

**ESTUDO COMPARATIVO DA GESTÃO DE RISCOS NO BRASIL E NO MUNDO
ENTRE O ERM - ENTERPRISE RISK MANAGEMENT DO COSO E O IBGC –
INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

AUTORES

ANANIAS FRANCISCO DOS SANTOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

prof.ananias@gmail.com

RITA BUZZI RAUSCH

Universidade Regional de Blumenau

rausch@furb.br

MARCOS ALEXANDRE GREUEL

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB

marcosgreuel@terra.com.br

RESUMO

A pesquisa objetiva identificar aspectos comuns entre o ERM e as práticas de governança recomendadas pela CVM e pelo IBGC. Complementarmente pretende-se identificar aspectos da responsabilidade do Conselho de Administração ante a Lei Sarbanes-Oxley e as práticas brasileiras. Quanto a abordagem do problema caracteriza-se como qualitativa. É uma pesquisa exploratória quanto aos objetivos. Documental quanto aos procedimentos. O estudo identificou total consonância entre o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e a Lei Sarbanes-Oxley quanto à responsabilidade do Conselho de Administração, à facultatividade da constituição do Comitê de Auditoria e a previsão de gerenciamento de riscos. As Recomendações da CVM das Melhores Práticas de Governança Corporativa apenas prevêem uma forma simples de identificação e divulgação dos riscos que foi considerada como Gestão de Riscos para o estudo. As práticas brasileiras incentivadas por iniciativa do IBGC mostram total conformidade em relação às recentes mudanças regulatórias mundiais pós-Enron promovidas pela Lei Sarbanes-Oxley e o ERM. A CVM possui atuação voltada ao mercado de capitais e sua regulação, sendo que as práticas editadas em As Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa são redigidas de forma ampla, pouco específica; voltada à práticas gerais de governança.

Palavras-Chave: Governança Corporativa. Lei Sarbanes-Oxley. IBGC.

ABSTRACT

The research aims to identify commonalities between the ERM and governance practices recommended by the CVM IBGC. In addition it is intended to identify aspects of the responsibility of the Board before the Sarbanes-Oxley and the Brazilian practices. How to approach the problem characterized as qualitative. It is an exploratory research

on the goals. Documentary about the procedures. The study identified a total harmony between the Code of Best Practice for Corporate Governance IBGC and Sarbanes-Oxley on the responsibility of the Board, the OPTION of establishing the Audit Committee and the provision of risk management. CVM Recommendations of Best Practice for Corporate Governance only provide a simple way to identify and publicize the risks that were considered to Risk Management for the study. The Brazilian practices encouraged by the initiative of IBGC show full compliance with regard to recent regulatory changes post-Enron world promoted by the Sarbanes-Oxley and ERM. The CVM has performance related to capital markets and their regulation, and practices published in the CVM Recommendations on Corporate Governance are drafted in broad, unspecific; focused on the general practices of governance.

Keywords: Corporate Governance. Sarbanes-Oxley. IBGC.

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo do ambiente global de negócios, originado pelas mudanças recentes no ambiente regulatório, práticas de mercado e governança corporativa geram um novo cenário de atuação para as empresas no Brasil e no mundo. Isto gera uma tendência para o fim da restrição da propriedade e controle dos recursos a poucos indivíduos ou ao Estado, ocorridas no século passado, como fato transformador da relação entre empresas e pessoas.

O aprimoramento dos mecanismos e relações sociais entre empresas sociedade, denominada Governança Corporativa, não é um evento recente gerado pelo ambiente regulatório, mas sim, reflexo das relações sociais de poder e políticas estabelecidas entre acionistas, credores e funcionários inseridos no contexto de uma instituição (SPIRA e PAGE, 2002).

O efeito dos eventos recentes pós Enron afetaram profundamente a relação entre as empresas e a sociedade, mantendo sob constante questionamento as práticas de governança, o disclosure e a auditoria interna. A Lei Sarbanes-Oxley editada em 2002 nos Estados Unidos e as legislações equivalentes editadas no mundo provocaram uma corrida pelo aperfeiçoamento do ambiente de controle. Apesar do destaque recebido pela Lei Sarbanes-Oxley, outras iniciativas como o Basel Accord e o Turnbull Guidance são eventos históricos relevantes no aprimoramento do ambiente regulatório mundial (DELLOITE, 2004). Para uma melhor compreensão deste ambiente regulatório mundial, temos a seguir a figura 1 que evidencia de forma clara a linha do tempo dos eventos que influenciaram o ambiente regulatório mundial.

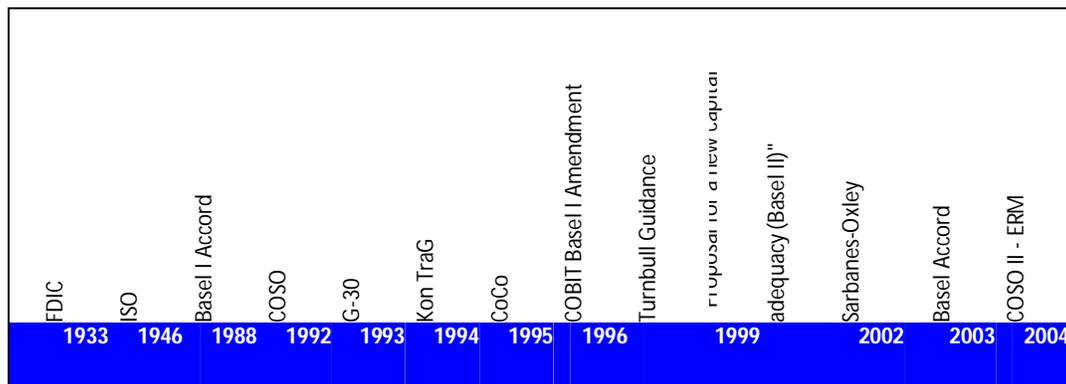


Figura 1: Linha do Tempo dos Eventos Influentes no Ambiente Regulatório Mundial.
Fonte: Deloitte (2004)

A responsabilização dos dirigentes e conselhos das empresas definida na Lei Sarbanes-Oxley ampliou relação da auditoria e dos controles internos. A responsabilidade pela manutenção de um Comitê de Auditoria capacitado e responsável pela identificação, tratamento e mitigação de riscos amplia os conceitos de risco, auditoria e *compliance* conforme aponta a KPMG (2004).

A visão contemporânea do risco como evento suscetível à qualificação quantificação e gestão eleva a responsabilidade do comitê de auditoria em identificar, qualificar e quantificar os riscos de modo a serem geridos, monitorados e mitigados. O desenvolvimento histórico da relação entre o conceito de risco, responsabilidade e resposta é apresentado no Quadro 1 a seguir:

Fases Históricas	Conceito de Risco	Responsabilidade pelo Risco	Resposta ao Risco
Pré-moderna	Destino, superstição e Pecado	Aceitação e culpa.	Expição, punição, vingança e retribuição.
Moderna	Calculável Quantificável	Precaução e proteção.	Compensação financeira.
Sociedade do risco Beck	Suscetível à Gestão	Controle e regulação via sistemas, baseados em consultoria especializada. Sistemas de responsabilização e evitar procura de culpados.	Melhoria do Sistema

Quadro 1 - Histórico das relações de risco, responsabilidade e respostas

Fonte: Adaptado de Spira e Page (2002)

A corrida pelo atendimento aos quesitos do ambiente regulatório e gestão de riscos acabou por provocar a rediscussão dos controles internos, do papel da auditoria, além da responsabilização dos executivos e conselhos das empresas. Como consequência deste fato observou-se nos últimos anos o aumento da demanda por modelos e sistemas de gestão de risco que atendam as exigências colocadas pelo ambiente regulatório global.

Kleffner et al. (2003) apontam outros fatores que contribuíram para o crescente interesse e viabilidade da aplicação do de modelos de gestão de riscos:

- sensibilidade dos investidores à volatilidade dos lucros;
- foco na gestão de riscos nas práticas de *accountability*;
- avanço das tecnologias de *software* e *hardware* aplicadas no desenvolvimento de modelos estatísticos e econômicos aplicados à mensuração de riscos.

Como aprimoramento do modelo de controles internos publicado em 1992 denominado: "*Internal Control - Integrated Framework*" (Controles Internos – Um Modelo Integrado) elaborado pelo COSO, surge em 2004 o modelo: *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gestão de Riscos Empresariais – Um Modelo Integrado de Gestão). Modelo que servirá de base comparativa de modelo de gestão de riscos em relação às práticas brasileiras.

Por outro lado, a evolução e difusão das práticas de governança corporativa no Brasil seguem o movimento mundial, principalmente no mercado de capitais. Observam-se no Brasil iniciativas por parte da CVM e do IBGC em acompanhar as tendências mundiais como forma de atrair e manter investidores internos e externos.

Considerando-se o ambiente de negócios e os movimentos mundiais em torno das relações entre acionistas e empresas, surge a questão: As práticas brasileiras de gestão de riscos recomendadas pela CVM e pelo IBGC estão em conformidade com o ERM proposto pelo COSO?

A presente pesquisa tem como objetivo identificar aspectos comuns entre o ERM e as práticas de governança recomendadas pela CVM e pelo IBGC. Complementarmente a pesquisa pretende identificar aspectos da responsabilidade do Conselho de Administração ante a Lei Sarbanes-Oxley e as práticas brasileiras. Apresentar os aspectos e tendências relevantes da gestão de riscos além da apresentação geral do modelo do ERM são aspectos derivados do objetivo do trabalho que se pretende alcançar, além de despertar o leitor acerca da possibilidade de desenvolvimento de estudos e trabalhos nesta área.

A discussão em torno da gestão de riscos empresariais é recente tornando a comparação entre um modelo de gestão considerado referência mundial e as práticas de

governança recomendadas no Brasil uma possibilidade de ampliar os conhecimentos sobre fatos recentes. A adoção do estudo exploratório é consequência do tema de pesquisa devido a pouca compreensão e conhecimentos reduzidos de um fenômeno. Os estudos exploratórios justificam sua aplicação sempre que os conhecimentos sobre determinado assunto são restritos e constituem-se em estudos prévios para a realização de estudos descritivos.

Os estudos exploratórios podem ser caracterizados pela ausência de definição das variáveis, ampliando a profundidade da coleta de dados. A coleta de dados baseada em documentos caracteriza a pesquisa como revisão documental. A perspectiva do estudo é caracterizada por um corte transversal, considerando-se que a coleta de dados está restrita às datas dos documentos analisados. Portanto o estudo possui limitações quanto ao aspecto temporal dos documentos e quanto à edição de novas leis, normas ou orientações técnicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Governança Corporativa emerge da necessidade de garantir a atuação da empresa voltada aos interesses de seus acionistas e *stakeholders*. A divergência de interesses entre executivos e acionistas é denominada conflito de agência. O conflito de agência surge quando os agentes ligados à empresa possuem interesses contrastantes e ao colocar seus interesses pessoais em primeiro lugar acabam por prejudicar o andamento da organização (LOPES, 2004).

A Governança Corporativa através de seus mecanismos objetiva a eliminação da assimetria informacional para garantir a atuação dos executivos e dirigentes voltadas ao interesse dos acionistas e *stakeholders*.

Lodi (2000) discute a prática dos conceitos de governança corporativa baseada em quatro pilares:

- ✓ **Fairness** que traduzida por senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores;
- ✓ **Disclosure** usualmente camada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvida (princípio da evidenciação) e relatórios entregues nos prazos combinados;
- ✓ **Accountability** responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões de negócios;
- ✓ **Compliance** obediência e cumprimento das leis do país.

O presente estudo concentra o seu referencial teórico em torno dos pilares de Compliance e Disclosure pelo fato deste conter em seu conceito o ambiente regulatório e a transparência das informações. O entendimento do pilar de "Compliance" pode ser estendido às regulamentações ou práticas recomendadas na ausência de mecanismos legais além da legislação pertinente. A Lei Sarbanes-Oxley é o principal componente de Compliance estabelecido no presente estudo.

A KPMG (2004) apresenta a lei e seus aspectos que estabelecem a criação do Comitê de Auditoria entre o Conselho de Administração (*board of directors*) e de um emissor, para fins de supervisão dos processos de emissão de relatórios financeiros e contábeis e auditorias das demonstrações financeiras. Não havendo a constituição de um comitê, todo o Conselho de Administração será considerado como Comitê de Auditoria. A Lei ainda estabelece a independência dos membros do Comitê de Auditoria, além da especialização de no mínimo um membro na área contábil e financeira.

Segundo ainda a KPMG (2004), a Lei Sarbanes-Oxley prevê a responsabilidade do Conselho de Administração pela criação do Comitê de Auditoria, nomeação de seus

componentes e definição de seus poderes e missão. O Conselho de Administração deve estar consciente das limitações inerentes em ter uma parcela excessiva de sua responsabilidade de garantia financeira repassada ao comitê ao estabelecer um Comitê de Auditoria.

A KPMG (2004) apresenta as limitações como sendo:

- Segmentação em blocos de poder dentro do Conselho;
- Incapacidade dos conselheiros para entender adequadamente os principais assuntos contábeis e de gerenciamento de riscos;
- Falhas na comunicação dos principais assuntos para o Conselho de Administração;
- Abdicação da responsabilidade por todo o Conselho.

A atribuição do Conselho de aprovar as demonstrações financeiras deve ser sustentada pela comunicação e atuação do Comitê de Auditoria sobre quaisquer assuntos relacionados às demonstrações financeiras.

Entende-se que a atuação do Comitê de Auditoria acaba por desencadear em toda a organização processos que visam garantir o acesso às informações bem como cumprimento da legislação vigente. Assim a Governança Corporativa e seus mecanismos previstos na Lei Sarbanes-Oxley devem estar baseados na adequação dos processos, da cultura organizacional, na aplicação de controles rigorosos, preventivos e detecção na gestão de riscos. A gestão de riscos não é uma iniciativa isolada e de responsabilidade de um comitê, mas resultado da atuação conjunta de gestores e membros do comitê na avaliação, gestão e monitoração dos riscos que levem à mitigação dos mesmos. A Lei Sarbanes-Oxley gerou uma demanda por gestão de riscos preenchida em 2004 pelo modelo elaborado pelo COSO denominado: “Enterprise Risk Management – Integrated Framework” (Gestão de Riscos Empresariais – Um modelo Integrado). O COSO (2004) apresenta o ERM como uma ferramenta aplicável à gestão de riscos que contempla o cumprimento à Lei Sarbanes-Oxley a partir de uma visão ampla dos riscos empresariais. No Brasil, as principais iniciativas ligadas às práticas de governança corporativa partem do IBGC e da CVM.

2.1 O ERM – Enterprise Risk Management

O COSO (2006) aponta sua origem à criação da National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros) em 1985. O objetivo inicial deste órgão era estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros. A comissão foi composta por representantes das principais associações americanas de profissionais da área contábil e financeira. O primeiro objeto de estudo da comissão foram os controles internos, que resultou na publicação do documento “Internal Control - Integrated Framework” (Controles Internos – Um Modelo Integrado) em 1992. A partir desta publicação o modelo integrado proposto passou a ser referência mundial de controles internos. Esta comissão foi posteriormente transformada em um comitê permanente denominado COSO – The Committee of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadoras).

Conforme apresentado anteriormente, em 2004 o COSO publicou o ERM. A estrutura conceitual definida pelo COSO fornece princípios integrados, terminologia usual e orientação para a aplicação de métodos que suportem a empresa nos processos envolvidos da identificação à mitigação do risco. O conceito de controle interno, introduzido em 1992, é contemplado na estrutura do ERM e é parte da gestão de riscos.

As definições apresentadas ERM ampliam a conceituação do controle interno, expandindo e aprimorando o controle interno para formar um conceito sólido baseado

em gestão de riscos. O quadro 2 no dá uma visão clara destas definições quando compara o conceito tradicional de auditoria com os conceitos do ERM.

Aspecto	Conceito Tradicional de Auditoria	Conceito do ERM
Auditoria	Sistema de Controle Interno	Risco no negócio
Testes	Atividades de controle	Atividades de mitigação de risco
Relatórios	Adequação e eficácia no controle interno	Adequação e eficácia na mitigação
Resultados	Mudanças e aderência dos controles	Mitigação do risco

Quadro 2: Aspectos de Auditoria: conceito tradicional e conceitos do ERM.

Fonte: Os autores

O COSO (2004) define o ERM como um processo realizado pelo quadro diretivo da entidade, administradores ou outras pessoas, dedicado na implementação da estratégia através da organização, modelado para identificar eventos possíveis que podem afetar a entidade, e administrar riscos de acordo com seu apetite, de forma a garantir o alcance dos objetivos da entidade.

O ERM do COSO (2004) entende que existem quatro categorias de objetivos empresariais:

- ✓ *Strategic* – relacionados a objetivos de alto-nível alinhados e direcionados ao cumprimento da missão da organização;
- ✓ *Operations* – relacionados ao uso racional dos recursos da organização;
- ✓ *Reporting* – relacionados à confiabilidade das informações prestadas pela organização;
- ✓ *Compliance* – relacionados ao cumprimento da legislação e orientações regulatórias aplicáveis à organização.

A diferenciação dos objetivos empresariais definidos pelo COSO (2004) tem por objetivo permitir aos níveis de gestão mais altos da entidade (diretoria executiva e conselho) visualizar separadamente os aspectos da gestão de riscos. Entende ainda que a gestão de riscos depende da gestão de todas as variáveis que possam influenciar no alcance dos objetivos nas quatro categorias definidas. A gestão de risco baseia-se em oito categorias componentes inter-relacionados. Estes componentes derivam da forma como a gestão conduz o negócio e estão integradas ao processo de gestão.

O ERM é representado por uma matriz tridimensional que mostra a relação entre os objetivos de uma organização e seus componentes em diferentes níveis das organizações conforme abaixo:



Figura 2: Relação entre Objetivos, Componentes da Gestão de Riscos e Níveis da Organização- Matriz tridimensional do ERM.

Fonte: COSO, 2004.

O ERM apresenta a representação de quatro níveis em uma entidade. Os níveis da entidade formam uma categoria de variáveis consideradas de forma integrada na gestão de riscos. Oito componentes da gestão de risco são definidas pelo COSO (2004).

- ✓ O ambiente de controle interno (*internal enviroment*) abrange toda a estrutura de controles internos - é o universo no qual todos os outros elementos existem. O ambiente de controle inclui conceitos como conduta, atitude, consciência e estilo. Grande parte de sua força é extraída da conduta estabelecida pelo conselho de administração e pelos executivos da companhia.
- ✓ A definição de objetivos (*objective setting*) é pressuposta em uma organização sujeita a riscos. A definição de objetivos que suportem a gestão de risco é necessária como forma de orientação e alinhamento da organização à gestão de riscos e o apetite da organização ao risco.
- ✓ Como eventos subseqüentes têm-se a identificação do evento ou risco (*event identification*); um processo de identificar os riscos potenciais, internos ou externos, que podem afetar a estratégia ou o alcance de objetivos por parte da organização.
- ✓ A avaliação de riscos (*risk assessment*) envolve a identificação e a análise pela administração dos riscos mais relevantes para a obtenção dos objetivos do negócio. No decorrer de uma avaliação de riscos, cada objetivo operacional, do nível mais alto (como "dirigir uma companhia lucrativa") ao mais baixo (como "salvaguardar caixa"), é documentado e então cada risco que possa prejudicar ou impedir o alcance do objetivo é identificado e priorizado.
- ✓ Resposta ao risco (*risk response*) é o processo pelo qual a entidade define ações para tratar os riscos identificados de acordo com seu apetite ao risco. As possibilidades de ocorrência de impactos na organização são definidos neste processo de forma integrada aos demais componentes.
- ✓ As atividades de controle (*control activities*) são desenvolvidas para direcionar especificamente cada objetivo de controle, visando atenuar os riscos identificados anteriormente. As atividades de controle são políticas, procedimetnos e práticas adotadas para assegurar que os objetivos operacionais sejam atingidos e as estratégias para atenuar riscos sejam executadas.
- ✓ A informação e comunicação (*information and communication*) fornecem suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, em um formato e uma estrutura de tempo que lhes permitem executar suas atividades de controle com eficácia. O processo também poderia percorrer o caminho inverso, partindo dos níveis mais baixos da companhia para a administração e para o conselho de administração, transmitindo as informações sobre os resultados, as deficiências e as questões geradas.
- ✓ O monitoramento (*monitoring*) é o processo para estimar e avaliar a qualidade do controles internos durante avaliações contínuas e especiais. O monitoramento pode incluir tanto a supervisão interna quanto externa dos controles internos pela administração, pelos funcionários, ou pelas partes externas.

O COSO (2004) define questões básicas a serem observadas em cada um dos oito componentes da gestão de risco. Estes elementos-chave são apresentados de forma sintética no quadro abaixo.

AMBIENTE INTERNO					
Filosofia do gerenciamento de risco	Risco do mercado interno	Cultura do risco	Quadro de diretores	Integridade e valores éticos	Compromisso e competência
- Valores - Comunicação em palavras e ações	- Valor - Qualitativo - Quantitativo - Ligado à estratégia	- Independente - Ativo	- Independente - Ativo - Envolvido	- Padrões de comportamento - Pré-requisitos - Exemplo da alta administração - Incentivos	- Conhecimento - Habilidades - Estratégias de decisão
Filosofia da gerência e estilo operacional	Estrutura organizacional	Atribuição de autoridade e responsabilidade	Políticas e práticas de recursos humanos	Diferenças no ambiente	
- Formal X informal - Conservadora x Agressiva - Alinhados	- Linhas de relatórios - Centralizada/descentralizada - Localização	- Descentralização/delegação de poder - Centralizada na administração	- Qualificação - Treinamento - Compensação - Disciplina e Incentivos	- Preferências e estilo da gerência - Julgamento de valores	

NECESSIDADES ESPECÍFICAS				
Estratégia dos objetivos	Objetivos relacionados	Objetivos selecionados	Risco aceitável	Tolerância do risco
- Atingimentos de metas - Sustentação da missão/visão - Escolhas estratégicas	- Operações - Relatórios - Compliance - Salvaguarda de ativos	- Alinhar e suportar decisão da gerência	- Vinculado ao crescimento do negócio - Alocação de recursos, pessoas, processo e infra-estrutura	- Variação aceitável - Mensuração do objetivo

IDENTIFICAÇÃO DO EVENTO/RISCO					
Eventos	Fatores que influenciam as estratégias e objetivos	Metodologia e técnicas	Interdependências do evento	Categoria dos eventos	Riscos e oportunidades
- Incidentes /pontuais - Impactos positivos ou negativos	- Internos - Externos	- Ocorrência: periódicas antiga e atual - instrumentos de apoio	- Inter-relacionados	- Relacionados - Independentes	- Impactos negativos = riscos - Impactos positivos = oportunidades/ possibilidades de ausência de riscos

AVALIAÇÃO DO RISCO			
Risco inerente ou residual	Probabilidade e impacto	Metodologias e técnicas qualitativas e quantitativas	Correlação
- Antes das ações das gerências - Após as ações das gerências - Esperado e inesperado	- Esperado de tempos em tempos - Pior cenário - Analisar as informações relacionadas ao risco	- Qualitativas - Quantitativas - Bases inerentes ou residuais	- Seqüência dos eventos - Categorias - Resultados dos testes - Ocasões

RESPOSTA AO RISCO			
Identificar resposta ao risco	Avaliar as respostas possíveis ao erro	Selecionar a resposta	Apresentação/divulgação da decisão da resposta
- Evitar - Reduzir - Parcial - Aceitar	- Impacto - Probabilidade - Custo x benefício - Respostas inovadoras	- Decisão da gerência	- Nível da entidade - Nível da unidade de negócio - Bases inerentes ou residuais

ATIVIDADES DE CONTROLES				
Integrada à resposta ao risco	Tipos de atividades de controles	Controles gerais	Aplicação dos controles	Específicos da entidade
- Processos elaborados diretamente pela gerências - inter-relacionados	- Políticas internas - Procedimentos Preventivas - Detectivas - Manuais - Automáticas	- Informação da gerência de tecnologia - Informação da tecnologia de infra-estrutura - Segurança das informações desenvolvimento e manutenção de software	- Integralidade - Exatidão - Autorização - Validade	- Estratégias e objetivos específicos da entidade - Ambiente operacional - Complexidade da entidade

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO		
Informação	Sistemas integrados e estratégicos	Comunicação
- Interna - Externa - Manual - Sistematizada/automática - Formal/Informal - Sistemas de informação	- Estratégico - Operacional - Antigo e atual - Nível de detalhes - Qualidade - Tempo de processamento	- Interna - Externa - Meios de comunicação - Expectativas e responsabilidades - Abrangente ao tamanho da entidade - Divulgada

MONITORAMENTO/ACOMPANHAMENTO		
Ocorrência/periodicidade	Avaliações por área independente	Relatório de deficiências
- On-line/no ato da ocorrência - Datas/prazos fixos/determinados - Operações diárias	- Escopo - Frequência - Auditoria interna - Exame documental	- Periódicos - Emitido por terceiros - Comunicados - Decisões alternativas

Figura 3 - Elementos Chave dos Componentes da Gestão de Riscos Empresariais do COSO

Fonte: COSO, 2004.

2.2 A GESTÃO DE RISCOS NO BRASIL

A gestão de riscos no Brasil é um evento recente e derivado da adoção e desenvolvimento de práticas de governança corporativa. Silveira (2005) apresenta a evolução das práticas de governança corporativa no Brasil como resultado de iniciativas institucionais e governamentais, destacando:

- A criação do IBGC em 1995 com o objetivo de incentivar a prática de governança nas empresas;
- A criação dos níveis 1 e 2 de governança corporativa e do novo mercado pela BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo;
- A definição do BNDES da adoção de práticas de boa governança corporativa como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos.
- A aprovação da Lei nº. 10.303 de 31 de outubro de 2001 (com vigência a partir de março de 2002);
- O estabelecimento de novas regras pela Secretaria de Previdência Complementar para a definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão;

As recomendações do IBGC e da CVM acerca da governança corporativa e da gestão de risco constituem a base a ser examinada com o objetivo de suportar o objetivo do presente estudo.

2.2.1 Recomendações do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC (2006) foi responsável pela elaboração do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. A primeira edição lançada em maio de 1999 teve como temática principal o Conselho de Administração das organizações.

As recomendações contidas nesse Código tiveram como base a Lei das Sociedades Anônimas e as discussões de um grupo de empresários reunidos, em abril de 1997. A necessidade de alinhamento às práticas internacionais levou o grupo de discussão a adotar o *International Comparison of Board “Best Practices”* de 1988 segundo o IBGC (2006). Este documento contém a comparação de 15 dos principais códigos de práticas de governança corporativa mundiais.

O IBGC (2006) aponta os questionamentos e necessidade do mercado de capitais acerca da governança corporativa como motivo principal à revisão do código no ano de 2001 contemplando a evolução do ambiente regulatório e do mercado de capitais brasileiro. Como consequência da rápida evolução da governança no mundo pós-Enron e pós-Sarbanes-Oxley o código sofreu nova revisão em 2004. O objetivo principal apontado pelo IBGC constitui-se na “consolidação e amadurecimento dos pontos-chave que poderão auxiliar as empresas brasileiras na competição por capitais” (IBGC, 2006).

A 3ª Revisão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2006) é objeto do presente estudo, sendo os aspectos relacionados ao conselho de administração ou conselho fiscal e a gestão de riscos os pontos principais a serem observados. Define ainda claramente as atribuições e responsabilidades do conselho de administração em seu item 2.4: entre as competências do Conselho de Administração, deve destacar-se a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta

do executivo principal (CEO), o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes.

A clara definição contida no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2006) aponta o monitoramento dos riscos como atribuição do conselho de administração. O código faculta a constituição de um Comitê de Auditoria, sendo que na ausência do mesmo a responsabilidade de suas atribuições é do Conselho de Administração. A preservação dos interesses dos acionistas pode ser observada na qualificação recomendada para os membros constituintes dos conselhos. Aspectos como experiência profissional, experiência como conselheiro, competência comportamental, especialização técnica, conhecimento da organização, competência multidisciplinar são apontadas pelo IBGC (2006) como pré-requisitos recomendados.

A atuação do Comitê de Auditoria sobre a auditoria externa envolve sugestões e a avaliação dos auditores independentes sobre ambiente de controle e risco, que devem se assegurar da prestação de contas por parte dos diretores em relação às recomendações feitas pelos auditores. O IBGC (2006) especifica o tratamento da gestão de riscos em seu item 2.38, denominado Gerenciamento de Riscos. O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifique preventivamente – por meio de sistema de informações adequado – e liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização.

O IBGC (2006) aponta a responsabilidade do Conselho de Administração em garantir que a Diretoria das empresas e em identifique e avalie os riscos a que a empresa está sujeita além de desenvolver ações preventivas ou de mitigação dos riscos. O gerenciamento de riscos possui como parte integrante o sistema de controles internos da organização. Os controles internos são colocados pelo IBGC (2006) de forma específica e com revisões definidas como responsabilidade do principal executivo das empresas: O principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente.

Observa-se a característica de orientação prevalecendo sobre estruturas rígidas e formais à medida que os tópicos são apresentados de forma genérica sem especificar métodos ou mecanismos específicos para todos os aspectos da relação entre acionistas e empresas. A 3ª Revisão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2006) define além dos aspectos apresentados, mecanismos da relação entre acionistas e empresa constituindo uma ferramenta para gestão das empresas e estudo da governança no Brasil.

2.2.2 Recomendações da CVM – Comissão de Valores Mobiliários

A CVM – Comissão de Valores Mobiliários foi constituída pela Lei 6385 de 1976 e pela Lei 6404 de 1976 - Lei das Sociedades por Ações como elemento do funcionamento do mercado de valores mobiliários. Segundo a CVM (2006) suas atribuições envolvem disciplinar, normatizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado.

A Lei 6385 de 1976 aponta como objetivos da Comissão de Valores Mobiliários:

- Assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão;

- Proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais de administradores e acionistas controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários;
- Evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado;
- Assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido;
- Assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários;
- Estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários;
- Promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social das companhias abertas.

A CVM (2006) publicou no ano de 2002 recomendações de práticas de governança em um documento denominando "Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa" com o objetivo de apresentar seu entendimento quanto as melhores práticas de governança corporativa do mundo. A CVM (2002) esclarece que a publicação deste documento objetiva "estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa".

Como prática de governança a CVM (2002) aponta a responsabilidade da Diretoria das empresas em divulgar fatores de riscos a que a empresa está sujeita no item de Discussão e Análise da Administração da Auditoria e Demonstrações Financeiras Trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado, indicando os principais fatores de risco a que está sujeita a companhia, internos e externos.

A CVM (2002) amplia o entendimento da indicação dos fatores de risco como a descrição de fatores internos, aspectos de concorrência, ambiente de negócios e fatores macroeconômicos restritos às áreas e regiões de atuação da empresa.

As recomendações da CVM são redigidas de forma a apresentar tópicos de forma sintética, não estendendo conceitos e formalizando mecanismos. Prevalece a orientação geral sobre estruturas rígidas e formais à medida que os tópicos são apresentados de forma geral e ampla.

3 METODOLOGIA

A discussão em torno da gestão de riscos empresariais é recente tornando a comparação entre um modelo de gestão considerado referência mundial e as práticas de governança recomendadas no Brasil uma possibilidade de ampliar os conhecimentos sobre fatos recentes. A adoção do estudo exploratório é consequência do tema de pesquisa devido a pouca compreensão e conhecimentos reduzidos de um fenômeno. Os estudos exploratórios justificam sua aplicação sempre que os conhecimentos sobre determinado assunto são restritos e constituem-se em estudos prévios para a realização de estudos descritivos.

Os estudos exploratórios podem ser caracterizados pela ausência de definição das variáveis, ampliando a profundidade da coleta de dados. A coleta de dados baseada em documentos caracteriza a pesquisa como revisão documental. A perspectiva do estudo é caracterizada por um corte transversal, considerando-se que a coleta de dados está restrita às datas dos documentos analisados. Portanto o estudo possui limitações

quanto ao aspecto temporal dos documentos e quanto à edição de novas leis, normas ou orientações técnicas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os aspectos de responsabilização dos dirigentes e da gestão de riscos são as principais variáveis a serem observadas no presente estudo. O referencial teórico do presente trabalho, em conjunto à revisão documental do ERM, do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa serve de base para a definição de categorias a serem observadas.

O aspecto de *Compliance* constitui uma categoria a ser observada no estudo em três aspectos: Responsabilidade do Conselho de Administração, Constituição do Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos. Para exame da inserção desta categoria parte-se do exame da Lei Sarbanes-Oxley Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa. A Lei Sarbanes-Oxley define a responsabilidade do Conselho de Administração ou do Comitê de Auditoria em monitorar as atividades da direção da organização acerca da gestão de riscos. Os mesmos aspectos são evidenciados no Código das melhores práticas do IBGC. A CVM não menciona este aspecto e entre suas atribuições não se encontra o papel de definir a relação entre dirigentes e conselho de administração.

Quanto ao aspecto da gestão de riscos, observa-se que a Lei Sarbanes-Oxley assim como Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa abordam a gestão de riscos como prática a ser adotada, ainda que a redação das Recomendações da CVM seja menos específica se comparada às demais conforme observado na referencial teórico.

Compliance	Lei Sarbanes-Oxley	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC	Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa
Criação do Comitê de Auditoria	Faculta	Faculta	Não especifica
Responsabilidade do Conselho de Administração	Sim	Sim	Não especifica
Gestão de Riscos	Sim	Sim	Sim

Quadro 3 - Aspectos de Compliance por objeto de estudo.

Fonte: Os autores.

O aspecto de Riscos constitui uma categoria a ser desdobrada em seus diversos aspectos. Observado que o modelo do ERM aborda de forma sistemática e completa o risco em seu conceito amplo, o mesmo será o referencial no desdobramento da categoria risco em Adoção de Sistema de Informação, Identificação, Avaliação, Resposta, Atividades de Controle, Informação, Monitoramento.

A análise do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC aponta a gestão de riscos como responsabilidade da identificação, avaliação, resposta, informação e monitoramento através de sistema de informação adequado. As atividades

de controle podem estar subentendidas no sistema de controles internos definido pelo IBGC (2004). A CVM através das Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa formaliza apenas a necessidade de divulgação trimestral dos riscos identificados, ainda que defina apenas quatro categorias de riscos.

Riscos	ERM – <i>Enterprise Risk Management</i>	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC	Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa
Adoção de Sistema de Informação	Sim	Sim	Não Especifica
Identificação	Sim	Sim	Sim
Avaliação	Sim	Sim	Não Especifica
Resposta	Sim	Sim	Não Especifica
Atividades de Controle	Sim	Sim	Não Especifica
Informação	Sim	Sim	Sim
Monitoramento	Sim	Sim	Não Especifica

Quadro 4 - Aspectos de Riscos por objeto de estudo.

Fonte: Os autores.

No quadro anterior percebe-se um alinhamento entre ERM – *Enterprise Risk Management* e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo observar a conformidade das práticas brasileiras de gestão de riscos recomendadas pela CVM e pelo IBGC estão em relação ao ERM proposto pelo COSO. O delineamento da responsabilidade do Conselho de Administração ante a Lei Sarbanes-Oxley e as práticas brasileiras constituiu o primeiro ponto a ser observado. O estudo identificou total consonância entre o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e a Lei Sarbanes-Oxley quanto à responsabilidade do Conselho de Administração, à facultatividade da constituição do Comitê de Auditoria e a previsão de gerenciamento de riscos. As Recomendações da CVM das Melhores Práticas de Governança Corporativa apenas prevêm uma forma simples de identificação e divulgação dos riscos que foi considerada como Gestão de Riscos para o estudo.

O modelo de gestão de riscos do COSO, o ERM foi apresentado contemplando as principais dimensões do modelo:

- As categorias de objetivos da organização;
- Os níveis da organização;
- Os componentes da gestão de riscos.

A definição, desdobramento de cada dimensão conduziu ao entendimento do modelo integrado como ferramenta avançada e completa para a gestão de riscos. Atendido este objetivo secundário do trabalho, o ERM foi tomado como referência

para observar-se os aspectos de gestão de riscos em comparação ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e às Recomendações da CVM das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Os aspectos a serem observados considerando-se a categoria riscos foram:

- Adoção de sistema de informação;
- Identificação;
- Avaliação;
- Resposta;
- Atividades de controle;
- Informação;
- Monitoramento.

A pesquisa identificou a previsão de todos estes itens no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, ainda que restrito à sugestão sem previsão de forma, periodicidade ou conteúdo. As Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa formalizam apenas a necessidade de divulgação de quatro categorias de riscos fixando periodicidade trimestral.

As práticas brasileiras incentivadas por iniciativa do IBGC mostram total conformidade em relação às recentes mudanças regulatórias mundiais pós-Enron promovidas pela Lei Sarbanes-Oxley e o ERM. A CVM possui atuação voltada ao mercado de capitais e sua regulação, sendo que as práticas editadas em As Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa são redigidas de forma ampla, pouco específica; voltada às práticas gerais de governança.

A existência de referências nacionais seguindo as práticas regulatórias e recomendações internacionais recentes denotam a consonância entre o IBGC e as iniciativas da Lei Sarbanes-Oxley e do COSO, praticamente equalizando as práticas de governança recomendadas nos Estados Unidos e no Brasil.

A divulgação e difusão das práticas de governança às empresas brasileiras, instituições interessadas e pesquisadores possibilitam a ampliação do mercado de capitais brasileiro, a atratividade a investimentos externos, além da discussão e o desenvolvimento da relação ótima entre empresas e a sociedade. A discussão da relação entre empresas e a sociedade e o aprimoramento dos mecanismos e ambiente regulatório constituem em fonte rica para desenvolvimento futuro de estudos e pesquisas nesta área.

REFERÊNCIAS

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Committee of sponsoring organizations of the treadway commission**. Disponível em <<http://www.coso.org/>> Acesso em: 08 mai. 2006.

CVM Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <<http://www.cvm.org.br>> Acesso em: 08 mai. 2006.

CVM Comissão de Valores Mobiliários. **O que é a cvm?** 2006. Disponível em: <<http://cvmweb.cvm.gov.br/SalaImp/>> Acesso em: 08 mai. 2006.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa**. 2006. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>> Acesso em: 08 mai. 2010.

LOPES, Alexsandro Broedel. A teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade. In: IUDÍCIBUS, Sérgio de; _____ (Coord.). **Teoria avançada da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 170-185.

KLEFFNER, Ane E; LEE, Ryan B. e MCGANNON, Bill. **The effect of corporate governance of the use of enterprise risk management**: Evidence from Canada. Risk management and insurance review. Mount Vernon, 2003. Vol. 6, Num 1; pg 53. Disponível <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=358330271&sid=7&Fmt=4&clientId=49371&RQT=309&VName=PQD>. Acesso em 09 Mai 2010.

KPMG. **Melhores práticas em conselhos e comitês**. São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.kpmg.com.br>> Acesso em 11 jun. 2010.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SPIRA, Laura F. e PAGE, Michael. **Risk management**: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. Accounting, auditing & accountability journal. Reino Unido, Bradford: 2003. Vol. 16, Num 4; pg 640. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=456690291&sid=7&Fmt=4&clientId=49371&RQT=309&VName=PQD>> Acesso em 09 mai. 2010.