhados com o apetite de risco das organizações.” No planejamento é onde fica definido como será a condução das demais atividades.
- Identificação: É aonde se encontra um risco. Quando se pode determinar a origem e fragilidade de um ou mais processos da Controladoria.

- **Avaliação e mensuração:** É o momento quando se quantifica os ganhos e as perdas esperados e também os que não são desejados. Quando se calcula o custo do capital a ser gasto com alocação de pessoal para a mitigação dos possíveis riscos.
- **Mitigação ou Respostas:** Onde se planeja os planos de ação para a resolução dos riscos, e melhoria nos processos do dia-a-dia do negócio da entidade.
Monitoramento e Controle: É a implementação e acompanhamento das ações de controle; o acompanhamento das ações de mitigação; assim como apuração dos resultados alcançados. É o controle e acompanhamento diário dos eventos alcançados e de perda ou ganho operacional, do comportamento dos Indicadores, da exposição ligada ao risco, dos controles internos e de planos de continuidade de negócios.

2.5 Controladoria

De acordo com Brito (2003, p. 21):

Com a já presente globalização dos mercados, política e geograficamente agrupados em blocos como Mercosul, União Européia e Nafta, o que se espera a curto e médio prazos é uma maior integração comercial entre países, com repercussão até mesmo na unificação de padrões e princípios contábeis. Essa integração comercial, em face do esperado aumento no volume de transações, reflete e certamente continuará refletindo com maior intensidade a necessidade de aprimoramento dos riscos que permeiam suas transações.

Segundo Mosimann et al: “[...] a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa, e
- b) Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.” (Mosimann, p. 85)

Na visão de Mosimann, p. 96:

Sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e

principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”.

Enquanto Mosimann acima esclarece que a Controladoria é um conjunto de procedimentos e métodos, Catelli acredita que a Controladoria não pode ser vista como um método e sim como uma ciência, um ramo de conhecimento, conforme cita: “A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.” Catelli (p, 370, 1999).

Segundo Catelli (1999):

A Controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. Portanto, os gestores, além de duas especialidades, devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, tornando-se gestores do negócio, cuja responsabilidade envolve as gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas”.

De acordo com Padoveze (2003 p.3):

A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro -, e como a Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Brito (2003. P. 21), cita as funções básicas da Controladoria que podemos definir como as seguintes:

- a) Planejamento: estabelecer e manter um projeto integrado de operações de curto e longo prazos, de acordo com as metas e objetivos da empresa, que seja revisto e analisado quando for necessário, divulgado a todos da gerência, utilizando sistemas e processos instalados de forma adequada;

- b) Controle: produzir e revisar modelos para apreciar a performance e para fornecer linhas gerais e base à gerência, para que possam assegurar a comparação dos resultados realizados com esses padrões, se valendo de informações financeiras e não-financeiras;
- c) Relatórios: planejar, examinar e interpretar os resultados financeiros para que sejam usados no processo decisório pela gerência, a fim de as informações, após analisadas, servirem de referência para os objetivos da empresa. São preparados para autoridades reguladoras, acionistas, instituições financeiras, clientes e para o público geral;
- d) Contabilidade: organizar todas as transações financeiras nos livros comerciais, escriturando as contas de toda a empresa, fornecendo informações essenciais para a gerência poder planejar e controlar de forma adequada os negócios da empresa;
- e) Outras responsabilidades: promover o relacionamento com investidores, órgãos reguladores, auditores externos, responsáveis pela área tributária e programas de segurança, entre outros.

Para Padoveze (2003, p. 3) considera a Controladoria uma ciência: "... a controladoria é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude"... "A controladoria é ciência e, na realidade, é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil", que possui forte relação com outras ciências como: Administração, Economia, Direito e também com as ciências exatas Matemática e Estatística. E as ciências sociais Sociologia e Psicologia fornecem subsídios para a gestão assim como eficácia para os processos da companhia.

Ainda para Padoveze (2003, p. 4) Controle é:

Controle é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionamento ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos. Dentro do enfoque sistêmico, o controle faz também o papel de feedback ou retroalimentação do sistema.

O autor ainda cita que "a Controladoria é o ramo da Ciência que cuida do patrimônio empresarial [...]" com o objetivo de identificar, mensurar, comunicar e decidir sobre os eventos econômicos assim como a Contabilidade.

E acrescenta que “A Controladoria é o exercício da função contábil em toda sua plenitude”.

2.5.1 A missão da Controladoria:

Para Catelli (1999, p. 372-373): “A missão da Controladoria será: Assegurar a otimização do resultado econômico da organização.” Os objetivos da controladoria tendo em vista a missão estabelecida, são:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da gestão econômica;
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.”

O objetivo maior da Controladoria é: “[...] a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados e mensurados segundo conceitos econômicos.” (Guerreiro, Catelli e Dornelles, 1997, p. 23).

Segundo Catelli as funções da Controladoria são:

1. Subsidiar o processo de gestão: Estará a controladoria suprindo os gestores – das diversas áreas – no processo de gestão com instrumentos gerenciais que fornecem informações sobre desempenhos e resultados econômicos. É inerente a esta função monitorar o processo de elaboração do orçamento – e respectiva consolidação – das diversas áreas de responsabilidade da empresa.
2. Apoiar a avaliação de desempenho: Elaborando a análise de desempenho econômico das áreas; elaborando a análise de desempenho dos gestores; elaborando a análise de desempenho da empresa e avaliando o desempenho da própria área.
3. Apoiar a avaliação de resultado: Elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços; monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões; avaliando o resultado de seus serviços.
4. Gerir os sistemas de informações: Definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão; elaborando

modelos de decisão para diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores; padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas (Modelo de Informação).

5. Atender aos agentes do mercado: Analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa. E atendendo aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, seja apoiando o Gestor responsável.”

O autor Brito (2003, p. 47) cita as principais atividades da controladoria:

- a) Elaborar, implantar e gerir o sistema de informações contábeis e gerenciais, a consolidação do processo orçamentário, a análise do desempenho dos gestores e dos diferentes produtos do banco, bem como outras informações financeiras relevantes para suporte à tomada de decisões, como resultado por cliente, agência, setor de atividade, entre outros;
- b) Preparar e fornecer informações para as autoridades reguladoras;
- c) Responsabilizar-se pela contabilidade, tanto na definição de políticas internas quanto pela integridade dos dados; e
- d) Acompanhar e atualizar os controles internos gerais da instituição.

Segundo Tung (1985, p. 34):

A tarefa da controladoria requer a aplicação de princípios sadios, que abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final. Por planejamento entende-se que o controller deve medir as possibilidades de sua empresa perante as realidades externas, para fixar objetivos, estabelecer políticas básicas, elaborar o organograma com responsabilidades definidas para cada cargo dentro da organização, estabelecer padrões de controle, desenvolver métodos eficientes de comunicação e manter um sistema adequado de relatórios.

Catelli ainda cita que a controladoria pode agregar valor à companhia viabilizando e otimizando a aplicação dos conceitos da gestão econômica para o alcance dos resultados da empresa, mas sempre de acordo com a cultura da entidade.

Segundo o autor Catelli (1999):

A Controladoria para ser eficaz em sua missão, é profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura organizacional tem sua gênese no subsistema institucional e, em função da missão, crenças e valores, será definido o modelo de gestão que estabelece a maneira como a empresa será conduzida.

Na visão de Bezerra (2007):

A importância do monitoramento e controle dos riscos é poder envolver a escolha de estratégias alternativas, execução de um plano de contingência, realização de ações corretivas e modificações no plano de gerenciamento do projeto, durante a execução do mesmo.

Para Mosley, et al (1998, p. 19): “Controlar é delinear meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido.”

Pode-se dizer que controlar é garantir que os processos e projetos planejados pela companhia estão sendo conduzidos da melhor maneira, de forma que se chegue ao objetivo esperado.

Segundo Ferretti (2011, p. 5):

O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos. A estrutura do gerenciamento de riscos corporativos abrange o controle interno, originando dessa forma uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais eficiente.

Para o autor não há a possibilidade de o gerenciamento de riscos não possuir controles, pois, para todo tipo de gerenciamento é necessário o monitoramento, e não há como haver monitoramento sem controles das atividades e dos resultados.

Para Mosley et al (1998, p. 19) as funções do controle são as de monitorar, avaliar, estimar e corrigir. O controle deve designar padrões, medir a atuação e quando necessário, corrigir.

“[...] As formas de controle comumente usadas pelos administradores nas organizações incluem inspeção, relatórios do andamento do trabalho e demonstrações financeiras”. Mosley, et al (1998, p. 19)

Os autores citam que existem dois tipos de controles: Total ou Cibernético e o Parcial. Controle total é quando além de detectado a falha o controle também corrige a mesma. Já no controle Parcial o problema é apenas apontado, para resolvê-lo é necessária uma ação de quem está supervisionando o processo.

Mosley et al (1998, p. 466) acrescenta à definição de controle: “Controle é o processo de assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados. Preocupa-se com a maneira de as coisas acontecerem como o planejado”.

Os autores ainda complementam: “As organizações que não exercem controle adequado correm riscos enormes”. Mosley et al (1998, p. 466)

Para Megginson et al (1998), controle é “um processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados.”

Com o controle é possível que a gestão desempenhada pela companhia, seja transparente para seus acionistas, administradores, investidores e quaisquer que sejam os seus *stakeholders*.

“A finalidade do controle é fazer com que o processo corra suavemente, corretamente e segundo padrões.” Drucker (1975, p. 238).

Segundo Drucker (1975, p. 237, grifo do autor):

Cada processo de trabalho precisa ter seus próprios controles. Não existe um controle “padrão”, mas todos os sistemas de controle precisam satisfazer às mesmas exigências básicas e precisam estar de acordo com as mesmas especificações gerais.

O autor comenta que o controle deve ser um dos instrumentos do trabalhador e que o controle deve ser pré-estabelecido, assim como o limite de desvio que pode ser aceito. Ele ainda acrescenta que “[...] O controle não é desejável quando é tarde demais para impedir danos[...]”, ou seja, depois de ocorrido o problema de nada adianta preocupar-se com controles. É preciso realizar o controle previamente para evitar que o evento do risco ocorra.

Ainda para Drucker (1975, p. 240):

Um sistema de controle só pode controlar o processo habitual. Precisa identificar as exceções reais, mas não pode cuidar delas. Só pode impedi-las de interromper o processo. Um sistema de controle é um instrumento para permitir aos homens de competência média fazer coisas que se fossem enfrentadas como acontecimentos únicos só poderiam ser realizadas com habilidade excepcional, ou então por um gênio. Um sistema de controle que viole essa lei e tente fornecer meios de cuidar das exceções derrotará o processo. Sacrificará os 97 por cento que entendemos pelos 3 por cento que não entendemos.

2.6 Controladoria e o Gerenciamento de Riscos – Como o gerenciamento de riscos pode ajudar no ambiente da controladoria

Para o COSO (2007, p. 3), nenhuma empresa está livre de riscos, no entanto todas podem planejar como agir mediante a eles:

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. 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.

Na visão de Brito (2003, p. 49):

Uma instituição pode ter sua continuidade abalada pelos riscos assumidos, e a atividade de identificá-los, mensurá-los e divulgá-los aos gestores deve ser incorporada às atividades tradicionais da controladoria. A não observância desses riscos não permite o controle adequado. Observá-los, organizar os dados e transformá-los em informação útil muito contribui para a instituição. O valor da informação útil é diretamente proporcional à importância dela para os negócios da instituição. O controle desses riscos e a identificação dos retornos pertinentes tornou-se importante instrumento para balizar a tomada de decisão. Cabe à controladoria identificar, mensurar e divulgar esses riscos.

O autor comenta que além da atividade de gerenciamento de riscos, é necessário que a organização mantenha os demais departamentos da empresa também preocupados com a questão dos riscos. Pois, cada área tem melhor entendimento da sua própria tarefa o que pode fazer com que veja antecipadamente um futuro problema, e quanto mais cedo um risco for identificado, antes e de melhor forma ele pode ser mitigado. Assim, toda a empresa estará pensando em gerenciamento de riscos.

Brito (2003, p. 51):

A obtenção do retorno sobre risco evidencia a qualidade do resultado e torna-se importante medida de resultado para ajudar a instituição a manter sua sobrevivência, competir e até mesmo crescer; porém é necessário dimensionar adequadamente os volumes expostos a riscos para que se possa gerenciá-los.

O atual ambiente corporativo exige que as corporações busquem por ferramentas e métodos diferenciados e eficazes, caso estas queiram se destacar e obter uma fatia maior do mercado, maior aceitação e retorno de seus acionistas, investidores e clientes. E assim obtendo maior rentabilidade que é o objetivo maior de toda organização.

O mesmo autor ainda cita:

Na moderna economia de mercado, no ambiente em que as instituições interagem, os riscos apresentam diversas formas e variadas características. Todos os participantes buscam conjugar a maximização do retorno com a minimização do risco. (BRITO, 2003, p. 40)

2.6.1 Principais Benefícios da Gerência de Riscos

Existem diversas vantagens de a empresa através da gestão de riscos, gerar valor para a organização. De acordo com a Overseas os benefícios gerados pelo gerenciamento de riscos são:

- Apoio ao planejamento estratégico e do negócio;
- Apoio ao uso eficaz dos recursos;
- Promoção de melhora continuada;
- Menos choques e surpresas desagradáveis;
- Rapidez para agarrar novas oportunidades;
- Melhora nas comunicações;
- Tranquilizar as partes interessadas;
- Auxiliar o foco de um programa interno de auditoria.

Para Ferretti (2011, p. 40) “A grande vantagem do gerenciamento de riscos é a implantação de controles eficientes em termos de custo que reduzem riscos a um nível aceitável.”

Pode-se acrescentar as palavras dos autores sobre as vantagens da gestão de riscos, que esta aumenta a capacidade de gerir o risco e obtém o melhor retorno. Aumenta também a confiança nos controles. A administração do risco gera uma melhoria da capacidade para identificar riscos com mais clareza e facilidade. Além de diminuir as “surpresas” indesejadas para a Controladoria.

3. CONCLUSÃO

Devido à emergência em que o mercado financeiro e econômico mundial se apresenta, por causa da instabilidade da economia e frequentes crises econômicas no mundo todo, tornou-se urgente que as organizações repensem suas maneiras de administrar e controlar suas atividades cotidianas.

Diante desse contexto é visível a necessidade e importância do gerenciamento de riscos na área de Controladoria em qualquer empresa que pretende permanecer forte e em constante crescimento, ganhando cada vez mais participação e fatias do mercado no ramo em que atua.

Visualizando essa necessidade despertou-se o interesse para este trabalho acadêmico que teve como objetivo identificar os potenciais benefícios gerados pelo gerenciamento de riscos na Controladoria, através de modelos, conceitos e técnicas.

Foi demonstrado através de conceitos e técnicas como o gerenciamento de riscos pode colaborar com a Controladoria das organizações de todo tipo de ramo de atuação.

Desta forma, conclui-se que o gerenciamento de riscos é muito importante para a área de controladoria, ele pode minimizar problemas simples do cotidiano da equipe de controladoria assim como pode evitar grandes perdas financeiras, desde que seja bem estruturado. A controladoria informa e responde aos acionistas, diretores e investidores das companhias, assim a necessidade de uma adequada gestão de riscos destaca-se ainda mais para esse departamento, embora todas as áreas devam atentar-se a riscos, pois podem impactar a controladoria. Cada empresa precisa buscar sua melhor maneira para administrar riscos, cada companhia pode ter uma metodologia diferente para gerenciar riscos, porém não pode deixar de se preocupar com eles, que estão cada vez mais presentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACEN – Banco Central do Brasil. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/glossario.asp?Definicao=469&idioma=P&idpai=GLOSSARIO>. Acesso em: 20/07/2014.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEZERRA, Juliana. **A importância do gerenciamento de risco em projeto**. Artigo especial. Rio de Janeiro/RJ. 2007. Disponível em: <http://www.tenstep.com.br/br/Newsletter/AImportanciadoGerenciamentodeRisco.htm>. Acesso em: 01/07/2014.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Estrutura de gestão do Risco de Mercado no BNDES**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/Gestao_Risco_Mercado.pdf. Acesso em: 20/07/2014.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Manual de análises de riscos para a segurança empresarial. São Paulo: Sicureza, 2003.

BRIGHAM, E.R; HOUSTON, J.F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRITO, Osias. **Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras**. Ed. Saraiva. São Paulo/SP, 2003

CATELLI, Armando. **Controladoria Uma abordagem da gestão econômica.** Fipecafi – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. Ed. Atlas S.A. São Paulo/SP, 1999.

CATELLI, Armando; DORNELLES, João Ademir. **A Controladoria Sob o Enfoque GECON – Gestão Econômica: A Experiência da Caixa Econômica Federal do Brasil.** Trabalho Apresentado a CONTHAB, Mar. 1997.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Disponível em: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf. Acesso em: 16/07/2014.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. PriceWaterHouseCoopers. 2007. Disponível em: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf. Acesso em: 19/07/2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração – Responsabilidades, Tarefas, Práticas.** Livraria Pioneira Editora. São Paulo/SP. 1975.

FERMA - FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. **Norma de gestão de riscos; Série Risk Management;** (São Paulo), 2003.

FERRETTI, Breno de Carvalho. **As Vantagens e Desvantagens da Utilização do Gerenciamento de Riscos Corporativos do Committee of Sponsoring**

Organizations of the Treadway Commission. São Paulo/SP. Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2011.

FILHO, Sergio Luiz Cacilho; **Modelo de Credit Scoring Para A Gestão de Risco de Crédito Em Uma Empresa Agroindustrial.** Curitiba/PR: Universidade Federal do Paraná, 2009.

FIGUEIREDO, R. P. **Gestão de riscos operacionais em instituições financeiras: uma abordagem qualitativa.** Pará, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade da Amazônia – UNAMA.

HEERDT, Mauri L.; Leonel, Vilson. **Metodologia Científica e da Pesquisa.** 5 edição. Palhoça, 2007.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos.** São Paulo/SP. 2007.

KAUARK, Fabiana S.; MANHÃES, Fernanda C.; MEDEIROS C, H. **Um guia prático.** Itabuna / Bahia, 2010. Editora Via Litterarum.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos.** São Paulo: Editora Pioneira, 1976.

KOSZALKA, Jean Adriel, STEFANO, Silvio Roberto e Zampier, Marcia Aparecida. **Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense.** Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30524/clima-organizacional--elementos->

[influentes-na-percepcao-de-futuros-administradores-de-uma-instituicao-de-ensino-superior-paranaense](#). Acesso em: 29/06/2014

LOPES, Carlos E et al. **Riscos financeiros: tipos, definições e ferramentas de gestão**. Curitiba/PR, Universidade Federal do Paraná, 2007.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR., Paul H.. **Administração - Conceitos e Aplicações**. 4ª Edição. Ed. Harbra. São Paulo/SP. 1998.

MELLON, BNY Banco S.A. **Relatório da Estrutura de Gerenciamento de Risco Operacional**. Rio de Janeiro/RJ. 2012. Disponível em: <https://www.bnymellon.com.br/sf/.../DocumentLibraryHandler2.ashx>. Acesso em: 12/06/2014

MENEZES, Luis César de Moura. **Gestão de Projetos**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2003.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, Sílvio Fisch, Osmar de Carvalho Alves. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1993.

OLIVEIRA, André Luiz Caillot. **A contribuição do ferramental da análise das demonstrações financeiras no processo de gestão de riscos corporativos**. Curitiba/PR, Universidade Federal do Paraná, 2009.

OVERSEAS **Gestão de riscos e Seguros**. 2014. Disponível em: http://www.overseasbr.com/pt/gestaoderisco/gr_beneficios.php?act=gestao&nv=1&snv=3. Acesso em 20/07/2014.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e operacional**. São Paulo, Ed. Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Avançada**. São Paulo, Ed. Thomson, 2005.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F & LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SECURATO, J.R. **Decisões financeiras em condições de risco**. Ed. Atlas S.A. São Paulo/SP, 1996.

SERAFIM, A.P.S. **Análise do risco nas projeções financeiras**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.

SILVA, J.P. **GESTÃO e análise de risco de crédito**. Editora Atlas S.A. 3ª Ed. São Paulo/SP, 2000.

SIMIONATO, J.C.S. **Mercado de capitais brasileiro: ferramentas de gestão e mensuração de riscos**. Curitiba/PR: Universidade Federal do Paraná, 2012.

TAVARES, A.M. **Mapeamento do risco de ambiental em processos de análise de concessão de crédito em instituições financeiras**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba 2009.

TUNG, N.H. **Controladoria Financeira das empresas uma abordagem prática.** 7^o Ed. Universidade – Empresa Ltda. 1985.

YOUNG. Trevor. **MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.** São Paulo/SP, 2008.