



Boas práticas de gestão de risco corporativo: estudo de dez empresas

Enterprise risk management good practices: study of ten companies

Hong Yuh Ching^[a], Thalita Maricone Colombo^[b]

^[a] Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), professor titular do Centro Universitário da FEI, São Bernardo do Campo, SP - Brasil, e-mail: hongching@fei.edu.br

^[b] Graduanda em Engenharia da Produção, aluna pesquisadora do Centro Universitário da FEI, São Bernardo do Campo, SP - Brasil, e-mail: tmcolombo@hotmail.com

Resumo

Vários fatores externos têm pressionado as empresas à adoção da gestão de risco corporativo. Os objetivos desse trabalho são: a) sumarizar os padrões de comportamento na adoção das práticas de gestão de risco pelas empresas pesquisadas; b) fazer uma convergência entre as práticas presentes na literatura e as adotadas pelas empresas. Essa pesquisa é teórico-empírica quanto à sua natureza e com objetivo descritivo. A abordagem adotada é qualitativa/quantitativa e o procedimento é estudo de caso múltiplo de dez empresas. Um questionário semiestruturado foi utilizado como método de coleta de dados. A fim de verificar se existem padrões entre as práticas empregadas, dois critérios de divisão foram utilizados entre as empresas: pequeno e grande porte; nacionais e multinacionais. Todas as empresas de pequeno porte são do enfoque tradicional. O mesmo ocorre com todas as empresas nacionais. Além disso, todas as empresas de enfoque tradicional, exceto uma, adotam todas as sete práticas de gestão de risco encontradas na literatura. Entre as práticas, apenas uma – Independência entre Board e CEO – é adotada por todas as dez empresas. Várias práticas foram citadas pelas empresas e não encontradas na literatura. A contribuição desse artigo é desenvolver uma estrutura conceitual de gestão de risco corporativo abrangendo o ciclo de gestão de risco corporativo, seus resultados e ferramentas que levam às boas práticas. Uma convergência entre as práticas da literatura e as práticas adotadas pelas empresas é apresentada como um aperfeiçoamento da estrutura conceitual. Como pesquisa futura, sugere-se repetir essa pesquisa em quantidade maior de empresas que a usada nesta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de risco corporativo. Boas práticas. Chefe de risco.

Abstract

Companies have been suffering pressures from several external factors for adoption of enterprise risk management. The objectives of this paper are: a) summarize the behavior patterns in the adoption of risk

management practices by the companies surveyed; b) move into a convergence between theoretical practices and those adopted by the companies. This research is theoretical-empirical with descriptive objective. The approach adopted is qualitative/quantitative and the procedure is multiple case study of ten companies. A semi structured questionnaire was utilized for data collection, In order to verify if there are patterns between the practices employed, two division criteria were utilized: small and big size; national and multinational companies. All the small size companies are of traditional approach. The same happens with all the national companies. Besides, all the traditional approach companies, but one, adopt all the seven risk management practices found in the literature. Among the practices, only one – independence between board and CEO – is adopted by all the ten companies. Several practices have been adopted by the companies and not found in the literature. This article contribution is to develop a conceptual framework of enterprise risk management covering the cycle of risk management, its results and tools that lead to good practices. A convergence between the theoretical practices and those adopted by the companies is presented as an enhancement of the conceptual framework. As suggestion for future research, this empirical test should be repeated with a greater number of companies.

Keywords: Enterprise risk management. Good practices. Chief risk officer.

Introdução

Segundo a Casualty Actuarial Society – CAS (2003), riscos estão sendo considerados como fonte de oportunidades de criação de valor e não algo a ser minimizado ou evitado. O risco não é completamente evitável, mas saber avaliar o risco e o seu retorno é uma forma de se obter vantagem competitiva. Muitas empresas têm demonstrado uma preocupação crescente com a necessidade de gerenciamento dos riscos, tendo em vista os escândalos financeiros recentes envolvendo empresas como Parmalat, Enron, Metallgesellschaft, entre outras. Desse modo, é possível notar que a gestão de risco corporativo é um assunto muito atual e tem sido pauta de muitas discussões.

A gestão de risco deve analisar a empresa como um todo e não cada tipo de risco e/ou cada área da empresa separadamente. Assim, é crescente a importância do termo gestão de risco corporativo, no inglês, *Enterprise Risk Management* (ERM). De acordo com o The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – COSO (2004), ERM é um processo, efetuado pela diretoria de uma entidade de administração, aplicado na formação de estratégia e em toda a empresa. Tem como objetivo identificar eventos que podem afetar a entidade e gerir o apetite de risco da mesma, fornecendo, assim, uma garantia relativa à realização de objetivos da empresa. Com a finalidade de otimizar o processo e manter a sua qualidade, sugere-se seguir boas práticas de gestão de risco corporativo.

Vários fatores externos pressionam as empresas à adoção de um gerenciamento de risco corporativo. Para Corporate Executive Board (2007), os fatores são: exigências/pressão do mercado, exigências/pressões dos órgãos reguladores, obter vantagem competitiva e boas práticas de negócio. Já para a CAS (2003), essas forças são: número de riscos e interações que as empresas têm que reconhecer em crescimento, inclusão dos riscos na teoria do portfólio e tentativa de quantificar os riscos para obter perspectiva qualitativa. Beasley, Clune e Hermanson (2005), James Lam & Associates (2006) e Pricewaterhousecoopers (2006) também citam alerta de desastres anteriores, exigências/pressão da matriz, reforço na governança corporativa, reforço nos controles internos e exemplos de empresas que adotaram o ERM e atingiram benefícios.

Por outro lado, diversos autores como Harner (2010), Liebenberg e Hoyt (2003) e Nocco e Stulz (2006) e empresas (EIU, 2007; MARSH/RIMS, 2009) têm destacado a importância das práticas na gestão de risco pelas empresas. Porque é um tema de muita importância tanto no meio acadêmico quanto na comunidade empresarial, pretende-se com este artigo contribuir para a pesquisa acadêmica ao mesmo tempo para aumentar o interesse da comunidade empresarial. Esta pesquisa possui dois objetivos: a) sumarizar os padrões de comportamento na adoção das práticas de gestão de risco pelas empresas pesquisadas; b) fazer uma convergência entre as práticas presentes na literatura e as adotadas pelas empresas.

Referencial teórico

Níveis de evolução da estrutura de gestão de risco

Baseado no fato de que a gestão de risco corporativo é um processo complexo, a Global Risk Consulting – Aon (2010) classifica a evolução de uma estrutura de gestão de riscos em cinco estágios de processo de maturidade, conforme ilustrado no Quadro 1.

Marsh/RIMS (2009), por sua vez, classificam os enfoques de gestão de risco em tradicional, progressivo e estratégico (Quadro 2).

Em uma tentativa de convergir os conceitos desses dois Quadros, os autores observam que os estágios inicial e básico da classificação Aon (2010) são semelhantes ao enfoque tradicional de Marsh/RIMS The Risk and Insurance Management Society (2009). Os estágios definido e operacional estão englobados no enfoque progressivo. E o estágio avançado equipara-se ao enfoque estratégico.

Boas práticas de gestão de risco corporativo

Como a prática da gestão de risco continua a evoluir, seu foco tem se alterado de várias maneiras que

Quadro 1 - Evolução estrutura de ERM

Escala	Estágio	Descrição
1	Inicial	Atividades associadas são muito limitadas no escopo e podem ser implementadas em base <i>ad-hoc</i> .
2	Básico	Limitadas competências para identificar, avaliar, gerenciar e monitorar riscos.
3	Definido	Suficientes competências para identificar, medir, gerenciar e monitorar riscos; políticas e técnicas são definidas e utilizadas (ocasionalmente de forma independente) por toda a organização.
4	Operacional	Consistente habilidade para identificar, medir, gerenciar, reportar e monitorar riscos; consistente aplicação de políticas e técnicas por toda a organização.
5	Avançado	Habilidade bem desenvolvida para identificar, medir, gerenciar e monitorar riscos; processo é dinâmico e capaz de se adaptar aos riscos e ciclos de negócio; explícita consideração do risco e gestão do risco em decisões empresariais.

Fonte: AON, 2010.

Quadro 2 - Enfoques de gestão de risco corporativo

Enfoque tradicional	Enfoque progressivo	Enfoque estratégico
1. Identificar o risco, controle de perda e análise das reclamações. 2. Aumentar habilidade para atender aos objetivos corporativos assegurando que riscos são levados em consideração nas decisões. 3. Melhorar gestão dos riscos inter-relacionados por toda a organização.	Tradicional + 1. Considerar continuidade do negócio, custo total do risco, educação e comunicação. 2. Melhorar competências para identificar e avaliar riscos. 3. Levar questões de risco para discussão em auditoria interna. 4. Auditoria interna leva as questões de risco para discussão.	Tradicional + Progressivo + 1. ERM por toda a empresa e uso de tecnologia. 2. Questões de risco são parte das discussões estratégicas da empresa. 3. Fontes de risco são obtidos em todos os níveis da empresa e com os <i>stakeholders</i> .

Fonte: MARSH/RIMS, 2009.

se interconectam. As boas práticas identificadas são discutidas a seguir. Vale observar que essas mesmas práticas foram discutidas no artigo de Ching (2011).

Cultura e conhecimento do risco

É inquestionável a importância da informação nas diversas áreas da empresa. Para Nambiar (2006), um programa de educação que objetive a formação de uma cultura dentro da empresa não deve ser apenas adotado por ela, mas sim consolidado por ela, por meio dos gerentes e de todos os empregados da empresa. O estudo de Green e Jennings-Mares (2008) afirma que o mais importante elemento no gerenciamento de risco é o cultivo de uma cultura de risco consistente nas firmas. Nessa mesma direção, o Economist Intelligence Unit – EIU (2007) apresenta como determinante de sucesso uma cultura forte de risco que percorra todas as camadas da organização. Protiviti (2006) mostra que a ausência de linguagem comum e de conhecimento impede o compartilhamento de boas práticas pelas empresas. Para essa empresa, a ausência do conhecimento gera uma incerteza maior.

Risco permeando toda a organização

“ERM tem que ser vendida com sucesso para todos os níveis da organização” (NOCCO; STULZ, 2006, p. 15). Nessa perspectiva, Harner (2010) alega que os diretores não conseguem implementar e efetivar o ERM sem a assistência de administradores em todos os níveis da firma. Essa mesma opinião é defendida também pela Protiviti (2006), que defende que, apesar de a responsabilidade do ERM começar no topo, outros níveis da organização devem também participar na melhoria do processo.

Aumento previsível nos investimentos

De acordo com EIU (2007), companhias de diferentes segmentos e tamanhos têm planos de aumentar o investimento nas diversas áreas da gestão de risco. As áreas são: melhoria na qualidade dos dados e relatório, fortalecimento dos processos de avaliação de risco, treinamento gerencial, desenvolvimento de uma estrutura ou modelo de risco e estabelecimento de um comitê de risco e suas responsabilidades. Já o estudo da Marsh/

RIMS (2009) expõe que 42% das firmas que trabalham com ERM (chamadas de *strategic companies*) investirão mais na gestão de risco em 2009.

Necessidade das empresas de terem ou não uma estrutura formal ou modelo de gestão de risco corporativo

Segundo Kaufman, Oh e Sherman (2009), 79% das empresas respondentes afirmam empregar uma estrutura formal de ERM, seja no estágio inicial (28%) ou estágio avançado (48%). Entretanto, 54% dos entrevistados indicam que sua estrutura de ERM não se baseia em nenhum modelo ou estrutura externa. Entre os 46% restantes, 67% deles aderiram ao modelo do COSO e 16,2% adotaram a estrutura AS/NZS 4360. Ambos os modelos fornecem uma estrutura de melhores práticas na gestão de risco. O estudo da Corporate Executive Board (2007) mostra um resultado um pouco mais discreto: apenas 48% das empresas implementaram total ou parcialmente o ERM. Contudo, entre as empresas respondentes, 52% afirmaram ter implementado ou planejam implementar o modelo do COSO. Ching (2011) conclui que o emprego de uma estrutura formal ou modelo de ERM contribui significativamente para essa eficiência.

Criação de um responsável pelo risco (*Chief Risk Officer* - CRO)

CRO é definido como um executivo sênior de gerenciamento de risco que defende um programa integrado de risco, segundo Thiessen, Hoyt e Merkley (2001). Para eles, a posição de CRO foi implantada para centralizar as atividades de gerenciamento de risco, criar um modelo de gerenciamento e melhorar a comunicação de risco. Adicionando dados do EIU (2007), CROs consolidaram sua posição no setor financeiro onde começaram e onde hoje são mais populares, com dois terços das empresas estabelecendo o cargo nas suas estruturas.

A presença de um chefe de risco é a prática mais comum dentre todas. O motivo é discutido por diversos autores. Harner (2010) sugere que esse profissional auxilia na fluidez da informação. Liebenberg e Hoyt (2003) alegam que os CROs possuem alto nível técnico e capacidade requerida de comunicação para promover a importância do ERM para os diretores e as partes

interessadas. Daud, Yazid e Hussin (2010) expressam que a qualidade de CRO influencia a organização a praticar ERM. Eles sugerem que o apontamento do CRO é usado como sinal do estabelecimento de um programa de ERM. Adicionalmente, o estudo de Kleffner, Lee e Mcgannon (2003) mostra que 61% das companhias entrevistadas citam a influência do gerente de risco como fator chave para adoção do ERM.

O COSO (2004) define o papel do CRO como um trabalho em conjunto com outros gerentes para estabelecer um gerenciamento de risco efetivo e uma responsabilidade em monitorar processos e ajudar a reportar as informações de risco acima, abaixo e por toda a entidade. Dados do estudo do EIU (2007) expressam que, em resposta à grande variedade dos riscos de negócio e o aumento das pressões regulatórias, CRO é uma das mais importantes posições no time de gerenciamento – 45% das companhias entrevistadas já têm um CRO, 24% têm planos para apontar um dentro de 2 anos e 31% não têm planos de apontá-lo.

Porém, para Nambiar (2006), o CRO será efetivo apenas quando inserido em um metódico sistema de gerenciamento de risco corporativo que permite enxergar toda a organização com perfeita transparência. Contudo, algumas restrições são expostas por Tonello (2007). O autor afirma que apesar de crescente número de empresas que estejam contratando CROs, deve-se considerar uma série de questões (disponibilidade de tempo nos cargos executivos existentes, avaliação das habilidades e do conhecimento necessário, determinação da necessidade de promover visibilidade e autoridade) antes de decidir se tal posição será uma contribuição valiosa para o esforço de ERM.

Mostrando neutralidade, estudo de Beasley, Pagach e Warr (2007) não aponta nenhum benefício financeiro para os acionistas resultante da contratação de CROs.

Formação de um comitê de risco

De acordo com Branson (2008), uma emergente boa prática vem se destacando no desenvolvimento de uma gestão de risco e esta é a criação de um comitê de risco que pode situar-se no topo da função ERM e ser liderado por um CRO. Essa ação ajudaria a diretoria a entender o processo de ERM. Para Duarte Jr. (2007), esse comitê deve ter reuniões pelo menos mensais, ser formado um grupo interdisciplinar de profissionais das instituições e visar à discussão dos aspectos mais relevantes para

a efetivação do gerenciamento de riscos corporativos ao longo do conglomerado.

Independência entre o *Board* e CEO

Empresas com *board* independente e separação entre CEO e *chairman* apresentam o mais alto nível de gestão de risco corporativo (DESENDER, 2007). Beasley, Clune, Hermanson (2005) alegam que um *board* independente é mais objetivo no cumprimento de ações administrativas do que empresas que não possuem essa independência.

Metodologia

Essa pesquisa é teórico-empírica quanto à sua natureza e com objetivo descritivo em razão dos objetivos que visam estudar, analisar e interpretar o uso das práticas de gestão de risco pelas empresas pesquisadas. A abordagem adotada é **qualitativa/quantitativa** e o procedimento é estudo de caso múltiplo – dez empresas de diferentes segmentos. Quanto à coleta de dados, um questionário semiestruturado foi enviado para as empresas por dar a flexibilidade necessária para focar no que é distinto e relevante em cada uma delas. O mesmo está dividido em duas partes: aspectos gerais da organização e as boas práticas de mercado. Os aspectos gerais englobam as características básicas como segmento, número de funcionários, presença ou não em Bolsa de Valores, tempo de gestão de risco e motivo da adoção do ERM. O profissional entrevistado nas empresas é o responsável pela área de risco, caso houvesse essa função, ou o diretor financeiro, o gerente de auditoria ou o diretor geral, no caso de empresas menores.

O plano amostral é formado por companhias do relacionamento dos autores e que já possuem uma gestão de risco corporativo. Inicialmente, foram enviados questionários para diversas empresas listadas na BM&FBovespa. Entretanto, como os autores não obtiveram retorno, resolveu-se por mudar o critério de seleção. Assim, dez empresas, cada uma representativa em seu segmento, foram selecionadas. Exceção foi feita no setor automotivo, com duas empresas multinacionais e com presença tanto nos mercados nacional e internacional. Os nomes das empresas não são divulgados por questão de sigilo.

A revisão da literatura consistiu de artigos e trabalhos científicos constantes nos bancos de dados da

Ebsco, do Proquest, do IEEE e do ScienceDirect, bem como *sites* de congressos, de revistas e de entidades envolvidas com gestão de risco corporativo. Os estudos foram divididos em relação à natureza em: Periódicos, Entidades Representativas de Classe, Simpósio, *White papers*, Empresas de consultorias e outros (Quadro 3).

Pouco material foi encontrado pelos autores sobre gestão de risco corporativo nos periódicos e congressos acadêmicos. Duas possíveis razões: pouco foi escrito sobre esse tema; o tema é muito recente para a academia. Isso justifica a quantidade reduzida de artigos compilados. A partir de 2006 ocorre uma produção mais significativa de material sobre o tema (Quadro 3).

Análise dos resultados

Na primeira seção, conforme o Quadro 4, encontra-se a caracterização das empresas pesquisadas, com o segmento, quantidade de colaboradores, enfoque de gestão de risco e motivos de adoção do ERM, bem como a classificação por tipo de enfoque. Já a segunda seção mostra a adoção das “Boas práticas de mercado” por essas empresas. Por último, na terceira seção, os autores desenvolvem uma estrutura conceitual de boas práticas atuando na gestão de risco corporativo a partir desses dez casos.

Das dez empresas, apenas uma não está listada em Bolsa de Valores, três estão na BM&FBOVESPA, sendo que duas delas também estão na Bolsa de Valores de Nova York – New York Stock Exchange (NYSE), e seis estão listadas nos seus respectivos países da matriz.

Com base nas respostas das empresas quanto aos enfoques de gestão de risco, os autores classificaram-nas *tradicional, progressivo e estratégico*, tendo como referencial Marsh/RIMS (2009), conforme apresentado no Quadro 5.

De acordo com o Quadro 5, das dez empresas, seis (60%) têm enfoque tradicional. Com enfoque progressivo encontra-se uma empresa, o que representa 10% da amostra. Já com enfoque estratégico estão três empresas, ou seja, 30% do total.

Pode-se esperar que as empresas com menos tempo de adoção de gestão de risco estivessem classificadas no enfoque tradicional. E, à medida que tivessem mais tempo de adoção, elas evoluíssem no enfoque. Isso é verdade em apenas três empresas do enfoque tradicional (2, 4 e 8) com até 8 anos de adoção. É verdade também no outro extremo, em que as empresas 3, 5 e 9 trabalham com gestão de risco corporativo e enfoque estratégico há mais de dez anos.

Boas práticas de mercado

No questionário, os autores perguntaram quais das sete práticas encontradas na literatura as empresas haviam adotado. No Quadro 6, é apresentado como as práticas foram adotadas por cada empresa.

Observa-se no Quadro 6 que apenas uma prática, “*Board* da empresa e CEO independentes”, foi adotada por todas as dez empresas. Em segundo, as práticas “*Cultura e conhecimento do risco*”, “*Estrutura formal de gestão de risco corporativo*”, “*Transparência na comunicação*” e “*Aumento dos investimentos*” são

Quadro 3 - Descrição dos artigos em subdivisões e de acordo com ano de publicação

	Quantidade	Quantidade por ano de publicação											
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1 - Periódicos	13		2	1	2		1	1	2	1	1	2	1
2 - Entidades Representativas de classes	8		2		1				2	1	2		
3 - Simpósio	5							1	2		1	1	
4 - <i>White papers</i>	5						1	3	1				
5 - Empresas consultorias	4	1					1	1				1	
6 - Outros	3			1	1					1		2	
Total	39	1	4	1	3	0	3	7	7	2	4	6	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 4 - Caracterização das empresas selecionadas

(Continua)

Empresa 1	Empresa 2
<p><i>Segmento:</i> produtos de bens de capital sob encomenda. <i>Tamanho em números de funcionários:</i> 5.300. <i>Empresa listada:</i> no país matriz. <i>Enfoque da gestão de risco:</i> melhorar a gestão e responsabilidade dos seus gestores e das unidades de negócio de modo a obter vantagem competitiva <i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> + 15 anos. <i>Motivos de adoção do ERM:</i> exigências /pressão da matriz; alerta de desastres corporativos anteriores; reforçar governança corporativa; reforçar os controles internos.</p>	<p><i>Segmento:</i> utilities /distribuição, geração e comercialização de energia. <i>Tamanho em números de funcionários:</i> 7.500. <i>Empresa listada:</i> na Bovespa e na NYSE. <i>Enfoque da gestão de risco:</i> aumentar a habilidade para atender aos objetivos corporativos assegurando que os riscos são levados em consideração nas decisões de modo a mitigá-los. <i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> 4 anos. <i>Motivos de adoção do ERM:</i> exigências/pressão do mercado (bancos, bolsa de valores, agência de rating, investidores etc.); reforçar governança corporativa; boas práticas de negócio.</p>
<p>Empresa 3</p> <p><i>Segmento:</i> agrusiness, biotecnologia e química. <i>Tamanho em números de funcionários:</i> 6.000. <i>Empresa listada:</i> no país da matriz. <i>Enfoque da gestão de risco:</i> questões de risco são parte das discussões estratégicas da empresa para maximizar o valor da empresa a longo prazo. <i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> mais de 20 anos. <i>Motivos de adoção do ERM:</i> reforçar governança corporativa; reforçar os controles internos; obter vantagem competitiva; boas práticas de negócio.</p>	<p>Empresa 4</p> <p><i>Segmento:</i> serviços de saúde. <i>Tamanho em números de funcionários:</i> 5.100. <i>Empresa listada:</i> Bovespa. <i>Enfoque da gestão de risco:</i> aumentar a habilidade para atender os objetivos corporativos assegurando que os riscos são levados em consideração nas decisões de modo a mitigá-los. <i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> cerca de 1 ano. <i>Motivos de adoção do ERM:</i> reforçar governança corporativa; reforçar os controles internos; boas práticas de negócio.</p>
<p>Empresa 5</p> <p><i>Segmento:</i> transporte/automotivo. <i>Tamanho em números de funcionários:</i> 23.000. <i>Empresa listada:</i> no país da matriz. <i>Enfoque da gestão de risco:</i> questões de risco são parte das discussões estratégicas da empresa e dessa forma maximizar o valor da empresa a longo prazo. <i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> muitos anos. <i>Motivos de adoção do ERM:</i> exigências /pressão da matriz; exigências /pressão dos órgãos reguladores; reforçar controles internos.</p>	<p>Empresa 6</p> <p><i>Segmento:</i> serviços financeiros. <i>Tamanho em números de funcionários:</i> 85. <i>Empresa listada:</i> no país da matriz. <i>Enfoque da gestão de risco:</i> aumentar a habilidade para atender aos objetivos corporativos assegurando que os riscos são levados em consideração nas decisões de modo a mitigá-los. <i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> 8 anos. <i>Motivos de adoção do ERM:</i> reforçar governança corporativa; reforçar controles internos; obter vantagem competitiva; boas práticas de negócio.</p>
<p>Empresa 7</p> <p><i>Segmento:</i> instituições financeiras. <i>Tamanho em números de funcionários:</i> 40. <i>Empresa listada:</i> no país da matriz. <i>Enfoque da gestão de risco:</i> aumentar a habilidade para atender aos objetivos corporativos assegurando que os riscos são levados em consideração nas decisões de modo a mitigá-los. <i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> acima de 20 anos. <i>Motivos de adoção do ERM:</i> exigências /pressão dos órgãos reguladores; exigências/pressão do mercado (bancos, Bolsa de valores, agência de rating, investidores etc.); alerta de desastres corporativos anteriores.</p>	<p>Empresa 8</p> <p><i>Segmento:</i> previdência complementar e operação de planos de saúde. <i>Tamanho em números de funcionários:</i> 130. <i>Empresa listada:</i> Não. <i>Enfoque da gestão de risco:</i> aumentar a habilidade para atender aos objetivos corporativos assegurando que os riscos são levados em consideração nas decisões de modo a mitigá-los. <i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> 6 anos. <i>Motivos de adoção do ERM:</i> exigências /pressão dos órgãos reguladores; reforçar a governança corporativa; reforçar os controles internos.</p>

Quadro 4 - Caracterização das empresas selecionadas

(Conclusão)

Empresa 9	Empresa 10
<p><i>Segmento:</i> transporte/automotivo.</p> <p><i>Tamanho em números de funcionários:</i> 5500.</p> <p><i>Empresa listada:</i> no país da matriz.</p> <p><i>Enfoque da gestão de risco:</i> questões de risco são parte das discussões estratégicas da empresa para maximizar o valor da empresa a longo prazo.</p> <p><i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> mais de 10 anos.</p> <p><i>Motivos de adoção do ERM:</i> exigências /pressão do mercado; reforçar a governança corporativa; boas práticas de negócio.</p>	<p><i>Segmento:</i> celulose para produção de papéis.</p> <p><i>Tamanho em números de funcionários:</i> 5037.</p> <p><i>Empresa listada:</i> Bovespa e NYSE.</p> <p><i>Enfoque da gestão de risco:</i> aumentar a habilidade para atender aos objetivos corporativos assegurando que os riscos são levados em consideração nas decisões de modo a mitigá-los.</p> <p><i>Tempo de gestão de risco corporativo:</i> 15 anos.</p> <p><i>Motivos de adoção do ERM:</i> exigências /pressão do mercado; alerta de desastres corporativos anteriores; reforçar governança corporativa; obter vantagem corporativa; boas práticas de negócio.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 5 - Enfoque da gestão de risco

Enfoques de gestão de risco	Quantidade	Empresas
Enfoque tradicional: aumentar a habilidade para atender aos objetivos corporativos assegurando que os riscos são levados em consideração nas decisões de modo a mitigá-los.	6	2; 4; 6; 7; 8; 10
Enfoque progressivo: melhorar a gestão e responsabilidade dos seus gestores e das unidades de negócio de modo a obter vantagem competitiva.	1	1
Enfoque estratégico: considerar questões de risco como parte das discussões estratégicas da empresa e, dessa forma, maximizar o valor da empresa no longo prazo.	3	3; 5; 9

Fonte: Dados da pesquisa.

adotadas por oito delas. Já a prática “Presença de um CRO” é praticada por sete empresas. No extremo oposto, a prática “Presença de um comitê de risco” é adotada por apenas seis empresas.

Analisando as empresas, pode-se observar que seis empresas adotam todas as sete práticas, ou seja, 60% da amostra. São elas as empresas 2, 4, 5, 6, 7 e 10. As empresas 1 e 3 adotam quatro. Já a empresa 8 respondeu sim a três práticas e a empresa 9, a duas.

Na busca por verificar se existem padrões de comportamento na adoção dessas práticas, dois critérios foram adotados: empresas de grande e pequeno porte; empresas nacionais e multinacionais. A partir dessa classificação, notam-se alguns padrões. Todas as empresas de pequeno porte são do enfoque tradicional. O mesmo ocorre com todas as empresas nacionais.

Quanto à adoção de práticas, todas as empresas de enfoque tradicional, exceto a empresa 8, adotam as sete práticas de gestão de risco corporativo. Duas das três empresas de pequeno porte adotam todas as sete práticas e têm enfoque tradicional. Para Ching (2011), quanto mais práticas forem aplicadas na empresa, maior será seu nível de eficiência.

Em seguida, os autores solicitaram que os respondentes citassem outras práticas adotadas além das indicadas no questionário. As práticas citadas foram: certificação ISO 9001, auditoria independente, *internal control council meeting*, auditorias internas, padrões de segurança da informação, ouvidoria com reporte ao conselho deliberativo, funções independentes de conselho deliberativo e conselho fiscal, adesão aos códigos de boa prática, canal de denúncias, padrões de governança corporativa, avaliação geral de riscos feita bianualmente, *process risk management* e participação efetiva nos comitês do autorregulador. Os autores preocuparam-se apenas em listar essas práticas independentemente da frequência com que elas foram mencionadas pelas empresas.

Estrutura conceitual

Com o intuito de representar melhor o conceito geral do que foi discutido nessa pesquisa, os autores desenvolveram uma estrutura conceitual de

Quadro 6 - Adoção das boas práticas por cada empresa

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10	Total
Presença de um CRO	X	X		X	X	X	X			X	7
Presença Comitê de Risco		X		X	X	X	X			X	6
Cultura e conhecimento de risco	X	X	X	X	X	X	X			X	8
Estrutura formal de gestão de risco corporativo		X	X	X	X	X	X	X		X	8
Transparência de Comunicação	X	X	X	X	X	X	X			X	8
Board da empresa e CEO independentes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Aumento de investimentos		X		X	X	X	X	X	X	X	8
Total	4	7	4	7	7	7	7	3	2	7	

Fonte: Dados da pesquisa.

gestão de risco e suas boas práticas. O foco desta pesquisa está nas boas práticas de gestão de risco corporativo, porém este esquema representativo inicia-se na gestão de risco corporativo, que se encontra no canto esquerdo superior da Figura 1. Uma gestão eficiente é a base para a continuidade da exploração e da implementação das boas práticas. Essa proposta de gestão de risco corporativo exposta na Figura 1 tem como referência os modelos de gestão do COSO (2004), NBR ISO 31000 (2009) e do AZ/NZS 4360 descrita no estudo CAS (2003). A parte central é composta pela integração entre o ambiente interno da empresa e o reconhecimento do risco e a evolução desta para a implementação da gestão de risco corporativo.

A análise geral do ambiente interno da empresa é necessária para definir seus recursos, suas políticas e suas características. De acordo com o COSO (2004), o ambiente interno engloba a filosofia de gerenciamento, a integridade, os valores éticos e o ambiente no qual a empresa opera. Juntamente com essa análise de contexto, é importante o reconhecimento dos riscos aos quais as empresas estão expostas. Reconhecimento do risco incorpora o estabelecimento do apetite de risco e a identificação das categorias de riscos relevantes para a empresa.

A integração possibilitará a implementação da gestão de risco corporativo. A implementação consiste em criar uma estrutura para tratar o risco e um processo de gestão desse risco. Após a instalação da gestão de risco corporativo, é ideal que as ações *analisar*, *monitorar*, *rever* e *melhorar* sejam

constantes. *Analisar* significa considerar as probabilidades e os impactos da tentativa de mitigar os riscos e/ou obter vantagens exposta através de dois passos na parte central do ciclo. *Monitorar* é acompanhar periodicamente o ambiente de risco e o desempenho das estratégias utilizadas. *Rever* pode ser definido como fazer revisões a fim de retroalimentar o ciclo e, assim, fazê-lo se repetir. *Melhorar* é elevar o desempenho até um nível superior. É com essa última ação que as boas práticas se relacionam, como será visto mais a frente.

Seguindo para o lado superior direito, podem-se notar os *outcomes*, ou resultados efetivos. A partir de uma gestão de risco corporativo eficiente, as empresas poderão atingir benefícios diferenciados como: vantagem competitiva, valorização da empresa, confiança dos acionistas, padronização de acordo com os parâmetros das Bolsas de Valores e dos agentes reguladores e reforço da governança corporativa e dos controles internos.

Na sequência, para que o ciclo continue evoluindo, as ferramentas de *benchmarking* e/ou melhoria contínua são exploradas. O *benchmarking* auxilia empresas a definir metas, estimula novas ideias e oferece um método formalizado de gerenciamento de mudança. Já *melhoria contínua* é, de acordo com Laugen e Martins (2005), a aplicação de dois elementos: a melhoria – entendida como uma mudança para melhor – e a continuidade – entendida como ações permanentes de mudança.

A partir dessas duas ferramentas, novas boas práticas são incorporadas e as boas práticas já existentes são otimizadas. O *benchmarking* opera mais

especificamente nas novas boas práticas, já que técnicas novas que proporcionam sucesso às empresas são copiadas por concorrentes. Porém, o mesmo pode gerar também melhorias nas práticas já existentes, visto que modificações que gerem sucesso também serão copiadas. Por outro lado, a melhoria contínua é voltada para as já existentes. É importante, mesmo que as práticas já possuam a eficiência desejada, nunca parar de analisá-las e aprimorá-las.

Esse conjunto de práticas fecha o ciclo de gestão de risco corporativo, melhorando-o. Desse modo, o esquema representado acima está agora completo. Espera-se que a sequência desse esquema repita-se continuamente, permitindo que as boas práticas de mercado sempre beneficiem a gestão de risco corporativo.

Para aprofundar as informações fornecidas nessa pesquisa e proceder à convergência das práticas,

é possível aprofundar a análise do quadro Práticas da Figura 1 e esmiuçar seus elementos internos (Figura 2). Como explicado anteriormente, as práticas melhoram a gestão de risco corporativo. Segundo nosso esquema, a gestão de risco é dividida em integração – ambiente interno da empresa e reconhecimento dos riscos – e implementação da gestão. Na Figura 2, os autores procuraram elencar as práticas nas diversas partes da gestão de risco.

Entre as boas práticas existentes, as que atuam no ambiente interno da empresa são: risco permeando toda a organização, criação de um responsável pelo risco (CRO), formação de um comitê de risco e independência entre o *Board* e o CEO. Já na área de reconhecimento do risco, está a prática “cultura e conhecimento do risco”. Dentro da implementação, encontram-se as seguintes práticas: aumento previsível

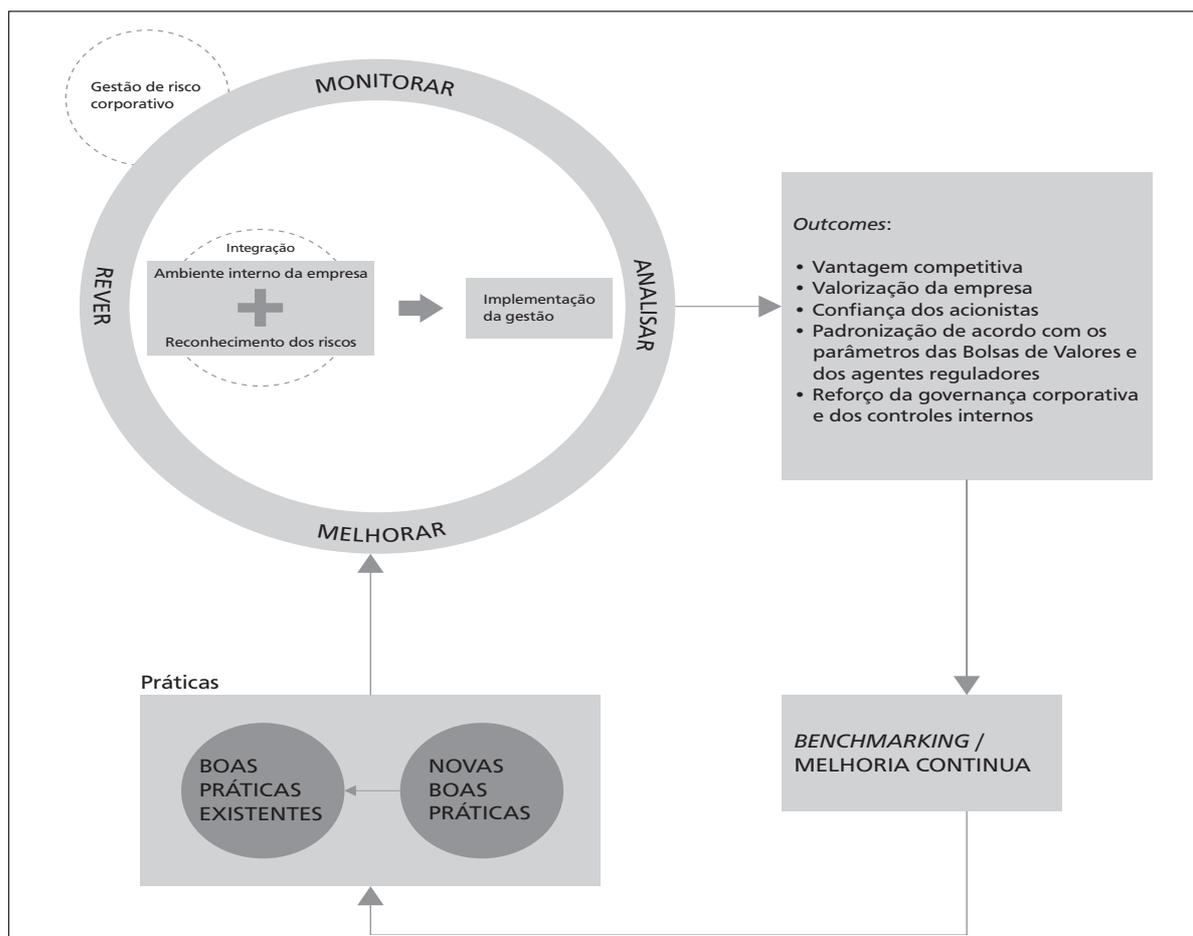


Figura 1 - Modelo conceitual de gestão de risco corporativo e boas práticas

Fonte: Dados da pesquisa.

nos investimentos e necessidade das empresas de terem ou não uma estrutura formal ou modelo de gestão de risco corporativo.

Entre as novas boas práticas, as seguintes práticas melhoram o ambiente interno: certificação ISO 9001, auditoria independente, *internal control council meeting*, auditorias internas, padrões de segurança da informação, ouvidoria com reporte ao conselho deliberativo, funções independentes de conselho deliberativo e conselho fiscal, adesão aos códigos de boa prática, canal de denúncias e padrões de governança corporativa. As práticas “avaliação geral de riscos feita bianalmente” e “*process risk management*” abrangem o reconhecimento dos riscos. E na área de implementação da gestão está a prática “participação efetiva nos comitês dos reguladores”.

Conclusão

Buscando analisar as descobertas deste trabalho, nessa seção será discutido se os objetivos do mesmo foram atendidos. Quanto ao primeiro objetivo, foi possível definir que entre as empresas de pequeno

porte e as empresas nacionais, todas se classificam como *enfoque tradicional*. Além disso, todas as empresas tradicionais – com exceção da empresa 8 – adotam todas as práticas identificadas na literatura. Uma padronização mais abrangente não pôde ser realizada, pois as respostas na maioria das vezes foram muito diversificadas. Desse modo, pode-se concluir que cada empresa necessita de uma avaliação mais detalhada, que permita identificar suas necessidades quanto às boas práticas de gestão.

A convergência das práticas presentes na literatura e as adotadas pelas empresas foi apresentada em um aperfeiçoamento da estrutura conceitual e representada na Figura 2. Com isso, o segundo objetivo foi atendido.

Algumas empresas (1, 8 e 9), apesar de assumirem ter gestão de risco corporativo, não possuíam algumas características importantes para comprovar essa afirmação. Acredita-se que isso se deve ao fato de algumas empresas da amostra ainda estarem iniciando o processo.

A contribuição desse artigo é desenvolver uma estrutura conceitual de gestão de risco corporativo abrangendo seu respectivo ciclo, seus resultados e suas ferramentas que levam às boas práticas.

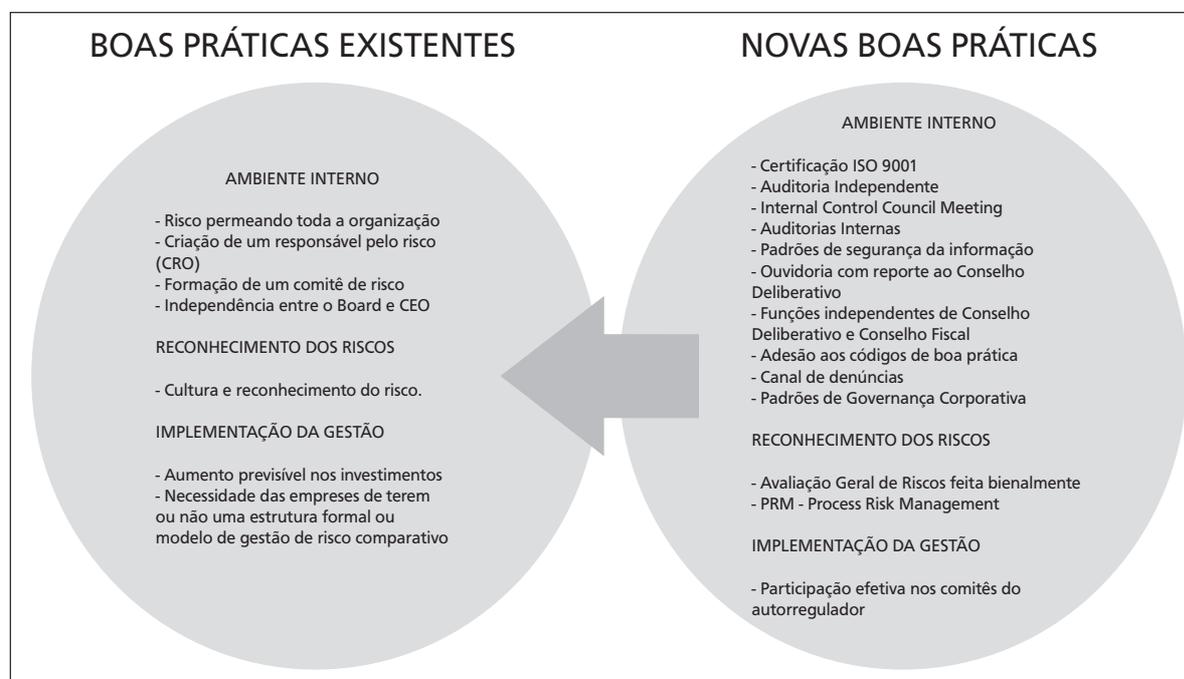


Figura 2 - Práticas da gestão de risco corporativo

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma convergência entre as práticas sugeridas na literatura e as práticas adotadas pelas empresas é apresentada como um **aperfeiçoamento da estrutura conceitual**.

Este trabalho possui uma limitação que abre espaço para pesquisa futura, considerando a dificuldade em encontrar empresas dispostas a colaborar com todo o processo. A validade de uma estrutura conceitual exige um teste empírico em uma quantidade maior que a usada nessa pesquisa.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO 31000. **Gestão de riscos**: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.
- BEASLEY, M. S.; PAGACH, D.; WARR, R. **Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise - wide risk management processes**. 2007. Disponível em: <<http://poole.ncsu.edu/erm/documents/MS1192FullPaperforWebPostingJune1907.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2011.
- BEASLEY, M. S.; CLUNE, R.; HERMANSON, D. R. Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 24, n. 6, 2005.
- BRANSON, B. Enterprise risk management: current initiatives and issues. **Journal of Applied Finance**, Apr. 2008.
- CASUALTY ACTUARIAL SOCIETY - CAS. **Overview of enterprise risk management**, United States, May. 2003.
- CHING, H. Y. Contribuição das boas práticas do mercado para a eficiência na gestão de risco corporativo. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 3, 257-273, set./dez. 2011.
- CORPORATE EXECUTIVE BOARD. **Are you ready for S&P's ERM Assessment?** Washington, 2007.
- DAUD, W. N.; YAZID, A.; HUSSIN, H. M. The effect of Chief Risk Officer (CRO) on Enterprise risk Management Practices: evidence from Malaysia. **International Business & Economics Research Journal**, p. 55-64, 2010.
- DESENDER, K. **On the determinants of enterprise risk management implementation**. 2007. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1025982>. Acesso em: 13 set. 2011.
- DUARTE Jr, A. M. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos**. 2007. Disponível em: <<http://www.risktech.com.br/PDFs/RISCORPO.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2011.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT - EIU. **Best practice in risk management**. London, 2007. Disponível em: <<http://www.acegroup.com/eu-en/assets/best-practice-risk-management-web.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2011.
- GLOBAL RISK CONSULTING – AON. **Global enterprise risk management survey**. Chicago, 2010.
- GREEN, P.; JENNING-MARES, J. IIF's Final report on market best practices for financial institutions and financial products. **Banking & Financial Services Pol'y Rep**, Sept. 2008.
- HARNER, M, Ignoring the writing on the wall: the role of Enterprise risk management in the economic crisis". **Journal of Business and Technology Law**, v. 5, p. 45- 58, 2010.
- JAMES LAM & ASSOCIATES. **Emerging best practices in developing key risk indicators and ERM Reporting**. United States. Sept. 2006.
- KAUFMAN, C.; OH, J.; SHERMAN, H. **The importance of ERM during the economic upheaval**. United States: GMI and Marsh, Inc. Join Study. Feb. 2009.
- KLEFFNER, A; LEE, R., MCGANNON, B. The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: evidence from Canada. **Risk Management and Insurance Review**, p. 53-73, 2003.
- LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIEBENBERG, A; HOYT, R. The determinants of enterprise risk management: evidence from the appointment of chief risk officers. **Risk Management and Insurance Review**, v. 6, n. 1, p. 37 -52, 2003. doi:10.1111/1098-1616.00019.
- MARSH AND RIMS THE RISK AND INSURANCE MANAGEMENT SOCIETY, Inc. **Excellence in Risk Management VI. Strategic risk management in practice**. United States, 2009.
- NAMBIAR, V. **Setting up the enterprise risk management office, ERM Symposium**. 2006. Disponível em: <<http://www.ermssymposium.org/2006/pdf/papers/Gorvett and Nambiar paper.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2011.
- NOCCO, B.; STULZ, R. Enterprise risk management: theory and practice. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 18, n. 4, p. 8-20, 2006. doi:10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Enterprise Risk Management (ERM) benchmarking Survey**. United States, 2006.

PROTIVITI. **Guide to enterprise risk management: frequently asked questions**. United States, 2006.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Enterprise risk management – integrated framework. Executive Summary**. United States, Sept. 2004.

THIESSEN, K.; HOYT, R.; MERKLEY, B. **A composite sketch of a chief risk officer**. **The Conference Board of Canada**, 2001.

TONELLO, M. **Emerging governance practices in enterprise risk management**. **The Conference Board**, 2007.

Recebido: 26/02/2012

Received: 02/26/2012

Aprovado: 05/11/2012

Approved: 11/05/2012