ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT EM EMPRESAS NÃO-FINANCEIRAS BRASILEIRAS

RESUMO

Esta pesquisa procurou identificar as práticas utilizadas e valorizadas na gestão de riscos corporativos das empresas não financeiras brasileiras. Para isso foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário repassado aos gestores de empresas não financeiras listadas entre as 500 Maiores e Melhores do Brasil. Os resultados obtidos demonstram que entre as práticas mais utilizadas, encontram-se os métodos básicos, focados em elementos subjetivos, enquanto que métodos técnicos, mais quantitativos, apresentaram importância secundária. As empresas estudadas apresentaram um bom nível de desenvolvimento da gestão de riscos corporativos, compreendendo que a gestão de riscos deve evitar consequências negativas e reconhecer consequências positivas. Além disso, evidenciou-se que os riscos são ponderados nas principais atividades da organização. Desta forma, evidenciam-se divergências entre as práticas utilizadas e as normas de gestão de riscos que prezam pela quantificação. Ressaltam-se, do mesmo modo, indícios de uma nova abordagem da gestão de riscos como ferramenta para uma gestão empresarial proativa. Esses resultados demonstram a importância de aspectos como cultura de risco e apetite ao risco, consequentemente, salientam a relevância do fator humano neste processo.

Palavras-chave: Gestão de Riscos Corporativos; Empresas Não-Financeiras; Práticas de Gestão de Riscos.

Área Temática: Controladoria e Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos houve uma explosão de interesse pela gestão de riscos que passou de áreas funcionais periféricas para o nível organizacional. As publicações, sites corporativos e relatórios oficiais, muitas vezes contêm seções específicas dedicadas à forma como as organizações gerenciam seus riscos.

A ascensão da gestão de risco, que começou em meados de 1990, pode ser atribuída a uma série de fatores. Sob a perspectiva racional-econômica esta mudança foi ocasionada pelo ambiente competitivo, com uma tendência a maior turbulência e complexidade (CHAPMAN; WARD, 2003; FLORICEL; GIDDENS, 2003; RAHMAN; KUMARASWAMY, 2002; MILLER, 2001; RASMUSSEN, 1997).

De tal forma, nos últimos anos, o tema da gestão de riscos faz parte da agenda de instituições financeiras, indústrias e governos (LAM, 2006). Essa importância cresce em paralelo com o desenvolvimento de marcos regulatórios de governança corporativa, em resposta a uma série de escândalos e fracassos de empresas consideradas consolidadas e sólidas (POWER, 2007, COLLIER; AGYEI-AMPOMAH, 2005). Tais eventos demonstraram não só que as empresas podem falhar, mas também que as consequências concatenadas de tais eventos podem afetar um grande número de atores e o mercado global.

A abordagem integrada e global da gestão de riscos tem como objetivo inserir na cultura da organização a gestão de risco, assim como nas estratégias de negócio da entidade. Ela engloba toda a empresa e visualiza os riscos como uma oportunidade que deve ser apreendida e como uma forma de reconhecer os perigos que devem ser evitados. Assim, a

gestão de riscos integrada promove uma mudança na cultura de gerenciamento dos riscos organizacional.

A regulação da gestão de riscos corporativos, ou *Enterprise Risk Management* (ERM), foi desenvolvida a partir do preceito de governança corporativa do *Committee of Sponsoring Organizations* COSO (2004) que determina um modelo para a identificação, avaliação e evidenciação dos riscos que grandes corporações podem está expostas. Contudo, sob uma perspectiva de controle gerencial esse padrão apresenta limitações severas, por exemplo, por ignorar dimensões político-sociais desta identificação e análise.

Ainda que cada vez mais firmas estejam adotando ERM, não há até o momento uma compreensão clara das práticas utilizadas por essas empresas, principalmente, no caso das não financeiras. Além disso, afirma-se que a gestão de riscos corporativos é importante para a melhoria de desempenho organizacional (CIMA, 2008, COLLIER; BERRY; BURKE, 2007, WOOD, 2007, COLLIER; BERRY, 2002, CLARKE; VARMA, 1999). Contudo, esse incremento depende da forma como a gestão de riscos é concebida na organização e das práticas utilizadas.

Nesse contexto, essa pesquisa procura responder a seguinte questão: Quais as práticas utilizadas na gestão de riscos corporativos das empresas não financeiras brasileiras?

Na busca de responder o problema de pesquisa esta investigação objetivou identificar as práticas de gestão de riscos corporativos utilizadas e valorizadas nas empresas não financeiras brasileiras. Acredita-se que a evidenciação destas práticas pode ser utilizada como *benchmark* para outras organizações, visto que o interesse pela gestão de riscos corporativos cresceu nesses últimos anos (SCAPENS; BROMWICH, 2009, GEPHART ET AL, 2009, POWER, 2007). Porém, discussões acerca da gestão de riscos nas empresas não-financeiras ainda são incipientes (PARISI; GUIMARÃES; PEREIRA, 2006).

Esse trabalho foi estruturado em cinco seções. A primeira corresponde à introdução já realizada, seguida por uma breve explanação sobre a gestão de riscos corporativos. A terceira parte desta pesquisa descreve a metodologia adotada. A partir disso são apresentados os resultados e as conclusões desta investigação.

2 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Partindo-se do princípio de que a eficiência de uma organização não é obtida apenas por sua capacidade de atender a pressupostos legais, mas principalmente pelas estratégias que a direcionem para o melhor desempenho operacional, financeiro e social compreende-se que este caminho não é linear e, por isso, inúmeros riscos e incertezas devem ser levados em consideração para uma gestão proativa. Desta forma, Lam (2003) descreve que a função da gestão de riscos seria gerar uma redução das perdas, gerenciamento de incertezas e otimização do desempenho das empresas.

Na tentativa de conter os possíveis riscos, que toda organização está exposta, grande parte da metodologia de gestão de riscos baseia-se na utilização de controles internos para a minimização dessas ameaças. Porém, Berry, Collier e Helliar (2005), asseguram que a existência de controles pode levar os gestores a acreditarem que os riscos são bem controlados. Todavia, imprevistos podem surgir, ou oportunidades podem ser perdidas, por causa de um excesso de confiança nos controles.

Inicialmente, a gestão de riscos corporativos era focada na gestão de riscos de crédito, de mercado e operacional. Hoje, ela transpõem a fronteira dos silos de riscos para uma

abordagem mais abrangente no gerenciamento destes. Sendo assim, trata-se de uma tarefa integrada, contínua e amplamente focada (BARTON, SHENKIN, WALKER, 2002).

O gerenciamento de riscos é fundamental no ambiente global e dinâmico atual. Para atender as demandas desse novo ambiente, nos últimos anos houve uma mudança de paradigma na forma como o risco é administrado. Essa nova concepção de gestão de riscos corporativos foi sistematizada por Barton, Shenkin e Walker (2002) como um novo paradigma, conforme Quadro 1.

As principais características do Novo Paradigma de Gestão de Risco	
Antigo Paradigma	**Novo Paradigma**
Fragmentação: departamento ou função para gestão de riscos de forma independente; focada principalmente na contabilidade, tesouraria e auditoria interna.	**Integrada**: gestão de risco em coordenação com a administração de nível sênior, todos na organização visualização a gestão de riscos como parte de seu trabalho.
Ad hoc: gestão de riscos realizada sempre que os gestores acreditam haver necessidade de fazê-lo.	**Contínua**: o processo de gerenciamento de risco é permanente.
Muito específicas: principalmente riscos de seguro e riscos financeiros	**Amplamente focada**: todos os riscos e oportunidades nos negócios são considerados.

Quadro 1: As principais características do Novo Paradigma da Gestão de Riscos.

Fonte: Barton, Shenkir e Walker (2002).

Portanto, em vez de olhar para a gestão de riscos sob uma perspectiva baseada em silos, a tendência é ter uma visão holística e integrada neste gerenciamento. Essa abordagem é comumente referida como Gestão de Riscos Corporativos (GORDON; LOEB; TSENG, 2009).

De tal forma, o novo paradigma rompe a ideia regulamentada e propõe uma visão global e compartilhada em todos os escalões sobre a importância da gestão de riscos para todas as atividades da empresa. Sob esse prisma concebe-se que a gestão de riscos deve ser uma tarefa contínua e não reativa. Assim, os riscos ponderados seriam mais amplos que os mensurados financeiramente ou focados somente nas perdas, de maneira que fossem consideradas todas as possíveis ameaças e oportunidades presentes nas atividades de uma organização.

O monitoramento contínuo é um aspecto especialmente importante de qualquer processo de gerência de risco. E a natureza das atividades de uma empresa é passível de sofrer mudanças rápidas devido a inovações de produto e de mercado e a dependência de alguns produtos com redes abertas como a Internet (MARSHALL, 2002).

Nesse cenário, uma das definições do ERM mais utilizadas na literatura é a fornecida pelo COSO (2004) que define a gestão de riscos corporativos como um processo, realizado pela diretoria, administração, gestão e outras pessoais de uma entidade, aplicado na definição de estratégia e em toda a empresa, desenhado para identificar potenciais eventos que possam afetar a entidade, e gerir os riscos de acordo com seu apetite ao risco, fornecendo uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos da entidade.

Tradicionalmente, o conceito de risco remete a aspectos relacionados às consequências negativas de uma ação e à quantificação probabilística de sua materialização (KNIGHT, 1921). Desta forma, a diferença entre os riscos e as incertezas estaria exatamente na possibilidade de quantificação do primeiro. Todavia, há uma incitação quanto a uma conceituação mais abrangente deste termo tão amplamente utilizado em diversas áreas

(ADAMS, 2009). Assim, os riscos estariam também relacionados a considerações qualitativas e subjetivas e às oportunidades presentes em cada alternativa.

As pesquisas acadêmicas em contabilidade e finanças se concentram exclusivamente no risco financeiro e investigam maneiras de gerenciar o risco através da construção de carteiras de investimentos ou de projetos, o uso de derivativos e *hedge*, usando o seguro ou a adoção de estratégias de gestão de riscos para minimizá-los (COLLIER; BERRY; BURKE, 2007).

Collier, Berry e Burke (2007) realizaram uma pesquisa tipo *survey* com 333 respondentes do Reino Unido, entre os respondentes estavam membros do *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), diretores financeiros de empresas listadas na FTSE (Bolsa de Valores de Londres) e executivos de pequenas e médias empresas. Essa pesquisa teve o propósito de compreender os direcionadores e as práticas de gestão de risco e as consequências para o desempenho das organizações. Concluiu-se que embora a quantificação do risco seja um aspecto importante para sua gestão, nem sempre ela é possível. Por isso, muitas vezes os *Chief Risk Officers* (CRO) utilizam-se de análises qualitativas do tipo *brainstorming*, cenários e SWOT e entrevistas para gerir seus riscos. Além disso, a experiência, a intuição, a percepção e o julgamento são ferramentas imprescindíveis para este gerenciamento.

Parisi, Guimarães e Pereira (2006) analisaram, por meio de questionários enviados a gestores de riscos ou controllers, as práticas de gestão de riscos em empresas não financeiras localizadas em São Paulo. Os resultados obtidos permitiram concluir que a gestão de riscos faz parte da realidade dessas empresas seja por imposição legal ou por importância gerencial, contribuindo para o processo decisório.

Paladino, Cuy e Frisgo (2009) salientam que uma efetiva gestão de riscos estratégicos deve prover um modo para identificar e avaliar como uma gama de possibilidades de eventos e cenários podem afetar a execução da estratégia do negócio, incluindo o impacto no ativo e no valor percebido por acionistas da companhia. Esses autores verificaram que as organizações reconhecem o valor de integrar processos e relacionamentos ao redor do planejamento estratégico, com a Gestão de Riscos Corporativos e o Balanced Scorecard, gerando maior integração e gerenciamento estratégico de riscos e alcançando as estratégias do negócio.

Collier, Berry e Burke (2007) afirmam que a gestão de riscos corporativos é concebida como um instrumento para melhorar o desempenho organizacional, tornando as organizações mais conscientes dos riscos e, eventualmente, reduzindo o custo de capital. Clarke e Varma (1999) argumentam que uma abordagem integrada de gestão de riscos permite às empresas oferecer um desempenho consistentemente superior, enquanto gerenciam de forma proativa os riscos. Collier e Berry (2002) descrevem a importância dos gestores perceberem e gerenciarem os riscos no processo orçamentário. Já Woods (2007) procura evidenciar a relevância da consideração dos riscos na formulação da estratégia dos sistemas de controle. A *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) em 2008 salientou a importância da gestão de riscos para a tomada de decisão.

Mikes (2005, 2009) e Power (2007) reconhecem que cada vez mais as empresas estão implementando o ERM, mas sua aplicação permanece pouco integrada, com práticas distintas agrupadas sob o mesmo rótulo. Desta forma, Arena, Arbonaldi e Azzone (2010) concluem que a dinâmica do ERM depende de especificidades do setor (por exemplo, organizações com alta credibilidade) e as características das empresas individuais. Contudo, o ERM pode variar de práticas calculistas, significado cultural e nível de integração (Mikes, 2005, 2009, Power, 2007, 2009).

Martin, Santos e Dias Filho (2004) afirmam que conhecer os riscos é fundamental para qualquer empresa. Por isso, o ERM ratifica que os riscos devem ser compreendidos e gerenciados em toda a organização. Embora os controles internos sejam a prática mais valorizada, ainda não há uma convergência sobre quais as técnicas que efetivamente auxiliam as organizações na gestão de riscos (PARISI, GUIMARÃES; PEREIRA, 2006).

3 METODOLOGIA

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as práticas de gestão de riscos corporativos utilizadas e valorizadas nas empresas não financeiras listadas entre as 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil da Revista EXAME em 2010. Com o propósito de atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva. Na opinião de Gil (2002), o objetivo primordial da pesquisa descritiva é a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Realizou-se também uma pesquisa empírica. De acordo com Scapens, Ryan e Theobald (1992) a partir do final da década de 1970 emergiu entre os pesquisadores da contabilidade gerencial do Reino Unido uma visão de que existia uma necessidade urgente de pesquisas empíricas para descrever a natureza das práticas de contabilidade gerencial. Esse interesse foi instigado pela lacuna percebida entre a teoria e a prática.

A população escolhida para investigação foi constituída pelo conjunto de empresas não financeiras classificadas como as 500 Maiores e Melhores da Revista EXAME em 2010. O questionário foi enviado para todas as empresas que compõem essa base. Os respondentes foram pessoas relacionadas à área de Gestão de Riscos. Como nem todas as empresas que constituem essa população são obrigadas legalmente a ter uma área específica para a Gestão de Riscos, optou-se pelo encaminhamento do questionário para os gestores de riscos ou os de áreas afins como Controladoria, Controles Internos, Governança Corporativa, Gestão e Planejamento Estratégico ou de áreas que desempenhassem a função de gestão de riscos em cada organização. A amostra dessa pesquisa foi composta por 59 questionários respondidos. Porém, um deles só foi respondido de forma incipiente, o que invalidou sua utilização. Sendo assim, a mostra desta pesquisa foi composta de 58 respondentes, representando 65 empresas. Desta forma, a amostragem utilizada na pesquisa foi considerada não probabilística e por acessibilidade. De acordo com Martins (2002, p. 195) esse tipo de amostragem “trata-se de uma amostra formada por aqueles que vão aparecendo, que podem ser obtidos até completar o número desejado de elementos”.

3.1. Instrumento de Coleta De Dados

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário desenvolvido por Collier, Berry e Burke (2007). As práticas de gestão de riscos adotadas pelas organizações brasileiras foram analisadas a partir de questionamentos relacionados à maturidade da gestão de riscos, utilização de métodos básicos de gestão de riscos, utilização de métodos técnicos de gestão de riscos, o grau em que os riscos eram considerados no planejamento organizacional, o uso das abordagens de transferência, redução, mitigação de riscos no controle dos riscos da organização e as tendências para a prática de gestão de riscos, no passado, no presente e no futuro

O fator maturidade das práticas de gestão de riscos foi avaliado conforme os níveis de utilização de uma política efetiva de gestão de riscos, a compreensão dos riscos como uma tarefa de todos, a centralização dos controles dos riscos, a revisão periódica dos controles internos, a integração da gestão de riscos com a cultura organizacional, a utilização de procedimentos formais para os riscos reportados, a adequação do nível de controle interno aos

riscos enfrentados pela organização, a eficaz priorização dos riscos e a avaliação, a comunicação contínua das alterações nos riscos, a integração entre contabilidade e gestão de riscos, a existência de uma política aprovada de gestão de riscos, ao conhecimento dos principais riscos enfrentado, a existência de metodologias para quantificar riscos e de programa formal de treinamento para gestão de riscos.

Outro fator importante para as práticas de gestão de riscos refere-se a como os riscos são tratados pela organização e a efetividade dos tratamentos utilizados. Assim, foram evidenciados os métodos utilizados pela organização na gestão de riscos e a efetiva utilidade percebida de cada um desses métodos neste gerenciamento.

Para a categorização dos métodos em básicos e técnicos, utilizou-se a classificação realizada na pesquisa de Collier, Berry e Burke (2007). De acordo com esses autores os métodos usados no gerenciamento de riscos podem ser segregados, conforme Quadro 2.

Métodos Básicos de Gestão de Riscos	Métodos Técnicos de Gestão de Riscos
Experiência, intuição, percepção e julgamento	Análise Estocástica, Modelagem estatística
Análise brainstorming, análise de cenário, Análise SWOT	Software de gerenciamento de risco
Entrevistas e questionários	
Matriz de Probabilidades e Conseqüências	
Uso de auditores ou consultores externos	

Quadro 2: Métodos Básicos e Técnicos de Gestão de Riscos

Fonte: Collier, Berry e Burke (2007).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Caracterização da Amostra

Com o propósito de alcançar os objetivos deste trabalho, utilizou-se a base de dados da Revista Exame, com o e-mail das 500 Maiores e Melhores empresas brasileiras do ano 2010. O questionário foi enviado para as 500 empresas cadastradas na base de dados. Contudo, por conta da não disponibilização de e-mail para contato, políticas de não participação em pesquisa ou problemas para recebimento de links e anexos em emails externos, somente 337 empresas puderam ser contatadas.

A amostra desta pesquisa foi composta por 59 questionários respondidos. Porém, como um deles não foi respondido completamente, não pôde ser utilizado. Dessa forma, a amostra foi composta de 58 respondentes, representando 65 empresas. Esta investigação atingiu um índice de retorno de 19,3% ou 21,2% se forem excluídas as empresas que manifestaram ter políticas de não participação em pesquisas acadêmicas, ou ainda 28,19%, considerando-se que a opção por não participação é considerada uma resposta. A Tabela 1 mostra o setor de atividade das empresas participantes desta pesquisa.

Tabela 1 – Setor de Atividade da Empresa

Setor	Frequência	Proporção	Total Acumulado
Energia, Água ou Saneamento	14	24,14%	24,14%
Manufatura e Construção	10	17,24%	41,38%
Varejo e Distribuição	5	8,62%	50,00%
Transportes e Bens de Consumo	5	8,62%	58,62%
Óleo e Gás	4	6,90%	65,52%
Serviços	3	5,17%	70,69%
Telecomunicações e Mídia	3	5,17%	75,86%
Outros	14	24,14%	100,00%
Total	**58**	**100,00%**	

Fonte: Dados da Pesquisa

Verificou-se que caso não fossem tratados, os *missing values* inviabilizariam a utilização de 26 respostas, representando uma perda de 44,83% da amostra obtida nesta pesquisa caso fossem simplesmente excluídos desta base de dados. Sendo assim, optou-se em seguir as recomendações de Saunders et al. (2006) pela utilização do tratamento estatístico de imputação de dados com base nas médias para os casos de *missing values*.

Os dados ausentes desta análise encontravam-se dentro do limite para a aplicação deste método, menores que 5% ou 20%, conforme estabelecido, respectivamente, por Tabachnick e Fidell (1983) e Little e Rubin (2002). Saunders et al. (2006) demonstram em sua pesquisa que a perda de poder estatístico usando supressão de dados é claramente demonstrada pela diminuição no tamanho da amostra. Sendo que todos os outros métodos de imputação são capazes de reter todos os casos e maximizar o poder estatístico, uma consideração importante, especialmente com pequenos conjuntos de dados.

4.2. Práticas de Gestão de Riscos

A fim de evidenciar as práticas de gestão de riscos implementadas nas empresas não financeiras brasileiras foram utilizados os elementos: nível de maturidade da gestão de riscos, técnicas utilizadas e a efetividade destas, nível de ponderação de riscos em atividades de planejamento e tomada de decisão e a fase em que ocorre essa avaliação, métodos utilizados para o tratamento dos riscos e a efetividade destes, a melhoria de desempenho e na relação com *stakeholders* e relação custo benefício da utilização da gestão de riscos.

4.4.1. Nível de Maturidade da Gestão de Riscos

A partir da Tabela 2 procurou-se verificar o nível de maturidade da Gestão de Riscos. Os respondentes foram inquiridos quanto a alguns aspectos que devem compor uma boa gestão de riscos corporativos como: cultura de riscos, política efetiva de gestão de riscos, programa de treinamento para a gestão de riscos, entre outros. Considerando-se que foi utilizado uma escala Likert de 1 a 5, constata-se na Tabela 2 que em média as organizações pesquisadas conhecem os principais tipos de riscos do seu negócio (4,172), revisam periodicamente os seus controles internos (4,103), possuem uma política efetiva de gestão de riscos (3,931) e procedimentos formais de reporte de riscos (3,879). Além disso, vale salientar que sobre este aspecto as organizações apresentaram médias acima da média esperada.

Todavia, evidencia-se que o controle dos riscos ainda é altamente centralizado dentro destas organizações (3,138), embora esteja muito próximo da média esperada e com grande desvio padrão (1,131). Esse fato demonstra a divergência de posições quanto à centralização dos controles dos riscos.

Tabela 2 – Nível de Maturidade da Gestão de Riscos

Questionamento	N	Média	Desvio
a) Sua organização tem uma política efetiva de gestão de riscos	58	3,931	1,057
b) Os riscos são devidamente compreendidos por todos em sua organização	58	3,431	1,028
c) **O controle dos riscos é altamente centralizado dentro de sua organização**	58	3,138	1,131
d) A organização periodicamente revisa seus controles internos	58	4,103	0,931
e) A gestão de riscos está integrada com a cultura organizacional	58	3,552	1,062
f) Procedimentos formais são utilizados para os riscos reportados	58	3,879	0,900
g) O nível de controle interno é adequado para os riscos enfrentados	58	3,690	1,079
h) A sua organização é eficaz na priorização dos riscos	58	3,672	0,998
i) Alterações nos riscos são avaliadas e comunicadas de forma contínua	58	3,638	0,968
j) A contabilidade e a gestão de riscos da sua organização são funções integradas.	58	3,474	1,230
k) A organização possui uma política aprovada para a gestão de riscos	58	3,776	1,155
l) A organização conhece os principais tipos de riscos do seu negócio	58	4,172	0,881
m) A organização possui metodologias para quantificar os riscos	58	3,776	1,077
n) A organização possui um programa formal de treinamento para a gestão de riscos	58	3,069	1,024

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com os dados obtidos o treinamento ainda é um aspecto que atrai pouca atenção e grande divergência, representados, respectivamente, pela média de 3,069 e desvio de 1,024 das respostas dos gestores, conforme Tabela 2. Provavelmente, os custos envolvidos neste processo impactam nesta decisão. No entanto, esse é um fator essencial para a boa compreensão do conceito de risco como consequências tanto positivas quanto negativas e para a disseminação de uma cultura de riscos.

A integração entre contabilidade e Gestão de Riscos também é um questionamento que apresenta muita divergência, caracterizada pelo alto desvio padrão (1,230), sendo o maior entre todos os questionamentos. Contudo, a média observada de 3,474 demonstra um perfil satisfatório da integração da contabilidade neste gerenciamento.

4.4.2. Técnicas Utilizadas para a Gestão de Riscos

Observa-se na Tabela 3 que a gestão de riscos das empresas pesquisadas está centrada, principalmente, na utilização de métodos básicos com médias acima da esperada. Entre os métodos utilizados, o que obteve a maior média foi a experiência, intuição, percepção e julgamento, esta fato confirma a influência do fator humano na gestão de riscos (ADAMS, 2009, HILLSON, 2003, HILLSON; MURRAY-WEBSTER, 2007). Além disso, os métodos técnicos obtiveram médias abaixo da esperada.

Tabela 3 – Nível de Utilização de Técnicas de Gestão de Riscos

Questionamento	N	Média	Desvio
a) Experiência, intuição, percepção e julgamento	58	3,603	0,972
b) Análise brainstorming, análise de cenário, Analise SWOT	58	3,214	1,038
c) Entrevistas e questionários	58	3,155	1,105
d) Matriz de Probabilidades e Conseqüências	58	3,140	1,115
e) Uso de auditores ou consultores externos	58	3,404	1,090
f) Análise Estocástica, Modelagem estatística	58	2,491	1,045
g) Software de gerenciamento de risco	58	2,518	1,228
h) Acompanhamento dos riscos através de um registro de riscos ou relatórios escritos	58	3,310	1,096

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados obtidos na Tabela 3 ratificam a tendência para a não quantificação presente na maioria dos riscos de negócio e estratégicos enfrentados pelas organizações. A definição clássica dos riscos aponta a quantificação como um importante fator para a definição do termo risco. Contudo, a gestão de riscos enfrenta dificuldades para a quantificação da maioria das incertezas, que são por natureza não quantificáveis. Sendo assim, estes mecanismos, embora sejam desejáveis, não apresentam um nível de desenvolvimento que torne viável a sua utilização de forma genérica em todos os tipos de risco.

4.4.3. Técnicas que Efetivamente Auxiliam as Organizações na Gestão de Riscos

Na tentativa de demonstrar a efetividade das técnicas utilizadas, percebe-se por meio da Tabela 4 a confirmação da tendência apresentada na Tabela 3. Entre os métodos que mais auxiliam na gestão de risco a Experiência, intuição, percepção e julgamento apresentou a maior média, Tabela 4. Os métodos técnicos demonstraram um baixo auxilio efetivo para a gestão de riscos, nas 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil.

A partir da Tabela 22, demonstra-se que os métodos mais utilizados tendem a ser mais valorizados no auxílio à gestão de riscos das organizações. Fato natural, visto que métodos que não demonstram uma efetividade tendem a ser descartados pelas organizações.

Tabela 4 – Nível de Efetividade de Técnicas de Gestão de Riscos

Questionamento	N	Média	Desvio
a) Experiência, intuição, percepção e julgamento	58	3,772	0,879
b) Análise brainstorming, análise de cenário, Analise SWOT	58	3,246	1,159
c) Entrevistas e questionários	58	3,207	1,072
d) Matriz de Probabilidades e Conseqüências	58	3,211	1,120
e) Uso de auditores ou consultores externos	58	3,482	1,185
f) Análise Estocástica, Modelagem estatística	58	2,661	1,144
g) Software de gerenciamento de risco	58	2,789	1,225
h) Acompanhamento dos riscos através de um registro de riscos ou relatórios escritos	58	3,534	0,977

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados obtidos a partir desta análise corroboram com os encontrados por Coliier, Berry e Burke (2007). Esses autores evidenciaram que os métodos de gestão do risco mais utilizados foram os mais subjetivos (em particular a experiência), com os métodos quantitativos sendo menos utilizados, resultado em consonância com este estudo.

Segundo Collier, Berry e Buker (2007), em termos de métodos de gestão de riscos, verificou-se que "manter as coisas simples" é a melhor opção, apesar de técnicas mais sofisticadas apresentarem maior propensão para serem utilizadas em níveis organizacionais mais baixos. Isso acontece, principalmente, pela complexidade dos negócios, no qual métodos supostamente "objetivos" podem não ser confiáveis. No entanto, muitos dos entrevistados sugeriram que deveria haver um equilíbrio entre a informação objetiva (o papel do contador) e métodos mais subjetivos com base na experiência e intuição.

Collier, Berry e Buker (2007), a partir de entrevista com membros do CIMA, demonstraram que estes são menos confiantes nos sistemas de controle formal que existiam nas suas organizações. Isto sugere que o conhecimento profissional dos contabilistas abrange maior compreensão dos limites das informações contábeis. No entanto, este conhecimento não foi partilhado por não-contadores.

4.4.4. Extensão em que Riscos são Considerados nas Atividades

O monitoramento contínuo é um aspecto especialmente importante para qualquer processo de gerenciamento de riscos. A natureza das atividades é passível de sofrer mudanças rápidas devido a inovações de produto e de mercado e a dependência de alguns produtos com redes abertas como a Internet (MARSHALL, 2002).

A gestão de riscos deve ser um processo integrado e presente em todas as atividades das organizações. Sendo assim, de acordo com a Tabela 5, é possível afirmar que em média a gestão de riscos está presente em diversas atividades organizacionais, servindo de apoio para estas atividades. Contudo, as médias observadas encontram-se baixas e com altos índices de desvio padrão. Este fato evidencia que ainda há uma grande divergência nas atitudes quanto a importância da ponderação de riscos em outras atividades das organizações.

Tabela 5- Nível de Ponderação de Riscos em Planejamentos

Questionamento	N	Média	Desvio
a) Planos Estratégico	58	3,276	1,056
b) Orçamento	58	3,224	1,125
c) Planos Operacionais	58	3,172	1,062
d) Gestão de Projetos	58	3,379	0,952
e) Eventos Isolados (por exemplo, fusões)	58	3,000	1,298
f) Investimentos de Capital	58	3,345	0,928
g) Tomada de Decisão (Curto Prazo)	58	3,328	1,098

Fonte: Dados da Pesquisa

Porém, a gestão de riscos definida como ferramenta que agrega valor para as operações das empresas deve está integrada às principais atividades desenvolvidas. Desta forma, estratégias que privilegiem a ponderação dos riscos nas atividades de uma organização são importantes mecanismos para a demonstração de valor do ERM. A utilização da gestão de riscos para assunção calculada de riscos é essencial para garantir uma vantagem competitiva e o crescimento futuro (DELOITTE, 2008).

O Gráfico 1 foi organizado de forma que o eixo das abscissas fosse composto pelas questões sobre “a) Planos Estratégico”, “b) Orçamento”, “c) Planos Operacionais”, “d) Gestão de Projetos”, “e) Eventos Isolados (por exemplo, fusões)”, “f) Investimentos de Capital” e “g) Tomada de Decisão (Curto Prazo)”, enquanto que o eixo das ordenadas representa o número de respondentes.

De acordo com a Gráfico 1, verifica-se que a ponderação dos riscos é feita principalmente ao longo do processo de Planos Estratégicos, Orçamento, Planos Operacionais, Gestão de Projetos e no início do processo de Eventos Isolados (por exemplo, fusões), Investimentos de Capital e Tomadas de Decisão de Curto prazo. Poucos respondentes afirmaram que os riscos não são considerados nos planejamentos e tomadas de decisão da empresa ou que os considera na subseqüente revisão.

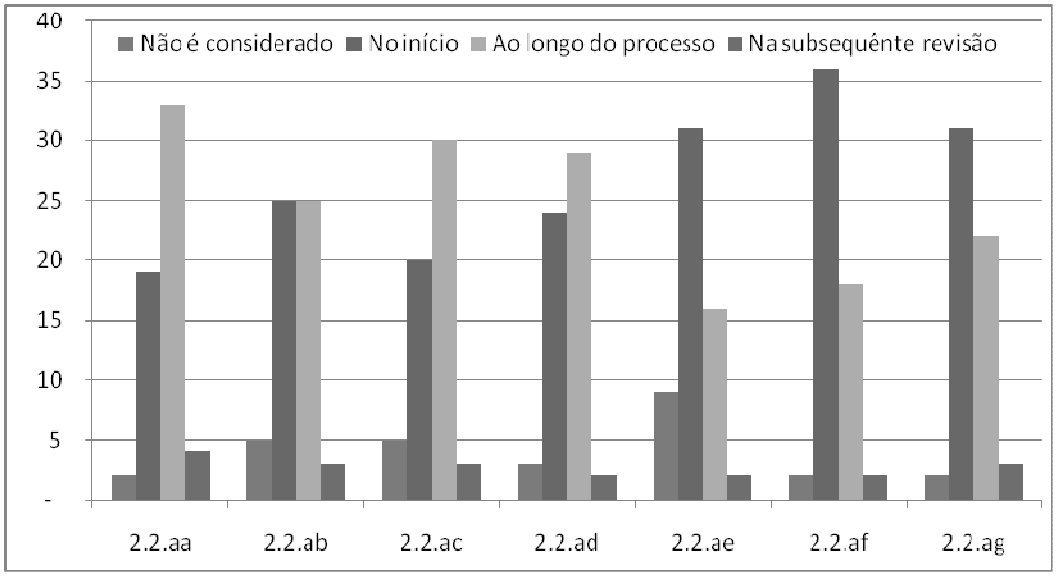

Gráfico 1 - Fase de Ponderação dos Riscos

Fonte: Dados da Pesquisa

Vale salientar que nesta pesquisa, utilizou-se respostas únicas para cada uma dessas atividades. No entanto, alguns gestores afirmaram que a gestão de riscos é utilizada em mais de uma fase de cada atividade. Portanto, futuras pesquisas poderiam verificar qual a influência da ponderação de riscos em cada uma das fases destas atividades.

4.4.5. Métodos Utilizados para o Tratamento dos Riscos

O ERM preconiza que esta metodologia deve ser utilizada para a maximização de oportunidades e consequentemente de valor para as organizações (CAS, 2003). Todavia, a concepção de redução ou minimização dos riscos, visualizados como consequências negativas, ainda está enraizada na cultura de muitas organizações (LAM, 2003, DAMORADAN, 2009).

Verifica-se com base na Tabela 6 que os mecanismos de transferência através de seguros e *hedge*, ainda são muito utilizados com média de 3,500. Porém, a redução de probabilidade e conseqüências negativas dos riscos também pode ser realizada com a melhoria dos procedimentos organizacionais. Se visualizadas assim, representariam oportunidades de melhoria para as atividades de uma organização, que devem ser exploradas.

Tabela 6 – Métodos Utilizados para o Tratamento de Riscos

Questionamento	N	Média	Desvio
a) Transferência do risco utilizando seguros, *hedge*, contratos, *joint ventures*, sociedades etc.	58	3,500	1,128
b) Redução da probabilidade do risco através ações de gerenciamento, como programas de gestão da qualidade, gestão de projetos, P&D, treinamento, etc.	58	3,741	0,965
c) Redução de conseqüências negativas dos riscos utilizando planos de contingencias, de continuidade dos negócios, de controle de fraude etc.	58	3,649	0,888

Fonte: Dados da Pesquisa

Deste modo, verificou-se a redução da probabilidade do risco através de ações de gerenciamento, como programas de gestão da qualidade, gestão de projetos, P&D, treinamento e a redução de conseqüências negativas dos riscos utilizando planos de contingencias, de continuidade dos negócios, de controle de fraude apresentam médias relativamente altas e, respectivamente, iguais a 3,741 e 3,649. Esses mecanismos embora carreguem a percepção tradicional de redução dos riscos, mostram-se mais alinhados com os preceitos de gestão de riscos como melhoria de processos.

4.4.6. Efetividade dos Métodos Utilizados para o Tratamento dos Riscos

Embora diversas formas de tratamento dos riscos sejam relatadas ainda não há referências sobre a efetividade das mesmas em uma abordagem integrada de gestão de riscos. A partir da Tabela 7 verifica-se que a tendência observada na Tabela 6 é ratificada pela efetividade percebida na utilização desses mecanismos. Intuitivamente, os métodos mais utilizados tendem a ser os considerados mais eficazes.

Assim, verifica-se na Tabela 7 que a "Redução da probabilidade do risco através de ações de gerenciamento, como programas de gestão da qualidade, gestão de projetos, P&D, treinamento" mostra-se efetiva para o tratamento dos riscos, com média igual a 3,810; seguida pela "Redução de conseqüências negativas dos riscos utilizando planos de contingencias, de continuidade dos negócios, de controle de fraude" e "Transferência do risco utilizando seguros, *hedge*, contratos, *joint ventures*, sociedades", com médias, respectivamente, iguais a 3,596 e 3,517.

Tabela 7 – Nível de Efetividade dos Métodos Utilizados para o Tratamento dos Riscos

Questionamento	N	Média	Desvio
a) Transferência do risco utilizando seguros, *hedge*, contratos, joint ventures, sociedades etc.	58	3,517	1,173
b) Redução da probabilidade do risco através ações de gerenciamento, como programas de gestão da qualidade, gestão de projetos, P&D, treinamento, etc.	58	3,810	0,926
c) Redução de conseqüências negativas dos riscos utilizando planos de contingencias, de continuidade dos negócios, de controle de fraude etc.	58	3,596	0,856

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Collier, Berry e Burke (2007) embora todos os métodos estejam sendo expressivamente utilizados, as ações gerencias para diminuir a probabilidade dos riscos apresentam grande importância. Assim, de acordo gestores inquiridos na referida pesquisa,

métodos tradicionais de tratamento do risco através de transferência (seguro, *hedge*, etc.) ainda parecem ser mais efetivos que métodos proativos de Gestão de Riscos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que, largamente, associada a seguros, *compliance* e redução de perdas, a função da gestão de riscos tem sido alterada recentemente e está firmemente atrelada a conceitos ligados a melhoria de processos. Compreende-se que, além de evitar consequências negativas, a gestão de riscos proporciona oportunidades de melhoria e, consequentemente, agrega valor.

Apesar dos riscos mais tradicionais como os de crédito, de mercado e de câmbio, conservarem-se como considerações fundamentais, companhias começam a reconhecer a necessidade de gerenciar riscos como o de capital intelectual e humano, reputação e mudanças climáticas. Contudo, há uma grande dificuldade na modelagem e, consequentemente, na quantificação destes riscos. Assim, o gerenciamento de riscos passa por um processo de *brainstorming*, no qual são procuradas novas formas de gerenciá-lo.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi identificar as principais práticas utilizadas e valorizadas para a gestão de riscos corporativos nas empresas não financeiras brasileiras. Para isso foi utilizado um questionário, enviado a gestores ligados a função de gerenciamento de riscos nas organizações não financeiras listadas entre as 500 Maiores e Melhores da Revista EXAME 2010.

Foram obtidas 58 respostas, as quais foram analisadas com base em estatísticas descritivas. As práticas de gerenciamento de riscos nas empresas não financeiras analisadas apresentaram bons níveis de desenvolvimento. As organizações em média conhecem os principais tipos de riscos do seu negócio, revisam periodicamente os seus controles internos, possuem uma política efetiva de gestão de riscos e procedimentos formais de reporte de riscos.

Os métodos mais utilizados e que efetivamente auxiliam na gestão de riscos corporativos nestas organizações são os métodos básicos, focadas por elementos subjetivos, como: Experiência, intuição, percepção e julgamento, Acompanhamento dos riscos através de um registro de riscos ou relatórios escritos e Uso de auditores ou consultores externos. Enquanto que a utilização de métodos técnicos como: Análise Estocástica, Modelagem estatística e Software de gerenciamento de risco, representam uma importância secundária nesta gestão. Possivelmente, a maior causa disto seja o nível de desenvolvimento das ferramentas para quantificação dos riscos e a confiabilidade destas métricas nas análises dos riscos não financeiros de um negócio.

As organizações apresentaram um bom nível de desenvolvimento da gestão de riscos corporativos. Elas conhecem os principais tipos de riscos do negócio, revisam periodicamente os seus controles internos, possuem uma política efetiva de gestão de riscos e procedimentos formais de reporte. Porém, ainda centram-se em um sistema de controle formal que identifique, gerencie e reporte os riscos e não no julgamento pessoal.

De forma geral, evidenciou-se que os riscos são considerados nas principais atividades da organização. Essa relação pode ser explicada pelas evidências obtidas por meio de entrevistas com gestores realizadas na pesquisas de Collier, Berry e Burke (2007). Os entrevistados nesta pesquisa acreditam que haja uma tendência direcionada para uma abordagem mais holística de gestão dos riscos a ser utilizada para auxiliar a tomada de decisões.

Futuras pesquisas podem expandir a amostra a ser analisada e explorar a relação entre as práticas de gestão de riscos adotadas pelas empresas com outras variáveis como: tamanho da organização, setor de atividade e informações evidenciadas em relatórios de administração, por exemplo, sobre a gestão de riscos. Outros aspectos relacionados à gestão de riscos, mas não contemplados pelas regulações financeiras, como: riscos ambientais, de reputação e outros riscos estratégicos ainda precisam ser explorados.

REFERÊNCIAS

ADAMS, John. Risco. Tradução de Lenita Rimoli Esteves. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

ARENA, Marika; ARNABOLDI, Michela; AZZONE, Giovanni. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. Accounting, Organizations and Society 35, 659–675, 2010.

BARTON, Thomas L., SHENKIR, William G.; WALKER, Paul L. Making *Enterprise Risk Management* Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management. New Jersey: Prentice Hall, 2002

BEASLEY M.S.; CLUNE R.; HERMANSON D.R. *Enterprise Risk Management*: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. J. Account. Public Policy. 24: 521 – 531, 2005.

BERRY A. J.; COLLIER P. M.; HELLIAR, C. V. Risk and control: the control of risk and the risk of control. In Management Control: Theories, Issues and Performance; 2 Ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 279–99, 2005.

CAS - Casualty Actuarial Society – *Enterprise Risk Management* Committee. Overview of *Enterprise Risk Management*. 2003. Disponível em: <http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf>. Acesso em: 06/05/2008.

CHAPMAN, Chris; WARD, Stephen. Constructively simple estimating: A project management example. Journal of the Operational Research Society, 54(10), 1050–1058, 2003.

CIMA – Chartered Institute of Management Accountants. Fraud Risk Management: A guide to goof practice. Fraud and Risk Management Working Group, 2008.

CLARKE C. J.; VARMA S. Strategic Risk Management: the New Competitive Edge. Long Range Planning 32:414-24, 1999.

COLLIER P.M., BERRY A.J. Risk in the process of budgeting. Management Accounting Research, 13:273–297, 2002.

COLLIER PM, AGYEI-AMPOMAH, S. Management Accounting – Risk and Control Strategy. Oxford: Elsevier, 2005

COLLIER, P, BERRY, A.J., BURKE, G. T. Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures. Oxford: Elsevier, 2007.

COSO - Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary. 2004

DAMORADAN, Aswath. Gestão Estratégica do Risco: uma Referência para a tomada de riscos empresariais. Tradução de Félix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DELOITTE. Perspectives on ERM and the Risk Intelligent Enterprise: *Enterprise Risk Management* Benchmark Survey. Disponível em: <www.deloitte.com>. Acesso em: 15/11/2010.

FLORICEL, S., MILLER, R. Strategizing for anticipated risks and turbulence in large-scale engineering projects. International Journal of Project Management, 19, 445–455, 2001.

GEPHART, R. P., VAN MAANEN, J., OBERLECHNER, T. Organizations and risk in late modernity. Organization Studies, 30(02&03), 141–155, 2009.

GIDDENS, A. Runaway world: How globalization is reshaping our lives. London: Routledge, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Lawrence A.; LOEB, Martin P.; TSENG, Chih-Yang. Enterprise Risk Management and firm performance: A contingency perspective. Journal of Accounting and Public Policy, v. 28(4), p. 301-327, July, 2009.

HILLSON, D. A., & MURRAY-WEBSTER, R. Understanding risk attitude. Association for Project Management (APM), Yearbook 2006/2007.

HILLSON, David. Effective opportunity management for projects. New York: Marcel Dekker, 2003.

KNIGHT, F. Risk, Uncertainty and Profit. Houghton Miffin, Boston: MA, 1921.

LAM, James. *Enterprise Risk Management*: From Incentives to Controls. New Jersey, 2003.

LITTLE, R. J. A., RUBIN, D. B. Statistical analysis with missing data. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 2002.

MARSHALL, C. Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras. São Paulo: Qualitymark, 2002.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n. 34, p. 7-22, jan/abr 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estatística Geral e Aplicada. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MIKES, A. *Enterprise Risk Management* in action. Centre for the analysis of risk and regulation (CARR) discussion paper report series no. 35, 2005.

_____. Risk management and calculative cultures. Management Accounting Research, 20(1), 18–40, 2009.

PALADINO, Bob; CUY, Larry; FRIGO, Mark L. Missed Opportunities in Performance and *Enterprise Risk Management*. The Journal of Corporate Accounting and Finance. v. , n. , p. 43-51, 2009.

PARISI, Cláudio; GUIMARÃES, Iolanda do Couto; PEREIRA, Anisio Candido. Análise das práticas de gestão de riscos nas empresas não financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo: uma percepção dos gestores de riscos e controllers. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30.,2006, Salvador. Anais... Salvador, 2006. CD-ROM

POWER, M. Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management. Oxford University Press: London, 2007.

_____. The risk management of nothing. Accounting, Organizations and Society, 2009.

RAHMAN, M., KUMARASWAMY, M. Joint risk management through transactionally efficient relational contracting. Construction Management Economics, 20(1), 45–54, 2002.

RASMUSSEN, J. Risk management in a dynamic society: A modeling problem. Safety Science, 27(2/3), 183–213, 1997.

SAUNDERS, J., MORROW-HOWELL, N., SPITZNAGEL, E., DORK, P., PROCTOR, E., and PESCARINO, R. "Imputing Missing Data: A Comparison of Methods for Social Work Researchers," Social Work Research, Vol. 30(1), p. 19-31, 2006.

SCAPENS, B., BROMWICH, M. Editorial: Risk management, corporate governance and management accounting. Management Accounting Research, 20(1), 1, 2009.

SCAPENS, R W., RYAN, B., THEOBALD, M. Research Methods and Methodology in Accounting and Finance (2nd Edition). Thompson Learning: London, 2002.

TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S. Cleaning up your act: Screening data prior to analysis. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell, Using multivariate statistics. New York: Harper & Row, 1983.

WOODS, M. Linking risk management to strategic controls: A Case Study of Tesco plc. International Journal of Risk Assessment and Management, V. 7 (8), p. 1074-1088, 2007.

ZHUANG, Ping; HOU, Haiyan HOU, Haiying. Knowledge Visualization of Most Prolific Countries and Hot-Topics of *Enterprise Risk Management*. 2008 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCOM, 2008