

Área Temática: Estratégia em Organizações

Tema: Governança Corporativa

MITIGAÇÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS EM DECORRÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS

AUTOR

MICHEL FERREIRA CARDIA HADDAD

FGV - EESP - Escola de Economia de Sao Paulo da Fundação Getulio Vargas

michel1404@yahoo.com.br

Resumo

A presente pesquisa explora o tema acerca de riscos empresariais, o qual adquiriu significativo destaque em âmbitos acadêmico e corporativo, principalmente, a partir da década de 1950, com o surgimento e aprimoramento de técnicas estatísticas de análise de riscos e, mais notadamente, a partir do início da década de 2000, devido a ocorrência de escândalos no mercado de capitais norte-americano.

Verificou-se a importância e os benefícios atrelados a efetiva adoção de controles internos pelas empresas, demonstrando a relação entre a adoção de controles internos e mitigação dos riscos aos quais as empresas estão suscetíveis.

Com a finalidade de elucidar e aprofundar a relação entre riscos empresariais e o grau de exposição acerca de fatos negativos advindos da crise financeira de 2008 (crise do *subprime* norte-americano), foram analisados os casos de perdas financeiras das companhias brasileiras Sadia e Aracruz.

Verificou-se que há uma necessidade premente em disseminar uma cultura de gestão contínua de riscos nas organizações, objetivando a adoção de controles internos preventivos em detrimento de controles internos reativos ou, em nível mais precário e menos desejável, inexistentes.

Palavras-chave: 1. Gestão de riscos; 2. Controles internos; 3. Crise financeira

Abstract

This study explores the topic related to corporate business risks, which gained significant prominence in the academic and corporate fields, mainly from the 1950s with the emergence and improvement of statistical techniques of risk analysis, and most notably, since early 2000s, due to occurrence of corporate scandals in the U.S. stock market.

It was verified the relevance and benefits regarding adoption of consistent internal controls by companies, demonstrating a relationship between the effective adoption of internal controls and mitigation of risks to which companies are susceptible.

In order to clarify and deepen the relationship between business risks and the exposure level to adverse events arising from the financial crisis of 2008 (subprime crisis) it was analyzed the cases of financial loss from Brazilian companies Sadia and Aracruz.

It was found that a culture of continuous risk management should be widely disseminated in organizations, aiming at the adoption of preventive internal controls instead of a reactive approach or, in a more precarious and less desirable, non-existence of internal controls.

Key words: 1. Risk management; 2. Internal controls; 3. Financial crisis

1. Introdução

No contexto econômico hodierno, as empresas necessitam implementar e efetuar a manutenção de uma estrutura confiável de controles internos, com a finalidade de obter resultados financeiros condizentes com as expectativas almejadas por seus acionistas acerca da remuneração sobre o capital investido. No entanto, faz-se necessário justificar a alocação de recursos humanos, de sistemas e financeiros, cujos quais são investidos pela empresa, visando implementar melhorias nas respectivas estruturas de controles internos, objetivando mitigar seus riscos.

Cabe ressaltar que os motivos acima citados não se restringem aos explicitamente econômico-financeiros, visto que a materialização de determinados riscos podem ocasionar impactos financeiros subjetivos e de forma indireta (tal como riscos de imagem perante o mercado e a sociedade) e, deveras, de difícil mensuração precisa.

As preocupações com os riscos empresariais tornaram-se um importante aspecto a ser analisado pelos gestores, sendo que a referida preocupação tornou-se uma referência aos agentes superavitários de capital que pretendem investir em organizações que, preferencialmente, assegurem o retorno exigido dado o menor nível de risco para o respectivo investimento.

O tema acerca de riscos empresariais, paulatinamente, adquiriu maior destaque no âmbito acadêmico e corporativo a partir da década de 1950, com o surgimento de técnicas estatísticas de análise de riscos, e, principalmente, a partir do início da década de 2000, devido a ocorrência de escândalos no mercado de capitais norte-americano envolvendo empresas como a Enron (empresa do setor energético), Worldcom (empresa de telecomunicações), Arthur Andersen (empresa de auditoria e consultoria), dentre outras, que geraram prejuízos ao atingir milhares de investidores”, segundo Silva e Machado (2008, p. 2).

Portanto, em face aos escândalos supracitados, ainda de acordo Silva e Machado (2008, p. 2), tornou-se imperioso que “autoridades americanas evitassem prejuízos mais significativos com a descapitalização das empresas e recuperar a credibilidade do mercado, sendo aprovada pelo congresso americano a Lei Sarbanes – Oxley, datada de 30 de julho de 2002”.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Relevante volume de pesquisas visam identificar e atestar, de forma qualitativa, quais são os benefícios atrelados a adoção de controles internos coerentes pelas empresas do qual se origina o problema-pesquisa, que consiste em: **há relação entre a adoção de controles internos e a mitigação dos riscos aos quais a empresa está suscetível?**

Portanto, esta pesquisa objetiva contribuir com o fornecimento de evidências a acerca do tema, ampliar os conhecimentos sobre as vantagens da adoção de controles internos e gestão de riscos e também oferecer subsídios para pesquisas vindouras.

Na busca de evidências para obter resposta ao problema-pesquisa, testa-se a seguinte hipótese de que as empresas que adotam as melhores práticas de controles internos e análises de riscos mitigam os riscos aos quais estão expostas.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Visões sobre Risco

De acordo com Carvalho (p. 13, 1996), “(...) não deveria existir nenhuma dicotomia entre a visão de risco para o tomador de decisões e na empresa (...) ao buscar o lucro, e para o auditor na detecção e revelação do efeito das transações, pois ambos convergem (ou deveriam convergir) para o mesmo ponto: segurança”.

Entretanto, a dicotomia supracitada pode ocorrer considerando-se a observação da prática administrativa alinhada a pressão por resultados no médio e curto prazo, podendo conduzir os tomadores de decisão a assumirem riscos excessivos em relação às expectativas de suas companhias, os quais, ademais, podem não terem sido previamente e/ou consistentemente analisados.

Rabelo e Silveira (1999) citam que “na medida em que uma grande corporação tem sua propriedade pulverizada e seu controle entregue a executivos não proprietários coloca-se o problema de como garantir que o comportamento destes executivos esteja afinado com a maximização do valor para os acionistas”, sendo esta questão denominada como o Problema de Agência. Segundo os mesmos autores, “a questão do **monitoramento** [grifo do autor] fica complicada neste contexto dado o chamado problema do *free-rider*, uma vez que cada acionista detém uma participação pequena das ações da companhia e qualquer ação que ele tomar no sentido de melhorar o desempenho da companhia traria benefícios para todos os demais acionistas, apesar dele arcar com todos os custos desta eventual ação, os incentivos para um monitoramento são diminutos”.

Estudo denominado Auditoria Interna no Brasil (2007), realizado pela Deloitte Touche Tohmatsu, revelou que “não está claro para a alta administração que o trabalho da auditoria interna e um bom gerenciamento de riscos podem contribuir para a redução de custos e a otimização de receitas. Enquanto mais da metade dos executivos elege como principal benefício da auditoria interna a identificação de riscos e o seu gerenciamento (51%), a redução de custos é apontada por apenas 7% e a otimização de receitas nem sequer é considerada. O percentual de auditores internos assinalando o item “reduzir os custos” é ainda menor (5%)”, conforme demonstra os gráficos a seguir:

Figura 1. Fonte: Deloitte, 2007

Respostas dos gestores

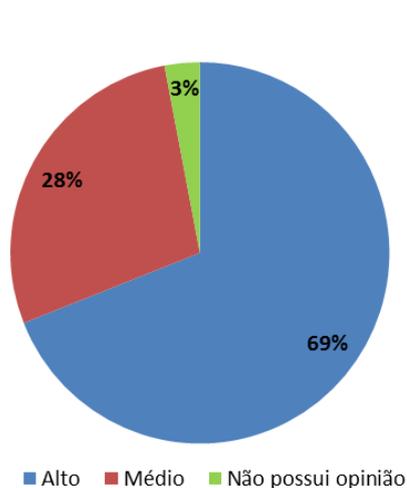
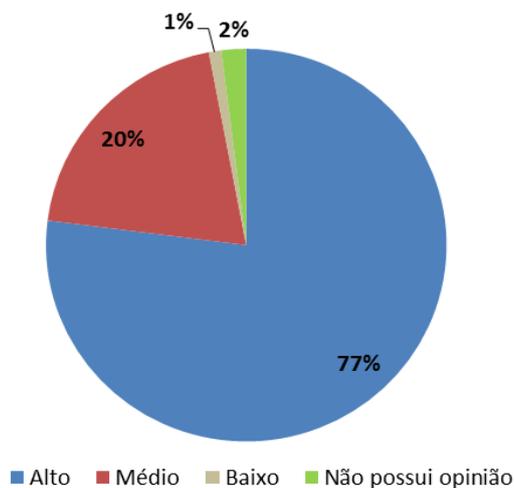


Figura 2. Fonte: Deloitte, 2007

Nível de confiança na auditoria interna Respostas dos auditores internos



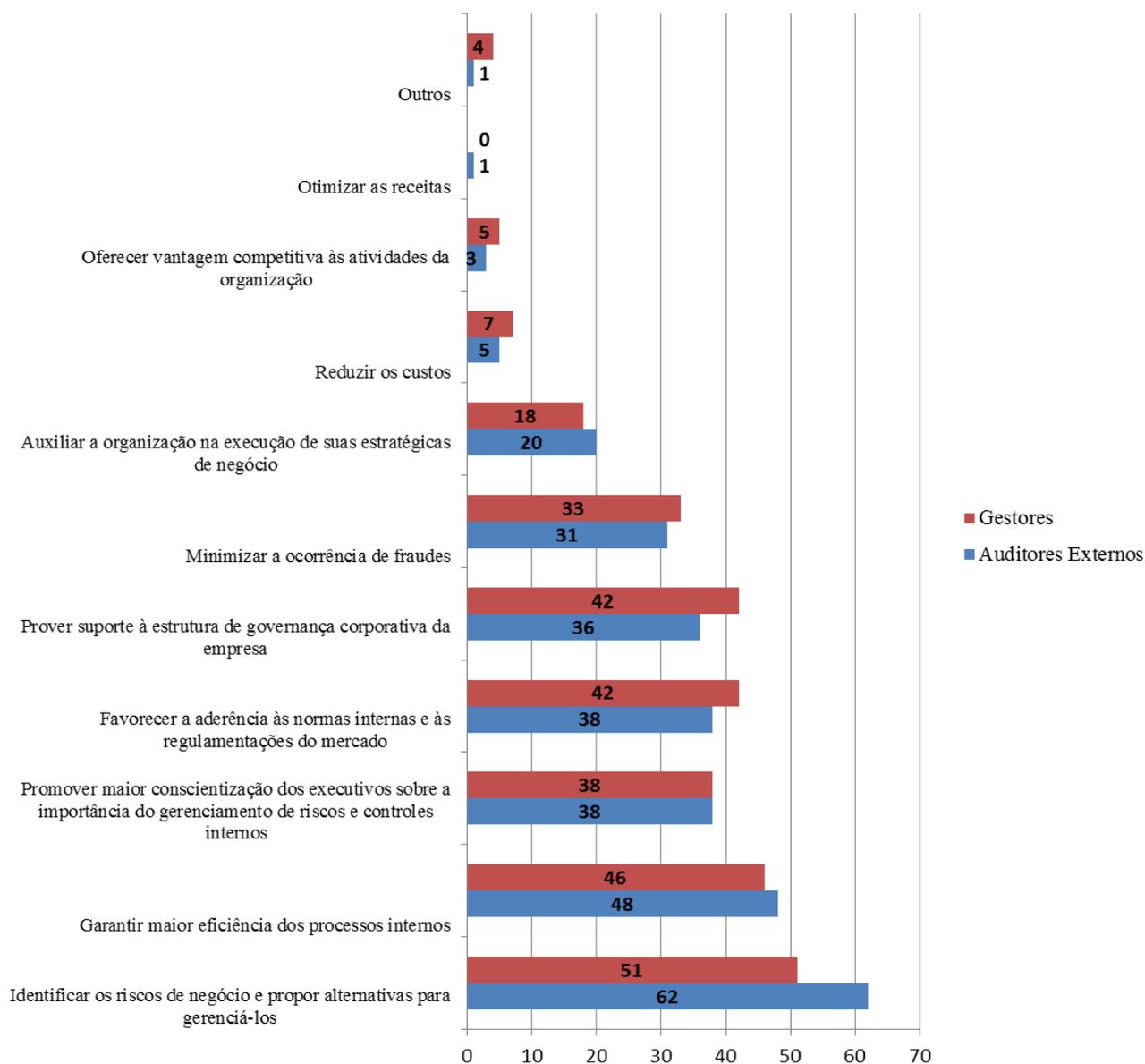
No entanto, cabe ressaltar que o estudo supracitado demonstra que “existe, de modo geral, um bom nível de relacionamento e interação entre a auditoria interna e a alta administração.

Há concordância sobre as responsabilidades e os papéis desempenhados pelos auditores internos e uma percepção clara em relação à contribuição da alta administração para suportar a atuação dos profissionais da área”, conforme descrito na figura demonstrada a seguir:

Figura 3. Fonte: adaptado de Deloitte, 2007

Principais benefícios da auditoria interna

(em % de entrevistados de cada categoria)



3.2. Compliance

De acordo citação do documento denominado Função de Compliance (p. 8, 2004), o qual foi produzido pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), “o termo conformidade vem do verbo em inglês *to comply*, que significa *cumprir, executar, satisfazer*,

realizar o que lhe foi imposto, ou seja, Compliance é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição”.

Portanto, segundo o documento supracitado, “estar em Compliance” significa:

- “(...) estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos;”
- “(...) acima de tudo”, trata-se de “uma obrigação individual de cada colaborador dentro da Instituição”.

Segundo o documento denominado Compliance and the Compliance Function in Banks (p. 7, 2005), elaborado pelo BIS (Bank for International Settlements):

- “4. *Compliance* sobre legislação, regras e padrões geralmente cobrem assuntos como a adoção de normas adequadas de conduta de mercado, gestão de conflitos de interesse, tratar os clientes de forma justa (...), incluindo áreas específicas, tais como a prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, podendo-se estender a legislação tributária, a qual é relevante para a estruturação de produtos bancários ou aconselhamento de clientes (...)” (em tradução livre nossa).
- “5. *Compliance* sobre legislação, regras e padrões possuem várias fontes, incluindo a legislação primária, regras e normas emitidas pelos legisladores e supervisores, convenções de mercado, códigos de boas práticas promovidas por associações industriais e códigos interno de conduta aplicáveis aos membros do pessoal de um banco. Portanto, em decorrência das razões acima citadas, os temas relacionados ao *compliance* sobre legislação, regras e padrões, são suscetíveis a ultrapassar os aspectos meramente jurídicos, adotando padrões mais amplos de integridade e conduta ética” (em tradução livre nossa).

Como demonstração empírica acerca da importância para as empresas sobre o tema Compliance, Carvalho (pág. 108, 1996) cita que “os cenários de controle interno, informados em periódicos especializados, tem dado conta de duas novas facetas introduzidas visando aprimorar” aspectos relacionados aos controles internos, sendo uma delas a “figura do Compliance Officer, que é o [profissional] encarregado de monitorar o atendimento a regras, normas, índices e limites de atendimento compulsório (...)”.

3.3. Controles Internos

De acordo com o RIN 3235-AI66 e 3235-AI79, emitidos pela Securities and Exchange Commission, em 2003, “em 1977, baseado na FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), companhias sujeitas a esta legislação, deveriam **projetar e manter um sistema de controles contábeis internos** (...)” [em tradução livre do autor].

“Em complemento a obrigação legal supracitada, o COSO (Committee of Sponsoring Organizations), realizou um extenso estudo sobre controles internos a fim de padronizar definições conceituais a serem utilizadas pelas empresas, contadores, legisladores, e agências reguladoras (...) [em tradução livre do autor].

“Em 1992, o COSO publicou sua estrutura integrada de Controles Internos”, cuja qual encontra-se a seguir sintetizada:

Figura 4. Fonte: COSO, 1992



O Sumário Executivo do COSO: Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada (p. 7, 2004) define que “controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos (...)” e que “existe um relacionamento direto entre os objetivos que uma organização empenha-se em alcançar, e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance”.

“Esse relacionamento é apresentado em uma matriz tridimensional em forma de cubo”, conforme ilustra a figura acima, sendo que “as quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão apresentadas nas colunas verticais, os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão”. Importante ressaltar que a respectiva representação “ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos”.

3.4. Risco Operacional

Carvalho (p. 48 e 53, 1996) cita que o risco operacional “implica em prejuízos decorrentes de sistemas inadequados, falha de controle, erro humano ou deficiência gerencial, o qual pode (...) resultar das seguintes causas”:

- “Contabilização ou manutenção inadequada de registros;
- “Fraude”;
- “Avaliação incorreto do valor de mercado”;
- “Erro ao registrar ou liquidar uma transação”;
- “Falha no sistema de computação”.

O BIS (*Bank of International Settlements*), em documento denominado *Operational Risk* (2001) define risco operacional como sendo o “risco de perdas diretas ou indiretas resultantes de atividades inadequadas ou contendo falhas relacionadas a processos internos, pessoas e/ou outros eventos externos” (em tradução livre nossa).

O Banco Central do Brasil, por meio Resolução CMN/BACEN 3.380/06 (emitida em 29 de junho de 2006), dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional, define risco operacional “como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”, sendo que, dentre os eventos de risco operacional, incluem-se: “I - fraudes internas; II - fraudes externas; III - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; IV - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; V - danos

a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; VI - aqueles que acarretam a interrupção das atividades da instituição; VII - falhas em sistemas de tecnologia da informação; VIII - falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição”.

Em aprofundamento da definição supracitada, o Banco Central do Brasil conceitua que “a estrutura de gerenciamento do risco operacional deve prever: I - identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional; II - documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional; III - elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional; IV - realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados; V - elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados; VI - existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional; VII - implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação”.

Segundo o Sumário Executivo do COSO: Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada (p. 3, 2004) “o valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno de investimentos e os riscos a elas associados, e para explorar os seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objetivos da organização. O gerenciamento de riscos corporativos tem por finalidade”:

Quadro 1 – Benefícios Almejados x Diretrizes de Controle

Benefício Almejado	Diretriz de Controle
Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada	Os administradores avaliam o apetite a risco da organização ao analisar as estratégias, definindo os objetivos a elas relacionados e desenvolvendo mecanismos para gerenciar esses riscos.
Fortalecer as decisões em resposta aos riscos	O gerenciamento de riscos corporativos possibilita o rigor na identificação e na seleção de alternativas de respostas aos riscos - como evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos.
Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais	As organizações adquirem melhor capacidade para identificar eventos em potencial e estabelecer respostas a estes, reduzindo surpresas e custos ou prejuízos associados.
Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos	Toda organização enfrenta uma gama de riscos que podem afetar diferentes áreas da organização. A gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a impactos inter-relacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos.

Aproveitar oportunidades	Pelo fato de considerar todos os eventos em potencial, a organização posiciona-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa.
Otimizar o capital	A obtenção de informações adequadas a respeito de riscos possibilita à administração conduzir uma avaliação eficaz das necessidades de capital como um todo e aprimorar a alocação desse capital.

Fonte: Sumário Executivo COSO, 2004

3.5. Material Weakness

A pesquisa denominada Estudo dos 20-Fs das Empresas Brasileiras (p. 7, 2006), publicada pela KPMG, descreve que “a gravidade de uma deficiência de controle interno pode ser avaliada como um *material weakness* ou *significant deficiency*, fundamentada no potencial de erros ou fraudes nas demonstrações financeiras que estas deficiências possam gerar, não sendo necessário que esses erros ou fraudes tenham efetivamente ocorrido”, conforme abaixo pormenorizado:

- “*Significant Deficiency*: deficiência ou uma combinação de deficiências que resulte em mais que uma remota possibilidade de erro ou omissão nas demonstrações financeiras anuais ou interinas e que não possa ser identificada preventivamente ou detectada”;
- “*Material Weakness*: deficiência ou uma combinação de deficiências que resulte em mais que uma remota possibilidade de erro ou omissão com efeito material nas demonstrações financeiras anuais ou interinas e que não possa ser identificada preventivamente ou detectada”.

Tendo-se como base o *Commission Guidance Regarding Management’s Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section of the Securities Exchange Act of 1934*, emitido pela SEC em 2007, a “administração deve avaliar a severidade de cada deficiência de controle que se faz notória” devendo as “deficiências de controle definidas como *material weakness* serem divulgadas no relatório anual da administração (...), e as deficiências de controle consideradas como deficiências significativas (...) informadas ao Comitê de Auditoria e aos auditores externos.” [tradução livre do autor].

3.6. Controladoria

De acordo com Brito (p. 5, 2000), em “recentes episódios de crises mundiais (...) os prejuízos avolumaram-se e muitas instituições [sofreram] perdas significativas”, cabendo ressaltar que também ocorreram vultosas perdas na recente crise relacionada ao *subprime*, originada no mercado imobiliário dos Estados Unidos. “Desta forma, “os instrumentos de gestão são muito importantes para possibilitar o dimensionamento desses riscos, cuja identificação, mensuração e divulgação poderão ficar sob a responsabilidade da Controladoria, por ser uma área independente e ter acesso de forma mais ampla e consolidada às informações da instituição. A Controladoria migra, neste cenário, da análise do resultado obtido para análise do retorno sobre riscos envolvidos (...), de modo que contribua, de forma **preditiva** [grifo do autor], para uma gestão voltada à boa continuidade da instituição”.

Brito (p. 24 e 25, 2000) cita que “segundo Wilson, Roehl-Anderson e Bragg (1995: 22-23), as funções básicas da Controladoria são”:

- “Planejamento: estabelecimento e manutenção de um plano integrado de operações de curto e longo prazos, consistente com as metas e objetivos da companhia (...);”
- “Controle: desenvolvimento e revisão de padrões para avaliação da performance e para prover linhas gerais e suporte aos membros da gerência a fim de assegurar comparação dos resultados realizados com estes padrões (...);”
- “Relatórios: preparação, análise e interpretação dos resultados financeiros para utilização da gerência no processo decisório, proporcionando análise das informações com referência aos objetivos da empresa.”
- “Contabilidade: desenho, estabelecimento e manutenção da Contabilidade geral e de custos para toda a companhia, registrando adequadamente todas as transações financeiras (...);”
- “Outras Responsabilidades: relacionamento com auditores externos, investidores, órgãos reguladores; responsável pela área tributária e programa de segurança, entre outros”.

3.7. Risco de Auditoria

O PCAOB (*AU Section 312 - Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit*) descreve que “a existência de risco de auditoria é reconhecida na descrição das responsabilidades e funções dos auditores independentes, afirmando que “devido à natureza da evidência de auditoria e as características de operações fraudulentas, o auditor é capaz de obter razoável, mas, não absoluta, segurança acerca de que erros materiais serão detectados” (em tradução livre nossa).

A definição do PCAOB sobre o risco de auditoria é de que este “refere-se ao risco em que o auditor pode errar, de forma não intencional, tendo este erro a magnitude de modificar a opinião da auditoria sobre as demonstrações financeiras auditadas (...)” (em tradução livre nossa).

Cabe ressaltar que o termo **erro** acima citado “refere-se a falhas não intencionais ou omissões sobre informações quantitativas ou qualitativas das demonstrações financeiras, podendo envolver” (em tradução livre nossa), mas, não limitado a:

- “Falhas na obtenção e/ou processamento de dados sobre os quais as demonstrações financeiras são elaboradas”.
- “Estimativas contábeis errôneas decorrentes equívoco ou erro de interpretação dos fatos ocorridos”.
- “Erros na aplicação de princípios contábeis relacionados a valores, classificação, modo de apresentação ou de divulgação”.

Antunes (1998, p. 72) cita que “na parte introdutória da norma *Matter 400*, a IFAC define que o risco de auditoria:

- “significa o risco de o auditor dar uma opinião de auditoria inapropriada quando as demonstrações contábeis estão elaboradas de forma errônea, de maneira relevante.”

Ainda segundo o autor acima citado, o “(...) IFAC identifica, ainda na introdução de sua norma citada, que o risco de auditoria é composto por três elementos, a saber: risco inerente, risco de controle e risco de detecção, que são definidos pelo autor conforme segue:

- “Risco inerente é o risco pela falta de controle interno na entidade”;
- “Risco de controle é o risco de não detecção de irregularidades pelos controles da entidade”;
- “Risco de detecção (...) é o risco que o auditor incorre por não perceber, ou não avaliar corretamente, o nível de aceitação do risco inerente e o risco de controle”.

3.8. Estrutura e Importância do Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos aplicado às organizações, de modo geral, é estruturado de forma a contemplar os seguintes itens:

- Subprocesso: são as etapas segregadas de determinado processo.
- Melhores Práticas de Controle: detalhamento das melhores práticas de controle utilizadas para minimizar a ocorrência dos riscos identificados.
- Aspectos Identificados: descrição acerca do estágio atual de implementação das melhores práticas de controle ou descrição dos procedimentos alternativos (denominados controles internos compensatórios).
- Recomendações: referem-se às oportunidades de melhoria a serem implementadas visando mitigar os riscos identificados.

Com a finalidade de realizar um gerenciamento de riscos efetivo, faz-se imperioso a realização de mapeamento dos principais processos da organização, objetivando este mapeamento a identificação, mensuração e posterior mitigação dos riscos incorridos pela organização, sendo útil não apenas na prevenção de problemas, mas, também auxiliando na identificação de aspectos de melhoria.

4. Metodologia

4.1. Mensuração de Riscos

Ao abordar a questão acerca de uma gestão de riscos ineficiente, amiúde, considera-se que a referida ineficiência refere-se apenas ao monitoramento falho ou falta de monitoramento sobre os riscos impostos pela atividade desempenhada pela organização.

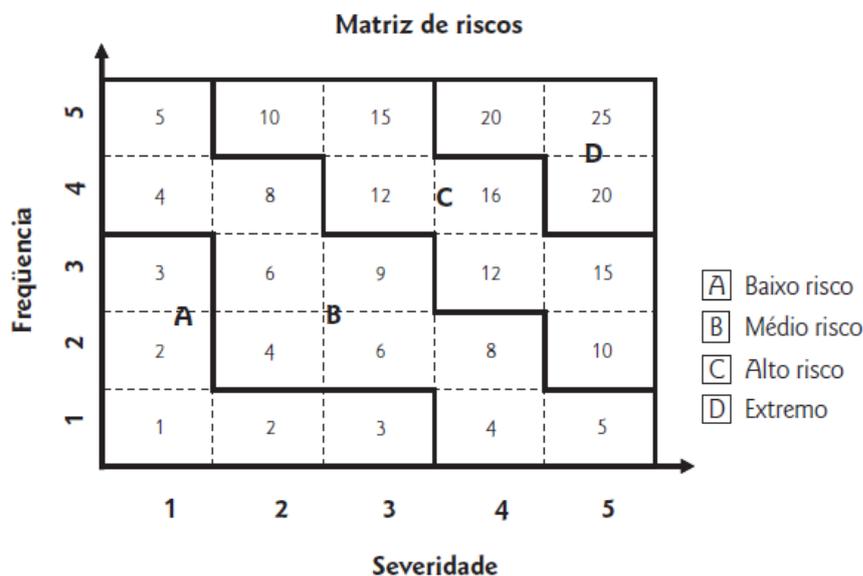
No entanto, faz-se necessário considerar que o modelo de gestão de riscos a ser adotado por uma organização deve ser adequadamente planejado e, posteriormente, executado de modo inteligente, coerente e aceitando-se o fato de os recursos financeiros da organização, os quais são limitados, não serão suficientes para mitigar a totalidade absoluta dos riscos advindos de suas atividades operacionais, sendo, portanto, imperioso realizar análise e mapeamento dos riscos existentes, a fim de identificá-los, classificá-los e selecionar os riscos que deverão ser priorizados, considerando-se a probabilidade/frequência de ocorrência e o respectivo impacto/severidade, caso o risco venha a materializar-se.

Portanto, poder-se-ia considerar que a adoção inadequada de modelo de gestão de riscos ou a adequada adoção de um modelo incoerente de gestão de riscos constituem, mesmo que isoladamente, em riscos para a organização.

De acordo com metodologia de mensuração do nível de controle de riscos inerentes aos processos de qualquer organização, apresentado por Eidt et al (2007, p. 50 e 51), “a mensuração qualitativa de riscos pode ser gerada através de uma matriz, em que o nível de risco é definido pela composição das variáveis frequência (probabilidade) e severidade (impacto financeiro), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) inerentes ao processo

avaliado (...)”, devendo, para fins de identificação e priorização, os riscos ser classificados nos quadrantes de uma matriz de riscos, conforme a demonstradas no referidos estudo de Eidt et al:

Figura 5. Fonte: Eidt, Fernandes, Paulo e Rodrigues



4.2. Tipologia dos Riscos Adotada

Abaixo são descritas as definições dos riscos presentes no mercado financeiro (Gobis, 2008), cujos quais embasaram a classificação contida na tabela acima demonstrada:

- **“Risco de liquidez:** (...) descasamento de fluxos financeiros ativos e passivos e seus reflexos sobre a capacidade financeira da instituição em obter ativos e honrar suas obrigações;
- **Risco de mercado:** (...) potenciais prejuízos decorrentes de mudanças em fatores de risco como taxas de juros e de câmbio, índices e preços. Definido (...) como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira;
- **Risco de crédito:** está associado às perdas que o credor possa ter ao fornecer crédito a um devedor inadimplente, que não honre seus compromissos na data acordada;
- **Risco operacional:** (...) falhas internas de sistema e/ou funcionários, ou por um evento externo, tais como: fraudes, erros, falhas de controles ou tecnologias mal utilizadas.
- **Risco regulatório ou legal:** (...) mudanças de legislação ou regulamentação das atividades das instituições financeiras, acarretando oscilações inesperadas para mais ou para menos em valores de ativos ou passivos.
- **Risco moral (*moral hazard*):** (...) possibilidade de que um agente econômico mude seu comportamento de acordo com os diferentes contextos nos quais ocorre uma transação econômica. Corresponde ao comportamento do agente econômico de assumir mais riscos, tanto quanto maior for o aparato de proteção.

- **Risco sistêmico:** (...) caracteriza-se quando a instituição financeira que não tenha recursos suficientes deixa de pagar outra, causando o chamado efeito dominó, levando ao colapso todo o sistema financeiro.”

No presente estudo, a observação será o instrumento de coleta de informações secundárias e será feita através de literatura especializada contendo análise histórica acerca de consequências decorrentes de não adoção, ou implementação incorreta, de controles internos e gestão efetiva de riscos por parte de determinadas organizações, visando tipificar os riscos relacionados a cada fato analisado isoladamente e analisar suas causas, bem com a extensão das consequências atreladas às referidas causas.

5. Análise dos Resultados

5.1. Relação entre Gestão de Riscos, Crise Financeira do Subprime e Perdas Financeiras de Sadia e Aracruz

De acordo com Carvalho (2008. p.2) “o termo subprime, que se tornou tão conhecido em todo o mundo, identifica precisamente os indivíduos que não teriam renda, ou garantias, ou história de crédito que justificassem a concessão do empréstimo. (...) Essas eram as pessoas que ficavam de fora do mercado de financiamento de imóveis, por falta de qualificações suficientes para convencer as instituições financeiras de que era um **risco aceitável**” [grifo do autor].

Ainda segundo Carvalho, “os modelos estatísticos de análise de crédito sugeriam que, como as pessoas [com o perfil econômico supracitado] conseguiram trabalho no passado, elas continuariam conseguindo no futuro, ou, em outras palavras, como a economia americana foi bem no passado, ela iria bem para sempre. Assim, o **risco de perda** [grifo do autor] do empréstimo foi subestimado pelos bancos e financeiras envolvidos no processo”.

De acordo com Novaes (2009, pag. 4), “no dia 25 de setembro de 2008, os investidores da bolsa brasileira foram surpreendidos por dois fatos relevantes de **duas grandes companhias** [grifo do autor]:

(i) A Sadia informou que: *a Diretoria Financeira realizou operações no mercado financeiro relacionadas à variação do dólar dos Estados Unidos em relação ao Real em valores superiores à finalidade de proteção das atividades da Companhia expostas à variação cambial (ênfase da autora)*”. Em consequência, ao tomar conhecimento destas operações, o conselho de administração da companhia demitiu o diretor financeiro e “*decidiu liquidar determinadas operações financeira, o que ocasionou perdas de cerca de R\$ 760.000.000*”

(ii) A Aracruz divulgou que naquela data o seu conselho de administração foi informado que: *o volume de perda máxima em derivativos e de exposição máxima em operações de câmbio futuro decorrente de tais operações pode ter excedido os limites previstos na Política Financeira aprovada pelo Conselho de Administração*”.

Ainda segundo a autora acima citada (2009, pag. 12), “o episódio dos derivativos no Brasil foi um caso grave de falha da governança interna das companhias e dos *gatekeepers* de mercado que não perceberam o risco financeiro dessas companhias até que os fatos relevantes fossem publicados. Um dos pontos que mais chama a atenção nos dois casos de grandes perdas com derivativos no Brasil é o fato deles terem ocorrido em sociedades de controle definido. Isto significa que o próprio controlador correu o risco e foi quem também sofreu a maior parcela da perda”.

“Numa empresa com controle de capital pulverizado, o conflito de agência se dá entre os diretores executivos, responsáveis pela gestão, e os acionistas. Este é o caso das grandes corporações americanas em que escândalos envolvendo benefícios exagerados para os seus próprios executivos, por exemplo, foram alvo de atenção recente do regulador e do legislativo”.

No relatório denominado *Meeting Today's Financial Challenges*, produzido pela Ernst & Young, consta que “os conselhos de administração e comitês de auditoria deveriam questionar a administração das empresas de forma mais vigorosa para obter um entendimento completo dos controles financeiros em uso e das funções de risco (...)”.

“A principal conclusão do estudo é de que muitas empresas foram atingidas de forma mais severa do que deveriam pela crise global em razão da falta de planos eficazes para mitigar o impacto de riscos externos. Em muitos casos, essa falta de preparação afetou a reputação financeira dessas companhias (...)”, conforme abaixo citado:

- “Apenas 13% [das organizações pesquisadas] classificaram sua **função de risco** [grifo do autor] como sendo muito eficaz;
- 84% [das organizações pesquisadas] tinham planos de melhorar o processo de **avaliação de riscos** [grifo do autor];
- 40% das companhias questionadas esperavam aumentar seus recursos de **gestão de riscos** [grifo do autor], e;
- 76% dos 153 membros de comitês de auditoria pelo mundo alegaram que sua função havia se tornado mais desafiadora nos últimos 18 meses”.

Coimbra (2007, pag. 37), cita que “atividades regulares de monitoramento podem oferecer a vantagem de detectar e corrigir rapidamente deficiências em políticas, processos e procedimentos, podendo reduzir substancialmente a frequência e/ou severidade de potenciais perdas (...)”.

5.2. Análise Tipológica dos Riscos referentes à Crise do Subprime e Perdas Financeiras de Sadia e Aracruz

Como a finalidade de elucidação e aprofundamento acerca da relação entre riscos incorridos e a ocorrência de fatos negativos oriundos da crise financeira do Subprime (Estados Unidos) e dos casos de elevadas perdas financeiras de Sadia e Aracruz (Brasil), foi elaborada a seguinte análise, cuja qual visa tipificar os respectivos riscos envolvidos em cada caso:

Quadro 2 – Tipificação dos Riscos

Mercado/ Organização Afetado	Tipo	Local	Resumo do Fato Negativo	Natureza dos Riscos Envolvidos
Empréstimos Subprime	Mercado de Crédito	EUA	Subestimação do risco de perda sobre empréstimos concedidos a clientes de baixa renda (<i>NINJA: No Income No Job or Asset</i>)	Risco de Crédito
				Risco Moral
				Risco de Mercado
				Risco Sistêmico
Sadia	Empresa Privada	Brasil	Perdas financeiras oriundas de operações no mercado financeiro relacionadas à	Risco de Liquidez
				Risco de Mercado

			variação do dólar americano	Risco Operacional
Aracruz	Empresa Privada	Brasil	Perdas financeiras decorrentes de investimentos em derivativos e exposição em operações de câmbio futuro	Risco de Liquidez
				Risco de Mercado
				Risco Operacional

Fonte: o autor

6. Conclusão

Alberini e Boguszewski (2008, pag. 9) citam que “com a atual organização do sistema financeiro mundial, aumentou consideravelmente a velocidade de transmissão das informações, de modo que qualquer ameaça de crise exige respostas cada vez mais rápidas por parte dos agentes”.

No entanto, faz-se necessário ressaltar que as referidas “*respostas dos agentes*”, descritas de forma genérica pelos autores supracitados, em nível organizacional referem-se, principalmente, a adoção e revisão de modelos de gestão de riscos capazes de gerar resultados sobre a mitigação de riscos enfrentados pelas organizações, contribuindo para um sistema financeiro hígido e menos suscetível a crises financeiras de elevada severidade.

Portanto, a cultura de gestão contínua de riscos deve ser amplamente disseminada nas organizações, abrangendo todos os níveis hierárquicos internos, a fim de objetivar a adoção de controles internos preventivos em detrimento de controles internos reativos ou, em nível mais precário e menos desejável, inexistentes.

Considerando as experiências negativas extraídas dos casos analisados para a presente pesquisa, é possível afirmar que a efetiva adoção de controles internos preventivos é a pedra angular para se implementar uma gestão de riscos preditiva e eficiente nas organizações e mercados, a qual é, por sua vez, inversamente proporcional a probabilidade de ocorrência de eventos financeiros negativos e potencialmente catastróficos, tais como os recentemente protagonizados pelo mercado de empréstimos Subprime e pelas organizações analisadas nesta pesquisa.

Bibliografia

ALBERINI, Daniel Vinícius. BOGUSZEWSKI, Leonardo Deeke. **Por Dentro do Subprime: a crise imobiliária americana e seus impactos na economia brasileira**. Vitrine da Conjuntura. Curitiba: 2008.

ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado) – FEA, Universidade de São Paulo.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução BACEN nº 3.380-06**. Disponível em: http://www.mp.sp.gov.br/portal/page/portal/cao_consumidor/legislacao/leg_instituicoes_financeiras/leg_if_bancos_legislacao_federal/Resol3380-06-Bacen.htm Acesso em: 10 jan. 2012.

BIS (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS). **Compliance and the**

compliance function in banks. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

BIS (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS). **Operational Risk.** Disponível em <<http://www.bis.org/publ/bcbsca07.pdf>> Acesso em: 3 fev. 2012.

BRITO, Osias Santana de. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado.** São Paulo, 2000. Tese (Doutorado) – FEA, Universidade de São Paulo.

CARVALHO, Fernando Cardim de. **Entendendo a recente crise financeira global.** IBASE. 2008.

CARVALHO, Luiz Nelson Guedes de. **Uma contribuição a auditoria do risco de derivativos.** São Paulo, 1996. Tese (Doutorado) – FEA, Universidade de São Paulo.

COIMBRA, Fábio. **Riscos Operacionais. Estrutura para Gestão em Bancos.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa – Integrated Framework: Application Techniques**, 2 vol. Jersey City: 2007.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Auditoria Interna no Brasil: Um estudo inédito para retratar o atual cenário da auditoria interna no País e auxiliar as empresas a identificar as melhores práticas do segmento.** Disponível em: <http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/servicos/consultoriaemgestaoderiscosempresariais/7ce01c2a915fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm> Acesso em: 29 nov. 2011.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Avaliando o desempenho do comitê de auditoria.** Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/artigo_comite_audit_032005.pdf> Acesso em: 7 set. 2011.

EIDT, Jorge; FERNANDES, Francisco Carlos; PAULO, Wanderlei Lima de; RODRIGUES, Luciana Gavazzi Barragan. **Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais.** Revista de Contabilidade e Finanças. São Paulo: 2007.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Documento Consultivo. Função de Compliance.** Disponível em:

<http://corporatecompliance.org/Content/NavigationMenu/Resources/International/Brazil/Funcao_de_Compliance.pdf> Acesso em: 27 nov. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOBIS, Rafael Augusto. **Riscos Bancários.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/11583/1/Riscos-Bancarios/pagina1.html>> Acesso em: 17 out. 2011.

HSM ONLINE. **Gestão de riscos ineficaz deixou empresas vulneráveis à crise.** Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/gestao-de-riscos-ineficaz-deixou-empresas-vulneraveis-crise>> Acesso em: 12 dez. 2011.

KPMG. **Estudo dos 20-Fs das Empresas Brasileiras – 2006.** São Paulo: 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, Silvana de Borba Zorn; SILVA, Leticia Medeiros da. **Um estudo sobre os impactos da lei sarbanes – oxley na área de auditoria interna de uma empresa brasileira com ações negociadas nos estados unidos**. Rio Grande do Sul: 2008.

NOVAES, Ana. **Derivativos e governança corporativa. O caso sadia – corrigindo o que não funcionou**. Rio de Janeiro e São Paulo: 2009.

PCAOB. **Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit**. Disponível em: <<http://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/AU312.aspx>> Acesso em: 18 jan. 2012.

RABELO, Flavio; SILVEIRA, José Maria da. **Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras**. Campinas: 1999.

SEC - SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Disponível em: <http://www.sec.gov/rules/final/33-8618.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2012.