

# Um Caminho para Integrar a Gestão de Riscos à Controladoria

**Jose Carlos Penha**

**Claudio Parisi**

## **Resumo:**

*O atual ambiente de negócios, de extrema competitividade, faz com que os gestores das empresas assumam riscos cada vez maiores em suas decisões. Estes riscos muitas vezes são assumidos sem a prévia análise, qualificação e quantificação de sua probabilidade de ocorrência e conseqüências futuras. Compete à Controladoria, para o cumprimento de sua missão, fornecer informações para o sistema de gestão empresarial que possibilitem a tomada de decisão com o embasamento necessário, garantindo a qualidade desta decisão com a plena visibilidade dos riscos envolvidos e conseqüente adoção de planos de respostas a estes riscos. A partir de pesquisa bibliográfica sobre a interação da Gestão de Riscos com a Controladoria, é proposto um modelo de Gestão Integrada de Riscos e identificada a necessidade de revisão da missão, processo de gestão e sistema de informação da Controladoria para absorver a esse modelo.*

**Área temática:** *Controladoria*

## Um Caminho para Integrar a Gestão de Riscos à Controladoria

**José Carlos Penha** (Centro Universitário Álvares Penteado – Brasil) - [Penhajc@aol.com](mailto:Penhajc@aol.com)  
**Cláudio Parisi** (Centro Universitário Álvares Penteado – Brasil) – [claudio@turnpike.com.br](mailto:claudio@turnpike.com.br)

### Resumo

*O atual ambiente de negócios, de extrema competitividade, faz com que os gestores das empresas assumam riscos cada vez maiores em suas decisões. Estes riscos muitas vezes são assumidos sem a prévia análise, qualificação e quantificação de sua probabilidade de ocorrência e conseqüências futuras. Compete à Controladoria, para o cumprimento de sua missão, fornecer informações para o sistema de gestão empresarial que possibilitem a tomada de decisão com o embasamento necessário, garantindo a qualidade desta decisão com a plena visibilidade dos riscos envolvidos e conseqüente adoção de planos de respostas a estes riscos. A partir de pesquisa bibliográfica sobre a interação da Gestão de Riscos com a Controladoria, é proposto um modelo de Gestão Integrada de Riscos e identificada a necessidade de revisão da missão, processo de gestão e sistema de informação da Controladoria para absorver a esse modelo.*

*Palavras Chaves: Risco, Gestão, Controladoria.*

*Área Temática: Controladoria*

### 1. Introdução

Os gestores das empresas deparam-se a todo o momento com decisões que trazem em seu bojo um grau de risco. Diversos são os fatores que pressionam o gestor a tomar decisões cada vez mais rápidas sobre assuntos cada vez mais complexos e que fazem com que os riscos assumidos sejam significativamente mais desafiadores e, quando a decisão for errada, com conseqüências extremamente drásticas. Dentre estes fatores, pode-se citar:

- a expansão das empresas além de seus territórios de origem, motivada pela globalização da economia, com o conseqüente surgimento de gigantescas corporações transnacionais, onde a decisão estratégica assume uma relevância muito maior;
- o desenvolvimento econômico e social dos países onde estão instaladas as subsidiárias dos grandes conglomerados multinacionais, que implica em tomar decisões em mercados em constante evolução e com elevado nível de incertezas;
- a maior complexidade da composição societária das grandes empresas, que muitas vezes leva a uma tomada de decisão em meio a um alto conflito de interesses acionários;
- o grande volume de fusões, aquisições e incorporações de empresas, onde culturas totalmente diferentes entre si passam a conviver sob um mesmo teto da noite para o dia e o gestor precisa tomar as decisões muitas vezes em um clima adverso e pouco receptivo;
- a expansão dos fluxos de recursos, decorrente do desenvolvimento e globalização do mercado de capitais, com a criação dos instrumentos derivativos e a crescente volatilidade deste mercado, com decisões tomadas em questões de minutos;
- as questões de ética empresarial que emergiram nos últimos anos no cenário mundial e brasileiro em particular, envolvendo conflitos de interesses entre empresa e respectivos

acionistas ou administradores e decisões privilegiando por vezes situações particulares e não a empresa como um todo;

- a integração da informática com as telecomunicações e o surgimento da telemática, que praticamente derrubou todas as fronteiras e a conseqüente propagação da informação para todo o globo terrestre em tempo real; neste sentido, o gestor é bombardeado a todo instante por inúmeras informações, e as decisões tomadas em um determinado momento podem não ser válidas no próximo momento.

Considerando este ambiente de negócios, é imprescindível que as empresas adotem uma “cultura do risco”, ou seja, é preciso que haja a preocupação permanente, por parte dos gestores, com a percepção e gerenciamento dos riscos. Se os riscos presentes nos diversos eventos e transações da empresa puderem ser sistematicamente mapeados, qualificados e quantificados, então a decisão sobre assumir ou não determinado risco terá melhor qualidade.

As instituições financeiras estão muito na frente das demais, pois desenvolveram nos últimos anos sofisticados modelos matemáticos para o gerenciamento de riscos em operações no mercado financeiro, principalmente aquelas envolvendo os papéis negociados em bolsas de valores.

Porém, excluindo as instituições financeiras, o que se depara ainda hoje são visões estanques da gestão de riscos, segmentadas conforme determinados enfoques. Começa a ganhar importância a avaliação de riscos em projetos, devido à metodologia desenvolvida por um instituto norte-americano especializado em gestão de projetos, o Project Management Institute – PMI, com sede em Pennsylvania. No entanto, a empresa está sujeita a outros tipos de riscos, igualmente importantes.

Neste sentido, o presente artigo apresenta e discute o problema: qual é o caminho para integrar a gestão de risco a controladoria? O objetivo é propor os pontos a serem revisados na controladoria como unidade administrativa para permitir a incorporação da gestão de risco. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com aplicação do método dedutivo para iniciar a proposta de um modelo de controladoria que contemple a gestão de riscos.

## **2. As Funções da Controladoria**

As empresas, no mundo moderno, vivem em um ambiente extremamente competitivo, com condições de alta volatilidade e que exigem constantes mudanças para garantir a sua sobrevivência, continuidade e crescimento. Segundo Peleias (2002, p. 13), os gestores necessitam cada vez mais apostar no futuro, isto é, “identificar alternativas de ação, quantificá-las e escolher aquela que permita o alcance dos objetivos da organização.”

Neste contexto, a Controladoria, enquanto órgão administrativo, tem a incumbência de fornecer informações rápidas e precisas, além de ferramentas que facilitem o processo de tomada de decisão, para suportar os gestores na escolha da melhor alternativa de ação. Figueiredo (1995, p. 25) afirma que a Controladoria “tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

De fato, a Controladoria, além da responsabilidade pelas atividades operacionais de execução contábil, escrituração fiscal, apuração de custos industriais e do produto, elaboração, consolidação e acompanhamento orçamentário, dentre outras, conforme a estrutura de cada empresa, tem como responsabilidade maior o desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Almeida, Parisi e Pereira *in* Catelli (1999, p. 370) ponderam que a Controladoria “é responsável pelo estabelecimento de bases teóricas e conceituais necessárias à modelagem,

construção e manutenção de Sistemas de Informação e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão a tomarem decisões ótimas.”

Menezes (2001, p. 76) afirma que “a atividade de Controladoria compreende, em seu escopo, uma preocupação fundamental com a gestão, expressa na atenção dedicada à compreensão do modelo de gestão e dos diversos ‘mecanismos’ por meio dos quais a gestão concretizará sua atuação.”

Neste contexto, a Controladoria possui três grandes funções, descritas a seguir.

***Primeira função: subsídio ao processo de gestão.***

O processo de gestão é o principal processo decisório da empresa. Este processo precisa ser adequado à realidade da empresa perante o seu meio ambiente. Segundo Almeida, Parisi e Pereira *in* Catelli (1999, p. 376), a contribuição da Controladoria se dá “tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio às fases do processo de gestão”.

O processo de gestão é composto pelas etapas de planejamento, execução e controle. A Controladoria, segundo Peleias (2002, p. 14), contribui em cada etapa da seguinte forma:

- **Subsídio à etapa de planejamento** com informações e instrumentos que propiciem aos gestores simulações e projeções sobre eventos, a fim de avaliar o impacto que as diversas alternativas de ação produzem sobre o patrimônio e o resultado da organização. Além disso, efetua a coordenação do processo de planejamento operacional, aglutinando esforços para a sua consecução e monitorando a elaboração do orçamento por área de responsabilidade e subsequente consolidação.
- **Subsídio à etapa de execução** com informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizado pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos.
- **Subsídio à etapa de controle** com a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos. Aqui, ocorrem as avaliações de desempenho e resultado; a contribuição da Controladoria nesses processos é:
  - **Apoio à avaliação de desempenho**, elaborando a análise de desempenho da empresa, das áreas de responsabilidade, dos gestores e da sua própria atuação, visto ser ela mesma, a Controladoria, uma das áreas de responsabilidade que contribuem para o cumprimento da missão da empresa.
  - **Apoio à avaliação do resultado**, definindo regras de realização da análise do resultado gerado pelos produtos e serviços, elaborando a análise do resultado destes produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões e avaliando o resultado de seus próprios serviços.

***Segunda função: gestão dos sistemas de informação.***

Peleias (2002, p. 15) afirma que “a informação é a base e o resultado da ação executiva. A partir dessa constatação, é preciso empreender esforços para suprir os gestores com ferramentas de informática que permitam o planejamento, o registro e o controle das decisões tomadas em cada fase do processo de gestão.”

Cabe à Controladoria gerir os sistemas de informação. Para tanto, ela necessita interpretar corretamente quais são os requisitos do modelo de gestão adotado pela empresa, de forma a certificar-se que a concepção, o desenvolvimento conceitual, a implantação, a operação e a

manutenção dos sistemas de informação atenderão os modelos de mensuração e de informação.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira *in* Catelli (1999, p.377), ao desempenhar a função de gerir os sistemas de informações, a Controladoria estará:

- definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão,
- elaborando modelos de decisão para os 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).

### ***Terceira função: atendimento aos agentes do mercado.***

A empresa é um sistema aberto e como tal interage com o ambiente em que está inserida. Nesta condição, há várias demandas externas à organização, que são atendidas pela Controladoria. Peleias (2002, p. 15) detalha quais são essas demandas:

- acompanhamento, interpretação e avaliação do impacto que as legislações de âmbito federal, estadual e municipal causam à atividade empresarial;
- atendimento aos diversos agentes de mercado, tais como órgãos reguladores, governamentais e outras organizações com as quais a empresa se relacione, seja como representante formalmente estabelecido, seja pelo apoio ao gestor responsável pelo atendimento ao agente de mercado específico.

### **3. A Necessidade de Evolução da Controladoria**

A história da humanidade é cíclica. De tempos em tempos, ocorrem mudanças bruscas nos paradigmas estabelecidos. Antigamente, estas mudanças ocorriam em um ritmo menor, limitadas que estavam pelos meios de transporte e principalmente pelos meios de comunicação.

Hoje, estas mudanças ocorrem em um ritmo frenético, em decorrência de novas ferramentas e técnicas que vieram agilizar e modificar o modo de vida das pessoas. As empresas não poderiam passar imunes a essas transformações e tiveram que se adaptar à nova realidade, onde velocidade é a palavra chave e mudança é uma variável presente a todo instante.

Menezes (2001, p. 83) afirma que “no mundo atual, de velocidade redobrada, complexo, repleto de novos instrumentos de trabalho, os modelos convencionais de gestão devem ser repensados para atenderem a novas necessidades de planejamento e controle”.

Neste contexto, a Controladoria precisa estar atenta a todas as mudanças que estão ocorrendo à sua volta e atender às necessidades da moderna gestão. A Controladoria precisa estar cada vez mais próxima das áreas de negócios da empresa, para poder entender quais os novos rumos da economia e poder capacitar-se para atender a esta nova demanda.

Assim, é claro que a Controladoria deve acompanhar as tendências dos negócios e incorporar e integrar aos seus métodos, técnicas e ferramentas, “novas dimensões e novos instrumentos de pesquisa e avaliação” (MARTIN, 2002, p. 7).

A visão de foco no negócio e a firme pressão na redução de custos para manterem-se competitivas, fez com que as empresas se desfizessem em um primeiro instante dos processos que, na sua visão, não agregavam valor. A última onda de terceirização chegou ao processo produtivo, com a criação das chamadas “manufaturas de contrato”, ou seja, a empresa se

desfaz de sua linha de produção e transfere as pessoas e o imobilizado industrial para uma outra empresa, e mantém o vínculo de fornecimento dos produtos mediante contrato firmado entre as partes.

Assim, as empresas ficaram mais “leves” e ágeis, isto é, sem ter que carregar toda a estrutura de uma fábrica atrás de si, é possível a rápida guinada nos negócios conforme o aparecimento das oportunidades de mercado. Para isso, valem-se de alianças estratégicas com detentores de produto e tecnologia em qualquer parte do mundo.

Desta forma, as empresas estabelecidas não sabem dizer com precisão quem são os seus concorrentes e quais os seus pontos fortes e pontos fracos. Da noite para o dia surgem novos competidores no mercado e a estratégia é constantemente colocada em cheque. Muitas empresas não sabem se devem ou não sair de determinado negócio ou entrar em um outro.

A Controladoria tem que estar apta a dar as respostas que este novo mundo dos negócios requer. Para Martin (2002, p. 13), “a Controladoria começa com o entendimento de que todos os recursos que são mobilizados e utilizados pelas organizações têm um objetivo maior: produzir valor”. Este valor tem dois sentidos: valor para os clientes / usuários, que é representado pela avaliação que os compradores fazem sobre a percepção dos benefícios esperados do produto / serviço e o preço de mercado; e valor para os investidores / acionistas, representado pelo retorno adequado dos recursos financeiros investidos na companhia, considerando o risco do negócio.

Esta nova dimensão da Controladoria tem que levar em conta novas variáveis que trazem impacto sobre o resultado das empresas, como “o valor dos produtos, os fatores ambientais setoriais e sistêmicos, os processos de trabalho e os recursos tangíveis e intangíveis mobilizados” (MARTIN, 2002, p. 7). O ambiente de incerteza é muito maior no atual ambiente de negócios. Ainda segundo Martin, esta nova dimensão, associada ao modelo contábil-financeiro, forma “um quadro geral de avaliação do desempenho, que não apenas tem poder explicativo sobre o estado atual da empresa, mas também permite projeções e simulações de cenários futuros, dando lugar à exploração de oportunidades e à proteção ou *hedge* contra riscos, ambas de vital importância para os *stakeholders* de qualquer empresa.”

#### **4. A Gestão de Riscos**

A Gestão de Riscos é um tema que está despertando atenção no ambiente empresarial. Ultimamente, vários títulos vêm surgindo no mercado para designar o profissional que atua nesta área: Gestor de Riscos (e por gestor encontra-se diversas denominações, como gerente, diretor, etc.), *Chief Risk Officer*, *Chief Compliance Officer*, só para citar alguns.

Convém lembrar que este não é um assunto inteiramente novo para as empresas. Ao se verificar as funções e escopo de trabalho da auditoria interna, nota-se que esta contribui para a gestão de riscos, sob o enfoque de controles internos, ao efetuar o mapeamento dos riscos que servirá de base para o planejamento de suas atividades. De forma análoga, a auditoria independente das Demonstrações Contábeis possui metodologia que contempla os riscos relacionados com tais demonstrações.

##### ***O conceito de risco***

Segundo Ferreira (1999, p. 1772) risco vem do baixo-latim *risicu*, *riscu*, possivelmente do latim *resicare*, “cortar”, ou do espanhol *risco*, “penhasco alto e escarpado” e significa: “1. Perigo ou possibilidade de perigo. 2. Situação em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho como, por exemplo, num jogo de azar, ou numa decisão de investimento. 3. Em contratos de seguros, evento que acarreta o pagamento da indenização... 4. Jurídico. Possibilidade de perda ou de responsabilidade pelo dano...”

Em uma obra que narra a história do risco desde a Grécia antiga até os dias de hoje, Bernstein (1997, p. 8) define: “A palavra ‘risco’ deriva do italiano antigo *risicare* (por sua vez derivado do baixo-latim *risicu*, *riscu* – nota do tradutor da edição brasileira), que significa ‘ousar’. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino. É das ações que ousamos tomar, que dependem de nosso grau de liberdade de opção, que a história do risco trata. E essa história ajuda a definir o que é um ser humano.”

Jorion (1999, p. 3), em uma visão de risco do mercado financeiro, afirma que “risco pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos de interesse.”

Santos (2002, p.3) define que “risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento. Perda para a empresa significa prejuízo, lucro menor, situações em que as operações transitam pelo demonstrativo de resultados, ou redução de ativos com contrapartida no patrimônio líquido.”

Vanca (2003) apresenta a seguinte definição de risco: “Entendem-se como risco, no ambiente empresarial, a existência de situações que possam impedir o alcance de objetivos corporativos e/ou operacionais. Há riscos relacionados ao azar, pela ocorrência de um fato negativo impactando a organização e/ou sua reputação; há riscos decorrentes da incerteza com relação a decisões ou ao ambiente externo; e há os riscos relacionados com potenciais perdas de oportunidades pela não tomada de ações.”

Risco está relacionado com oportunidade. Na busca da identificação de riscos que possam ameaçar a empresa, por muitas vezes o gestor irá se deparar com novas oportunidades de negócios. Cabe a ele decidir se irá aproveitar a nova oportunidade ou não, assumindo ou deixando de assumir riscos. Em muitas situações, o risco não assumido por uma empresa pode significar oportunidade para outra.

Risco também está fortemente ligado a retorno. Existe correlação positiva entre os níveis de risco e de rentabilidade de um determinado negócio ou investimento; ou seja, quanto maior for o risco, maior será o retorno, principalmente se for uma oportunidade a longo prazo.

Outro conceito fundamental utilizado na avaliação de riscos é o conceito de probabilidade, que pode ter os seus valores atribuídos de forma subjetiva ou de forma objetiva. Segundo De Cicco (2003), probabilidade subjetiva “...é uma porcentagem indicando o grau de confiança ou a estimativa pessoal quanto à possibilidade de ocorrência de um evento”. Já probabilidade objetiva é “...um número real associado a um evento, destinado a medir sua possibilidade de ocorrência”.

Destas considerações, chega-se à definição que risco é a probabilidade de volatilidade de resultados e de desempenhos relacionada ao processo de tomada de decisão, ou à falta de ação, sobre um evento interno ou externo, ao qual está associado um certo grau de incerteza. A volatilidade pode ser traduzida em variações ocasionadas por um determinado evento ou pelo comportamento de alguma variável que tem relação com um evento.

### ***Classificação dos riscos empresariais***

Os riscos a que a empresa está exposta são de diversas naturezas. Assim, é útil a sua categorização por natureza, de forma a possibilitar um melhor mapeamento, priorização e alocação de recursos para o seu monitoramento.

Em estudo relacionado com avaliação de riscos, o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – Auditores Independentes (*American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*), segundo Vanca (2003), classificou os riscos empresariais em três grupos:

- **Riscos relacionados ao ambiente empresarial** – Ameaças no ambiente empresarial em que a companhia opera, como concorrência e ambientes político, regulatório, financeiro e de demanda.
- **Riscos relacionados a processos de negócios e seus ativos** – Ameaças a processos de negócios-chave e perdas de ativos físicos, financeiros e outros.
- **Riscos relacionados com informações** – Ameaças decorrentes da falta de qualidade das informações para tomada de decisões e fornecimento de informações a terceiros.

Uma outra forma de classificar os riscos é separando-os em dois grandes grupos, identificando os riscos oriundos do ambiente externo e os riscos oriundos do ambiente interno. O quadro 1 apresenta esta classificação.

É importante lembrar que os riscos apontados no quadro 1 não esgotam o assunto, pois além da constante evolução e mutação do ambiente em que a empresa está inserida, existem também os riscos específicos a cada ramo de negócio.

Uma vez classificados os riscos, é necessário, segundo Vanca (2003), a avaliação dos mesmos para detectar a sua ocorrência potencial e os possíveis impactos, probabilidade de materialização e tendência.

<b>RISCO EMPRESARIAL TOTAL</b>					
<b>Riscos Oriundos do Ambiente Externo</b>		<b>Riscos Oriundos do Ambiente Interno</b>			
<b>Riscos do Macro-ambiente</b>	<b>Riscos do Ambiente Setorial</b>	<b>Riscos Estratégicos</b>	<b>Riscos Financeiros</b>	<b>Riscos Operacionais</b>	
				<b>Gerais</b>	<b>Funcionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- político-legais</li> <li>- econômicos</li> <li>- demográficos</li> <li>- naturais</li> <li>- tecnológicos</li> <li>- sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- demanda</li> <li>- fornecedores</li> <li>- clientes</li> <li>- concorrentes</li> <li>- produtos alternativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fatores competitivos</li> <li>- governança corporativa</li> <li>- estrutura organizacional</li> <li>- desenvolvimento novos produtos e mercados</li> <li>- formação de preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liquidez</li> <li>- crédito</li> <li>- mercado</li> <li>- legais</li> <li>- instrumentos financeiros</li> <li>- fluxos financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estrutura de custos</li> <li>- sucessão</li> <li>- fraudes corporativas</li> <li>- tecnologia da informação</li> <li>- greves</li> <li>- erros</li> <li>- infraestrutura</li> <li>- conformidade</li> <li>- meio-ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- administrativos</li> <li>- compras</li> <li>- marketing</li> <li>- vendas</li> <li>- produção</li> <li>- logística</li> <li>- sistemas</li> <li>- Internet</li> <li>- contábil</li> <li>- fiscal</li> <li>- distribuição</li> </ul>

Fonte: Santos (2002, p. 25), adaptado.

Quadro 1 - Classificação dos riscos empresariais

### ***Gerando valor para o acionista***

A gestão do risco está inserida em um conceito sistêmico, em relação ao ambiente externo e interno da empresa. Considerando o ponto de vista do ambiente interno, a gestão do risco assume o risco sob uma perspectiva de conformidade, e levando em conta a visão do ambiente externo, o risco é assumido sob uma perspectiva de desempenho.

A gestão do risco está cada vez mais relacionada com a geração de valor para o acionista. Segundo Padoveze (2003, p. 127), “o foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio sempre está

exposto a um conjunto de riscos. Para tanto, é necessário criar uma arquitetura informacional para monitorar a exposição da empresa ao risco.”

Os gestores estão mais cautelosos no sentido de não expor a companhia a riscos desnecessários. De uma atuação de riscos associados à prevenção e *compliance*, a preocupação está agora se voltando para a minimização de riscos associados às incertezas do desempenho operacional da companhia. A gestão dos riscos inerentes às novas oportunidades de negócios permite um crescimento sustentável de valor para o acionista, conforme Padoveze (2003, p. 129).

Este novo enfoque permite melhor alocação de capital para o risco e iniciativas de gestão do risco, dar suporte à melhor alocação na gestão do risco dos recursos, fornecer melhores indicadores de desempenho e monitoramento das oportunidades, dar alguma proteção contra exigibilidades executivas e publicidade adversa ou atenção dos investidores e outras entidades relacionadas, melhor nível de informação do risco através da organização.

O enfoque de gestão de riscos associado à geração de valor para o acionista é obtido mediante o relacionamento entre os processos dos direcionadores de valores dentro da organização e a identificação e análise dos riscos do negócio que mais impactarão estes direcionadores.

### ***Perfil de risco da organização***

Cada organização apresenta um perfil específico de riscos. Para identificar este perfil, é necessário entender que os riscos podem ser vistos sobre diversas perspectivas, a saber:

- **Riscos como perigo ou ameaça.** Também conhecidos como riscos “negativos”, relacionados a perdas potenciais, representam a perspectiva dos gestores responsáveis pelas atividades de monitoramento de ameaças / riscos internos, preocupados com a conformidade, ou *conformance*, segundo Padoveze (2003, p. 128). É a visão mais tradicional de risco, e corresponde a eventos como perdas financeiras, fraudes, furtos ou roubos, prejuízos à imagem da empresa, falhas de sistemas, quebra de sigilo ou confidencialidade, processos judiciais. A preocupação principal é o estabelecimento de pontos de controle para reduzir a probabilidade de ocorrência destes eventos, sem, entretanto, gastos expressivos e excesso de burocracia.
- **Riscos como oportunidade.** Também conhecidos como riscos “positivos”, relacionados a ganhos potenciais, representam a perspectiva da alta administração e das áreas de planejamento, preocupados com o desempenho, ou *performance*, segundo Padoveze (2003, p. 128). Estão intrinsecamente relacionados com retorno, ou seja, quanto maior o risco, maior o potencial de rentabilidade. A preocupação principal é balancear entre o aproveitamento das oportunidades de ganho (fatores externos) e minimizar os impactos adversos (fatores internos), considerando as restrições do ambiente operacional da empresa.
- **Riscos como incerteza.** Relacionados à probabilidade de ocorrência do evento gerador da perda, entendido este evento como algo “não certo”. Neste sentido, segundo Padoveze (2003, p. 129), referem-se “...à distribuição de todos os resultados possíveis, sejam positivos ou negativos. Nesse particular, a gestão do risco procura reduzir a variância entre os resultados antecipados e os resultados reais.”

### ***A Gestão de Riscos e Resultados***

O risco está diretamente relacionado com o retorno de um investimento, ativo ou empreendimento. Quanto maior o retorno, maior será o risco associado.

Tendo em vista que a missão da Controladoria é assegurar a otimização do resultado global da empresa, garantindo a sua continuidade, pode-se afirmar que o risco impacta profundamente esta missão, na medida que afeta os resultados da companhia, seja por efeitos negativos como ameaças representadas por perdas econômicas e financeiras, seja por efeitos positivos como o aproveitamento de novas oportunidades de negócios.

Ameaças e oportunidades estão presentes no processo de tomada de decisão em condições de incerteza. A decisão tem que estar embasada em um processo de análise qualitativa e quantitativa do risco, que irá levar à sua aceitação, transferência, mitigação ou rejeição.

Neste sentido, a Controladoria, para cumprir a sua missão de maneira efetiva, não pode ficar alheia ao processo de gestão de riscos. Nakagawa *apud* Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001) ressalta que “cabe ao *controller* a tarefa de projetar, implementar e manter um sistema de informações capaz de atender adequadamente às necessidades informativas do processo de planejamento estratégico”.

Segundo Brito (2003, p. 23), “a Controladoria deve migrar da análise do retorno obtido para a análise do retorno em condições de risco e alocação de capital”.

Na implementação e execução do modelo de gestão de riscos, o *controller* deve participar ativamente, de forma a garantir que este modelo contribua com a missão da Controladoria. Duarte *apud* Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001) “alerta que a implementação do gerenciamento de risco deve ser uma decisão de quem efetivamente detém o poder decisório na instituição. Esta é uma necessidade que visa a obtenção de resultados de impacto imediato, com influência máxima na rotina diária da empresa”.

O modelo de gestão de riscos deve propiciar uma visão completa de todos os riscos da empresa. De uma certa forma, a empresa gerencia o risco localmente em cada área ou departamento. O gestor, ao tomar uma decisão, está implicitamente avaliando os riscos existentes. O que acontece é que estes riscos assumidos não são objeto de um processo formal de comunicação aos níveis superiores da organização, e muito menos existe a sua consolidação, formando a “carteira” de riscos assumidos pela empresa, o que permitiria apurar o nível de exposição global de riscos.

### ***A criação de uma arquitetura de gestão do risco***

A gestão de riscos pressupõe uma responsabilidade compartilhada, a qual pode ser feita de forma centralizada ou delegada. Na forma centralizada, as técnicas, ferramentas e avaliações periódicas do risco são estabelecidas por um órgão responsável e toda a empresa deve utilizá-las. Na forma delegada, cada área tem seu método próprio de avaliação de risco.

Para uma empresa que irá implementar uma arquitetura de gestão de risco, o ideal é que seja adotada a forma centralizada, pois desta forma toda a empresa estará falando a mesma linguagem. À medida que a cultura do risco vai permeando toda a organização, o órgão responsável pode flexibilizar o uso das técnicas e ferramentas por aquelas que sejam as mais indicadas para cada tipo de atividade.

Segundo Padoveze (2003, p. 131), são quatro os elementos necessários para a gestão do risco na empresa:

- **Política de gerenciamento do risco:** Define o enfoque da gestão do risco e sua atitude, ou apetite, em relação ao risco, e também as responsabilidades gerais sobre a política, para a revisão do risco e relatórios de acompanhamento necessários.

- **Recursos:** Envolvem a identificação dos recursos necessários para implementar, monitorar e coordenar o processo de gestão do risco, incluindo o processo de obtenção dos relatórios.
- **Implementação:** Implica na formalização dos processos, abrangendo a identificação e definição dos riscos, sua avaliação em termos, probabilidade e impactos, além dos aspectos-chave para os processos de negócios para responder ao risco.
- **Revisão e relatórios:** Incluem a revisão do risco e os relatórios necessários para monitorar todo o processo de gerenciamento do risco.

### *Chief Risk Officer ou Controller?*

Conforme citado na introdução deste artigo, diversas empresas já possuem a figura do *Chief Risk Officer* em seu quadro de funcionários. Ele deve ser um profissional que, além de conhecer os métodos, técnicas e ferramentas de gestão de riscos, deve conhecer também os negócios da empresa, suas políticas, estrutura organizacional, processos e modelo de gestão.

Porém, a gestão de riscos, para ser eficiente, segundo Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001), “depende fundamentalmente de uma grande base de dados para poder avaliar e acompanhar corretamente os negócios da organização e é neste ponto que se considera a Controladoria como o grande órgão gestor desse processo.”

Assim, é de se julgar adequado que o *controller* seja o executivo responsável pela coordenação de todo o processo de gestão de risco, atuando desde a definição da arquitetura do gerenciamento integrado até a consolidação das informações sobre o quadro atualizado de exposição da empresa a riscos.

Nas empresas de grande porte, pode ser apropriada a existência da figura do *Chief Risk Officer*, no entanto, a arquitetura estabelecida deve reservar ao *controller* papel de destaque no processo, na qualidade de responsável pelo sistema de informações que municia o processo de planejamento estratégico.

### **5. O Caminho proposto para integrar a gestão de risco à Controladoria**

O caminho proposto começa com a revisão da missão da controladoria, incorporando a ela a preocupação da gestão de riscos, ou seja, assegurar a otimização do resultado econômico da empresa aos menores riscos. Portanto, foco continua sendo a otimização de resultado, mas a decisão ótima deve levar em consideração o melhor equilíbrio entre risco e retorno.

Para tanto o processo de gestão proposto pela controladoria deve ser revisado, integrando a gestão de risco. A figura 1 apresentada a seguir contempla uma proposta de estrutura fundamental de um modelo de gestão de risco a ser considerado na integração com a controladoria.

A proposta de gestão de riscos integrada a controladoria apresenta uma estrutura gerencial fortemente apoiada no sistema integrado de informações, sendo diretamente influenciado e determinado pela missão, crenças e valores da companhia e pelo modelo de gestão adotado pelos proprietários / acionistas.

A estrutura organizacional também influencia o modelo proposto, vez que os gestores de cada área são os responsáveis pela identificação dos riscos e participam do processo de análise, avaliação e tratamento dos mesmos. Posturas mais otimistas ou pessimistas e mais agressivas ou conservadoras por parte dos gestores influenciam o processo de identificação dos riscos e a qualidade da análise e avaliação dos mesmos.

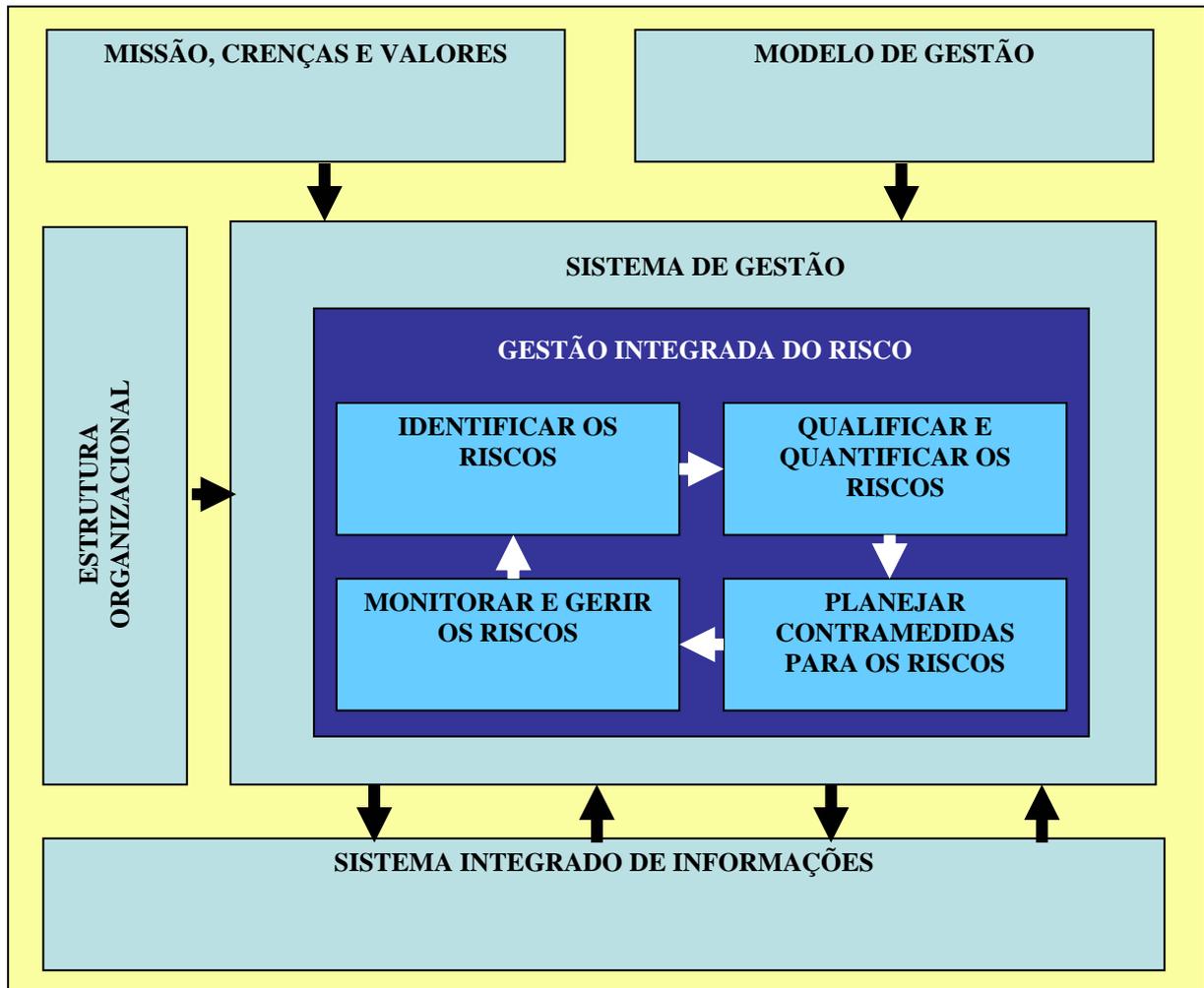
***Primeira etapa: identificação dos riscos.***

Todos os riscos percebidos pelos gestores devem ser mapeados, mesmo os riscos que a princípio parecem ser de menor importância. Nem todos os riscos identificados serão levados à apreciação de instâncias superiores da empresa para a tomada de decisão. Quase todas as transações executadas em uma empresa trazem embarcado um certo grau de risco, que muitas vezes nem é percebido pelo funcionário que a está executando. São as decisões do dia a dia tomadas no nível operacional. Não são desses riscos que se está falando.

A gestão de riscos deve estar em consonância com o modelo de governança corporativa adotado pela empresa. Por isso, antes da implementação do modelo de gestão de riscos, deve ser revisado o modelo de governança interna praticado pela empresa, pois liberalidade demasiada é prejudicial, mas excessos de controles e regras “engessam” a empresa.

Devem ser mapeados aqueles riscos que requeiram uma decisão gerencial. Mesmo que o gerente tenha a autoridade e responsabilidade para decidir sobre determinado risco, é importante que este seja mapeado e registrado no sistema integrado de informações. O nível de sofisticação dos controles e monitoração será definido pelo modelo de gestão de riscos.

Existem diversas técnicas para a identificação dos riscos, que podem ser utilizadas conforme situações específicas. Dentre elas, pode-se citar o *brainstorming*, análise de balanços e outras informações cadastrais de clientes e fornecedores, informações de agências classificadoras de risco, análise de correlação linear entre dois fenômenos, modelos matemáticos para gestão de riscos financeiros, informações sobre conjuntura econômica e setorial, movimentação dos concorrentes.



Fonte: elaborada pelos autores.

Figura 1 - Modelo proposto de gestão integrada de risco

**Segunda etapa: qualificação e quantificação dos riscos.**

A qualificação e a quantificação de riscos são uma disciplina em si. A exatidão dos seus resultados tem relação direta com as técnicas utilizadas. Compreendem a análise de diversas variáveis, a saber:

- **Probabilidade de ocorrência.** Consiste na utilização de métodos quantitativos para determinar modelos probabilísticos, onde se calcula a probabilidade de ocorrência de um determinado evento. A grande dificuldade reside na construção de modelos matemáticos para determinar a probabilidade de ocorrência de fatos relacionados a riscos não financeiros. É expresso em termos percentuais.
- **Grau de impacto.** Consiste na avaliação do impacto nos negócios atuais e futuros da empresa, caso o evento que está sendo analisado ocorra. Este impacto pode ser tanto econômico-financeiro como estratégico. É aconselhável que a avaliação se situe em um dos três tipos de impacto: alto, médio e baixo, ou com a atribuição de pesos.
- **Perdas estimadas.** Corresponde à estimativa, em termos monetários, dos impactos ocasionados por determinado evento nas receitas, custos, despesas e na geração de caixa da empresa. Devem ser utilizados conceitos econômico-financeiros, tais como projeções de resultados e de fluxo de caixa, valor presente líquido, custo de oportunidade, entre outros. Aqui é muito importante o uso de simulações do tipo *what/if*, verificando o seu impacto se o risco ocorrer.

- **Causa e efeito.** De cunho qualitativo, consiste em indicar quais os efeitos que o evento de risco poderá causar na gestão estratégica e operacional da empresa, de forma a que as contramedidas possam ser adotadas baseadas nesta avaliação e nas demais citadas acima.
- **Atribuição de prioridade.** Com base na probabilidade de ocorrência, grau de impacto, perdas estimadas e relação causa e efeito, deve-se atribuir uma prioridade ao risco. A classificação por prioridade determina em que riscos devem ser concentrados os esforços em primeiro lugar.

### ***Terceira etapa: planejamento das contramedidas para os riscos***

Uma vez identificados, qualificados, quantificados e priorizados os riscos, deve-se planejar as respectivas contramedidas. Como o planejamento despende muito tempo e energia, os esforços devem ser concentrados nos riscos de prioridade alta. Este planejamento compreende:

- **Identificação de gatilhos para cada risco.** Gatilhos são sintomas de risco ou sinais de advertência de que o risco está para ocorrer. Deve ser criado um *checklist* com os diversos gatilhos possíveis para cada risco, com definição da ocasião em que podem acontecer e quem é o responsável por monitorar cada gatilho.
- **Identificação de planos de ação para cada risco.** Deve-se utilizar um dos três métodos básicos:
  - Diminuir o risco desencadeando ações antes do tempo, diminuindo as probabilidades do problema ocorrer (plano proativo).
  - Reduzir o risco diminuindo as conseqüências caso ocorra o problema, reduzindo o impacto do risco (plano de contenção).
  - Responder ao risco desencadeando ações caso ocorra o problema (plano de contingência). É necessário que o plano contemple ações preliminares que garantam que a contingência terá sucesso.
- **Identificação do custo associado ao plano de ação.** Todo plano de ação tem um custo para a sua implementação. A decisão sobre a implementação de um plano de ação deve ser precedida do confronto das perdas estimadas com o custo do plano de ação mais a quantificação do risco residual (ver abaixo). Em algumas circunstâncias, a adoção de uma contramedida pode custar mais para a empresa do que o risco em si.
- **Quantificação do risco residual.** Muitas vezes, não se consegue eliminar completamente o impacto do risco, ficando a empresa exposta a perdas residuais, as quais devem ser quantificadas.
- **Identificação dos responsáveis pela execução do plano de ação.** Uma vez decidida a adoção do plano de ação, é importante que haja a designação de um gestor para a sua implementação, ao qual será investida a responsabilidade e autoridade correspondente e lhe será cobrada a prestação de contas.

### ***Quarta etapa: monitoração e gestão dos riscos.***

Uma vez preparado o plano de gestão dos riscos, deve-se apresentá-lo a todos os envolvidos, para permitir a atuação sobre ele. Devem ser tomadas todas as ações necessárias de acordo com o planejado, reavaliando regularmente a situação dos riscos. O acompanhamento pode ser feito por meio de:

- Emissão periódica de relatório de situação, distribuindo-o a todos os envolvidos e solicitando que comentem os principais pontos e relatem eventuais novos riscos que encontrem.

- Reuniões regulares com os envolvidos para reavaliar o plano de gestão e identificar novos riscos.
- Análise detalhada de todas as variações significativas do realizado em relação ao planejado, reavaliando os riscos e o seu plano de gestão.

### *Alguns modelos de informações*

Além da revisão da missão e da integração da gestão de risco no processo de gestão proposto pela controladoria, é necessário desenvolver modelos de informações que contemple a gestão de risco.

Para cada risco detectado, é importante a elaboração de uma matriz de risco, espécie de cadastro onde são anotadas todas as ocorrências relacionadas àquele risco. Esta matriz deve ser desenvolvida pelo responsável pelo modelo de gestão integrada de riscos e se constitui em um banco de dados, que será alimentado inicialmente pelo gestor que identificou o risco e com complementações ao longo do processo de gestão de riscos.

Um modelo de matriz de risco é apresentado por Santos (2002, p. 84), conforme quadro 2, que pode ser complementada com outras informações conforme a característica de cada risco.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Data da última avaliação:</b> xx/xx/xx</li><li>• <b>Data da próxima avaliação:</b> xx/xx/xx</li><li>• <b>Risco identificado:</b> liquidação extrajudicial do Banco X</li><li>• <b>Efeitos na empresa:</b> perda de até X% do <i>portfolio</i> no valor de R\$ xxx (médio impacto em caso de ocorrência)</li><li>• <b>Probabilidade de ocorrência do risco:</b> entre 3 e 5 (de baixa para média)</li><li>• <b>Suporte para avaliação da probabilidade:</b> opinião dos executivos financeiros da empresa, avaliação das agências de <i>rating</i> A e B</li><li>• <b>Posição da empresa perante o risco:</b> aceitar dada a alta rentabilidade oferecida pela instituição financeira e o bom relacionamento com os diretores da citada instituição</li><li>• <b>Medidas gerenciais:</b> acompanhar mais de perto relatórios de agências de <i>rating</i>, balanços publicados pela instituição e matérias divulgadas pela imprensa</li><li>• <b>Custo das medidas gerenciais:</b> há dificuldade em se segregarem os custos, pois a empresa já assina relatórios das empresas de <i>rating</i> (R\$ xxx por mês) e já possui sistemas e analistas para o estudo de balanços de bancos (R\$ xxx por mês)</li><li>• <b>Áreas responsáveis pelo gerenciamento do risco:</b> financeira, especificamente o Sr. XXXXX</li><li>• <b>Prazo de ação:</b> imediato e constante, com emissão de relatórios mensais ou extraordinários para o Comitê de Riscos e Diretoria sobre a evolução do risco</li></ul> |
|--|

Fonte: Santos (2002, p. 84).

Quadro 2 - Modelo de matriz de risco

Existe outra matriz proposta por Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001), conforme quadro 3, destinada a “...demonstrar aos tomadores de decisão de forma esquemática quais os principais riscos e possíveis impactos na organização e como amenizar esses fatores.”

Tipo de Risco	Responsável	Probabilidade de Ocorrência	Grau de Impacto	Perdas Estimadas	Possíveis Redutores de Risco	Causa e Efeito
<b>Insucesso no lançamento de um novo produto.</b>	Área de Novos Produtos	60%	Alto	R\$ 3 milhões	Melhorias nas pesquisas de mercado e revisão de estratégia de lançamento.	O Insucesso do produto deve gerar perdas de receitas futuras e na geração de caixa, além dos impactos comerciais.

Fonte: Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001)

Quadro 3 - Matriz de decisão na gestão do risco

## 6. Conclusões

O gerenciamento integrado de riscos é uma necessidade premente das empresas, pois a competitividade global faz com que estas assumam cada vez mais riscos na condução de seus negócios. Observa-se a necessidade do moderno *controller* participar do processo de gerenciamento integrado de riscos, definindo a sua arquitetura, pois necessita de informações deste processo para poder executar as análises retrospectivas e prospectivas sobre o resultado econômico da empresa.

Recuperando a questão do artigo, qual é o caminho para integrar a gestão de risco a controladoria? O caminho para a integração contempla os seguintes pontos:

- Revisão da missão da controladoria incorporando o risco;
- Desenvolvimento de um modelo de gestão de risco;
- Integração do modelo de gestão de risco ao processo de gestão; e
- Desenvolvimento de um modelo de informação que contemple a dimensão risco.

Assim atende o objetivo do estudo quanto à identificação dos pontos a serem revisados numa controladoria para incorporação da gestão de risco, a saber: missão da controladoria, processo de gestão e sistema de informação. As propostas aqui apresentadas devem contribuir com a reflexão para a evolução dos modelos de controladoria utilizados pelas as empresas e para pesquisas futuras sobre a integração de gestão de risco à controladoria.

## Referências

- BERNSTEIN, Peter L. Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BRITO, Osias Santana de. Controladoria de risco-retorno em instituições financeiras. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CATELLI, Armando (coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
- DE CICCIO, Francesco. *Risk management*. Disponível em <<http://www.qsp.org.br>>. Acesso em 6 de agosto de 2003.
- FAMÁ, Rubens. CARDOSO, Ricardo Lopes. MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de. Gestão integrada de riscos para empresas não financeiras: uma proposta de modelo para controladoria empresarial. Trabalho apresentado no ENANPAD 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3.ed. totalmente revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar. Contabilidade e a gestão empresarial: a controladoria. In Revista Brasileira de Contabilidade n° 93, Maio/Junho de 1995. Brasília: CFC, 1995.

JORION, Philippe. Value at Risk: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1999.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *In* Revista Contabilidade & Finanças nº 28, Janeiro/Abril de 2002. São Paulo:USP, 2002.

MENEZES, Luiz Leite de. Os novos paradigmas para a controladoria em face da economia digital: uma abordagem do controller como gestor da informação. São Paulo: FEA/USP, 2001 (Tese – Doutorado).

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Capítulo de Minas Gerais. *Project management body of knowledge 2000*. Disponível em <<http://www.pmimg.org.br>>. Tradução livre para o português do original em inglês, versão 1.0, disponibilizada através da Internet em Janeiro de 2002.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. Gestão de riscos empresariais: um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2002.

VANCA, Paulo M. Gestão de riscos corporativos: suporte à reputação e gestão do negócio. Apresentação efetuada no 5º Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais. São Paulo, 23 e 24 de Junho de 2003.