

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**IOLANDA DO COUTO GUIMARÃES**

**UMA PESQUISA DE CAMPO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO  
DA CONTROLADORIA À GESTÃO DE RISCOS NAS EMPRESAS  
NÃO-FINANCEIRAS DE CAPITAL ABERTO  
DA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

**Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi**

**São Paulo**

**2006**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anísio Candido  
Pereira

#### FICHA CATALOGRÁFICA

**G963p**

Guimarães, Iolanda do Couto

Uma pesquisa de campo sobre a contribuição da controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo / Iolanda do Couto Guimarães. -- São Paulo, 2006.  
208 f.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

1. Controladoria 2. Administração de riscos.

**CDD 658.151**

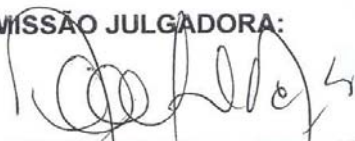
**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**IOLANDA DO COUTO GUIMARÃES**

**UMA PESQUISA DE CAMPO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA  
À GESTÃO DE RISCOS NAS EMPRESAS NÃO-FINANCEIRAS DE CAPITAL  
ABERTO DA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP,  
como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade  
Estratégica.

**COMISSÃO JULGADORA:**



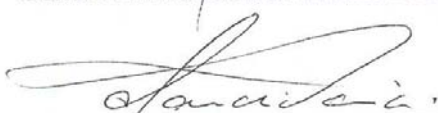
---

**Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes**  
Universidade Regional de Blumenau - FURB



---

**Prof. Dr. Anísio Candido Pereira**  
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP



---

**Prof. Dr. Cláudio Parisi**  
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo, 23 de janeiro de 2006.**

## **DEDICATÓRIA**

*Sejam a Ti, Senhor, o meu trabalho e a  
minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela Sua infinita bondade em proteger-me em todos os meus passos durante essa jornada. Obrigada por ter me proporcionado coragem e persistência para não desanimar em nenhum minuto; mesmo sozinha na imensidão das noites em que viajava para assistir às aulas, sentia-me acompanhada e iluminada por Vós. O caminho era árduo e longo, e com Tua sabedoria, forneceu-me ferramentas que me estimularam a lutar para cumprir com êxito as minhas tarefas. Obrigada, Pai!

Aos meus pais, Sebastião e Luzia, que me conduziram ao caminho do bem, da honestidade e responsabilidade; e por estarem sempre presentes, mesmo por meio de pensamentos e orações para que nenhum imprevisto pudesse me ocorrer.

Ao meu irmão, Odésio, por estar sempre pronto quando precisei da sua ajuda, e à minha irmã, Odete e meu cunhado, Romário, pela demonstração de carinho e amizade.

Aos meus amigos, Adilson, Frankcione, Suleyman, Lúcia e D. Maria, pela disposição em dividir as angústias que surgiram durante a execução deste trabalho, pela força e orações. Ao Sr. Dourivan e seu filho, Fernando, pelo apoio incondicional.

Aos colegas de mestrado, Lúcio, Amauri e Fred, com os quais mantive parcerias na execução de trabalhos, pelo aprendizado conjunto.

A todos os demais colegas de mestrado, que contribuíram com críticas e sugestões, auxiliando para que eu realizasse esse curso com tanto sucesso, promovendo meu crescimento profissional.

Ao Professor Dr. Cláudio Parisi, por acreditar no sucesso e relevância deste trabalho, pois com firmeza, soube orientar-me de tal forma que superei minha própria expectativa. Meus sinceros agradecimentos e admiração.

Aos membros da Comissão Examinadora, Professor Dr. Francisco Carlos Fernandes e Professor Dr. Anísio Candido Pereira, pelos esforços empreendidos em contribuir para o aprimoramento deste trabalho.

À Universidade de Rio Verde, Instituição que registra toda a minha trajetória acadêmica como discente e docente, pelo apoio prestado, e a todos os mestres-colegas, pelo incentivo e interesse.

A todos os meus alunos, razão maior do meu aprimoramento profissional, pelo interesse e torcida pela realização deste mestrado.

Às empresas da cidade de São Paulo listadas na Bovespa que participaram da pesquisa, pela presteza em atender-me, e pelo respeito demonstrado às pesquisas acadêmicas.

Enfim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, mesmo aqueles que fizeram críticas e não acreditavam que eu vencesse esse desafio, mas estas serviram para que eu estivesse cada vez mais firme e jamais me acomodasse.

Sinceros agradecimentos a todos!

*“Deus nos fez perfeitos, e não escolhe os capacitados; capacita os escolhidos. Fazer ou não fazer algo só depende de nossa vontade e perseverança”.*

Albert Einstein

## RESUMO

O propósito deste estudo é analisar qual o papel da Controladoria como ferramenta de apoio à gestão de riscos em empresas não-financeiras. A gestão de riscos é assunto bastante discutido e difundido no ambiente das instituições financeiras. Naturalmente que incertezas econômicas e, conseqüentemente, prevenções e controles devem existir também nas empresas não-financeiras. Para que os gestores possam ter segurança nas tomadas de decisões, é imprescindível que tenham suportes instrumentais que propiciem informações tempestivas e adequadas, assegurando-lhes a menor possibilidade de erros ou exposição a riscos. Entretanto, discussões acerca da gestão de riscos nas empresas não-financeiras ainda são incipientes. Considerando a existência dessa lacuna, este estudo visa avaliar como a Controladoria vem atuando nas empresas sob a ótica dos riscos e de que forma pode contribuir para o monitoramento de riscos nas empresas não-financeiras. Inicialmente, são apresentados, a partir de pesquisa bibliográfica, conceitos que norteiam as funções da Controladoria e da Gestão de Riscos, buscando identificar informações que auxiliam o processo de administração de riscos. Posteriormente, é realizada uma pesquisa de campo junto às empresas não-financeiras localizadas na cidade de São Paulo, e que estão listadas na Bovespa. A pesquisa foi conduzida por meio de questionários enviados a gestores de riscos ou *controllers*, com o objetivo de avaliar a percepção dos gestores quanto ao tema. Os resultados obtidos com a pesquisa permitem concluir que a Controladoria fornece suporte à gestão de riscos, principalmente durante o planejamento estratégico, mediante análises das oportunidades e ameaças e por meio do controle orçamentário.

**Palavras-chave:** Controladoria. Administração de riscos.



## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the role of Controllershship as a tool to support risk management in non-financial companies. Risk management is a widely discussed and disseminated subject amongst financial institutions. It is obvious that economic uncertainties and, consequently, prevention and control must also exist in non-financial companies. To enable managers to take safe decisions, it is essential for them to be able to count on instrumental support that provides timely and adequate information, to ensure lower levels of mistakes or risk exposure. However, discussion concerning risk management in non-financial companies is still in its early stages. Considering this gap, this study aims at assessing how Controllershship has been acting in companies under the insight of risk and how it can contribute to risk management in non-financial companies. Initially, the concepts that guide the Controllershship and risk management tasks are described based on bibliographical research, aiming at identifying the information that assists the risk management process. Subsequently, a field research was carried out with non-financial companies that are located in the city of São Paulo and listed in the São Paulo Stock Exchange (*Bovespa*). The research was carried out using questionnaires, which were sent to Risk Officers or Controllers of those companies with the purpose of evaluating the perception of such managers on the subject. The results of the research allow us to conclude that Controllershship offers support to risk management, especially in strategic planning, through opportunities and threats analyses and through budget control.

**Key - words:** Controllershship. Risk management.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Ação e instrumento disponibilizado .....	80
QUADRO 2 – Processo de gestão e sistemas de informações.....	87
QUADRO 3 – Questionamentos sobre os procedimentos da gestão de riscos nas empresas não-financeiras.....	120
QUADRO 4 – Questionamentos sobre as práticas da controladoria sob o aspecto do controle de riscos .....	121
QUADRO 5 – Questionamentos sobre a integração das áreas de controladoria e gestão de riscos .....	122
QUADRO 6 – Questionamentos sobre o perfil e o ambiente empresarial dos respondentes à pesquisa.....	123

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Retorno dos questionários enviados para pesquisa.....	128
GRÁFICO 2 – Interesse dos respondentes pelo resultado da pesquisa .....	129
GRÁFICO 3 – Cargos ocupados pelos respondentes .....	132
GRÁFICO 4 – Tempo de experiência dos respondentes .....	134
GRÁFICO 5 – Setor das empresas respondentes .....	135
GRÁFICO 6 – Segmento de atividades das empresas respondentes.....	136
GRÁFICO 7 – Porte das empresas por número de empregados.....	137
GRÁFICO 8 – Percepção dos gestores sobre a existência da gestão de riscos em empresas não-financeiras conforme os cargos ocupados .....	140
GRÁFICO 9 – Percepção dos gestores sobre o apoio da alta administração à gestão de riscos conforme os cargos ocupados.....	142
GRÁFICO 10 – Percepção dos gestores sobre a avaliação das empresas por meio da gestão de riscos conforme os cargos ocupados.....	144
GRÁFICO 11 – Ferramentas importantes para identificação de riscos em empresas não-financeiras conforme percepção dos gestores .....	147
GRÁFICO 12 – Ferramentas mais apontadas para identificação de riscos, na percepção dos gestores de riscos, analistas de riscos e consultores .....	149
GRÁFICO 13 – Ferramentas mais apontadas para identificação de riscos, na percepção dos controllers e contadores .....	150
GRÁFICO 14 – Tipos de comitês de risco existentes nas empresas .....	152
GRÁFICO 15 – Tipos de comitês existentes conforme o porte das empresas.....	153
GRÁFICO 16 – Área de localização da gestão de riscos .....	154
GRÁFICO 17 – Tipos de comitês existentes conforme a área de localização da gestão de riscos .....	156
GRÁFICO 18 – Percepção dos gestores sobre o trabalho do controller na implementação de controles para cobrir riscos, conforme os cargos ocupados .....	159
GRÁFICO 19 – Confronto da análise de cenários como ferramenta na identificação de riscos com a importância da mesma na gestão de riscos .....	161
GRÁFICO 20 – Percepção dos gestores sobre a identificação de riscos pela Controladoria conforme os cargos ocupados .....	165
GRÁFICO 21 – Percepção dos gestores sobre a manutenção de um sistema de controle de riscos pela Controladoria conforme os cargos ocupados .....	167

GRÁFICO 22 – Percepção dos gestores sobre a manutenção de um sistema de controle de riscos pela Controladoria conforme o tempo de experiência nos cargos ocupados .....	168
GRÁFICO 23 – Percepção dos gestores sobre o acompanhamento de riscos pelos controllers em empresas de menor porte conforme os cargos ocupados .....	170
GRÁFICO 24 – Os gestores ou comitês de riscos utilizam-se de relatórios gerenciais gerados pela Controladoria .....	171

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura do trabalho .....	30
FIGURA 2 - Risco e incerteza .....	34
FIGURA 3 – Perspectivas dos riscos .....	36
FIGURA 4 – Classificação dos riscos empresariais .....	37
FIGURA 5 – Causas e efeitos dos riscos operacionais .....	42
FIGURA 6 – Inter-relação entre os procedimentos de controle.....	51
FIGURA 7 - Visão integrada – criação de valor/risco contínuo/responsabilidade .....	58
FIGURA 8 – Etapas da gestão de riscos.....	59
FIGURA 9 - Ferramentas para identificação e análise de riscos.....	63
FIGURA 10 – Etapas para administração de riscos de projetos .....	67
FIGURA 11 – Técnicas para lidar com riscos.....	69
FIGURA 12 – Estrutura da controladoria.....	85
FIGURA 13 – Análise swot.....	90
FIGURA 14 – Controlando oportunidades e ameaças .....	92
FIGURA 15 – Estratégia, plano orçamentário e sistema de informações .....	94
FIGURA 16 – Relacionamento entre os elementos no plano orçamentário .....	101
FIGURA 17 – O processo decisório e a integração com o sistema de informações .....	104
FIGURA 18 - Áreas envolvidas na gestão de riscos .....	109
FIGURA 19 – Integração dos riscos e do processo de gestão da controladoria .....	111
FIGURA 20 – Delimitação da população.....	125

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Comparação de fluxos de caixa.....	56
TABELA 2 – Retorno dos questionários enviados para pesquisa .....	127
TABELA 3 – Cargos ocupados pelos respondentes .....	132
TABELA 4 – Tempo de experiência dos respondentes.....	134
TABELA 5 - Setor das empresas respondentes.....	135
TABELA 6 - Segmento de atividades das empresas respondentes .....	136
TABELA 7 - Porte das empresas por número de empregados .....	137
TABELA 8 – A gestão de riscos está presente nas empresas não-financeiras de mercado aberto listadas em bolsa de valores, porque é uma exigência regulatória .....	139
TABELA 9 - Percepção dos gestores sobre a existência da gestão de riscos em empresas não-financeiras conforme os cargos ocupados .....	140
TABELA 10 – O conselho ou alta administração interessam-se pela gestão de riscos, e dela orientam-se para tomada de decisão .....	141
TABELA 11 – Percepção dos gestores sobre o apoio da alta administração à gestão de riscos conforme os cargos ocupados.....	142
TABELA 12 – A gestão de riscos nas empresas não-financeiras visa aumentar o valor da empresa, por meio do controle da volatilidade dos fluxos de caixa futuros.....	143
TABELA 13 – Percepção dos gestores sobre a avaliação das empresas por meio da gestão de riscos conforme os cargos ocupados.....	144
TABELA 14 – A gestão de riscos em projetos visa identificação e avaliação dos riscos ao longo da execução do projeto, contemplando planos de retenção ou contingências, ajustamentos e aprimoramentos nos planos .....	145
TABELA 15 – Os controles internos são fundamentais na avaliação de riscos, reduzindo os riscos que possam impedir o alcance dos objetivos da empresa.....	146
TABELA 16 – Ferramentas importantes para identificação de riscos em empresas não-financeiras conforme percepção dos gestores .....	147
TABELA 17 – Ferramentas mais apontadas para identificação de riscos, na percepção dos gestores de riscos, analistas de riscos e consultores .....	148
TABELA 18 - Ferramentas mais apontadas para identificação de riscos, na percepção dos <i>controllers</i> e contadores .....	150
TABELA 19 – Tipos de comitês de risco existentes nas empresas.....	151
TABELA 20 – Tipos de comitês existentes conforme o porte das empresas .....	153
TABELA 21 – Área de localização da gestão de riscos .....	154

TABELA 22 – Tipos de comitês existentes conforme a área de localização da gestão de riscos .....	156
TABELA 23 – As atribuições da controladoria envolvem o planejamento e controle das operações, integrando e reportando informações a todos os níveis da gerência .....	157
TABELA 24 – O trabalho do <i>controller</i> envolve a implementação de novos controles para cobrir riscos potenciais advindos de alterações nos processos ou negócios da empresa .....	158
TABELA 25 – Percepção dos gestores sobre o trabalho do <i>controller</i> na implementação de controles para cobrir riscos, conforme os cargos ocupados .....	158
TABELA 26 – A análise das oportunidades e ameaças quando da elaboração do planejamento estratégico na empresa é fundamental para conhecer os riscos envolvidos .....	160
TABELA 27 – Confronto da análise de cenários como ferramenta na identificação de riscos com a importância da mesma na gestão de riscos .....	161
TABELA 28 – Os planos operacionais são feitos dentro de padrões de riscos aceitáveis .....	162
TABELA 29 – A controladoria é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento do negócio .....	163
TABELA 30 – A avaliação de desempenho minimiza as incertezas inerentes ao processo de planejamento, por meio de indicadores de riscos em função dos resultados esperados e/ou alcançados .....	164
TABELA 31 – A controladoria preocupa-se com a identificação de elementos patrimoniais sujeitos a riscos, de forma a permitir um monitoramento constante das variáveis envolvidas .....	164
TABELA 32 – Percepção dos gestores sobre a identificação de riscos pela controladoria conforme os cargos ocupados .....	165
TABELA 33 – A controladoria possui acesso às informações globais da empresa, o que facilita a consolidação e validação das informações. Sob esse prisma, a controladoria pode manter um sistema de controle de riscos .....	166
TABELA 34 – Percepção dos gestores sobre a manutenção de um sistema de controle de riscos pela controladoria conforme os cargos ocupados .....	167
TABELA 35 – Percepção dos gestores sobre a manutenção de um sistema de controle de riscos pela controladoria conforme o tempo de experiência nos cargos ocupados .....	168
TABELA 36 – Nas empresas de menor porte, o acompanhamento dos riscos pode ser feito por <i>controllers</i> , uma vez que esse profissional já detém boa parte das características necessárias, e assume muitas vezes uma grande dose de independência dentro da organização .....	169

TABELA 37– Percepção dos gestores sobre o acompanhamento de riscos pelos controllers em empresas de menor porte conforme os cargos ocupados.....	170
TABELA 38 – Os gestores ou comitês de riscos utilizam-se de relatórios gerenciais gerados pela controladoria.....	171



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	19
1.1 Problema de pesquisa .....	23
1.2 Hipóteses .....	24
1.3 Objetivos .....	25
1.3.1 Objetivo geral .....	25
1.3.2 Objetivos específicos .....	25
1.4 Justificativa .....	25
1.5 Contribuições esperadas.....	26
1.6 Delimitação da pesquisa .....	27
1.7 Método de pesquisa .....	27
1.7.1 Método de abordagem .....	28
1.7.2 Método de procedimento.....	28
1.7.3 Técnica de pesquisa.....	29
1.8 Estrutura do trabalho .....	30
2 A GESTÃO DE RISCOS .....	32
2.1 Conceito geral de risco.....	32
2.2 Perspectivas dos riscos nas empresas .....	34
2.3 Classificação dos riscos empresariais.....	37
2.3.1 Riscos estratégicos .....	38
2.3.2 Riscos financeiros .....	39
2.3.3 Riscos operacionais .....	41
2.4 Gestão de riscos .....	43
2.5 O papel do gestor de riscos.....	45
2.6 O controle do risco .....	47
2.6.1 Os controles internos na gestão de riscos.....	48
2.6.1.1 Procedimentos de controles internos .....	50
2.7 Objetivos e benefícios da gestão de riscos em empresas não-financeiras .....	52
2.8 Avaliação de empresas .....	54
2.9 Processo de gestão de riscos .....	57
2.9.1 Identificação e análise dos riscos .....	60
2.9.2 Avaliação de riscos .....	63
2.9.2.1 Avaliação de riscos de projetos.....	65
2.10 Tratamento dos riscos .....	68

2.11 Filosofia de riscos em empresas não-financeiras.....	71
2.12 Gestão de riscos no brasil .....	73
2.13 Síntese do capítulo.....	76
3 A CONTROLADORIA.....	77
3.1 Conceitos e características da controladoria.....	78
3.2 Missão e objetivos da controladoria .....	79
3.3 Funções da controladoria .....	80
3.4 Funções do <i>controller</i> .....	83
3.5 Estrutura da controladoria no contexto organizacional.....	84
3.6 Instrumentos da controladoria .....	86
3.7 Processo de gestão.....	87
3.7.1 Planejamento estratégico .....	88
3.7.2 Planejamento operacional .....	93
3.7.3 Execução.....	94
3.7.4 Controle.....	95
3.8 Sistema de informações .....	96
3.8.1 Sistema orçamentário.....	98
3.8.2 Integração entre o processo de gestão e o sistema de informações .....	103
3.9 A controladoria na avaliação de desempenhos.....	105
3.10 A controladoria redirecionada à gestão de riscos.....	106
3.11 Síntese do capítulo.....	111
4 A PESQUISA.....	113
4.1 Metodologia da pesquisa.....	113
4.2 Desenvolvimento da pesquisa.....	113
4.3 Elaboração do instrumento de pesquisa .....	114
4.4 Pré-teste.....	117
4.5 Alterações no instrumento de pesquisa .....	118
4.6 O instrumento de pesquisa.....	119
4.7 População e amostra .....	123
4.8 Coleta de dados .....	126
4.9 Síntese do capítulo.....	130
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	131
5.1 Características da amostra.....	131
5.2 A gestão de riscos nas empresas não-financeiras .....	138

5.2.1	Objetivos e benefícios .....	139
5.2.2	Os controles internos na avaliação de riscos .....	145
5.2.3	Procedimentos para identificação de riscos .....	146
5.2.4	Comitês de riscos .....	151
5.2.5	Área de concentração da gestão de riscos .....	154
5.3	A controladoria sob a ótica dos riscos .....	157
5.3.1	Os instrumentos de gestão da controladoria .....	160
5.3.2	A avaliação de desempenho .....	163
5.4	A controladoria e a gestão de riscos .....	164
5.5	Síntese do capítulo.....	172
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	173
6.1	Considerações sobre os objetivos.....	173
6.2	Considerações sobre o problema e hipóteses .....	175
6.3	Considerações sobre as contribuições da pesquisa .....	177
6.4	Limitações .....	178
6.5	Recomendações para futuras pesquisas .....	178
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	180
	REFERÊNCIAS CONSULTADAS .....	188
	GLOSSÁRIO .....	191
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....	192
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	193
	APÊNDICE C – TABULAÇÃO DE DADOS – ESCALA DE <i>LIKERT</i> .....	197
	APÊNDICE D – LISTA DAS EMPRESAS SELECIONADAS PARA A PESQUISA .	199
	ANEXO A - CLASSIFICAÇÃO SETORIAL DAS EMPRESAS E FUNDOS NEGOCIADOS NA BOVESPA.....	200

## 1 INTRODUÇÃO

Os inúmeros casos de insucessos e escândalos empresariais ocorridos nas últimas décadas registraram perdas de bilhões de dólares em grandes instituições mundiais, incluindo os casos da Enron e Worldcom.

Adicionadas a esses episódios, sucessivas crises financeiras reforçaram a necessidade da prevenção e controle de riscos a que as empresas estão expostas, surgindo uma nova era no ambiente dos negócios. Desde a segunda metade da década de 1990, a gestão de riscos vem assumindo papel relevante no ambiente empresarial, sendo assunto amplamente discutido atualmente.

Foi na década de 1990 que a identificação, mensuração e divulgação de diversos tipos de riscos ganharam notoriedade. As instituições financeiras passaram a encontrar o fator risco muito mais associado às suas operações.

Um dos mais importantes esforços, no sentido de reconhecer os riscos envolvidos na atividade bancária, ocorreu em julho de 1988, quando o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia<sup>1</sup> editou o “Acordo da Basileia”. Tal acordo objetivou, fundamentalmente, a minimização dos riscos de insucesso bancário no cenário internacional e, em conseqüência, a garantia de solvência e liquidez do sistema financeiro internacional. O Comitê destacou, ainda, a necessidade de serem desenvolvidos instrumentos que permitissem mensurar os riscos, além da implantação de uma supervisão global consolidada, tendo em vista a interligação dos mercados.

A partir desse acordo, grandes avanços ocorreram no sentido de desenvolvimento de uma cultura gerencial de risco, bem como a consolidação de ferramentas para monitoração de risco como o Valor em Risco (VaR), metodologia criada e utilizada para sintetizar a exposição ao risco de mercado das instituições financeiras. Jorion (2001, p. 18) esclarece que “o VAR sintetiza a maior (ou pior) perda esperada dentro de determinado período de tempo e intervalo de confiança”.

---

<sup>1</sup> O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, representado por gestores sêniores da Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos da América, reúne-se, geralmente, a cada três meses no *Bank for International Settlements* (BIS - Banco de Compensações Internacionais), na Basileia, Suíça, onde está localizada sua secretaria permanente.

Mais de uma década se passou, e as atividades bancárias, as práticas de administração de riscos, os métodos dos gestores e os mercados financeiros passaram por transformações significativas desde então. Em junho de 1999, o Comitê liberou uma proposta com uma estrutura mais suscetível ao risco, surgindo o Acordo da Basileia II, com prazo de *compliance* até 2006. As práticas de gerenciamento preceituadas no novo acordo visam responder à maior diversidade e complexidade na atuação do setor bancário (e no perfil de riscos), em decorrência da globalização e desregulamentação dos serviços financeiros e da sofisticação tecnológica que marca essa atividade. A finalidade é mitigar riscos de fraudes e de falhas sistêmicas.

Naturalmente que incertezas econômicas e, conseqüentemente, prevenções e controles devem existir também em outros setores. A partir da consolidação da gestão de riscos em bancos, os fundos de investimento, seguidos pelos fundos de pensão e, finalmente, pelas empresas não-financeiras, passaram a utilizar-se de técnicas inicialmente dispostas para os bancos. Assim, a gestão de riscos abrange atualmente todos os setores econômicos.

Sobre a gestão de riscos nas empresas não-financeiras, Brito, O. (2000, p. 17) comenta que:

A administração de riscos nas instituições ganha atenção especial com relação às corporações não-financeiras porque o fator risco está presente na atividade de intermediação financeira de forma bastante acentuada. O foco da atividade financeira tem o risco como parte integrante. Nas corporações não-financeiras, como as manufaturas, há a produção de um bem tangível. Os riscos, então, ganham importância no sentido de proteção da atividade, que é a produção de bens.

As atividades das empresas não-financeiras diferenciam-se das atividades das instituições financeiras, principalmente no que tange à liquidez dos ativos. As empresas não-financeiras detêm ativos de longo prazo como fábricas, máquinas e equipamentos, que apresentam liquidez diferenciada da carteira de uma instituição financeira. No entanto, os riscos nas empresas não-financeiras não se restringem somente ao fluxo operacional das empresas.

Em estudo realizado por Carlos Antônio Rocca, diretor da consultoria brasileira RiskOffice – em matéria publicada no jornal Valor Econômico em

18/11/2004 – constatou-se que as oscilações nos mercados de câmbio, juros e *commodities* produzem impactos significativos nos resultados das empresas não-financeiras. Diante disso, as empresas não-financeiras também enfrentam riscos financeiros e de mercado, e não somente operacionais, surgindo necessidade de instrumentos para medir os tipos de riscos a que as empresas estão expostas, a fim de implementar medidas para proteger suas atividades.

O desenvolvimento de mercados sofisticados e a globalização são alguns dos fatores que permitem aos gestores flexibilização nas negociações nas empresas. Entretanto, Perobelli (2004) destaca que a abertura econômica, que propiciou a inserção de empresas brasileiras no cenário econômico internacional de forma mais ampla, ao mesmo tempo, expunha as empresas a novas fontes de riscos. Essas novas ameaças advindas da volatilidade dos mercados são fatores que corroboram a necessidade da implementação de controles eficazes de riscos dentro das empresas.

Ainda Perobelli (2004) destaca que, conforme matéria publicada pelo jornal Valor Econômico em 08/04/2003, no mercado americano novas regras sobre o assunto já foram implementadas. Por exigência da *Securities and Exchange Commission* (SEC)<sup>2</sup>, indicadores de controle de risco são divulgados trimestralmente para os acionistas das companhias abertas americanas. Nas considerações de Perobelli (2004), a tendência é que, no Brasil, tais indicadores também passem a ser divulgados, mostrando o impacto de mudanças em variáveis como câmbio, sobre o resultado das companhias e, assim, evidenciando maior transparência aos investidores finais no mercado brasileiro.

A gestão de riscos nas empresas não-financeiras já vem ganhando espaço nas normas emitidas por órgãos reguladores no Brasil. O Ofício-Circular 01/2005 de 25 de fevereiro de 2005 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que trata da orientação sobre elaboração de informações contábeis pelas companhias abertas, expressa nos seus itens 21.6 e 29.21 sobre a necessidade da evidenciação de riscos incorridos nas empresas nas suas demonstrações financeiras:

---

<sup>2</sup> *Securities and Exchange Commission* – órgão regulador do mercado de valores mobiliários norte-americano, similar à Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A companhia aberta deverá evidenciar, sempre que relevante:

- a) o valor de mercado de todos os instrumentos financeiros, reconhecidos ou não como ativo/passivo em seu balanço patrimonial;
- b) os critérios e premissas adotados para determinação desse valor; e
- c) **as políticas de atuação e de controle das operações nos mercados derivativos e dos riscos envolvidos** (grifo nosso).

Também o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), na sua terceira versão, lançada em abril de 2003, na busca de adequar-se às mudanças ocorridas no meio empresarial, traz recomendações sobre os riscos nos itens 2.38 e 3.6:

2.38 – O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifique preventivamente – por meio de sistema de informações adequado - e **liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização** (grifo nosso).

3.6 – O principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem **fatores de risco** importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente (grifo nosso).

Apesar dos esforços de órgãos como a CVM e o IBGC, não há o estabelecimento de padrões normativos que obriguem as empresas a divulgarem os riscos envolvidos no negócio.

Entretanto, é evidente que, para que os gestores possam ter segurança na escolha das melhores decisões, é imprescindível que tenham suportes instrumentais que propiciem informações tempestivas e adequadas, assegurando-lhes a menor possibilidade de erros ou exposição a riscos. Para tanto, devem envidar esforços na eficiente alocação de recursos, preservação do patrimônio, garantindo a confiança e transparência dos negócios aos investidores.

Dessa forma, outras áreas que detenham informações em âmbito global dos negócios das empresas, como a Controladoria, poderão contribuir na identificação, monitoramento e análise dos riscos.

Ressaltando a importância do adequado controle de riscos nas instituições financeiras, Brito, O. (2000) defendeu, em sua tese de doutorado, que a Controladoria é a área mais indicada como apoio à gestão de riscos, por tratar-se de um órgão neutro e que possui acesso às informações gerais da instituição.

É nesse contexto que esta dissertação se desenvolve, buscando explorar se a Controladoria atua nas empresas não-financeiras de forma a contribuir para o conhecimento dos riscos que as empresas estão assumindo, com o objetivo de resguardar os negócios a exposições desnecessárias.

Partindo desses conceitos, e considerando a atual missão da Controladoria e seus instrumentos de gestão encontrados nas literaturas especializadas no assunto, este estudo visa analisar se o atual modelo de Controladoria pode ser uma ferramenta de apoio para a gestão de riscos nas empresas não-financeiras.

O assunto, ora tratado, orientou-se das literaturas com foco em instituições financeiras, como base conceitual, por esta área encontrar-se bastante explorada nesse assunto.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Qualquer negócio que vise ao retorno é passível de riscos. No Brasil, as empresas não-financeiras ainda não possuem leis e regulamentos que exigem a evidenciação dos riscos a que o negócio está exposto. Entretanto, várias modalidades de riscos estão presentes nessas empresas.

O ambiente atual é de constantes mudanças e atualizações. Há a necessidade de prevenir contra probabilidades indesejáveis ao negócio por meio de suportes instrumentais que forneçam subsídios para a gestão de riscos nesse ambiente.

O problema que se coloca é que informações devem ser coletadas, permitindo que os gestores possam prever e se prevenir contra os riscos. Nesse contexto, propõe-se a investigação da seguinte questão:



## **Qual é o papel da Controladoria como apoio à gestão de riscos nas empresas não-financeiras?**

Deve-se ter a clareza de que não existe método pronto ou solução única e completa para resolver esta questão. O que se propõe é explorar uma alternativa para que as empresas não-financeiras possam conhecer riscos inerentes por meio do arcabouço de informações da Controladoria e, conseqüentemente, avaliar o impacto de cenários por ela projetados.

### **1.2 Hipóteses**

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 220), o ponto central do tema, individualizado no problema, sendo uma dificuldade, necessita de uma resposta “provável, suposta e provisória”.

Portanto, a hipótese é uma provável resposta, ou uma tentativa de antecipar a resposta ao problema proposto, que pode ser corroborada ou não com o resultado da pesquisa.

De acordo com o problema apresentado, apresenta-se como hipótese básica:

**Se os gestores perceberem riscos nas diversas transações das empresas por meio dos instrumentos de gestão da Controladoria, o papel da Controladoria é o de dar suporte à gestão de riscos com informações que permitam o monitoramento e mitigação dos riscos.**

Em função do exposto, como forma de orientar o desenvolvimento deste trabalho, desmembrou-se a hipótese básica em hipóteses específicas, com o objetivo de decompor em pormenores a afirmação geral, cujas comprovações ou rejeições constituem uma forma de validar o conteúdo final da dissertação, a fim de analisar se:

**Hipótese 1** – A gestão de riscos precisa de informações que são geradas pela Controladoria.

**Hipótese 2** – As práticas que a Controladoria exerce nas empresas não-financeiras são condizentes com as abordagens conceituais, sob o aspecto do controle de riscos.

**Hipótese 3** – A Controladoria pode interagir com a gestão de riscos, contribuindo para a mitigação dos riscos.

### **1.3 Objetivos**

Tendo em vista que os objetivos são metas que se pretende atingir, e que o objetivo geral relaciona-se diretamente ao problema apresentado e os objetivos específicos aprofundam as intenções expressas no objetivo geral, esta pesquisa apresenta os objetivos a seguir:

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar se a Controladoria contribui como apoio à gestão de riscos em empresas não-financeiras.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) identificar quais os objetivos e benefícios da gestão de riscos nas empresas não-financeiras;
- b) identificar quais os procedimentos utilizados para a busca de informações que propiciem o gerenciamento de riscos nas empresas não-financeiras;
- c) averiguar se o atual modelo de Controladoria é praticado conforme abordagens conceituais, sob a ótica de controle dos riscos;
- d) identificar o perfil dos responsáveis pela gestão de riscos e dos *controllers*;
- e) analisar se há relacionamento entre as áreas de Controladoria e gestão de riscos e, em que momento, estas podem interagir.

### **1.4 Justificativa**

Apesar dos relevantes avanços na área da gestão de riscos, ainda existem limitações nas pesquisas. Observam-se que estudos e pesquisas desenvolvidos no

Brasil têm sido realizados, em sua maioria, no ambiente das instituições financeiras. Não há ainda um consenso sobre um modelo padrão de monitoramento dos riscos nas empresas não-financeiras, como os já existentes nas instituições financeiras.

A carência bibliográfica sobre gestão de riscos em empresas não-financeiras constitui-se na primeira justificativa deste estudo.

A segunda justificativa baseia-se em evidências de que as empresas não-financeiras não possuem planos de trabalho consistentes que administrem os riscos de forma eficaz. Estudos mostram que a gestão de riscos está mais acentuada nas instituições financeiras e, conforme já abordado, boa parte da literatura existente trata da gestão de riscos nessas instituições. Entretanto, é provável que os riscos apontados nas instituições financeiras também são passíveis de ocorrência nas empresas não-financeiras.

De modo geral, os conceitos existentes apontam que a missão da Controladoria é a otimização dos resultados econômicos. Trata-se de uma área que demanda conhecimentos oriundos de práticas alheios aos conhecimentos de Finanças que caracterizam essa área.

Neste trabalho, pretende-se evidenciar a aplicabilidade das informações advindas da Controladoria no processo de gestão de riscos, por meio da análise de pontos de integração entre ambas as áreas, contribuindo para decisões com melhor qualidade.

### **1.5 Contribuições esperadas**

A gestão de riscos é assunto que assume papel relevante no ambiente das empresas não-financeiras. No entanto, discussões acerca da implementação de modelos para identificação e prevenção dos riscos aos quais as empresas estão expostas ainda são incipientes. Considerando a existência dessa lacuna, este estudo visa avaliar como a Controladoria vem atuando como apoio à gestão de riscos, e incentivar novos estudos capazes de contribuir para a evolução do atual modelo de Controladoria, por meio de práticas que visem contribuir para informações relevantes no âmbito da identificação e prevenção de riscos.

## **1.6 Delimitação da pesquisa**

Apesar de a gestão de riscos estar inserida em todo o contexto empresarial, o maior foco concentra-se ainda nas instituições financeiras, tanto em termos de regulamentação quanto de pesquisas acadêmicas. Assim, nas instituições financeiras, já se consolidaram valiosas ferramentas estatísticas para a mensuração e monitoração dos riscos. As empresas não-financeiras têm importado alguns modelos aplicados àquelas instituições e adaptado às suas gestões, tendo ainda um vasto campo para pesquisas no que concerne à mensuração de riscos.

Neste trabalho, será abordado somente o ambiente das empresas não-financeiras e, nesse contexto, não trata de modelos para mensuração de riscos. Na busca de fontes de informações para a gestão de riscos nesse ambiente, limitou-se a explorar se a Controladoria, mediante as informações que lhe são pertinentes, contribui como ferramenta de apoio ao processo de gestão de riscos.

No entanto, este estudo não se aprofundará nas práticas de ferramentas específicas da Controladoria, mas procurará discutir as práticas gerais que norteiam a atuação da Controladoria e da gestão de riscos nas empresas não-financeiras.

## **1.7 Método de pesquisa**

Os elementos norteadores para a condução da pesquisa serão fornecidos ao pesquisador, mediante o método de pesquisa aplicado, o qual depende do tipo de pesquisa escolhida.

Na concepção de Marconi e Lakatos (2003, p. 83), o método pode ser definido como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

### **1.7.1 Método de abordagem**

Dentre os métodos de abordagem existentes, aquele que se enquadra a esta pesquisa é o método hipotético-dedutivo. Na proposição de Popper (1977, apud MARCONI; LAKATOS, 2003), por esse método, observam-se fatos ou fenômenos com o objetivo de uma descoberta e surgimento de hipóteses que serão, posteriormente, testadas e generalizadas, ou seja, por meio de um problema, encontra-se uma solução provisória que será criticada para eliminação do erro dando surgimento a novos problemas.

### **1.7.2 Método de procedimento**

Para a consecução dos objetivos deste estudo, serão desenvolvidas pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Marconi e Lakatos (2003, p. 186) ensinam que pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já existente em relação ao tema em estudo, pois permitirá ao pesquisador “saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto”. Além disso, propiciará o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência, auxiliando na elaboração do plano geral da pesquisa.

Cervo e Bervian (2002, p. 66) complementam que o intuito da pesquisa bibliográfica é “recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar”.

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica tem como propósito desenvolver as bases teóricas do estudo, envolvendo temas como Controladoria e gestão de riscos, buscando identificar os pontos de integração entre ambas as áreas.

A pesquisa de campo consiste em outra etapa do trabalho, e será realizada com o objetivo de avaliar se os instrumentos de gestão da Controladoria são úteis no processo de gestão de riscos, bem como identificar o perfil dos gestores de riscos.

Ainda Marconi e Lakatos (2003, p. 186) definem a pesquisa de campo da seguinte forma:

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Para Tripodi et. al (1975, p. 42-71, apud MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 187), “as pesquisas de campo dividem-se em três grandes grupos: quantitativo-descritivos, exploratórios e experimentais”.

Por meio da observação nas pesquisas realizadas na área de gestão de riscos, verificaram-se que os estudos estão mais concentrados nas instituições financeiras. Partindo dessa carência bibliográfica nas outras instituições e dos atuais conceitos da Controladoria, bem como das funções do *controller*, surgiu a idéia de explorar se a Controladoria, por meio do planejamento e controle, pode oferecer apoio à gestão de riscos nas empresas não-financeiras.

Evidentemente, não se pode caracterizar este estudo como uma pesquisa de campo exaustiva, mas sim, como um estudo inicial sobre o assunto, elaborado com o propósito de sondar a abrangência das informações obtidas na Controladoria para a gestão de riscos, devendo esta dissertação ter prosseguimento.

Dessa forma, adotou-se para esse estudo, a pesquisa de campo do tipo exploratória, que conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 188) são:

Investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Considerando as limitações atuais referentes à falta de pesquisas anteriores da mesma natureza desta que se apresenta, decidiu-se por uma pesquisa exploratória com a formulação de um problema e de hipóteses mais amplos para direcionar estudos futuros dos tipos quantitativo-descritivos e experimentais.

### **1.7.3 Técnica de pesquisa**

A técnica utilizada neste trabalho é a observação direta extensiva por meio de questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201) “o questionário é um

instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Para aumentar sua eficácia e validade, a elaboração de um questionário requer a observância de normas específicas, considerando a sua importância e selecionando a ordem, os tipos e os grupos de perguntas a serem feitas.

## 1.8 Estrutura do trabalho

Visando conceituar adequadamente os aspectos abordados no estudo sobre a Controladoria e a gestão de riscos, este trabalho está estruturado conforme mostra a figura 1.



**Figura 1 – Estrutura do trabalho**

Fonte: Elaborada pela autora

Resumidamente, cada capítulo apresenta o seguinte contexto:

Capítulo 1 – Definição geral do estudo e aspectos metodológicos;

Capítulo 2 – Abordagem sobre a gestão de riscos: conceitos e classificação dos riscos, processo de gestão, objetivos e benefícios da gestão de riscos em empresas não-financeiras.

Capítulo 3 – Conceituação da Controladoria e seus instrumentos de gestão, incluindo processo orçamentário e avaliação de desempenho, e análise conceitual de pontos de integração entre a Controladoria e a gestão de riscos.

Capítulo 4 – Aspectos metodológicos da pesquisa realizada.

Capítulo 5 – Análise dos dados coletados na pesquisa.

Capítulo 6 – Conclusões e recomendações para novos estudos.



## 2 A GESTÃO DE RISCOS

As questões voltadas à gestão de riscos têm ocupado posição de destaque nas discussões empresariais. Muitas organizações já implementaram estruturas para gerenciar seus riscos, enquanto outras se utilizam de suportes de consultorias especializadas na área. O fato é que a preocupação em gerir os riscos está cada vez mais presente nas organizações.

Não se trata de assunto totalmente novo para as empresas. Entretanto, as rápidas mudanças ambientais ocorridas nas últimas décadas vêm expondo as empresas a níveis de riscos maiores que em um passado recente. Esse capítulo visa propiciar uma visão geral sobre o assunto.

### 2.1 Conceito geral de risco

Riscos podem possuir diferentes conotações, como as de ordem física, estrutural, econômica, social e ambiental, desdobrando-se em diversos componentes e em sucessivos níveis de detalhamento.

Dentre as definições de risco pesquisadas, percebe-se que há contradições relativas à definição de risco, embora a maioria estabeleça uma relação do risco com indeterminação e perda. Se os resultados são de natureza indeterminada, existe o risco; por outro lado, quando se conhece os resultados, não há risco. Quando há possibilidade de perda ou de ganho inferior em detrimento à escolha de uma alternativa de ação, também caracteriza-se risco.

Vaughan (1997, p. 8) relaciona o risco a “uma condição na qual existe uma possibilidade de um desvio adverso de uma expectativa de resultado associado à esperança”<sup>3</sup>. Os resultados esperados são sempre os melhores possíveis, e a adversidade a eles geralmente é uma ocorrência catastrófica que gera um dano ou prejuízo.

Na obra de Bernstein (1997, p. 8), que narra a história do risco desde a Grécia antiga até os dias atuais, o autor defende que “o risco é uma opção, e não um destino. É das ações que ousamos tomar, que dependem de nosso grau de liberdade de opção [...]”.

---

<sup>3</sup> Texto no original: Risk is a condition in which there is a possibility of an adverse deviation from a desired outcome that is expected or hoped for.

Outros pesquisadores observam o risco como uma possibilidade de perda. Gitman (1997, p. 202) opina que “o risco, em seu sentido fundamental, pode ser definido como a possibilidade de prejuízo financeiro [...]”, e Hoji (2001, p. 223), nesta mesma linha, manifesta que “geralmente, o risco está associado a algum fator negativo que possa impedir ou dificultar a realização do que foi planejado”.

Para Jorion (2001, p. 3), risco refere-se à “volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos de interesse”.

Pode-se inferir que as definições de risco tendem a focar as chances de resultados sob uma ótica apenas da ocorrência de eventos prejudiciais aos resultados ou patrimônio da empresa. Entretanto, um resultado inesperado pode ter impactos tanto negativos quanto positivos.

Goulart (2003, p. 74) reforça essa idéia dizendo que “o risco existe quando há probabilidade de experimentar retornos diferentes do que se espera. Nesse sentido, há ‘risco’ tanto de ocorrência de resultados inferiores quanto de ocorrência de resultados superiores ao esperado”.

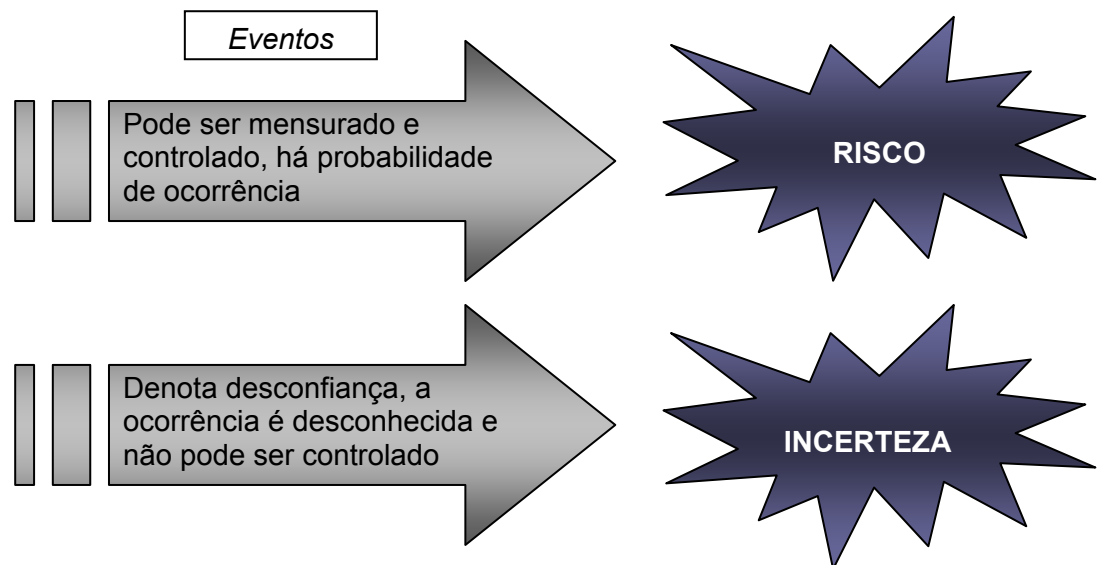
Em muitas definições, o risco é ainda associado indistintamente à condição de incerteza. Embora a existência do risco seja em função de ocorrências futuras, e o futuro ser incerto, os conceitos de risco e incerteza se diferenciam.

Assim sendo, Pindyck e Rubinfeld (1994) descreve que a incerteza refere-se a situações em que uma decisão pode gerar muitos resultados, porém cada um deles apresenta possibilidades de ocorrências desconhecidas, enquanto que o risco refere-se a situações para as quais podem-se relacionar os possíveis resultados, e conhecer a possibilidade de cada resultado vir a ocorrer.

Nesse sentido, Sanvincente (1997) salienta que uma situação de incerteza passa a ser uma situação de risco, quando é possível fazer estimativas das probabilidades de ocorrência de determinados eventos. Duarte Jr. (2001, p. 103) complementa que “qualquer medida numérica dessa incerteza pode ser chamada de risco”.

Na concepção de Assaf Neto (2003), quando a incerteza associada a determinado evento pode ser quantificável por meio de probabilidades de resultados previstos, entende-se que a decisão está sendo tomada sob uma situação de risco.

A figura 2 vislumbra a diferença entre risco e incerteza.



**Figura 2 - Risco e incerteza**

Fonte: Elaborada pela autora

O verdadeiro risco de qualquer investimento pode ainda ser definido segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 241) como uma parcela que decorre de surpresas, pois “se já tivéssemos conseguido o que esperávamos, não haveria risco ou incerteza”.

Independentemente da atividade, as empresas, ou até mesmo as pessoas físicas, correm constantes riscos, sejam nos negócios ou na própria vida. Embora se saiba que os resultados podem ser favoráveis ou desfavoráveis, é prudente que os riscos sejam controlados e, no âmbito empresarial, precisam ter uma administração que propicie proteção aos ativos e patrimônios.

## 2.2 Perspectivas dos riscos nas empresas

Os riscos são inerentes a todos os negócios e, como se fossem duas faces de uma moeda, é impossível perseguir oportunidades de gerar lucros sem correr riscos. Assim, cada organização apresenta um perfil específico de riscos, seja pela característica do evento, ou pela política de gestão (conservadora ou agressiva). Para identificar esse perfil, torna-se necessário reconhecer que os conceitos de

riscos podem ser vistos sob perspectivas distintas. Para Padoveze (2003), essas perspectivas resumem-se em: perigo ou ameaça, incerteza e oportunidade.

- **Risco como fator de perigo ou ameaça**

Conforme Padoveze (2003), são também conhecidos como riscos “negativos” relacionados a perdas potenciais, e representam a perspectiva dos gestores responsáveis pelas atividades de monitoramento de ameaças ou riscos internos. É a visão mais tradicional de risco, e corresponde a eventos como perdas financeiras, fraudes, furtos ou roubos, prejuízos à imagem da empresa, falhas de sistemas, quebra de sigilo ou demandas judiciais. A preocupação principal é o estabelecimento de pontos de controle para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos de impactos negativos, sem incorrer em gastos expressivos ou excessos de burocracia.

Segundo Marshall, C. (2002), a avaliação do risco como fator negativo é mais útil quando é exigido da gestão uma postura mais conservadora, o que requer altos padrões de cuidado na escolha das decisões.

- **Risco como fator de incerteza**

De acordo com Padoveze (2003, p. 129), referem-se “à distribuição de todos os resultados possíveis, sejam positivos ou negativos”. A ocorrência do evento gerador da perda é entendida como “não-certa”. Assim, a preocupação da gestão baseia-se em procurar reduzir a variância entre os resultados planejados e os resultados reais.

Nesse ponto, é importante distinguir o risco da incerteza, conforme foi abordado no tópico sobre conceito de risco. Marshall, C. (2002, p. 37) reforça que “risco se aplica a resultados que, embora não-certos, tenham probabilidades que possam ser estimadas pela experiência ou por dados estatísticos”. Embora a incerteza esteja presente sob todas as visões de riscos, só se caracteriza risco quando é possível estimar as probabilidades de ocorrência e, dessa forma, monitorá-las por meio de controles que protejam a empresa de danos ou prejuízos.

- **Risco como fator de oportunidade**

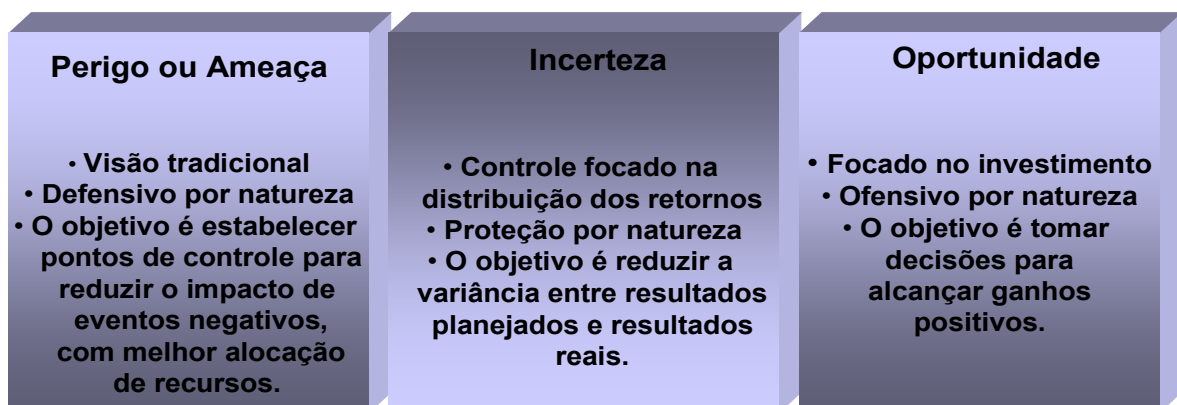
Na busca de riscos que possam ameaçar a empresa, os gestores podem se deparar com novas oportunidades de negócios. Santos (2002, p. 17) comenta que

“na maioria dos casos, o que significa risco para uma empresa pode caracterizar uma oportunidade para outra”.

Para Marshall, C. (2002, p. 36), “frequentemente negligenciada é a visão de risco como oportunidade. [...] Os negócios são inerentemente arriscados; o sucesso chega àqueles que assumem riscos que dão certo”. Há uma preocupação demasiada com os fatores negativos de risco; isso pode implicar em perdas de oportunidades ao arriscar em outros negócios. A perspectiva voltada para o risco como fator de oportunidade pode tornar a gestão proativa e agressiva ao invés de passiva e reativa.

Sob essa perspectiva, os riscos são entendidos como riscos “positivos”, relacionados a ganhos potenciais, e representam uma expectativa da alta administração e das áreas de planejamento, preocupados com o desempenho empresarial. Segundo Padoveze (2003), esses riscos estão intrinsecamente relacionados com retorno, sendo que quanto maior o risco, maior o potencial de rentabilidade. A preocupação principal é balancear entre o aproveitamento das oportunidades de ganho (fatores externos) e minimizar os impactos adversos (fatores internos), considerando as restrições do ambiente operacional da empresa.

Esses conceitos constituem-se no risco contínuo do negócio. Um mesmo evento pode ser, a princípio, uma ameaça. Na busca de administrá-lo em função da incerteza da ocorrência de perdas, pode-se deparar com situações oportunas, que podem ser transformadas em possíveis retornos positivos. As três perspectivas abordadas são demonstradas na figura 3.



**Figura 3 – Perspectivas dos riscos**

Fonte: Padoveze (2003, p. 130), adaptado

### 2.3 Classificação dos riscos empresariais

Empresas se expõem a uma grande diversidade de riscos na condução de seus negócios. Assim, torna-se indispensável a sua categorização por natureza, de forma que possa conduzir um mapeamento, priorização e alocação de recursos para seu monitoramento. Para Martin, Santos e Dias Filho (2004, p. 10), conhecer os riscos é fundamental para a empresa, “já que aqueles aos quais está exposta e que não sabe reconhecer são os que se revelam mais contundentes”.

Para melhor compreensão das categorias de riscos nas empresas, organizou-se um esquema geral abrangendo os diversos riscos a fim de apresentá-los de forma segmentada, conforme mostra a figura 4.



**Figura 4 – Classificação dos riscos empresariais**

Fonte: Elaborada pela autora

Essa classificação originou-se da pesquisa em obras de diversos estudiosos sobre o assunto, buscando agrupar aqueles mais citados. Essas categorias,

evidentemente, não são exclusivas e seus significados podem ser ajustados de acordo com a especificidade do negócio.

Há várias tipologias para riscos que atendem a vários propósitos, não havendo ainda uma padronização da classificação de riscos. A grande maioria dos autores classifica os riscos de formas semelhantes, com foco principal nos riscos financeiros. Para a consecução deste trabalho, estabeleceu-se a classificação dos riscos a partir da percepção de Jorion (2001) que os agrupou em três grandes áreas: estratégicos, financeiros e operacionais. Cada área abordada apresenta outras subclassificações a fim de melhor discussão sobre seus aspectos.

Ressalta-se que as categorias de riscos listadas na figura 4 não abordam todos os possíveis riscos existentes, pois, além de muitos deles serem específicos a cada tipo de negócio, há uma evolução constante no ambiente em que a empresa está inserida e, conseqüentemente, o surgimento de novos riscos.

### **2.3.1 Riscos estratégicos**

Os riscos estratégicos são oriundos de ameaças externas à organização. Segundo Martin, Santos e Dias Filho (2004, p. 11), apesar de estarem fora do controle da organização, “podem afetar o valor de ativos específicos ou a própria empresa como um todo”.

Considerando esse conceito, os riscos a seguir tipicamente se enquadram na categoria de riscos estratégicos:

- a) riscos de clientes - é o risco associado às necessidades e expectativas dos clientes, bem como do potencial dos mesmos. Para Marshall, C. (2002, p. 417) “ainda que ter clientes seja uma parte necessária de estar no negócio, eles (principalmente novos clientes) são, em si mesmos, a fonte de alguns dos riscos mais intratáveis [...]”;
- b) riscos de fornecedores – surgem quando há desequilíbrio de interesses entre empresa e fornecedor, como aumento dos preços ou quebra de fornecedor exclusivo. Santos (2002, p. 48) alerta que “o gerenciamento das informações sobre os fornecedores não pode se limitar à área de compras, a qual estará

mais preocupada com negociações do que com a análise estratégica dos mesmos”;

- c) riscos de concorrentes – decorrem das perdas de clientes e de mercados devido a estratégias bem-sucedidas como lançamento de novos produtos ou versões mais atualizadas (SANTOS, 2002);
- d) riscos de regulamentações – estão associados às mudanças no ambiente empresarial ou na regulamentação da atividade, podendo provocar perdas de proteção do negócio. Conforme Marshall, C. (2002, p. 431), mudanças nas regulamentações governamentais não implicam em perdas diretas, “mas pode resultar em erros regulamentares, erros contábeis, falhas de conformidade ou em litígio com clientes, caso não se cumpra a nova regulamentação”;
- e) riscos político-econômicos - decorrem de mudanças políticas e econômicas no país ou no mundo que afetem o setor de atividade que a empresa opera;
- f) riscos naturais – são possíveis fenômenos da natureza, tais como inundação, incêndios, vendavais, terremotos, furacões, que podem levar a perda de ativos.

Destes conceitos, observa-se que os riscos estratégicos decorrem do posicionamento da organização no mercado. Mudanças no cenário político e econômico, bem como de regulamentações do negócio, são fatores que influenciam constantemente as atividades da empresa, e que podem colocá-la em situação de risco. Diante disso, as variáveis envolvidas nos riscos estratégicos são externas, sendo condição mínima para o monitoramento desses riscos, o acompanhamento das alterações ambientais ligadas à atividade.

### **2.3.2 Riscos financeiros**

Os riscos financeiros relacionam-se às possibilidades de perdas financeiras no mercado em detrimento a oscilações de índices financeiros. Embora estejam ligados diretamente às instituições financeiras, Jorion (2001, p. 4) afirma que “[...] a gestão de risco financeiro tornou-se instrumento essencial para que uma atividade comercial possa existir”.



Dentre a maioria dos autores pesquisados, os riscos financeiros subdividem-se em: riscos de mercado, crédito, liquidez e legal. Alguns autores como Tostes (1997), Brito, O. (2000) e Jorion (2001) incluem também os riscos operacionais nessa subdivisão. Neste estudo, optou-se por tratar os riscos operacionais separadamente e os riscos financeiros foram classificados em:

- a) riscos de mercado – são perdas originadas da movimentação em preços de mercado. Tratam-se de flutuações desfavoráveis em variáveis econômicas e financeiras como taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e de *commodities* (GOULART, 2003) e (BRITO, O., 2000). Há ainda outros índices utilizados para reajustes de valor de contratos indexados a moedas estrangeiras ou índices que refletem a inflação que podem gerar perdas;
- b) riscos de crédito – relacionam-se à inadimplência. Conforme Securato (2002), a falta de certeza do recebimento ou não de uma operação de crédito no seu vencimento é a condição para gerar o risco de crédito. Chaia (2003, p. 1) complementa esse raciocínio definindo o risco de crédito como “a perda inesperada decorrente de erro no processo de avaliação da probabilidade de inadimplência do agente contratante do negócio”. A inadimplência pode ser caracterizada ainda por falhas no cumprimento de prazos celebrados contratualmente por uma contraparte;
- c) riscos de liquidez - no entendimento de Brito, O. (2000, p. 70), “este risco decorre da falta de caixa (recursos) necessária para honrar obrigações assumidas nas transações”. Relaciona-se também à realização de ativos a preços adversos no mercado implicando em perdas e, conseqüentemente, à redução na liquidez.

Dessas definições, percebe-se que os riscos financeiros estão vinculados ao fluxo de caixa da empresa, abrangendo fatos desde a falta de liquidez para honrar compromissos financeiros, até o impacto de oscilações em indexadores financeiros.

### 2.3.3 Riscos operacionais

Os riscos operacionais possuem diversas conceituações, tanto de autores como Duarte Jr. (2001), Jorion (2001) e Marshall, C. (2002), como de entidades reguladoras como BIS (2003a).

Segundo Duarte Jr. (2001, p. 105) “risco operacional está relacionado a possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos”.

Para Jorion (2001, p. 15), “os riscos operacionais referem-se às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana”. Jorion (2001) considera nessa categoria: os riscos da não-execução de atividades que podem resultar em atrasos onerosos; os riscos de fraude em detrimento a falsificação de informações; os riscos tecnológicos que demandam necessidade de proteção dos sistemas contra acesso não-autorizado ou violações.

Na concepção de Marshall, C. (2002, p. 427), risco operacional “é o risco de falha dentro dos vários processos operacionais internos”. Entretanto, Marshall, C. (2002, p. 5) alerta que “riscos operacionais tendem a aumentar com a distância do escritório-matriz”. Segundo o autor, isso ocorre porque, inevitavelmente, isso distancia o controle de risco da iniciação do risco, causando o perigo de que eventos indesejáveis possam ocorrer.

Essas definições alinham-se com a elaborada pelo BIS (2003a, p. 120) para risco operacional: “perdas resultantes de processos internos falhos ou inadequados, pessoas e sistemas, ou eventos externos. Esta definição inclui risco legal, mas exclui risco estratégico e reputacional”<sup>4</sup>. De acordo com BIS (2003b, p. 2), “esta definição foi adotada vinda da indústria como parte do trabalho do Comitê em desenvolver uma alocação mínima de capital regulatório para risco operacional”<sup>5</sup>.

Ainda o documento do BIS (2003b) traz alguns exemplos de eventos que refletem em riscos operacionais, dentre eles, são citados: brechas fiduciárias, falhas

---

<sup>4</sup> Texto no original: Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events. This definition includes legal risk, but excludes strategic and reputational risk.

<sup>5</sup> Texto no original: This definition was adopted from the industry as part of the Committee’s work in developing a minimum regulatory capital charge for operational risk.

na gestão de colaterais, documentação legal incompleta, desempenho indevido da contraparte não-cliente, entre outros. Esses exemplos refletem a ocorrência de riscos legais.

Duarte Jr. (2001, p. 106) entende que “o risco legal está relacionado a possíveis perdas quando um contrato não pode ser legalmente amparado”. Nesse contexto, incluem-se perdas por documentação insuficiente, ilegalidade, falta de representatividade e/ou autoridade por parte de um negociador.

Assim, embora alguns autores classifiquem os riscos legais como financeiros, assume-se neste trabalho, o risco legal como subclassificação da categoria de riscos operacionais, tendo como balizador as proposições do BIS, pois mesmo que gere perdas financeiras, origina-se de transações operacionais.

Os riscos operacionais podem ocorrer devido a diversos eventos. A figura 5 exemplifica alguns tipos de eventos, relacionando-os com suas respectivas causas e efeitos.



**Figura 5 – Causas e efeitos dos riscos operacionais**

Fonte: Guaitolli (2005, p. 2), adaptado

Observando os componentes da figura acima, pode-se inferir que os elementos listados nas causas são os norteadores à criação de controles para a redução das possibilidades de ocorrência de perdas operacionais. A identificação dos eventos permite o mapeamento de possíveis perdas originadas em um processo de falhas. Os efeitos refletem as conseqüências das falhas e possibilitam a implementação de alternativas para minimizar ou evitar perdas operacionais.

Pelo exposto, verifica-se que a análise de causa e efeito permite aos gestores verificar os impactos da não-administração de determinado risco, sugerindo ações que visem ao monitoramento dos mesmos.

## 2.4 Gestão de riscos

O grande narrador da história dos riscos, Bernstein (1997, p. 1), afirmou que “a idéia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco [...]”.

Em passado recente, a filosofia dos profissionais que lidavam com riscos empresariais consideravam exclusivamente questões operacionais, tratadas com seguros e questões financeiras, por meio de *hedge*. Novas metodologias de gestão vêm sendo implementadas no âmbito empresarial.

Nas palavras de Brito, O. (2000, p. 24), “a gestão do risco é o processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas”. Além dessas funções, Brito, O. (2000, p. 117) acrescenta que a “divulgação dos riscos” é também função a ser desempenhada no processo de gestão.

Essa gestão é fundamental para que a instituição financeira compreenda os riscos assumidos, dimensionando-os e adequando-os aos seus objetivos relacionados ao risco-retorno. Sem a identificação, mensuração e controle desses riscos, a instituição financeira acaba colocando em dúvida sua própria continuidade, além de não prover adequadamente seus clientes com serviços financeiros (BRITO, O., 2000, p. 24).

Williams e Heinz (1964, p. 11 apud VAUGHAN, 1997, p. 91) corroboram esse raciocínio ao entenderem a gestão de riscos como “a minimização dos efeitos adversos do risco a um custo mínimo por meio da identificação, mensuração e controle”<sup>6</sup>.

De acordo com Panhoca (2000, p. 23), “o objetivo da administração do risco é eliminar ou mitigar a probabilidade de ocorrência de um evento não-desejado ou controlar suas conseqüências a um nível aceitável e, se possível, conhecido e mensurável”.

---

<sup>6</sup> Texto no original: The minimization of the adverse effects of risk at minimum cost through its identification, measurements, and control.

Vaughan (1997, p. 30) assim define a administração de risco:

Administração de risco é uma abordagem científica para lidar com riscos puros antecipando-se a possíveis perdas acidentais e projetando e implementando procedimentos que minimizam a ocorrência de perda ou o impacto financeiro das perdas que ocorrem.

Vaughan (1997) ainda manifesta que, normalmente, os negócios possuem vários objetivos; assim, seria inadequado dizer que a gestão de riscos possui um único objetivo. Dentre os seus múltiplos objetivos, a maioria dos autores entende como os dois objetivos principais: a mitigação dos efeitos dos riscos e a minimização dos custos.

De acordo com Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001, p. 1), a gestão de riscos em negócios “procura identificar eventos que possam ter conseqüências financeiras adversas e, então, imaginar salvaguardas para prevenir e/ou minimizar o perigo causado por tais eventos”.

Estendendo essas definições para o ambiente das empresas não-financeiras, entende-se que a gestão de riscos não consiste em atividade voltada à eliminação dos riscos, mas, sim, à sua identificação, mensuração e controle. E que dessa gestão, pode depender a continuidade dos negócios.

Administração do risco empresarial é o processo de planejar, organizar, conduzir, e controlar as atividades de uma organização para minimizar os efeitos de risco no capital e lucros (retornos) de uma organização. Admiminação do risco empresarial também amplia o processo para não abranger somente riscos associados com perdas acidentais mas também riscos financeiros, estratégicos, operacionais, e outros (CASSIDY, 2005, p. 29)<sup>7</sup>.

A administração de risco é assunto crescente na vida empresarial. Nos últimos anos, pode ser vista como parte do processo de planejamento da administração. Essa importância de crescimento foi dirigida por um desejo para altos padrões de governança corporativa e, mais recentemente, a necessidade para conformidade com exigências de reguladores como Sarbanes-Oxley (SOX). SOX

---

<sup>7</sup> Texto no original: ERM is the processo of planning, organizing, leading, and controlling the activities of an organization to minimize the effects of risk on organization's capital and earnings. ERM also expands the process to embrace not just risks associated with accidental losses but also financial, strategic, operational, and other risks.

ocorreu como o resultado de uma série de perfil de altos fracassos incorporados, incluindo Enron e Worlcom (MARSHALL, S., 2005).

## 2.5 O papel do gestor de riscos

Com o crescimento dos negócios, tornou-se impraticável a gestão centrada somente nos proprietários ou em um único administrador. A figura do gestor na empresa é imprescindível para a boa condução dos negócios, preferencialmente que cada segmento possua um gestor responsável e com autonomia suficiente para delegar funções e tomar decisões.

Conforme Martin, Santos e Dias Filho (2004, p. 9), “se cada decisão de uma empresa tivesse que ser submetida a uma assembléia de acionistas, as empresas, como é óbvio, ficariam paralisadas”. É necessário que haja uma transição de poder aos administradores, a fim de que estes possam ter independência suficiente para tomar decisões tempestivas e, em algumas situações, assumir razoáveis riscos.

Vários títulos vêm surgindo no mercado para designar o profissional que atua na área de riscos: Gestor de Riscos (e por gestor encontram-se denominações como gerente, analista, consultor etc.), *Chief Risk Officer (CRO)*, *Chief Compliance Officer (CCO)*, e outros.

Mashall (2005) comenta que muitas companhias do Reino Unido possuem comitês de administração de risco que informam prontamente à alta administração. Assim, a tomada de decisão em alto padrão ao risco é de responsabilidade coletiva. Dessa forma, as companhias que alcançam e mantêm excelência na administração de riscos proporcionam uma efetiva governança corporativa, o que representa fluxo de caixa futuro e rentabilidade da companhia.

Sobre a questão de comitês, Liebenberg e Hoyt (2003) ressaltam que muitos estudiosos do assunto favorecem o uso de comitês de riscos ao invés de serem administrados por uma única pessoa. Outros discutem que os riscos poderiam ser melhor administrados se conduzidos por uma única unidade da organização que assuma a responsabilidade de supervisionar o processo inteiro, em lugar de formar um comitê ou grupos de comitês.

Nesse mesmo contexto, Marshall, C. (2002) entende que “cada risco deve ter um proprietário – alguém que seja responsável pela aceitação, prevenção, mitigação, transferência ou gerência das contingências associadas àquele risco”.

A escolha do proprietário do risco ou do gestor de determinado risco, depende do segmento do negócio e da natureza da exposição da empresa. Marshall, C. (2002) comenta que o negócio pode ter focos diferentes, resultando, dessa forma, em produzir soluções centralizadas e apropriadas em detrimento ao foco. Assim, a coordenação dos negócios pode ser centralizada se o foco for controle interno, ou descentralizada, se o foco for eficiência, por exemplo. Há uma necessidade de compartilhamento dos conhecimentos entre os gestores de riscos e linhas de negócios para uma alocação de riscos com maior propriedade.

Os gestores de riscos têm uma série de funções, das quais Marshall, C. (2002, p. 108) lista algumas delas. Entretanto, essas funções não são limitadas, pois apesar de ser uma nova figura dentro das empresas, surgem novas necessidades a todo momento, as quais deverão integrar às suas responsabilidades. Algumas dessas funções são (nesse caso, um exemplo das funções do gestor de riscos operacionais):

- realizar a coleta de dados, a medição e a análise de riscos operacionais;
- manter ligações com uma série de partes internas e externas relativamente às práticas de gerência de risco da empresa, por exemplo, com gerentes de linha, gerentes seniores, reguladores e auditoria (interna e externa);
- oferecer aconselhamento sobre políticas e liderança em questões relacionadas à gerência de risco como, por exemplo, planejamento de contingência, gerência de reputação, reengenharia, RH, treinamento etc.;
- manter ligações com a gerência do risco financeiro e de seguros para fornecer transferência de riscos para riscos residuais;
- desenvolver práticas, normas, tecnologias e políticas de risco;
- participar no apoio à gerência de projetos, produtos ou mercados estratégicos de alto risco.

Os principais compromissos do gestor de riscos são destacados por Liebenberg e Hoyt (2003) como sendo:

- a) identificar e avaliar os riscos, informando e apoiando a alta administração sobre riscos mundiais e oportunidades;

- b) reconhecer e avaliar o risco total incorporado à companhia;
- c) identificar e avaliar os riscos presentes na organização e sugerir a melhor forma para administrá-los.

A interação do gestor de riscos com o ambiente organizacional e os riscos totais envolvidos à organização se faz mister devido ao crescimento, complexidade e inovação nas áreas operacionais, aumentando potencialmente os riscos de maneiras, muitas vezes, inesperadas.

Segundo Vaughan (1997), em grandes organizações que possuem um gestor de riscos em tempo integral, identificação e mensuração de riscos são funções primárias. Entretanto, em pequenas companhias que não possuem um profissional de *staff* torna-se mais difícil delegar essa responsabilidade. Algumas organizações realizam auditorias periódicas de administração de risco para ver se o trabalho está sendo executado corretamente, outras confiam esse trabalho a consultores.

Percebe-se a necessidade de informações gerenciais para identificação, avaliação e mensuração de riscos. Cabe deduzir se os sistemas de informações gerenciais produzidos e gerenciados pela Controladoria representam contribuições ao processo de gestão de riscos por meio de suas informações relacionadas a: apuração de resultados e patrimônios (passados, presentes e futuros), a base de dados de informações sobre variáveis ambientais (juros, inflação, preços etc.) e sobre avaliações de desempenho e de resultados (variações orçamentárias e variações de padrão).

## 2.6 O controle do risco

Administração significa gerenciar e controlar, e em administração de risco, o foco não é diferente. Assim, o controle do risco é que assegura uma gerência de risco eficaz.

Controlabilidade denota a capacidade de determinada unidade organizacional de prevenir (ou seja, reduzir a frequência) ou mitigar a perda (ou seja, reduzir o impacto) associada ao evento ou fator específico durante um dado período de tempo. É claro que só porque um risco pode ser controlado não significa que seja eficaz em termos de custo fazê-lo (MARSHALL, C., 2002, p. 62).



A falta de controle sobre um evento não implica quanto à capacidade de gerenciar o risco associado. Se possível, pode ser feita transferência ou financiamento do risco a fim de limitar seus efeitos. Há ainda outras técnicas para gerenciá-los, as quais são listadas e comentadas mais adiante.

### **2.6.1 Os controles internos na gestão de riscos**

Vários autores conceituam os controles internos no ambiente empresarial. Peleias (2002b, p. 1) definiu que os controles internos podem ser entendidos como:

Um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotados de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o atingimento de resultados conforme objetivos preestabelecidos, protegendo o patrimônio e garantindo transparência às operações.

Os controles internos constituem-se em partes integrantes do modelo de gestão e se referem aos procedimentos que orientam a realização das atividades e seus propósitos. Para que a organização alcance seus objetivos, há a necessidade de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, e um sistema de informações que contemple a forma de agrupamento das suas diversas atividades.

De maneira geral, as organizações adotam sistemas de controles internos para ajudá-las a atingir seus objetivos, dando-lhes uma razoável segurança de:

- a) proteger o patrimônio empresarial;
- b) gerar informações financeiras confiáveis e oportunas;
- c) promover e avaliar a eficiência operacional das atividades empresariais;
- d) prevenir e detectar fraudes, erros e desperdícios.

Os objetivos dos controles internos abrangem os riscos com pessoas, quando visa à prevenção e detecção de fraudes e erros. Para tanto, a empresa deverá implementar ações que visem ao alcance dos mesmos, observando alguns princípios fundamentais como: segregação de funções, execução de transações

mediante autorização, rotatividade de funcionários, treinamento adequado de acordo com a função, entre outros.

De acordo com Moscové, Simkin e Bagranoff (2002, p. 198), a estrutura do *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO - Comissão de Organizações Patrocinadoras) publicou, em 1992, o trabalho *Internal Control – Integrated Framework* (Controles Internos – Estrutura Integrada), posteriormente atualizado em 1994, com o objetivo de desenvolver uma definição comum de controle interno e as diretrizes para julgar a sua eficácia.

A estrutura do COSO divide os controles internos em cinco componentes inter-relacionados: ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

A avaliação de riscos, de acordo com a estrutura do COSO, envolve a identificação e a análise dos riscos mais relevantes para o alcance dos objetivos do negócio. No decorrer de uma avaliação de riscos, cada objetivo operacional, do nível mais alto (como dirigir uma companhia lucrativa) ao mais baixo (como salvaguardar o caixa), é documentado e, então, cada risco que possa prejudicar ou impedir o alcance do objetivo é identificado e priorizado.

Em setembro de 2004, o COSO divulgou um documento denominado *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gestão de Riscos Empresariais – Estrutura Integrada), que ficou conhecido como COSO 2, a fim de diferenciá-lo do primeiro que passou a ser conhecido como COSO 1.

O COSO 2 estabelece uma estrutura de gestão de riscos da empresa e evidencia a sua relação com o COSO 1. Apresenta, na sua estrutura, oito componentes para determinar a eficácia da gestão de riscos da entidade, os quais complementam o modelo de gestão existente, a saber: ambiente interno, estabelecimento de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta aos riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

A estrutura do COSO 2 mantém todos os componentes do COSO 1, redirecionando seus objetivos à gestão de riscos e interligando-os aos controles internos. Inseriu-se, ainda, no COSO 2, um componente que trata especificamente da resposta aos riscos. A resposta aos riscos refere-se a uma visão geral da avaliação dos riscos, considerando-se a relação custo *versus* benefícios e as

tolerâncias desejadas. São recomendadas algumas ações para administrar os riscos, incluindo a rejeição, a minimização, o compartilhamento e a aceitação do risco.

Percebe-se que os controles internos relacionam-se diretamente com os riscos. Os riscos podem impedir o alcance das metas e objetivos de uma organização, e devem ser identificados, analisados e enfrentados, mediante o desenvolvimento de ações para a gestão dos mesmos. A inexistência de controles internos rigorosos pode aumentar as probabilidades de ocorrência de fatos adversos aos planos da organização.

Independentemente do segmento, dada a complexidade das relações de negócios no atual contexto de globalização das economias, empresas devem estar atentas à necessidade de controles internos, de forma a obter a máxima eficiência dos recursos, com o mínimo de riscos possíveis.

Entretanto, sobre esse assunto, Nascimento (2005, p. 5) manifesta que a existência de controles internos é um pré-requisito para reduzir as chances de ocorrência de fatos indesejáveis no contexto operacional, mas que “se o modelo estrutural não apreciar outros fatores, talvez esses controles, ainda que excelentes, não sejam suficientes”.

Os riscos relacionados às pessoas na empresa, como falta de treinamento que pode gerar incapacidade produtiva, é exemplo de situação em que os riscos não podem ser gerenciados somente via controles internos.

#### **2.6.1.1 Procedimentos de controles internos**

A análise de procedimentos de controles pode ser classificada em três tipos principais:

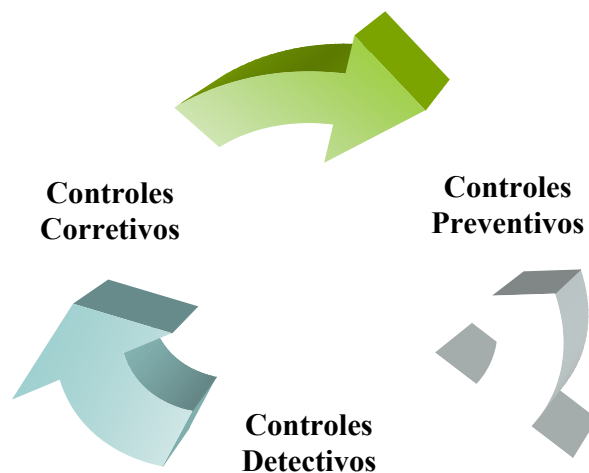
- a) controles preventivos – são os procedimentos de controles internos criados e implementados na organização com o objetivo de evitar a ocorrência de um problema durante a execução de uma atividade, e entram em ação antes da realização desta;

- b) controles detectivos - referem-se a procedimentos adicionais que informam à administração se a eficiência operacional e o cumprimento das diretrizes prescritas estão sendo alcançadas;
- c) controles corretivos - incluem procedimentos que identifiquem a causa dos problemas, corrigem as dificuldades ou falhas apontadas pelos controles detectivos, bem como atualizam o sistema de controles visando que ocorrências futuras do problema sejam eliminadas ou minimizadas.

Conforme Moscové, Simkin e Bagranoff (2002, p. 200) “os procedimentos de controle preventivo e os procedimentos de controle detectivo não devem ser tratados como mutuamente exclusivos”.

Os procedimentos de controle devem ser inter-relacionados. Assim, os controles preventivos devem ser estabelecidos antes da execução das atividades da empresa, seja no âmbito operacional ou contábil, a fim de evitar que ocorram erros ou irregularidades que possam causar danos à empresa. Entretanto, sugere-se que as atividades executadas sejam conferidas, preferencialmente por outra pessoa ou departamento, a fim de confirmar a veracidade das operações realizadas, ocorrendo assim os controles detectivos. Uma vez detectadas falhas ou irregularidades, devem ser tomadas medidas de correção para que estas não ocorram novamente.

Conforme Guimarães, I. (2004a, p. 7) “essas medidas, quando implementadas, são a base para uma readequação dos controles, e passam a integrar os controles preventivos”. A figura 6 demonstra esse raciocínio.



**Figura 6 – Inter-relação entre os procedimentos de controle**

Fonte: Elaborada pela autora

## 2.7 Objetivos e benefícios da gestão de riscos em empresas não-financeiras

Partindo do velho provérbio empresarial de Peter Drucker, “você não pode administrar o que você não mede”, e sabendo-se que os riscos são medidos mediante probabilidades, a gestão de riscos inclui a possibilidade de enfrentar perdas.

Nas considerações de Nascimento (2005, p. 1) “o que antes parecia ser exclusividade das instituições financeiras, hoje é um conceito que vem sendo adotado também por diversas empresas não-financeiras, em especial, aquelas líderes em seus respectivos segmentos de atuação”.

Essa postura pode significar, a princípio, uma questão de manutenção de liderança; mas o mercado está sinalizando novas mudanças, e essa postura pode ser a sua efetiva permanência no mercado.

Trata-se, pois, de um desafio colocado aos gestores, pois Marshall, C. (2002) ressalta que o risco tende a reduzir o valor das empresas e limitar a capacidade dos gestores de atingir seus objetivos. Quando se administra esses riscos, é no sentido de recuperar essa limitação, assim, aumentando o valor da empresa.

Pelos conceitos expostos, a gestão de riscos em uma empresa deve objetivar a identificação de fatores de riscos que possam afetar os resultados planejados, buscando estabelecer as providências necessárias para coibir efeitos de eventos que possam causar impactos negativos.

A concepção de que a gestão de riscos em empresas não-financeiras seja aumentar o valor da empresa, especificamente pelo valor esperado dos fluxos de caixa, é consolidada entre vários autores como Barbosa (2003), Cassidy (2005), Ferraz (2003) e Smith e Stulz (1985 apud SAITO; SCHIOZER, 2005).

Nesta mesma linha, Smithson e Smith (1999) e Kaen (2000), apud Perobelli (2004, p. 12), defendem que “gestores e seus investimentos de controle podem criar valor aos investidores, se forem capazes de aumentar o valor presente dos fluxos de caixa pós-impostos gerados pela firma, de uma forma que seja inviável para os investidores via mercado”.

Ferraz (2003) argumenta que o foco do gerenciamento do risco nas empresas não-financeiras deve ser o controle da volatilidade dos fluxos de caixa futuros. Para o autor, a melhor utilidade da gestão de riscos é o valor da empresa, que pode ser modelado como o valor esperado de seus fluxos de caixa futuros, traduzidos a valor presente por seu custo médio de capital. Mais adiante, Ferraz (2003, p. 787) complementa que “o gerenciamento de risco também pode agregar valor para uma empresa por meio da redução de seu custo médio de capital”.

Para Cassidy (2005), a gestão de riscos no âmbito empresarial vai além das normas de contabilidade para evidenciar os ativos e passivos da companhia, mas busca mostrar o real valor desses itens associados aos riscos que incorrem.

Barbosa (2003, p. 819) destaca que entre os potenciais benefícios decorrentes da gestão de riscos, inclui-se a redução dos custos de dificuldades financeiras, a redução de assimetrias de informação e a redução da carga de impostos. Segundo o autor, “uma política de riscos irá criar valor se reduzir os mencionados custos, aumentando conseqüentemente o valor presente do fluxo de caixa esperado da empresa”. Esse posicionamento leva em conta as imperfeições do mundo real.

Nesse sentido, Perobelli (2004) ressalta que o gerenciamento de riscos torna-se relevante e vai além do controle da volatilidade dos fluxos de caixa, quando as imperfeições dos mercados se fazem presentes. Segundo a autora, as imperfeições dos mercados são capazes de alterar o fluxo de caixa das empresas após os impostos, e são representadas, principalmente, por custos de agência, custos de falência, benefícios advindos da alavancagem, existência de progressividade tributária e incapacidade dos investidores de diversificar seus riscos a um custo baixo.

Também Smith e Stulz (1985, apud SAITO; SCHIOZER, 2005) defendem que a redução na volatilidade dos lucros e fluxos de caixa pode aumentar o valor da empresa na presença de imperfeições de mercado, como custos de falência e alíquota crescente de Imposto de Renda.

Stulz (1996, apud SAITO; SCHIOZER, 2005, p. 6) argumenta que o objetivo principal do gerenciamento de risco é “eliminar a probabilidade de grandes prejuízos, que poderiam levar à falência”.

Sobre a eliminação de riscos Ferraz (2003, p. 792) complementa que:

O gerenciamento de risco nunca deve objetivar a eliminação de todos os riscos a que uma empresa está exposta. O papel de uma empresa é investir seus recursos em projetos com expectativa (e não certeza) de geração de valor. Caso todos os riscos de uma empresa sejam anulados, o máximo que se pode esperar de seus retornos é a taxa livre de risco, que, por sua vez, está ao alcance dos investidores de forma muito mais eficiente por meio dos instrumentos de renda fixa. O que o gerenciamento de risco deve objetivar é a redução de exposições que estejam subtraindo valor da empresa. Para poder realizar tal objetivo, cabe ao gerenciamento de risco determinar os fatores de risco de uma empresa, dimensionar as exposições a cada fator e perseguir níveis de exposição que otimizem o valor dessa empresa.

A continuidade dos negócios das empresas pode ficar comprometida se não houver conhecimento e monitoramento dos riscos inerentes. A gestão de riscos pode trazer para o negócio real vantagem competitiva e maior flexibilidade estratégica. Considerando esses fatores, o tópico 2.9 trata especificamente dos procedimentos para a gestão de riscos.

## **2.8 Avaliação de empresas**

Neste tópico, será feita uma abordagem sobre o gerenciamento do valor das empresas, a fim de melhor esclarecer a importância desse tema, baseando-se, principalmente, nos fluxos de caixa futuros. Essa abordagem terá, como suporte, os ensinamentos de Copeland, Koller e Murrin (2002).

A realidade empresarial configura um grande desafio aos gestores das empresas: a necessidade de gerenciar o valor das empresas. A crescente importância dos acionistas no contexto corporativo vem exigindo concentração na maximização do valor para o acionista e, conseqüentemente, para todas as partes interessadas da empresa.

A crença básica está no fato de que os administradores que se concentram na construção de valor para o acionista criarão empresas mais saudáveis, e por conseguinte, proporcionarão economias mais sólidas, padrões de vida mais elevados e maiores oportunidades de carreira e de negócios para os indivíduos.

Conforme Copeland, Koller e Murrin (2002), a capacidade de gerenciamento de valor constitui-se em parte essencial do desenvolvimento de estratégias corporativas e empresariais sólidas, as quais mantêm vantagem competitiva no mercado.

Para os autores, a criação de valor no mercado real fundamenta-se principalmente na obtenção de retorno sobre o capital investido superior ao custo de oportunidade do capital. Quanto mais retornos superiores ao custo de capital obter, maior valor se cria à empresa. Para tanto, devem-se escolher estratégias que visem a maximização do valor presente dos fluxos de caixa previstos.

Sob esse prisma, o valor da empresa pode ser movido pela capacidade da empresa para geração de fluxo de caixa descontado, o qual pode ser usado para avaliar oportunidades específicas de investimentos ou estratégias na empresa.

As empresas podem ser avaliadas por duas abordagens segundo Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 66-67): pelos múltiplos ganhos e pelo fluxo de caixa descontado.

A abordagem pelos múltiplos ganhos refere-se à avaliação das empresas em detrimento aos lucros contábeis apresentados, que abrangem, muitas vezes, somente os lucros do exercício atual ou do próximo.

A abordagem pelo fluxo de caixa descontado tem o propósito de avaliar a empresa pelo seu fluxo de caixa previsto descontado a uma taxa que reflita o grau de risco do fluxo. O fluxo de caixa gerado pela empresa é o que mais interessa aos acionistas, uma vez que pode ser usado para consumo ou outros investimentos. Assim, essa abordagem pode ser usada pelas empresas também para avaliar propostas de novos investimentos.

Nas considerações de Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 69), o fluxo de caixa descontado tem o seguinte conceito:

A abordagem DCF<sup>8</sup> se baseia no conceito simples de que um investimento agrega valor se gerar retorno sobre o investimento superior ao retorno que se poderia obter em investimentos de nível de risco semelhante. Em outras palavras, para um dado nível de ganhos, a empresa com maior retorno sobre o investimento terá de investir menos capital e, com isso, gerará fluxos de caixa e valor mais elevados.

---

<sup>8</sup> DCF – *Discounted Cash Flow* - Fluxo de Caixa Descontado



O modelo propõe uma forma de incorporar a qualidade dos ganhos da empresa na razão Patrimônio/Lucro (P/L), possibilitando a distinção entre empresas com ganhos idênticos e fluxos de caixa ou riscos diferentes.

A tabela 1 evidencia uma situação entre duas empresas que apresentam ganhos idênticos, mas possuem fluxos de caixa distintos. Admitindo-se que as empresas estejam expostas a níveis de risco semelhantes, pode-se descontar seus fluxos de caixa à mesma taxa, de 10%, por exemplo.

**Tabela 1 – Comparação de fluxos de caixa**

Empresa X	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita líquida	100	105	110	116	122
Investimento líquido	(25,00)	(26,00)	(27,00)	(29,00)	(31,00)
Caixa para os acionistas	75	79	83	87	91
Empresa Y	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita líquida	100	105	110	116	122
Investimento líquido	(50,00)	(52,00)	(55,00)	(58,00)	(61,00)
Caixa para os acionistas	50	53	55	58	61

Fonte: Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 70)

Analisando os fluxos de caixa das empresas, percebe-se que a Empresa X apresenta fluxo de caixa mais elevado e, ao mesmo, tempo precisa investir menos capital que a Empresa Y para gerar maiores ganhos. Ao observar os investimentos do primeiro ano, por exemplo, a Empresa X investe \$ 25 para gerar \$ 5 em ganhos adicionais no ano seguinte, enquanto que a empresa Empresa Y investe \$ 50 para gerar o mesmo ganho. Além disso, a Empresa X obtém retorno de 20% sobre o novo capital investido, enquanto a Empresa Y só obtém 10% de retorno.

Os autores sugerem uma fórmula simples que permitirá prever as razões P/L das duas empresas:

$$P/L = \frac{1 - g/r}{K - g}$$

Onde: g = taxa de crescimento de longo prazo em ganhos e fluxo de caixa  
 r = taxa de retorno sobre o novo capital investido  
 k = taxa de desconto

Considerando-se o exemplo acima tem-se:

$$\text{Para a Empresa X} = P / L = \frac{1 - 5\% / 20\%}{10\% - 5\%} = 15$$

$$\text{Para a Empresa Y} = P / L = \frac{1 - 5\% / 10\%}{10\% - 5\%} = 10$$

A fórmula apresentada incorpora parâmetros de avaliação importantes como o investimento e o risco. Assim, infere-se que o valor da empresa é movido pelos retornos obtidos pela empresa em comparação ao custo de capital investido.

Dessa forma, o controle da volatilidade dos fluxos de caixa da empresa está relacionado ao risco que, se gerido coerentemente, pode implicar em alteração no valor da empresa.

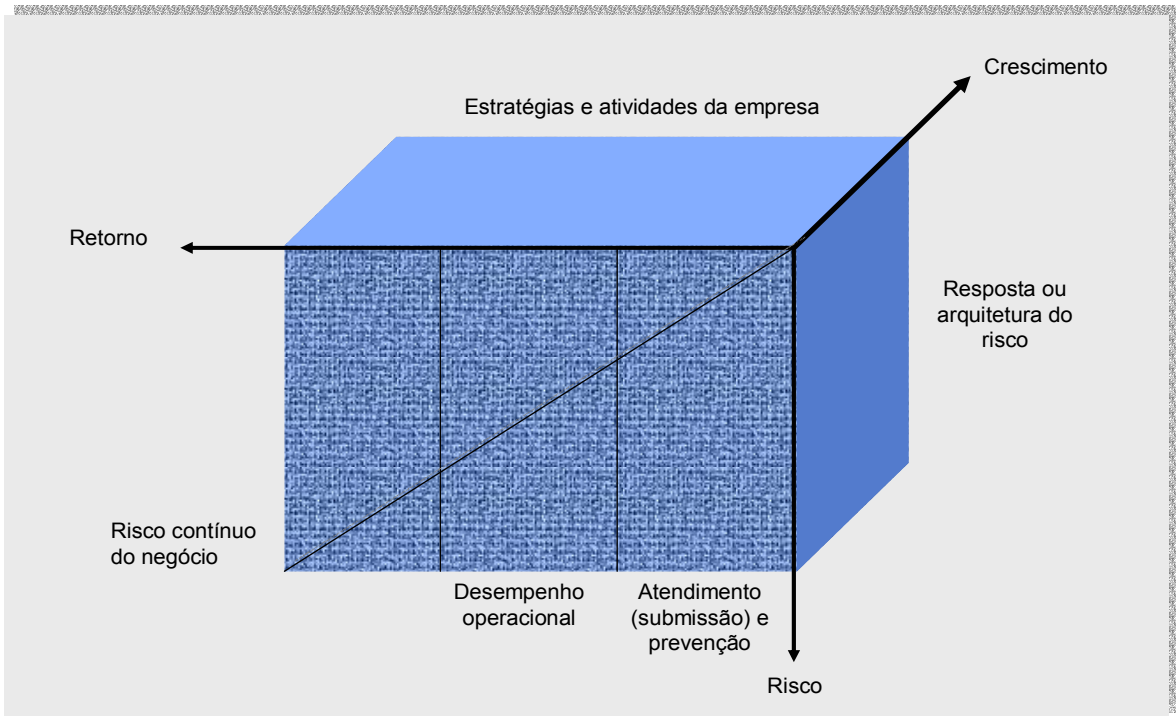
## 2.9 Processo de gestão de riscos

Os conceitos de mensuração do valor da empresa por meio da projeção de fluxos de caixa futuros parecem ser os mais adequados modelos de gestão nas empresas, ou ao menos, são os mais aceitáveis pelos estudiosos no assunto.

Sobre essa assertiva, Padoveze (2003, p. 127) comenta que:

O foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio sempre está exposto a um conjunto de riscos. Para tanto, é necessário criar uma arquitetura informacional para monitorar a exposição da empresa ao risco.

A figura 7 demonstra esses aspectos.



**Figura 7 - Visão integrada – criação de valor/risco contínuo/responsabilidade**

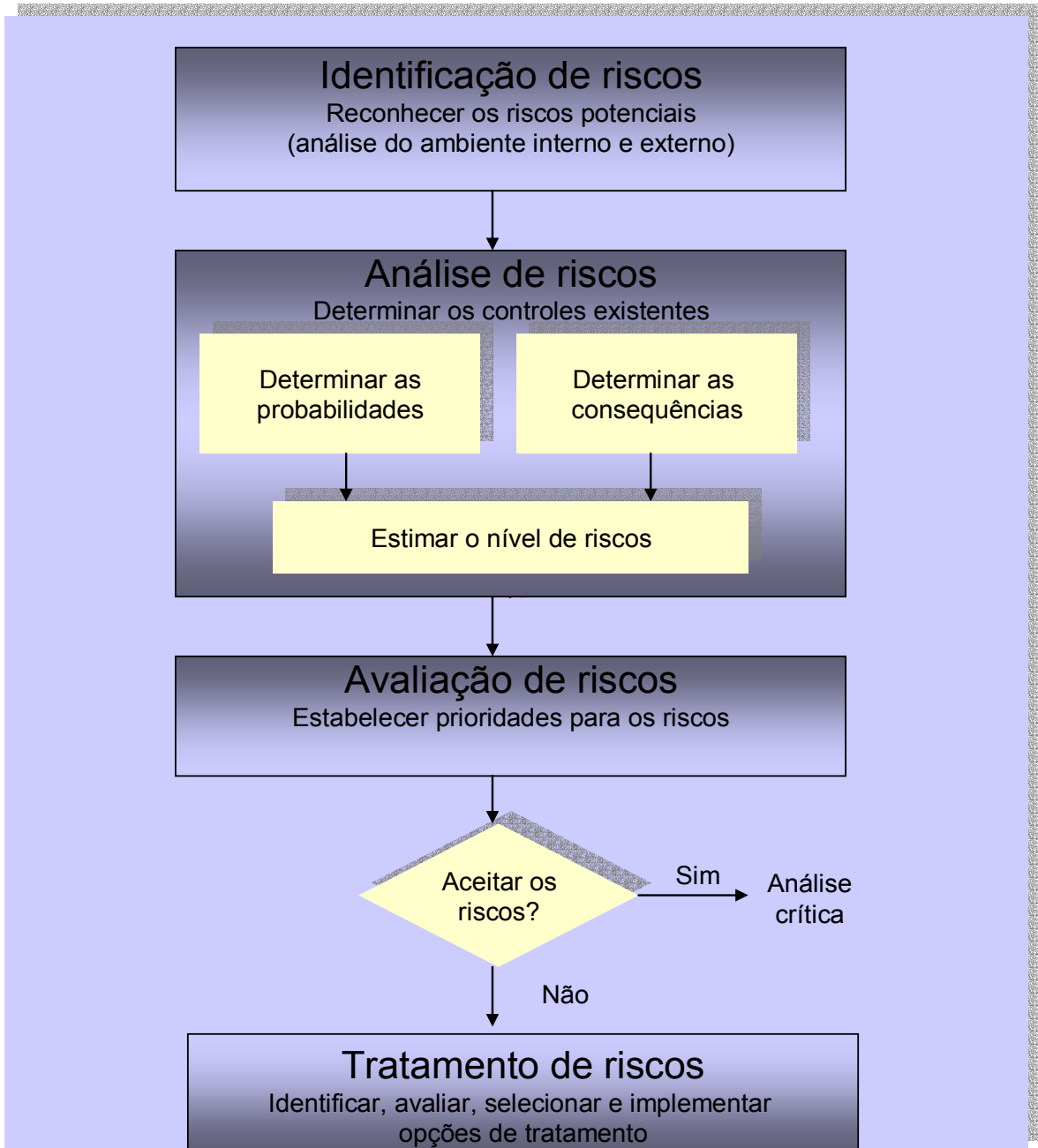
Fonte: Padoveze (2003, p. 127)

Segundo Padoveze (2003, p. 131) a gestão de riscos na empresa envolve quatro elementos:

- **política de gerenciamento do risco** – define o enfoque da gestão do risco e sua atitude, ou apetite, em relação ao risco, e também as responsabilidades gerais sobre a política, para a revisão do risco e relatórios de acompanhamento necessários;
- **recursos** – envolvem a identificação dos recursos necessários para implementar, monitorar e coordenar o processo de gestão do risco, incluindo o processo de obtenção dos relatórios;
- **implementação** - implica na formalização dos processos, abrangendo a identificação e definição dos riscos, sua avaliação em termos, probabilidades e impactos, além dos aspectos-chave para os processos de negócios para responder ao risco;
- **revisão e relatórios** – incluem a revisão do risco e os relatórios necessários para monitorar todo o processo de gerenciamento do risco.

No entanto, para gerenciar os riscos, primeiramente, faz-se necessário conhecê-los, para, em seguida, analisá-los, efetuando uma avaliação dos seus impactos e probabilidades, estabelecer um método para mensurá-los e, em seguida,

efetuar o tratamento mais adequado. Nesse sentido, reproduz-se abaixo um fluxograma de informações (figura 8) para melhor clareza dos passos a serem seguidos para a gestão de riscos. Logo após, passa-se a analisar cada uma das etapas.



**Figura 8 – Etapas da gestão de riscos**

Fonte: De Cicco (2004a), adaptado

### 2.9.1 Identificação e análise dos riscos

Para Vaughan (1997), é fundamental que antes de um risco ser tratado, seja reconhecido. Geralmente, técnicas de identificação de riscos foram desenvolvidas como parte de prevenção de perdas e fortes controles.

Na concepção de Panhoca (2000), a gestão de riscos engloba três atividades de gestão, a saber: planejamento de riscos, seleção dos parceiros e fornecedores e eliminação ou mitigação do risco. A atividade de planejamento envolve, por sua vez, três processos: identificação dos riscos, análise da probabilidade de sua ocorrência e priorização dos possíveis impactos nos resultados esperados.

A identificação dos riscos é uma das etapas cruciais no processo de gestão de riscos, tem como premissa a análise do ambiente interno e externo em que a empresa está inserida, considerando as variações que afetem o sistema da empresa.

Para cada risco identificado deve haver uma avaliação do seu possível impacto e correspondente probabilidade de ocorrência, usando parâmetros consistentes que deverão possibilitar o desenvolvimento de um mapa de risco priorizado (PADOVEZE, 2003, p. 130).

Antes de tomar qualquer medida preventiva, é fundamental que se conheça cada risco e como ele pode evoluir, para que, na etapa seguinte, possa efetuar a correta avaliação de seu impacto e probabilidade de ocorrência.

Na opinião de Krishan e Pauperas (1991 apud PANHOCA, 2000, p.25), após a identificação de cada risco deve ser focado o seu grau de importância e, assim, estudar as possíveis alternativas de decisão e escolher a que melhor atenda aos objetivos propostos:

Durante a atividade de planejamento, trabalham-se as medidas de identificação antecipada de eventos não desejados. Somente durante a execução é que deverão ser tomadas medidas que, por alguma circunstância, não foram consideradas, ou que surjam no decorrer da execução do programa.

Sob esse enfoque, começa-se a perceber uma estreita relação das fases da Controladoria com as fases da gestão de riscos, que serão abordadas com mais profundidade mais adiante nesta dissertação.

A análise dos riscos, segundo Panhoca (2000, p.39), engloba dois componentes básicos:

- gravidade dos seus danos;
- probabilidade de que não são excludentes e podem ser simultâneos ao longo do programa.

Para Panhoca (2000), a análise dos riscos pela gravidade do seu dano deve ser executada paralelamente à identificação do risco, sendo necessário estabelecer critérios de gravidade em relação à ocorrência dos eventos, que podem ser classificados em cinco níveis:

- a) crítico: inviabilizará o programa;
- b) grave: causará um acréscimo significativo no custo ou no desempenho do cronograma do programa;
- c) moderado: causará um acréscimo moderado no custo ou no desempenho do cronograma do programa;
- d) pequeno: causará um pequeno acréscimo no custo e/ou desempenho do cronograma do programa;
- e) desprezível: não causará impacto significativo no programa.

Na opinião de Panhoca (2000), mesmo que haja facilidade na identificação dos riscos, a determinação da probabilidade de ocorrência de um evento indesejável não é tarefa fácil.

Sobre esse assunto, Padoveze (2003) entende que a probabilidade de cada risco pode ser classificada conforme os seguintes critérios:

- a) impacto: alto, moderado ou baixo;
- b) probabilidade de ocorrência: alta (provável), moderada (possível) ou baixa (remota).

Ressalta-se que, embora a ocorrência dos eventos possa ser classificada em diferentes níveis de impacto e probabilidade, não há parâmetros suficientes para estabelecer a dimensão dos conceitos alto, moderado ou baixo, o que requer profundidade na análise de situações específicas em cada atividade empresarial.

Para Padoveze (2003), a teoria do risco preocupa-se com a rentabilidade da empresa, relacionando-se com medidas em termos de probabilidades de ocorrência, cenários e variância ou desvio padrão. Entretanto, pode-se efetuar um mapeamento mais específico dos riscos na empresa, classificando os riscos possíveis em dois grupos:

- a) planos de curto prazo e em andamento (riscos do que existe e em operação);
- b) fluxos futuros de longo prazo (riscos do que vai existir).

Padoveze (2003, p. 132) explica que os riscos do que vai existir, por estarem relacionados ao longo prazo, estão intimamente ligados ao planejamento estratégico. Os pontos fracos da empresa e ameaças do ambiente externo seriam as fontes de identificação desses riscos. Entre os exemplos de tais riscos, sobressaem:

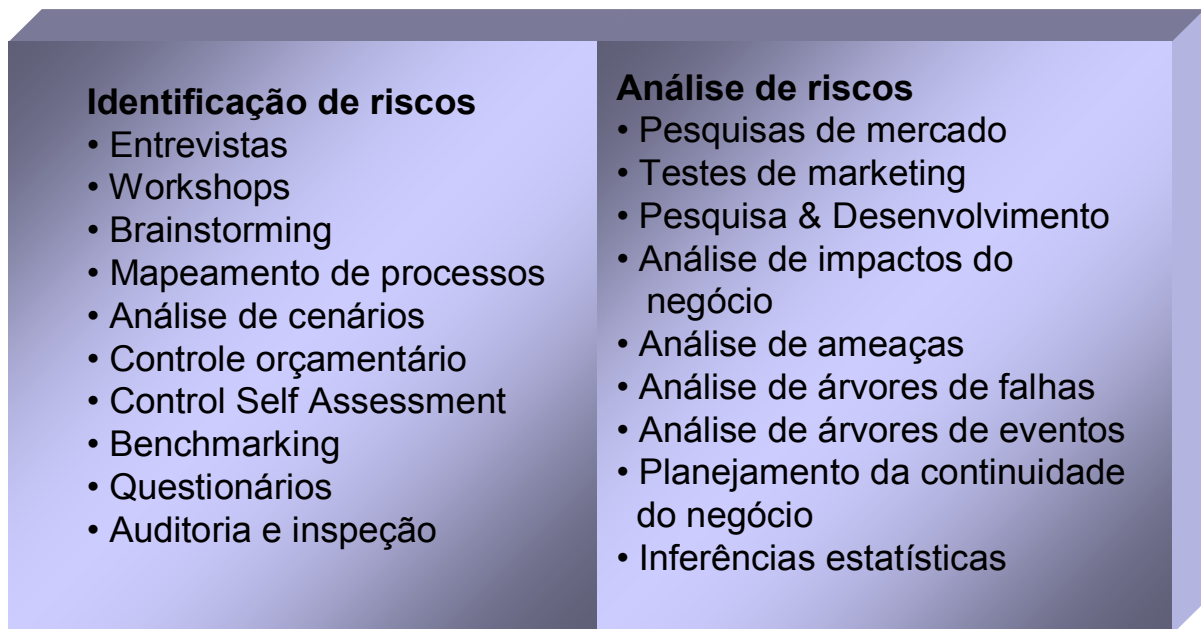
- manutenção, criação ou perda de clientes;
- os mercados interno e externo;
- a manutenção, perda ou criação de tecnologia produtiva, comercial e administrativa;
- os concorrentes atuais e potenciais;
- a manutenção, perda ou criação de fornecedores estratégicos etc.

Ainda Padoveze (2003, p. 133) explica que os riscos do que existe e em operação são mais facilmente identificáveis, e grande parte deles pode estar evidenciada em demonstrativos contábeis como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados. Como exemplo, pode-se citar os riscos:

- associados aos valores em moeda estrangeira e sua exposição à volatilidade das taxas de câmbio;
- perdas com inadimplência;
- obsolescência de estoques;

- perda de controle interno;
- fraudes etc.;
- [...].

Vários são os exemplos de métodos e técnicas que podem ser utilizados na atual gestão de riscos, como meios de identificação e análise dos riscos. É necessário conhecer o potencial de cada ferramenta a fim de melhor utilizá-las. A figura 9 apresenta algumas dessas ferramentas, entretanto não é objetivo desta dissertação discorrer sobre o funcionamento e utilização das mesmas.



**Figura 9 - Ferramentas para identificação e análise de riscos**

Fonte: De Cicco (2004b), adaptado

### **2.9.2 Avaliação de riscos**

Este tópico visa apresentar algumas técnicas e/ou metodologias aplicadas à gestão de riscos nas empresas não-financeiras incluindo a administração de riscos em projetos.

Bernstein (1997, p. 23) declara em sua obra que “sem números, o risco é uma questão de pura coragem”. Assim, as probabilidades dos riscos ocorrerem são conhecidas com o auxílio dos números.



Segundo La Rocque e Lowenkron (2004), a aplicação prática de métodos de mensuração de riscos no ambiente corporativo ainda é incipiente, devido, principalmente, à dificuldade de adaptação dos modelos originários do ambiente financeiro para a realidade das empresas.

Os autores esclarecem que, no final dos anos 90, surgiram críticas quanto ao uso do conceito do *Value-at-Risk* (VaR) para controle de riscos em empresas não-financeiras e grandes corporações. Desta forma, começaram a surgir propostas de outras métricas de risco de mercado como: *Valuation* Probabilístico, *Cash-Flow-at-Risk* (CFaR), *Earnings-at-Risk* (EaR) e outros.

A discussão desses métodos ocorrerá no sentido de introduzi-los no contexto da gestão de riscos e abordar sobre seu funcionamento como ferramentas de mensuração e compreensão dos riscos envolvidos, porém a exploração de aspectos matemáticos não é aqui objeto de estudo.

Apresenta-se, a seguir, as definições de alguns modelos conforme La Rocque e Lowenkron (2004, p. 4-14):

- a) *Value-at-Risk* (VaR) – perda potencial do valor de uma carteira num determinado horizonte de tempo a um nível de significância de  $\alpha$  % (confiança de  $1 - \alpha$  %). Refere-se à expectativa de variação do valor de mercado de uma data para outra;
- b) *Value-at-Risk* Corporativo (VaR Corporativo) – perda potencial de “valor econômico” num determinado horizonte de tempo a um nível de significância de  $\alpha$  % (confiança de  $1 - \alpha$  %) quando se leva em consideração todos os fluxos da empresa. Ou seja, é o número tradicional do VaR quando se faz uma abordagem integrada, levando em consideração o valor presente do caixa, da dívida, do *hedge* e dos fluxos operacionais;
- c) *Valuation* Probabilístico – é a distribuição de probabilidade dos fluxos de caixa trazidos a valor presente pela taxa livre de risco. Ele se refere à incerteza quanto ao valor do projeto/empresa hoje e não quanto à variação de valor econômico de uma data para outra, capturado pelo VaR. É uma ferramenta muito útil para avaliação de projetos;
- d) *Cash-Flow-at-Risk* (CFaR) – valor mínimo de um fluxo de caixa numa determinada data (T) no futuro, a um nível de significância de  $\alpha$  % avaliado

com as informações disponíveis hoje (t). Equivale ao  $\alpha$ -ésimo percentil da distribuição de probabilidade do fluxo em questão numa determinada data no futuro. Tem-se um enfoque de médio/longo prazo e de fluxo de caixa ao invés de valor;

- e) *Earnings-at-Risk* (EaR) – valor mínimo de uma conta de balanço ou conta de resultado (como por exemplo EBITIDA<sup>9</sup>, endividamento líquido etc.) ou mesmo de um índice derivado destas (margem EBITIDA) numa determinada data (T) no futuro, a um nível de significância de  $\alpha$  % avaliado com as informações disponíveis hoje (t). Equivale ao  $\alpha$ -ésimo percentil da distribuição de probabilidade da conta, resultado ou derivado em questão numa determinada data no futuro.

Dada a indiscutível diferença entre instituições financeiras e não-financeiras, houve diversas adaptações ao levar o conceito do VaR para as empresas. As definições apresentadas acima oferecem apenas uma noção da aplicação das técnicas, destacando-se que não é objetivo deste estudo o aprofundamento sobre a mensuração de riscos.

### **2.9.2.1 Avaliação de riscos de projetos**

Na administração de projetos, a gestão de riscos constitui-se em uma das atividades mais importantes. Um risco de projeto pode afetar significativamente o objetivo proposto, pois relaciona-se a incertezas quanto à execução do projeto, aos custos ou à qualidade do produto final.

Em se tratando de incertezas, estas podem ou não ocorrerem. E assim, um risco pode ter efeito positivo ou negativo, traduzindo-se assim em oportunidades ou ameaças. Nestas circunstâncias, os riscos podem ser ameaças para os objetivos do projeto ou oportunidades para aprimorá-los.

Conforme Roehl-Anderson e Bragg (2000), a Controladoria não está imune das pressões empresariais causadas às organizações em implementar projetos de melhoria de desempenho. A Controladoria contribui, frequentemente, com

---

<sup>9</sup> EBTIDA – Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

empréstimo de papéis a outros projetos dentro da empresa, provenientes de análise financeira e participação em outros projetos. Em muitas companhias, entretanto, os resultados dos projetos ficam muito abaixo das expectativas normais. Razões para esses fracassos variam, mas pode-se determinar um denominador comum a todos: antecipar a vida de um projeto, são razões para prever os riscos ao projeto.

Segundo Roehl-Anderson e Bragg (2000), antes de iniciar o processo de administração de risco de um projeto, é imprescindível entender a distinção entre ameaças e riscos:

- a) ameaça – refere-se a um problema atual que está impactando um projeto negativamente;
- b) risco – trata-se de uma possível ocorrência que exporia um projeto a um potencial fracasso em alguns ou todos os aspectos.

Em algumas circunstâncias, um risco é uma ameaça que poderá ocorrer no futuro. Porém, nem todos os riscos de projetos tornam-se ameaças. Além de compreender a distinção entre ameaças e riscos, conhecer a categoria dos riscos potenciais que o projeto pode enfrentar pode ser valioso no sentido de auxiliar a identificação desses riscos.

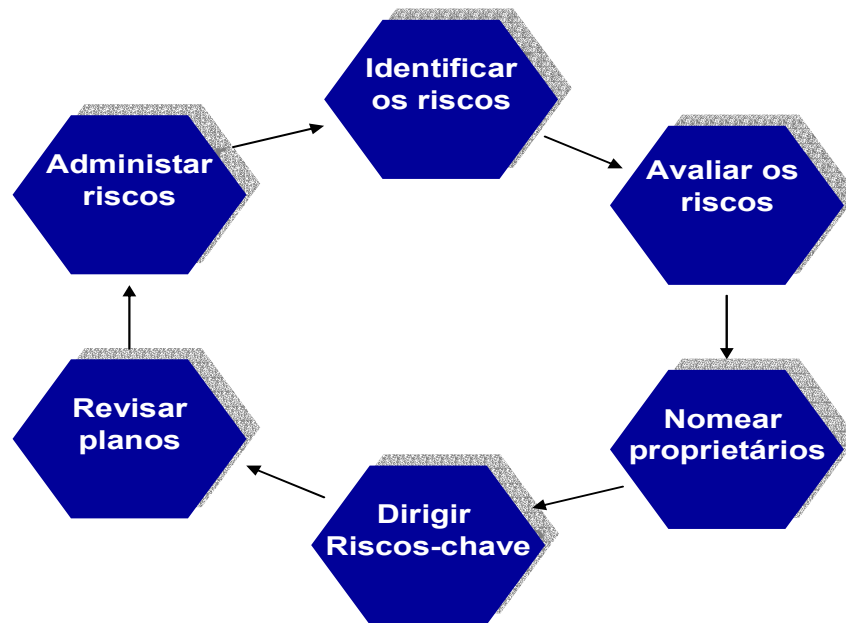
Assim, para Roehl-Anderson e Bragg (2000), os riscos mais comuns encontrados em um projeto são: risco de administração, riscos técnicos, riscos humanos e riscos empresariais. Essas categorias consistem somente em uma ilustração dos vários tipos de riscos, não se limitando a estes. A implementação da administração de riscos em projetos pode ser válida para desenvolver categorias, descrições e exemplos de riscos especificamente aplicáveis ao projeto.

A administração de risco do projeto é um processo que possibilita localizar ameaças ao longo da vida do projeto. Para tanto, envolve algumas etapas, que segundo Roehl-Anderson e Bragg (2000, p. 371) são:

1. identificar os riscos que são pertinentes ao projeto;
2. avaliar os riscos para determinar quais riscos merecem maior atenção;
3. nomear pessoas para serem proprietárias de riscos-chave;
4. dirigir os riscos-chave por meio de planos de retenção ou contingência (preparar antes que o risco se torne uma ameaça para o projeto);

5. revisar o plano de projeto para ajustamentos ou aprimoramentos se os planos já estiverem preparados;
6. administrar e localizar os riscos ao longo da execução do projeto<sup>10</sup>.

A figura 10 mostra um resumo dessas etapas:



**Figura 10 – Etapas para administração de riscos de projetos**

Fonte: Roehl-Anderson e Bragg (2000, p. 371), adaptado

Embora tenham sido apresentadas as etapas fundamentais na fase inicial de um projeto, é salutar comentar que se devem considerar riscos de projeto em outros momentos como após o estabelecimento do caminho ideal ao projeto, antes de começar uma nova fase deste, ou quando se conhece alguma informação pertinente a ele, e que envolva mudanças nas condições do negócio.

<sup>10</sup> Texto no original: 1. Identify the risks that are relevant to the project; 2. Evaluate the risks to determine which risks deserve the most attention; 3. Assign people to “own” the key risks; 4. Address the key risks through containment or contingency plans (prepared before the risk becomes an issue to the project); 5. Revisit the project plan for adjustment or enhancement if the plan has already been prepared; 6. Manage and track the risks throughout the life of the project.

## 2.10 Tratamento dos riscos

Uma vez identificados e analisados os riscos, deve-se tomar a decisão de como tratá-lo, ou seja, qual a medida preventiva para monitorá-lo ou aceitá-lo como risco inerente ao negócio.

O monitoramento contínuo é um aspecto especialmente importante de qualquer processo de gestão de risco porque a natureza das atividades é passível de sofrer mudanças rápidas devido a inovações de produto e de mercado e a dependência de alguns produtos em redes abertas como a Internet (MARSHALL, C., 2002, p.94).

Algumas técnicas gerenciais são usadas para evitar, controlar ou reduzir os riscos. Conforme o perfil do risco na organização, este pode vir a ser uma ameaça, sendo, nesse caso, indesejável; havendo uma tendência natural de evitá-los.

Eventos e fatos diferentes exigirão focos diferentes e, nesse contexto, Marshall, C. (2002) os classifica em eventos controláveis e incontroláveis. O autor argumenta que, mesmo que nem todos os riscos possam ser controláveis, alguém deve assumir a responsabilidade por gerenciar cada risco, e essa responsabilidade deve ser a de focalizar em controle, seja no ambiente interno ou externo à empresa.

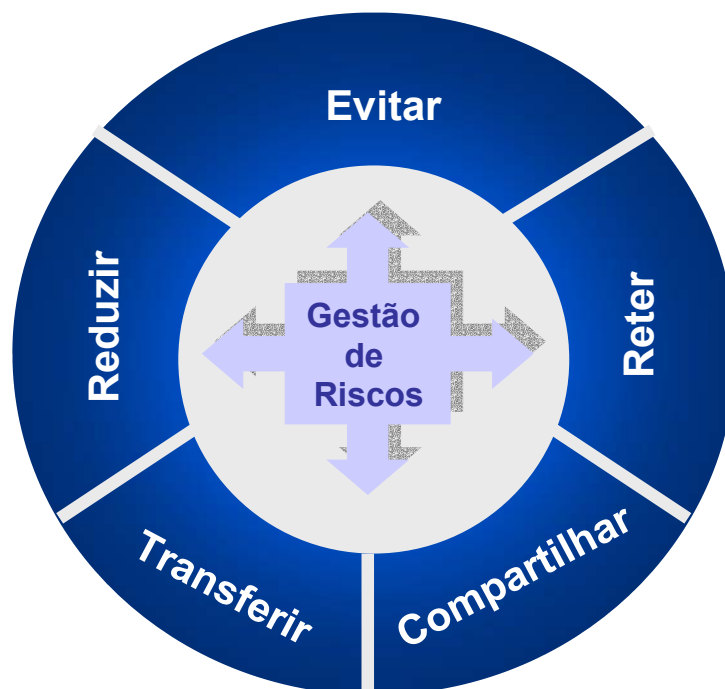
Eventos controláveis geralmente envolvem riscos também controláveis. São oriundos de problemas com processos ou recursos internos. Esses eventos geralmente estão centrados nos riscos operacionais, e de acordo com suas características, deve ser dada prioridade a projetos, manutenção contínua de sistemas e ações corretivas de falhas que, por vezes, são originadas das pessoas envolvidas no processo.

Por outro lado, os eventos incontroláveis são oriundos de processos e recursos externos, incluindo os atos de Deus, mudanças políticas, riscos financeiros e outros. Segundo Marshall, C. (2002, p. 64), “eventos incontroláveis não podem ser controlados por qualquer unidade de negócios através da prevenção ou mitigação de perdas”.

Para Marshall, S. (2005), no plano estratégico das empresas devem constar registros como os objetivos do negócio, o ambiente em que o negócio opera, os

riscos que enfrenta, quanto de risco aceitará e qual o tratamento que será dado aos riscos. Esses elementos devem ser entendidos como vitais às estratégias das empresas, que devem ser tão concisas quanto possível.

Nesse contexto, encontra-se em Vaughan (1997), Vicente (2001) e Marshall, S. (2005) algumas formas gerenciais pelas quais os riscos podem ser controlados e gerenciados. A figura 11 ilustra algumas técnicas para lidar com os riscos e, a seguir é feita uma abordagem sobre cada uma delas.



**Figura 11 – Técnicas para lidar com riscos**

Fonte: Elaborada pela autora

- **Risco evitável**

O risco é evitável quando a organização se recusa a aceitá-lo. A organização pode escolher entre as alternativas de negócios, aquela que a expõem em menores riscos.

Essa forma de lidar com os riscos tem característica conservadora, e se for extremamente utilizada, o negócio pode ser privado de muitas oportunidades de lucro e, conseqüentemente, do alcance dos seus objetivos. Ademais, segundo Vicente (2001, p. 28), “a operação de qualquer organização já incorpora um componente intrínseco de risco operacional”. De acordo com os ensinamentos de

Assaf Neto (2002, p. 118), “empresas com estrutura de custos (despesas) fixos assumem também maiores riscos em razão da maior variabilidade de seus resultados operacionais”.

Essa técnica implica em limitar as atividades arriscadas, ou em casos mais extremos, abandonar o negócio que dá margem ao risco.

- **Redução de riscos**

A prevenção e o controle é uma das formas de reduzir riscos. Alguns pontos de controle são estabelecidos para prevenir a ocorrência de perdas. A prevenção é, talvez, uma das formas mais conhecidas para redução de riscos. No entanto, essa técnica não elimina totalmente a possibilidade da ocorrência de perdas, pois se assim ocorrer, o risco também seria eliminado<sup>11</sup>.

A implantação de técnicas de prevenção e controle deve ser feita mediante análise de custo *versus* benefício, pois, em alguns casos, o custo da prevenção pode ser superior ao da própria perda.

- **Retenção de riscos**

Segundo Marshall, S. (2005, p. 44), “a quantidade de riscos a ser retida deverá ter sido definida na estratégia”.

Organizações enfrentam constantemente um número ilimitado de riscos que, às vezes, não é identificado e nem tampouco mensurado. De acordo com Vicente (2001, p. 30), “quando nenhuma ação pró-ativa é tomada no sentido de se evitar, reduzir ou transferir o risco, este é retido ou assumido pela organização”.

Marshall, S. (2005) ressalta que a quantidade de riscos a ser retida deve ser prevista na estratégia da empresa. Entretanto, cabe aos gestores a decisão de assumir ou evitar os riscos. Normalmente, devem-se assumir riscos que apresentem uma oportunidade de ganhos ou pequenas possibilidades de perdas.

- **Transferência de riscos**

O risco pode ser transferido a outros indivíduos ou organizações que possuam maiores habilidades para retê-los. A forma mais comum é a transferência por meio de compra e venda de contratos futuros, conhecida como *hedge*.

---

<sup>11</sup> Texto no original: If the possibility of loss could be completely eliminated, then risk would also be eliminated.

A transferência de riscos pode ainda envolver a contratação de seguros mediante o pagamento de um prêmio à outra parte que, por sua vez, garante a indenização de perdas ocorridas até certo limite.

- **Compartilhamento de riscos**

Além das técnicas apresentadas, a estrutura do COSO 2, divulgada em setembro de 2004, inseriu como um dos componentes para a gestão de riscos, a resposta aos riscos.

De acordo com esse componente, recomenda-se que, após a avaliação dos riscos, seja fornecida uma resposta, como forma de administrá-los. A decisão deve considerar a relação custo *versus* benefícios e as tolerâncias de risco desejadas. Assim, a resposta inclui as ações anteriormente descritas, como evitar, minimizar e aceitar, e incorpora a possibilidade de compartilhamento dos riscos.

Pelas técnicas apresentadas, infere-se que, quando os riscos estiverem fora da estratégia da empresa, e os retornos não compensarem os riscos, a ação aplicada deve ser evitar ou rejeitar os riscos.

Por outro lado, se os riscos forem inerentes ao negócio ou às operações normais da atividade, pode-se aplicar ações como: redução, retenção, transferência ou compartilhamento dos riscos.

A decisão sobre a escolha do tratamento dos riscos inclui também o apetite e cultura de risco da empresa.

## **2.11 Filosofia de riscos em empresas não-financeiras**

A gestão de riscos em empresas financeiras encontra-se bastante avançada. No entanto, em instituições financeiras são pré-estabelecidos limites aceitáveis de risco. Os ativos das empresas não apresentam a mesma liquidez de uma carteira de um banco, havendo muitos empreendimentos de longo prazo.

Nas corporações não-financeiras, como as manufaturas, há a produção de um bem intangível. Os riscos, então, ganham importância no sentido de proteção da atividade, que é a produção de bens. Buscam-se *hedges* financeiros para não prejudicar a atividade operacional, como, por exemplo, conseguir ter o contas a receber corrigido por índices e moedas de risco, semelhante aos empréstimos obtidos e contas a pagar para fornecedores (BRITO, O., 2000, p. 17).



Uma vez conhecidos os riscos, as empresas precisam escolher entre as alternativas disponíveis para gerenciá-los. Barbosa (2003, p. 817) enumera algumas filosofias de atuação das empresas não-financeiras em relação aos riscos:

- empresas reativas – tentam agir apenas perto da hora do terremoto;
- empresas que restringem sua atuação à tesouraria, visando a garantir os custos de carregamento de suas dívidas;
- algumas organizações já se utilizam de gestão integrada dos riscos financeiros. A maioria de suas filosofias está voltada para a minimização de variância. Trabalham no sentido de garantir resultados, fluxo de caixa e nível de dividendos orçados. Com resultados garantidos, algumas visam, dessa forma, a aumentar sua capacidade de endividamento ou manutenção de seu *rating*;
- [...].

A filosofia adotada pelas empresas para gerir os seus riscos depende de cada estrutura organizacional, bem como a postura dos gestores e estratégias estabelecidas. No entanto, algumas empresas que já possuem a gestão de riscos apresentam características comuns que, na concepção de Barbosa (2003), são consideradas como fatores críticos de sucesso na implantação de uma gestão de riscos. São eles:

- a) forte patrocínio da alta administração – é fundamental a presença do chefe nos departamentos, de forma que todos os segmentos de negócios da organização estejam envolvidos;
- b) empresas com uma idéia clara de direção – ter um plano estratégico definido é fundamental, uma vez que a gestão integrada vai muito além das fronteiras do grupo de risco. Envolve ações de natureza estratégica que deverão estar alinhadas com o posicionamento da empresa;
- c) portfólio sempre atualizado, com foco em materialidade e flexibilidade – uma infra-estrutura fundamental para o desenvolvimento de um sistema integrado de risco;
- d) equipe multidisciplinar de alto nível – gerenciar risco envolve conhecimentos em diversas áreas: finanças, contabilidade, estatística, estratégia.

## 2.12 Gestão de riscos no Brasil

Em maio de 2005, a Fundação Getúlio Vargas – EAESP/GVPesquisa divulgou uma pesquisa realizada por Saito e Schiozer em 50 empresas brasileiras não-financeiras, sendo que a grande maioria são empresas listadas na Bovespa.

O objetivo da pesquisa foi o de analisar o motivo que as empresas usam derivativos, traçando comparações com os resultados consolidados obtidos por pesquisas semelhantes realizadas em outros países, em especial nos Estados Unidos da América (EUA) e na Alemanha.

Percebeu-se que a proporção de empresas brasileiras que utilizam derivativos não é estatisticamente diferente de nenhum dos outros países pesquisados, com exceção dos EUA, em que a proporção de usuárias é menor. Um dos motivos atribuídos a essa menor proporção nos EUA é o fato de empresas americanas terem acesso a um mercado doméstico maior que o mercado externo, ao contrário dos países europeus e asiáticos pesquisados.

Em linha com a grande maioria das pesquisas semelhantes já realizadas, as classes de reposição mais gerenciadas com derivativos no Brasil são a cambial, seguida pelo risco de taxas de juros, de *commodities* e de patrimônio, nessa ordem.

A pesquisa revelou que os gestores brasileiros mostram-se mais preocupados com aspectos institucionais e legais do que com questões econômico-financeiras, ao contrário do que se observa nos EUA e na Alemanha. A tributação sobre derivativos foi o item citado como de maior preocupação pelos gestores brasileiros, seguido pelo item “tratamento contábil”.

Segundo Saito e Schiozer (2005, p. 16), “a despeito da elevada volatilidade dos mercados brasileiros, os dois maiores fatores de preocupação para gestores brasileiros estão ligados aos aspectos institucionais e legais (‘tributação’ e ‘tratamento contábil’)”.

Mais adiante, Saito e Schiozer (2005, p. 18) concluem que “as empresas que usam derivativos são justamente aquelas com maiores exposições em moeda estrangeira, sugerindo mais uma vez que a utilização de derivativos se faz, principalmente, com o propósito de gerenciar riscos e não com fins especulativos”.

Verificou-se também que os gestores brasileiros utilizam derivativos principalmente com o propósito de proteger a empresa de riscos, e não com fins especulativos.

Os resultados ainda sugerem que a proporção de empresas brasileiras que utilizam derivativos para especulação é menor do que a verificada nos EUA e na Alemanha, embora isso não possa ser afirmado de forma conclusiva.

Com o propósito de visualizar aspectos pertinentes à realidade brasileira sobre os riscos nas empresas não-financeiras e, considerando que o assunto tratado nesta dissertação apresenta material bibliográfico bastante restrito, buscou-se material de fonte primária divulgado em páginas da internet, a fim de ilustrar sobre como está sendo realizado o gerenciamento de riscos em algumas empresas não-financeiras e quais suas principais preocupações sobre o assunto.

Empresas de setores distintos vêm incorporando instrumentos de planejamento sobre incertezas e riscos à sua administração. Serão citadas, a título de exemplos, a empresa Aracruz e a Petrobras.

A empresa Aracruz, em seu site <<http://www.aracruz.com.br>>, disponibiliza no corpo das informações financeiras, as principais medidas preventivas para minimizar os riscos da empresa. A empresa avalia os riscos do ponto de vista estratégico, operacional e financeiro.

De acordo com informações divulgadas no site, a empresa tem dado crescente atenção às questões estratégicas e aos riscos estratégicos face ao acelerado processo de globalização e evolução da tecnologia. O planejamento estratégico da empresa envolve a participação da direção e dos principais gestores, o qual é submetido à aprovação do Conselho que, por sua vez, mantém um Comitê Estratégico que se reúne periodicamente com a administração da empresa e promove, ao menos uma vez ao ano, uma reunião focada em assuntos estratégicos.

Com referência aos riscos operacionais, a empresa os monitora com o objetivo de proteger seu patrimônio e seus resultados financeiros. Em 2002, iniciou a implementação de um projeto chamado HPR (Risco Altamente Protegido), focado na proteção dos negócios da empresa, por meio da prevenção do potencial de perdas. O programa consiste, basicamente, de quatro elementos: análise de riscos, controle de perdas, transferência de riscos e monitoramento de riscos.

Os riscos financeiros estão relacionados a crédito, flutuações cambiais, taxas de juros e variações de preços. Para o gerenciamento dos riscos de câmbio e de juros, a empresa vem recorrendo a instrumentos de derivativos financeiros como os mercados futuros.

A Petrobras também apresenta em seu site <<http://www.petrobras.com.br>>, a sua política de gerenciamento de riscos, a qual vem se desenvolvendo sob a direção dos diretores da companhia.

Para implementar sua estratégia global de gerenciamento de riscos, a companhia pode utilizar-se de instrumentos derivativos e não-derivativos. No entanto, essas medidas expõem a companhia a riscos de crédito e de mercado. Assim, monitora os riscos de crédito, limitando as contrapartes e instrumentos financeiros derivativos de instituições financeiras, e os riscos de mercado são gerenciados pelos diretores da companhia. O patrimônio da empresa é protegido utilizando o sistema misto de seguro, conforme características dos bens e natureza dos riscos cobertos.

A companhia relata, ainda, que há início de estudos para monitoramento de outros riscos como demanda e riscos operacionais, na avaliação de riscos de projetos de investimento e dos ativos existentes.

Além de exemplos específicos como esses, pode-se citar ainda a existência de consultorias focadas no gerenciamento de riscos em empresas não-financeiras, que se utilizam da informação e de modelos matemáticos, aliados à tecnologia de sistemas para fornecer meios de monitoramento de riscos.

Outro importante aspecto que deve ser observado é a integração dos responsáveis pelos riscos nas empresas, aqui englobando as instituições financeiras, seguradoras, fundos de pensão e outras, para tratar de assuntos relacionados aos riscos mediante a troca de informações em fóruns como a Comunidade da Lista de Riscos<sup>12</sup> e outros.

---

<sup>12</sup> Comunidade virtual de profissionais da área de administração de riscos no Brasil, que se comunicam por meio de fóruns diários na internet.

### 2.13 Síntese do capítulo

Os riscos são originados da idéia de um futuro incerto, entretanto, riscos e incertezas possuem definições distintas no meio empresarial. Enquanto a incerteza apresenta possibilidades de ocorrências desconhecidas, o risco pode ser mensurado e controlado mediante a análise das probabilidades de ocorrência, podendo causar impactos negativos (perdas) ou positivos (oportunidades).

Pesquisas e estudos vêm sendo desenvolvidos nos últimos anos sobre os riscos, mas não se chegou ainda a uma classificação padrão dos riscos empresariais. Neste estudo, os riscos foram classificados em estratégicos, financeiros e operacionais. Também o papel do gestor de riscos ainda não foi plenamente definido. Pois, além de ser uma nova função dentro das empresas, novas necessidades de controles surgem constantemente, as quais devem integrar às suas responsabilidades.

A gestão de riscos é um processo que busca a mitigação dos riscos nas empresas. Para tanto, o processo inclui a identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. Nas empresas não-financeiras, essa gestão ainda é incipiente, mas diversos autores entendem que seu objetivo principal é aumentar o valor das empresas, principalmente mediante o controle da volatilidade dos fluxos de caixa futuros. No Brasil, pode-se observar, em algumas empresas brasileiras, que a gestão de riscos já tem seu espaço conquistado na estrutura organizacional.

### 3 A CONTROLADORIA

Empresas vivem em um mundo moderno e competitivo, demandando a presença de gestores que atuem de forma dinâmica e que sejam flexíveis às mudanças.

Em sua tese de doutorado, Nakagawa (1987) já relatava sobre a necessidade do gestor dominar e conhecer a estrutura organizacional das empresas. O autor destaca que as mudanças podem acontecer até mesmo no seio das empresas, em função das suas formas e características.

Entretanto, Bio (1985 apud NAKAGAWA, 1987) aponta que o entendimento do processo de mudança nas empresas, seja em nível interno ou externo é o que propicia aos gestores saltarem de uma postura passiva e conservadora para uma postura ativa de agente de mudança.

Ainda conforme Nakagawa (1987, p. 43), “o ambiente externo está em constante mutação. [...] Ameaças externas precisam ser superadas: oportunidades estratégicas devem ser aproveitadas”.

Essas transformações ocorrem em diversos campos, dentre eles, o empresarial, incluindo a gestão das empresas e dos negócios. Portanto, é fundamental situar a empresa no contexto da atividade econômica. A crescente competitividade é um dos fatores com o qual a empresa se defronta, e para garantir o seu *market-share* e a sua continuidade, precisa criar condições suficientes para isso.

Sob esse aspecto, Peleias (2002a, p. 4) afirma que “ao realizar a gestão eficaz de seus resultados de forma contínua, a empresa assegura sua sobrevivência como sistema econômico, além de garantir sua continuidade e crescimento”.

Peleias (2002a, p. 4) ainda define que “a sobrevivência de uma empresa é a capacidade de a organização adaptar-se ao meio ambiente em que atua”, e mais adiante, ressalta que “continuidade é a habilidade de a empresa manter-se operando ininterruptamente pela adequada utilização dos recursos de que dispõe”.

Tem-se, então, que para a empresa manter-se no sistema econômico, deverá considerar como mínimas condições para tal, a eficácia da gestão de seus

resultados. A continuidade da empresa é fundamental para a sociedade, não somente pelos seus objetivos intrínsecos, mas porque agrega interesses sociais mútuos no ambiente em que atua.

Para tanto, Peleias (2002a, p. 13) assegura que os gestores necessitam cada vez mais apostar no futuro, isto é, “identificar alternativas de ação, quantificá-las e escolher aquela que permita o alcance dos objetivos da organização”.

É nesse contexto que se insere os conceitos da Controladoria no âmbito empresarial, entendendo como órgão imprescindível para o fornecimento de informações que propiciem uma gestão eficaz.

### **3.1 Conceitos e características da Controladoria**

A Controladoria é abordada por vários autores sob dois vértices: como área do conhecimento humano e como órgão administrativo.

Como área do conhecimento humano, entrelaça-se com outras teorias indispensáveis à construção de um modelo de gestão eficaz. Nesse sentido, Mosimann e Fisch (1999, p. 99) conceituam a Controladoria como:

O conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Como unidade administrativa, Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 345) consideram que a Controladoria,

É responsável pela coordenação e disseminação desta Tecnologia de Gestão – quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informações – e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização.

Alguns autores classificam a Controladoria como órgão de *staff*, influenciando nas decisões e controlando todas as áreas por meio do monitoramento

do desempenho alcançado, prestando, assim, assessoria no controle e informando à alta administração sobre os resultados obtidos por cada área de responsabilidade.

É válido ressaltar que o órgão administrativo Controladoria não substitui as responsabilidades dos gestores por seus resultados obtidos, sendo que cada gestor controla sua respectiva área e se responsabiliza por seus resultados. Mas a Controladoria propicia informações adequadas ao processo decisório, colaborando para que os gestores obtenham eficácia nas suas áreas de negócios.

### 3.2 Missão e objetivos da Controladoria

A Controladoria, assim como outras áreas de responsabilidades, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização.

Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 346) assumem que a missão da Controladoria é **“assegurar a otimização do resultado econômico da organização”**. Nesse sentido, cabe à Controladoria coordenar esforços para conseguir um resultado global sinérgico, mediante o controle das operações e seus resultados planejados.

Acrescenta-se que para o cumprimento dessa missão, face ao atual contexto empresarial, é imprescindível agregar o fator “risco” às informações consolidadas pela Controladoria. Assim sendo, a missão da Controladoria deve ser assegurar a otimização do resultado global visando menores riscos à organização.

Contribuindo com esses conceitos, Padoveze (2003, p. 36) complementa que cabe à Controladoria “o processo de assegurar a eficácia da empresa, mediante o controle das operações e seus resultados planejados”.

Ao executar o planejamento das atividades, a empresa espera alcançar determinados objetivos econômicos, e esse é o ponto central da atenção da Controladoria. Para que a missão assumida seja cumprida, é necessário que se estabeleça os objetivos da Controladoria. Conforme Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 347), esses objetivos são:



- promoção da eficácia organizacional;
- viabilização da gestão econômica;
- promoção da integração das áreas de responsabilidade.

A integração da missão e objetivos estabelecidos resultam na implementação de um conjunto de ações que disponibilizem aos gestores das outras áreas de responsabilidade, instrumentos de apoio, conforme mostra o quadro 1.

Ação	Instrumento disponibilizado
Clarificar como as decisões são ou deveriam ser tomadas	Modelo de decisão
Mensurar corretamente o resultado dos eventos, produtos, atividades e áreas	Modelo de mensuração
Informar adequadamente os gestores	Modelo de informação

#### **Quadro 1 – Ação e instrumento disponibilizado**

Fonte: Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 348)

Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 347) ainda ensinam que “a Controladoria, como qualquer área de responsabilidade de uma organização, tem sua responsabilidade definida claramente, respondendo pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas atividades”.

### **3.3 Funções da Controladoria**

Kanitz (1976), um dos precursores da Controladoria, estabeleceu que as funções da Controladoria consistem em um conjunto de sistemas que fornecem aos gestores os elementos necessários para sugerir à alta administração as medidas corretivas para melhorar o desempenho empresarial.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p.27), a Controladoria “tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

As atividades da Controladoria visam propiciar aos gestores instrumentos que permitem uma visão global das aplicações e recursos que estão sendo empregados na empresa, a fim de verificar como suas metas poderão ser alcançadas e, dessa forma, tomar as melhores decisões.

As funções básicas da Controladoria, segundo Wilson, Roehl-Anderson e Bragg (1995, p. 22-23 apud BRITO, O., 2000, p. 25-26), são:

- 1- **Planejamento:** Estabelecimento e manutenção de um plano integrado de operações de curto e longo prazos, consistente com as metas e objetivos da companhia, analisado e revisado quando necessário, comunicado a todos os níveis da gerência, utilizando sistemas e processos instalados adequadamente;
- 2- **Controle:** Desenvolvimento e revisão de padrões para avaliação da performance e para prover linhas gerais e suporte aos membros da gerência afim de assegurar comparação dos resultados realizados com estes padrões, considerando informações financeiras e informações não-financeiras;
- 3- **Relatórios:** Preparação, análise e interpretação dos resultados financeiros para utilização da gerência no processo decisório, proporcionando análise das informações com referência aos objetivos da companhia. Preparação de relatórios para autoridades reguladoras, acionistas, instituições financeiras, clientes e para o público geral;
- 4- **Contabilidade:** Desenho, estabelecimento e manutenção da Contabilidade geral e de custos para toda a companhia, registrando adequadamente todas as transações financeiras nos Livros, de acordo com os princípios contábeis e controles internos, com flexibilidade suficiente para prover informações essenciais requeridas pela gerência para planejar e controlar adequadamente os negócios da companhia;
- 5- **Outras responsabilidades:** Relacionamento com Auditores externos, investidores, órgãos reguladores; responsável pela área tributária e programas de segurança, entre outros.

Na concepção de Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 349-351), as atividades da Controladoria estão interligadas aos objetivos – decorrentes da missão da empresa –, e quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão, tendo como principais funções:

- a) subsidiar o processo de gestão – oferecendo suporte à estruturação do processo de gestão bem como às fases envolvidas no processo, por meio de um sistema que permita simulações e projeções sobre o impacto dos eventos econômicos na tomada de decisão. Deverá suprir os gestores de informações gerenciais sobre os desempenhos e resultados econômicos,

além de monitorar a elaboração do orçamento das diversas áreas de responsabilidade da empresa;

- b) apoiar a avaliação de desempenho – analisando o desempenho da empresa e das áreas de responsabilidade, incluindo sua própria área de atuação, pois a Controladoria também é uma das áreas de responsabilidade, e como tal contribui para o cumprimento da missão da empresa;
- c) apoiar a avaliação de resultado – realizando a análise do resultado gerado pelos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões, e avaliando o resultado de seus próprios serviços;
- d) gerir os sistemas de informações - padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas, por meio da definição de uma base de dados que propiciem à empresa informações suficientes à gestão, e da elaboração de modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características inerentes a cada área;
- e) atender aos agentes do mercado - considerando o ambiente externo em que a empresa está inserida, a Controladoria, seja como representante legal ou apoio ao gestor responsável, deve atender aos diversos agentes de mercado, e ainda, analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa.

Ressalta-se que as atribuições assumidas pela Controladoria podem variar de uma empresa para outra, em detrimento ao seu porte, a sua cultura, o mercado de atuação, o ramo de atividade, entre outras, sendo difícil defini-las com precisão.

Para Anderson (2004, p. 57), é impraticável definir o trabalho do *controller* de forma a abranger todos os tamanhos e tipos de negócio e todas as organizações. Porém os objetivos de suas funções, quanto aos registros e informações, podem ser definidos de forma clara. Em termos de risco, de maneira geral e simplificada, o autor aponta três objetivos como subfunções da Controladoria:

1. proteger os recursos do negócio;
2. manter conformidade com informação legal e registros contábeis exigidos;

3. auxiliar a administração na formulação de políticas e controles operacionais.<sup>13</sup>

Convém adicionar às subfunções acima, que a Controladoria deve se incumbir em promover a otimização do valor da empresa disponibilizando informações que suportem a gestão de riscos.

### 3.4 Funções do *controller*

Sobre as funções do *controller*, Nakagawa (1987, p. 2) salienta que cabe a ele “a tarefa de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações capaz de atender adequadamente às necessidades informativas do processo de planejamento e controle da empresa”. Esse sistema capacita os gestores a utilizarem com eficiência e eficácia<sup>14</sup> os recursos que lhes são colocados à sua disposição.

Segundo Padoveze (2003, p. 36), “o papel do *controller* é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e resultados global e setorial”.

Entretanto, o *controller* não deve ser responsável pela geração dos resultados planejados, mas um colaborador aos gestores responsáveis pelo resultado das suas respectivas áreas.

Na visão de Roehl-Anderson e Bragg (2000), o *controller* tem várias funções distintas, destacando ao longo dos anos as responsabilidades de planejar, organizar, dirigir e avaliar, que são também designadas aos gestores de qualquer área. Entretanto, com a recente expansão do trabalho do *controller*, são exigidas outras habilidades mais específicas como a análise financeira e análise de processos.

---

<sup>13</sup> 1. Protection of the assets of the business; 2. Compliance with legal reporting and record-keeping requirements; 3. Assistance to management in formulating policies and controlling operations.

<sup>14</sup> Eficiência – é um conceito relacionado a método, processo, operação, enfim, ao modo certo de se fazer as coisas e pode ser definida pela relação entre quantidade produzida e recurso(s).

Eficácia – está associada diretamente com a idéia de “resultados” e “produtos” decorrentes da atividade principal de uma empresa, à realização de suas metas e objetivos com vistas ao atendimento do que ela considera sua missão e propósitos básicos.

Roehl-Anderson e Bragg (2000) destacam ainda que as funções do *controller* envolvem a criação e manutenção de um sistema de controle integrado. Isto envolve a documentação de controles já existentes, visando a eliminação de controles redundantes e adição de novos controles para cobrir riscos potenciais advindos de novas situações empresariais. Para tanto, o *controller* deve ter firmeza para identificar os tipos gerais de fraudes e saber como prevení-las<sup>15</sup>.

O *controller* detém um amplo conjunto de informações acerca das atividades da empresa e situações internas ou externas. Assim, seu sistema de informações deve estar alinhado com as estratégias do negócio, sendo imperioso que faça parte da estratégia administrativa.

### 3.5 Estrutura da Controladoria no contexto organizacional

Para cumprir o seu papel, assegurando resultados ótimos à empresa, a Controladoria deve participar ativamente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, a fim de exercer corretamente suas funções de controle e correção de planejamento. Nesse sentido, além de suas funções gerenciais, não pode se furtar das suas responsabilidades no que tange à legislação societária e fiscal.

Segundo Padoveze (2003, p. 36), a Controladoria pode ser estruturada em duas grandes áreas:

- A área contábil e fiscal – que é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, tais como: demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários etc.
- A área de planejamento e controle – que incorpora a questão **orçamentária, projeções e simulações**, custos, e a contabilidade por responsabilidade. Dentro da Controladoria, é imprescindível um setor que se responsabilize pelo que denominamos de acompanhamento de negócio. Este setor é responsável pelos **dados estatísticos** para análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e **projeção de cenários**, elaboração e acompanhamento de projetos, **análise de investimentos** etc. (grifo nosso).

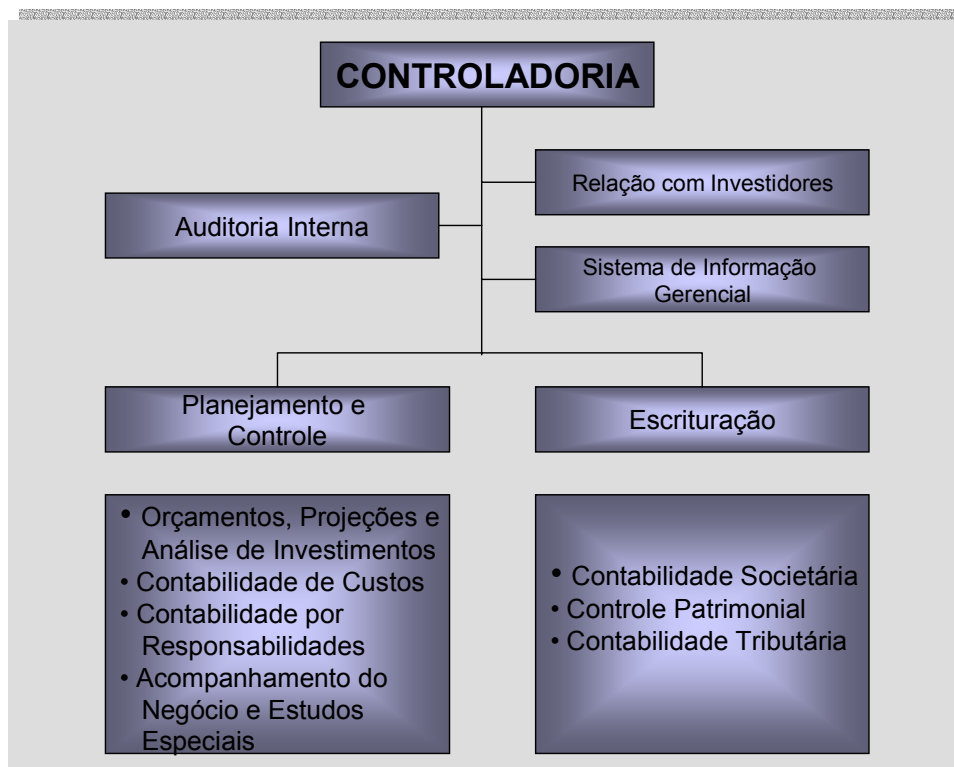
---

<sup>15</sup> Texto no original: Perhaps the most important function of the controller is to create and maintain the corporate financial control system. This involves documenting the existing control structure, eliminating redundant controls, and adding new control to cover potential risks arising out of new business situations. In order to properly assess risks, the controller must have a firm grasp of the general types of fraud and how to prevent them.

Por essa ótica, o moderno profissional de Controladoria, no exercício de suas atribuições, terá que dominar conhecimentos de administração geral, finanças, marketing, estatística, além, evidentemente, de contabilidade, custos e tributos.

Na tentativa de encontrar os pontos de integração entre as áreas de Controladoria e gestão de riscos, pode-se atentar para o fato de que, ao aplicar métodos de mensuração de riscos, a ferramenta mais comumente utilizada é a estatística.

A figura 12 apresenta o campo de atuação da Controladoria proposto por Padoveze:



**Figura 12 – Estrutura da Controladoria**

Fonte: Padoveze (2003, p. 37)

Observa-se na figura acima, o vasto campo de atuação da Controladoria, abrangendo conhecimentos desde a contabilidade societária e tributária até à área gerencial, que envolve projeções, análises de custos e investimentos, acompanhamento dos negócios e avaliação de desempenho.

Entretanto, cabe destacar que o organograma proposto apresenta conflito quanto ao posicionamento hierárquico da auditoria interna como área da Controladoria na estrutura organizacional, face às atribuições da auditoria interna no que tange a sua independência na organização.

Nas palavras de Attie (1986), por ser a auditoria interna uma atividade cujo propósito é o de fazer julgamentos profissionais, ela necessita de alto grau de imparcialidade, integridade e objetividade, o que requer independência prática no exercício das suas funções.

O autor supracitado esclarece ainda que os auditores internos somente são independentes quando podem exercer suas funções de forma livre e objetiva. Para isso, precisam contar com o apoio da alta administração e seus executivos, para que possam executar seus trabalhos livres de interferência e com a colaboração dos outros setores submetidos a exame.

Sobre esse enfoque, Audibra (1995 apud PAULA, 1999) ressalta que a independência do auditor interno não se restringe ao livre acesso às informações e dependências da organização, mas inclui a liberdade de programar seus trabalhos, executá-los e reportar os resultados consoante sua livre iniciativa sem interferências.

Também Franco e Marra (2001) comentam que o vínculo empregatício do auditor interno com a empresa deve ser meramente circunstancial, em virtude de seus serviços serem prestados com exclusividade e em tempo integral. A subordinação da auditoria interna na empresa deve ser somente sob o aspecto funcional, exercendo suas funções com absoluta independência profissional.

Sob esse prisma, entende-se que o apoio da alta administração, bem como o posicionamento do auditor interno com autonomia na organização, são fatores preponderantes para sua independência. Para tanto, é aconselhável que se reporte a um órgão com autoridade suficiente para lhe designar tal independência e oferecer suporte às suas recomendações.

### **3.6 Instrumentos da Controladoria**

A Controladoria está profundamente envolvida na busca da eficácia organizacional. Para alcançá-la, é necessária a utilização de instrumentos que

possibilitem o cumprimento do seu papel. Assim, pode-se utilizar dois instrumentos fundamentais: o processo de gestão e sistemas de informações.

Os sistemas de informações estão integrados ao processo de gestão, apoiando-o nas suas fases, conforme é demonstrado no quadro 2. Na seqüência, aborda-se detalhadamente sobre conceitos e funções de cada um dos instrumentos.

Processo de Gestão	Sistemas de Informações
Planejamento estratégico	Sistema de informações sobre variáveis ambientais
Planejamento operacional: Pré-planejamento Planejamento de longo, médio e curto prazos	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário) Sistema de orçamentos (gerenciais)
Execução	Sistema de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamentos)
Controle	Sistema de informações para avaliação de desempenhos e de resultados

**Quadro 2 – Processo de gestão e sistemas de informações**

Fonte: Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 353)

### 3.7 Processo de gestão

Mediante a missão e objetivos estabelecidos pela empresa, os gestores devem adequar-se à realidade imposta no dia-a-dia, analisando o cenário em que a empresa está inserida, planejar criteriosamente seus planos de ação e implementá-los a fim de assegurar que as metas traçadas sejam alcançadas.

Antes de abordar o processo de gestão, convém definir o que seja gestão. Nakagawa (1987, p. 50) definiu gestão como “a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (planejado) por ela, apesar das dificuldades”. Para Cruz (1991, p. 38 *apud* PARISI; NOBRE, 2001, p. 118), “gestão é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa”.

Os autores Parisi e Nobre (2001) denominam esse conjunto de conceitos e princípios de “Modelo de Gestão”, cujo escopo é promover condições de potencializar a atuação dos gestores, com base nas crenças e valores dos



acionistas, que acabam por refletir em princípios permanentes no modelo e condicionantes à atuação dos gestores.

Segundo Guerreiro (1989, p. 229), os objetivos do modelo de gestão, entre outros, é “assegurar a redução de risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos”.

No entendimento de Menezes (2001), embora o modelo de gestão não esteja diretamente vinculado à atividade da Controladoria, sempre há um grande impacto sobre ela. A influência que a Controladoria exerce sobre os gestores é mediante o processo de disseminação de conceitos, modelos e padrões que se relacionam com os gestores no processo de gestão. Dessa forma, conclui-se que há uma grande interação entre a Controladoria, o modelo de gestão e os próprios gestores.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 138) destacam ainda que “o simples agrupamento de recursos não garante a eficácia e eficiência do processo produtivo. Faz-se necessário um processo estruturado de gestão”.

O processo de gestão é, portanto, um processo de controle que busca assegurar que as metas estabelecidas sejam cumpridas, sendo considerado um processo contínuo de tomada de decisão. Sob esse aspecto, para o melhor desempenho das suas funções, as atividades dos gestores devem estar ligadas a um processo de gestão, que se constitui basicamente do planejamento, execução e controle, cujas etapas serão apresentadas a seguir.

### **3.7.1 Planejamento estratégico**

Na fase de planejamento, a empresa empenha esforços em prever o futuro a fim de traçar metas e diretrizes em detrimento à sua missão. Assim, necessita antecipar cenários futuros e, para isso, precisa de um planejamento estratégico.

Tomando como referencial a definição de Padoveze (2003, p. 96) sobre planejamento: “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente”, e também a sua visão sobre estratégia como sendo:

os meios para fins, e estes fins relacionam-se com os propósitos e objetivos da organização. Elas são as coisas que os negócios fazem e os caminhos a seguir, e as decisões que elas tomam é para alcançar determinados pontos e níveis de sucesso (PADOVEZE, 2003, p. 94),

pode-se compreender que o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, determinando os objetivos e propósitos da organização em um ambiente de constantes mudanças e, como tal, considerando os riscos envolvidos nas metas estabelecidas, de forma a garantir a sobrevivência e continuidade da empresa no mundo dos negócios.

Outro fator a ser considerado é a competitividade, que está presente no mundo dos negócios, com maior ou menor grau de evidência. A globalização dos mercados colocou o enfoque da concorrência e da competitividade em um elevado nível de importância, impactando não só os mercados, mas as relações econômica e política entre as nações (PADOVEZE, 2003).

Por competitividade, assume-se, neste trabalho, a definição de Oliveira, Peres Jr. e Silva (2004, p. 28): “Competitividade é a capacidade de a empresa formular, implementar e divulgar estratégias concorrenciais que lhe permitam manter ou ampliar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Assim, a estratégia competitiva deve estar em nível preciso do planejamento estratégico, haja vista englobar ações específicas para criar vantagens competitivas capazes de sustentar produtos ou mercados na persecução de objetivos propostos, e a partir daí, serem implementadas a fim de estabelecer os objetivos nos níveis menores da organização.

O planejamento estratégico é abordado por Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 138) como “a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos)”.

Nakagawa (1987, p. 70) assim define planejamento estratégico:

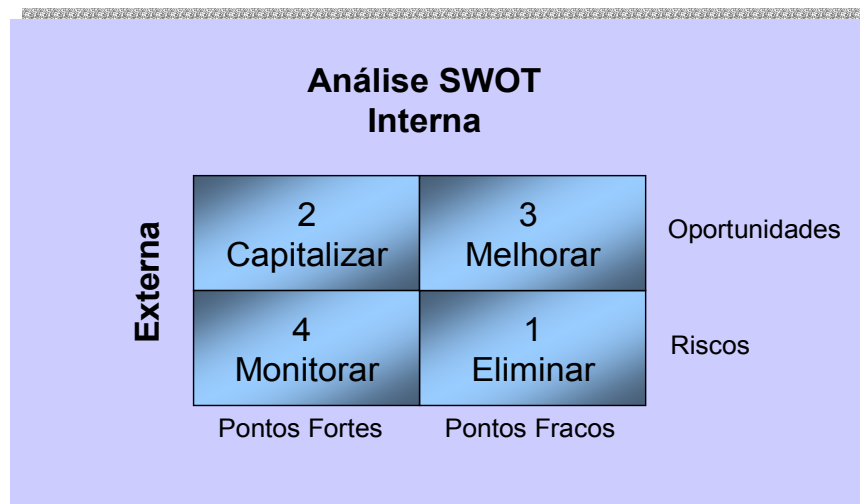
É um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro.

Para Nakagawa (1987) esta avaliação é que possibilita identificar e dimensionar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças do mercado. O conjunto dessas atividades se constitui na fase inicial do processo de planejamento estratégico.

Na fase de planejamento estratégico, a empresa determina as diretrizes estratégicas que possibilitem aproveitar as oportunidades, evitar as ameaças, elencar os pontos fortes e deles tirar proveito e neutralizar os pontos fracos, ou superá-los.

Conforme foi abordado em tópico específico neste trabalho, o perfil dos riscos nas empresas está intrinsecamente relacionado aos fatores de ameaças e oportunidades. E, dessa forma, pode-se depreender sobre a contribuição do planejamento estratégico na identificação e prevenção de riscos.

O método SWOT<sup>16</sup> é recomendado por Padoveze (2003) como um procedimento adequado para análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Essa análise em relação aos ambientes externos e internos da empresa pode ser vislumbrada na figura 13.



**Figura 13 – Análise SWOT**

Fonte: Padoveze (2003, p. 97)

<sup>16</sup> SWOT (S – Strengths – Forças – Pontos Fortes; W – Weaknesses – Fraquezas – Pontos Fracos; O – Opportunities – Oportunidades; T – Threats – Ameaças).

Num primeiro momento, para o estabelecimento do planejamento estratégico, deve-se ter clara a definição da missão da empresa, a fim de formular as diretrizes estratégicas que venham ao encontro daquela.

Baseando-se nas considerações de Padoveze (2003), os pontos fortes e fracos são conhecidos a partir da comparação dos aspectos internos da organização com a competitividade e expectativas do mercado que, confrontada com os objetivos da empresa, indicará quais áreas que apresentam forças ou fraquezas que serão relevantes no futuro.

Brito, O. (2000) ensina que os pontos fortes é o que a empresa tem de vital, são os pontos que realçam o seu desempenho. Conhecer os pontos fortes é conhecer as vantagens que a empresa possui sobre seus competidores e, assim, tirar proveito dessa informação como, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos. Já os pontos fracos, consistem nas áreas que precisam de melhorias ou reestruturação. A empresa deve voltar-se para estes pontos a fim de torná-los no mínimo neutros, por meio de rearranjos de pessoas e responsabilidades.

Para Padoveze (2003), as ameaças e oportunidades serão conhecidas mediante análise do ambiente externo da empresa, identificando potenciais problemas que os fatores ambientais poderão trazer no futuro. O resultado dessa análise poderá implicar em acertos e ajustes no plano de determinadas áreas a fim de adequar-se à realidade estudada, bem como poderá induzir a mudanças nos objetivos da empresa.

Sobre oportunidades externas, Brito, O. (2000) considera que a empresa deve se inteirar das oportunidades existentes e analisar como aproveitá-las para obter vantagem competitiva, pois, muitas vezes, a empresa não aproveita uma oportunidade pelo fato de não a conhecer, e a informação sobre os concorrentes é o mínimo para se tornar competidor no mercado. A empresa também deve estar atenta às ameaças como novos competidores no mercado, novas medidas econômicas e a capacidade dinâmica dos competidores em disponibilizar produtos e serviços.

Após a interpretação do ambiente em que a empresa está inserida, bem como de todos os aspectos envolvidos a ela, o passo seguinte é a elaboração da estratégia, formalizando-a em um plano que, nesse sentido, é o planejamento

estratégico. Padoveze (2003, p. 98) lembra que “a estratégia a ser adotada deve estar em consonância com a missão da empresa, suas metas e objetivos”.

Na figura 14, consta alguns exemplos de oportunidades e ameaças que podem surgir nas empresas, e que devem ser controlados e aproveitados adequadamente quando da análise de um projeto ou investimento. Cada fator deve ser minuciosamente estudado em consonância aos riscos existentes, observando as variáveis inerentes, a fim de otimizar as ações a serem implementadas.



**Figura 14 – Controlando oportunidades e ameaças**

Fonte: Guimarães, L. (2004b, p. 42)

Nessas circunstâncias, planejar estrategicamente exige que o *controller* detenha informações globais da empresa e alta dose de sensibilidade para a correta identificação das ameaças e oportunidades que surgem a todo momento no universo empresarial, levando em consideração tudo o que for vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva.

### 3.7.2 Planejamento operacional

Nesta fase, são definidos os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa. Segundo Nakagawa (1987, p. 72), normalmente o planejamento operacional é realizado mediante duas etapas:

- processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos da empresa;
- processo de avaliação e aprovação dos planos alternativos de ação elaborados na etapa anterior.

Sobre a primeira etapa, Brito, O., (2000, p. 43) enfatiza que um plano de ação “deve ser objetivo, dentro dos padrões de riscos aceitáveis e de fácil interpretação por parte dos gestores”.

Nesta última etapa, Nakagawa (1987, p. 73) explica que “a avaliação e aprovação de planos, usualmente, conta com o suporte e apoio do sistema de informações do orçado acompanhado de um modelo de preorçamentação”.

No âmbito da Controladoria, por política entende-se a forma com que os gestores tomam suas próprias decisões, incluindo o bom senso, a criatividade e a discricção inerente a cada um. Na concepção de Nakagawa (1987), as políticas funcionam nas empresas como guias de raciocínio que direcionam o processo de tomada de decisão, e são planejadas para assegurar a congruência dos objetivos empresariais.

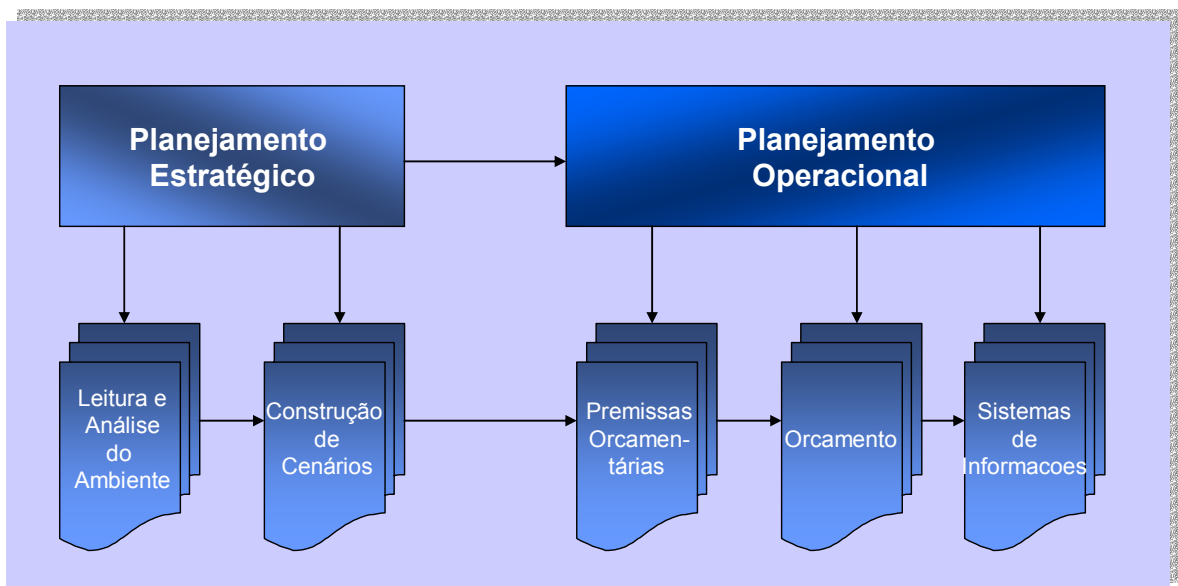
Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 143) abordam que “a Controladoria atua no sentido de disponibilizar sistemas de informações que contemplem os modelos de decisão e de mensuração adequados, tendo em vista a realidade operacional da empresa”.

Assim, o produto da fase de planejamento operacional consiste no conjunto de alternativas de ação selecionadas, quando se deve fixar os objetivos e escolher as melhores alternativas selecionadas. Normalmente, é feito planejamento dentro de uma perspectiva de médio e longo prazos. Ao aproximar a realização dos

eventos, mediante uma visão mais segura das variáveis envolvidas, faz-se um replanejamento.

A Controladoria atua na área operacional por meio do planejamento e controle orçamentário, interligando com as diretrizes e metas estabelecidas no plano estratégico. Para a consecução do plano orçamentário, inicia-se fazendo uma leitura do ambiente em que a empresa está inserida; a etapa seguinte é a construção de cenários.

A figura 15 reflete a interligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional, incluindo o plano orçamentário. Neste trabalho, assume-se o orçamento como sistema de informações gerenciais, e será tratado em tópico específico.



**Figura 15 – Estratégia, plano orçamentário e sistema de informações**

Fonte: Padoveze (2003, p. 202)

### 3.7.3 Execução

A execução é assim definida por Peleias (2002a, p. 25): “a execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços”.

Idéias semelhantes são colocadas por Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146), quando afirmam que “a fase de execução é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas”. Os autores ainda complementam que, além do consumo dos recursos e geração dos produtos, pode haver, nesta fase, a implementação de ajustes nos planos, mediante seleção de alternativas operacionais mais apropriadas.

Na concepção de Padoveze (2003, p. 279), “a atuação da Controladoria na fase de execução consiste, basicamente, em providenciar modelos de decisão para os eventos econômicos, para subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão das transações que estão sendo efetivadas”. Para o autor, também faz parte, da fase de execução, a gestão dos ciclos operacional e financeiro, do capital de giro, da necessidade do capital de giro e do imobilizado.

#### **3.7.4 Controle**

De nada adianta planejar se não houver controle para compreender se as metas traçadas estão sendo alcançadas. O controle deve ser implementado em todas as áreas operacionais, bem como na empresa em sua totalidade. Essa é a última fase do processo de gestão, entretanto, não é a menos importante. O controle é o final do processo, mas durante todo o processo há que se ter controle, desde o planejamento estratégico, sob pena do processo não ter a repercussão desejada.

O controle é a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos (PELEIAS, 2002a, p. 26).

Para que as ações sejam implementadas com sucesso, o controle envolve quatro etapas fundamentais, que segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146) são:

1. prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;



2. reunir informações sobre o desempenho real;
3. comparar o desempenho real com o previsto; e
4. verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Ainda na visão de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146), “a fase do controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos”. Dessa forma, entende-se que o controle está diretamente vinculado às fases de planejamento e execução; quanto mais claros e completos tenham sido os planos, e melhor tenham sido as execuções dos planos, haverá melhores condições de controles.

Peleias (2002a, p. 26) ainda ressalta que “o controle é exercido por todos os gestores da empresa, com o apoio fornecido pela controladoria, e é suportado por relatórios obtidos do sistema de informação, voltados para avaliação de resultados e de desempenhos”. O autor entende que o controle é exercido com maior eficácia na medida em que os gestores participam ativamente do planejamento.

Nas considerações de Brito, O. (2000, p. 43), o acompanhamento do plano de ação torna-se importante para “avaliar como os resultados e retornos sob riscos obtidos se comparam com os orçados. São, portanto, informações para tomada de decisão visando à correção de rumos, quando necessário”.

Passa-se agora a discutir sobre o sistema de informações.

### **3.8 Sistema de informações**

Sistema pode ser definido em diversos ambientes em que se aglutinam pessoas com objetivos comuns.

De acordo com Gil (1999), um sistema de informações consiste em transformar dados para produzir informações. Assim, a matéria-prima do sistema de informações é o dado, enquanto que o produto final é a informação, a qual deve ser apresentada em forma, prazo e conteúdo adequados ao usuário.

Sob essa visão, Gil (1999, p. 14) assim define sistema de informações:

os sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações.

Sobre a importância da Contabilidade no processo de sistemas de informações, Padoveze (2003, p. 96) pondera que:

desde a etapa do Planejamento Estratégico até o processo final de controle, passando pela programação, o sistema contábil deve estar apto para municiar e receber informações operacionais e financeiras. [...] Como a continuidade da empresa é decorrente do acerto das decisões estratégicas, a Contabilidade tem se desenvolvido continuamente no sentido de estar em linha com as estratégias de negócios e da organização.

Os gestores sempre se defrontam com a responsabilidade pela solução dos problemas da empresa, tomando decisões por meio da escolha entre soluções alternativas, baseadas em um sistema de informações.

Na visão de Nakagawa (1987, p. 84), o tratamento dado às informações contribuiu para o aperfeiçoamento do processo de gestão nas empresas. Isso ocorreu principalmente porque: (1) as técnicas gerenciais obtiveram um avanço considerável; (2) a informação passou a ser compilada de forma a atender as necessidades gerenciais e; (3) foram desenvolvidos sistemas de informações que suportam os processos de planejamento e controle, bem como das operações de produção da empresa.

Pronunciando-se a esse respeito, Almeida, Parisi e Pereira (2001) consideram que a Controladoria disponibiliza um sistema de informações gerenciais para suportar o processo de gestão, nas suas diversas etapas. As informações são modeladas e construídas em subsistemas que se baseiam em conceitos econômicos, compreendendo: simulações, orçamentos, padrões e realizado.

O sistema de informações gerenciais deve servir de balizador para tomada de decisão em todos os níveis gerenciais, contendo informações que sirvam de subsídios ao conhecimento dos riscos inerentes às áreas de responsabilidade.

### 3.8.1 Sistema orçamentário

O orçamento pode ser considerado uma ferramenta de controle por excelência em todo o processo operacional, haja vista abranger todos os setores da empresa, e ser passível de acompanhamento dos negócios envolvidos no decorrer da realização do que foi planejado e orçado.

O sistema de orçamentos é descrito por Nakagawa (1987, p. 94) como sendo um “modelo de mensuração que avalia e demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma empresa, que deverão resultar da execução dos planos de ação por ela aprovados”.

Em linhas gerais, trata-se de uma ferramenta de planejamento que tem como base o sistema de informações contábeis da empresa. A partir dessas informações, e das metas estabelecidas à empresa para os exercícios subsequentes, são elaborados relatórios gerenciais, incluindo os dados previstos. Essa ferramenta é monitorada ao longo da realização dos fatos, por meio da comparação da realidade com a previsão feita anteriormente, objetivando ajustes e controles tempestivos, na busca do cumprimento das metas.

Entretanto, Padoveze (2003, p. 189) ressalta que:

O plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Padoveze (2003) lista ainda alguns quesitos para a estruturação do plano orçamentário:

- a) orientação para objetivos – buscando alcançar os objetivos com eficiência e eficácia;
- b) envolvimento dos gestores – obtendo o comprometimento dos gestores empresariais por meio da participação ativa nos processos de planejamento e controle;

- c) comunicação integral – fazendo com que os sistemas de informações, o processo de tomada de decisão e a estrutura organizacional sejam compatíveis;
- d) expectativas realísticas – apresentando objetivos gerais e específicos, mesmo que desafiadores, mas possíveis de serem cumpridos;
- e) aplicação flexível – permitindo correções, ajustes, revisões de valores e planos no orçamento, tornando-o flexível;
- f) reconhecimento dos esforços individuais e de grupos – utilizando-o como instrumento de avaliação de desempenho etc.

O processo orçamentário deve estar em consonância com os objetivos da empresa, considerando o conjunto de valores, princípios e missão por ela estabelecidos. A integração de todos os gestores no desenvolvimento do processo é de suma importância, pois permite uma gestão participativa, o que, além de promover efeito de sinergia, possibilitará a avaliação de desempenho dos gestores nas suas respectivas áreas.

A estruturação do orçamento consiste, basicamente, de três etapas, que de acordo com Padoveze (2003) são:

- a) previsão – Esta fase compreende todo o trabalho de cálculo necessário para demonstrar o que a empresa espera e prevê que vá acontecer no período orçado, compreendendo a elaboração dos quadros orçamentários. Nesta fase, são projetados todos os cenários econômicos possíveis ou imagináveis, considerados dentro de condições probabilísticas;
- b) reprojeção – Fase em que os dados orçados são submetidos aos gestores setoriais para análise e críticas. De posse das sugestões apresentadas, é feito um acerto das previsões iniciais;
- c) controle – É a fase em que se verifica se os objetivos previstos foram atingidos. Por meio da análise das variações ocorridas, serão analisados o desempenho das áreas de responsabilidade e eventuais correções que devam ser efetuadas.

Considerando a missão, objetivos, estratégias e políticas da empresa, são estabelecidos os planos de ação de médio e longo prazos. A etapa seguinte é a

incorporação dos levantamentos realizados ao sistema de informações contábeis gerando projeções em forma de demonstrativos contábeis, as quais devem ser passíveis de análise que, na visão de Padoveze (2003, p. 262), compreende a análise:

- de balanço patrimonial;
- da margem de segurança;
- da geração de lucros;
- de retorno do investimento;
- da criação de valor da empresa;
- da variação do risco empresarial;
- do valor da empresa.

As projeções contábeis permitem o controle mediante a comparação com dados reais. A essa comparação e controle, denomina-se de acompanhamento dos negócios ou controle orçamentário.

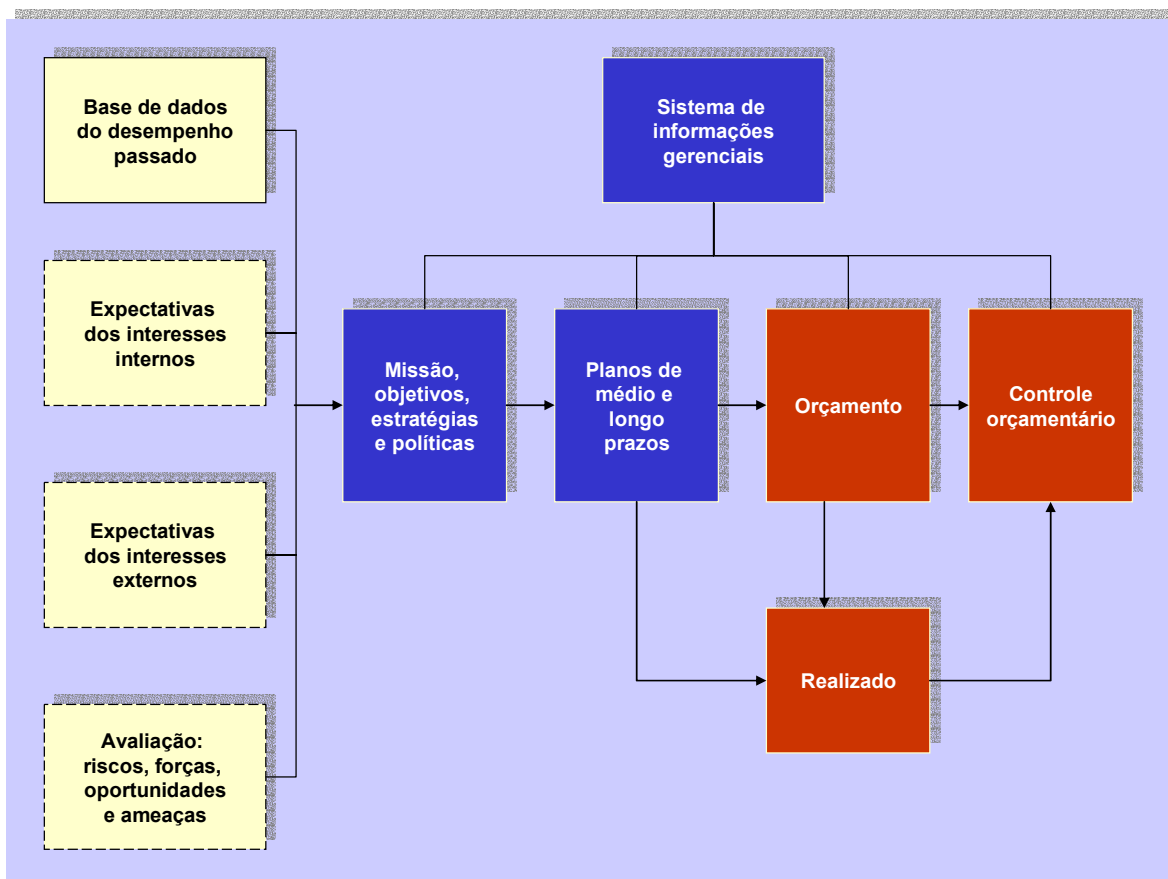
A Controladoria deve monitorar o orçamento e orientar os gestores individualmente sobre os seus planos, bem como a empresa como um todo. Também é papel da Controladoria propostas de ações corretivas decorrentes do controle orçamentário que, de acordo com Padoveze (2003, p. 273), visa principalmente a:

- identificar e analisar as variações ocorridas;
- corrigir erros detectados;
- ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial.

O controle é aqui realizado na busca de otimização do plano proposto, incluindo apoio aos gestores, correções e ajustes, para que o mesmo esteja em consonância com os objetivos da empresa.

Outras correntes, como a de Frezatti (2000) e Moreira (2002), sustentam que a base de dados do desempenho passado da empresa é o suporte para início da elaboração do orçamento, mas por si só, não permite atingir os objetivos do negócio. Adiciona-se a esses dados, as expectativas dos agentes internos e externos à

empresa, envolvendo ainda a avaliação do ambiente empresarial. A figura 16 demonstra o relacionamento entre os elementos do plano orçamentário.



**Figura 16 – Relacionamento entre os elementos no plano orçamentário**

Fonte: Frezatti (2000, p. 23)

Para Moreira (2002, p. 14), “o sistema orçamentário implica a utilização de técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução de um resultado desejado”.

Sob essa ótica, o orçamento constitui-se em uma fase do processo de planejamento, representando, quantitativamente, os planos elaborados para o ano fiscal seguinte.

Nas considerações de Barbosa Filho (2004), o orçamento normalmente começa seis meses antes do último mês do ano, com o objetivo de estabelecer uma visão da empresa, na qual fixa metas do negócio. O autor enfatiza que é impossível

ao orçamento tradicional prever mudanças e variações, quando do momento de sua confecção, seis meses ou até um ano antes.

Nesse ponto, cabe comentar sobre uma nova alternativa de modelo de gestão que vem sendo discutida no Brasil recentemente: o *Beyond Budgeting*. Trata-se de um novo modelo de gestão composto por princípios, que são estabelecidos para a gestão de processos flexíveis, e para uma descentralização radical de poderes.

Conforme Pflaeging (2003, p. 63, apud BARBOSA FILHO, 2004, p. 99), “o *Beyond Budgeting* vai além do planejamento orçamentário e gestão de desempenho – é uma filosofia de gerenciamento”.

O *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) tem a visão de que o processo orçamentário faz parte do calendário da maioria das empresas no mundo todo, tratando-se de um ritual anual. Esse processo absorve um tempo de preparo muito longo e, em contrapartida, torna-se caro para as organizações.

Além dessas críticas, segundo Barbosa Filho (2004, p. 59-61), o BBRT lista algumas barreiras que podem gerar problemas para as empresas que utilizam um modelo de gestão centralizado e o orçamento como uma ferramenta operacional e de desempenho, tais como:

- a) o orçamento pode ser uma barreira para respostas rápidas – se a empresa estiver restrita às estratégias fixadas anualmente e aos ciclos orçamentários, torna-se difícil adequar-se às mudanças do ambiente;
- b) o orçamento pode ser uma barreira para encontrar e manter pessoas talentosas – planos rígidos e orçamentos inflexíveis oferecem aos gestores oportunidades limitadas para desafios, riscos, recompensas e desenvolvimento pessoal;
- c) o orçamento pode ser uma barreira para a inovação – excesso de burocracia e controle orçamentário rígido obstruem a criação e a inovação;
- d) O orçamento pode ser uma barreira para a excelência operacional – os recursos e os custos são difíceis de serem repassados dentro da fábrica, impossibilitando que os gestores olhem para a redução de custos continuamente;

- e) o orçamento pode ser uma barreira para aproximar relacionamentos com os clientes – os objetivos são fixados para receitas, volume de produtos, ou margem bruta, havendo pouco incentivo em conhecer a satisfação dos clientes;
- f) o orçamento pode ser uma barreira para uma realização sustentável e resultados corporativos competitivos – as previsões de lucros estabelecidas no orçamento podem causar problemas em longo prazo junto às expectativas dos acionistas.

Destaque-se que, o momento atual das pesquisas sobre práticas de gestão tem apontado a existência de instrumentos de gestão como *Balanced Scorecard* e *Rolling Forecast*, tratados pelas pesquisas do BBRT. Cabe pesquisar sobre as funções atuais do orçamento nas organizações para averiguação da sua utilidade, bem como obter uma visão mais ampla de como as organizações devem ser gerenciadas.

Neste trabalho, o orçamento é considerado como um sistema de informações gerenciais para apoio a decisão do planejamento operacional (longo, médio e curto prazos) e para avaliação de desempenho.

### **3.8.2 Integração entre o processo de gestão e o sistema de informações**

O sistema de informações é formado por subsistemas que interagem dentro da empresa a fim de consolidar informações úteis ao processo decisório, nos diversos níveis hierárquico e funcional da empresa.

Sobre o sistema de informações, Peleias (2002a, p.15) afirma que:

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

Almeida, Parisi e Pereira (2001) ressaltam que o dinamismo dos dias atuais reflete em alterações que inovam as atividades empresariais. O sistema de



informações capta essas alterações, as quais refletem nos orçamentos, a fim de ajustar, identificar e evidenciar as causas das variações entre os desempenhos planejados e realizados.

Ainda segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 351), ao desempenhar a função de gerir os sistemas de informações, a Controladoria estará:

- definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão;
- elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores;
- padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas (Modelo de Informação).

Sob esse aspecto, cabe à Controladoria a função de otimizar os sistemas de informações, mediante o desenvolvimento de conceitos, a implantação e monitoramento das informações necessárias ao processo de gestão, por meio de sistemas adequados e consistentes. A integração entre o processo de gestão e o sistema de informações pode ser visualizada na figura 17.



Figura 17 – O processo decisório e a integração com o sistema de informações

Fonte: Mosimann e Fisch (1999, p. 120), adaptado

Assim, a Controladoria, como as demais áreas da empresa, deve ter sensores para captar do ambiente externo, informações com o intuito de projetar cenários paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, para que diretrizes estratégicas sejam alcançadas.

### **3.9 A Controladoria na avaliação de desempenhos**

Na fase de planejamento, são estabelecidos padrões que devem estar em consonância com as metas estratégicas em cada área de responsabilidade. A avaliação de desempenho consiste na comparação do que foi realizado com os padrões pré-estabelecidos.

Sobre os padrões e avaliação de desempenho, Araújo (2001, p. 101), considera que:

o momento de estabelecer padrões no processo de planejamento, é o mesmo em que devem ser encontrados e definidos parâmetros para avaliação do desempenho dos métodos competitivos, os quais são escolhidos para que se realize a estratégia da empresa.

Nesse sentido, a avaliação de desempenhos na empresa é uma forma de exercitar o controle, interagindo com as fases de planejamento e execução das atividades. Por meio da avaliação de desempenhos é possível detalhar as expectativas dos gestores sobre o que se pode esperar das operações.

A avaliação de resultados e desempenhos é uma forma complementar de controle e tomada de decisão e, como tal, a Controladoria não pode se furtar da responsabilidade de atuação nesse aspecto.

Nas considerações de Padoveze (2003), cabe à Controladoria o desenvolvimento de modelos de decisão, mensuração e informação para a avaliação de qualquer investimento da empresa, bem como do valor da própria empresa. Também é papel da Controladoria um modelo de gerenciamento de risco, o mais abrangente possível, identificando os elementos patrimoniais sujeitos a risco, de forma a permitir um monitoramento constante das variáveis envolvidas.

À medida que os planos decorrentes do planejamento vão sendo concretizados, as expectativas confirmam-se ou não. De acordo com Pereira (2001), o planejamento lida com o futuro, e por isso é caracterizado pela incerteza e pelo risco. Assim, a avaliação de desempenhos consiste em um *feedback* que pode minimizar as incertezas inerentes ao processo de planejamento, avaliando a ocorrência ou não-ocorrência dos eventos planejados.

As expectativas de desempenho formuladas na fase do planejamento devem ser as mais realistas quanto possível. Entretanto, a avaliação do desempenho realizado é que evidencia se essas expectativas se realizaram e qual o real potencial de desempenho, bem como eventuais desvios e suas causas. Nessas circunstâncias, há necessidade de se adequarem ao planejamento, formulando novas alternativas de ação ou solução de problemas identificados face à realidade estudada.

Dessa forma, entende-se que, na avaliação de desempenho, deve ser considerados indicadores de risco em detrimento aos resultados esperados e/ou alcançados ou não.

O desempenho voltado para o ambiente interno da empresa pode ser entendido a partir de sua estrutura hierárquica, comumente denominada estrutura organizacional, que parte de um modelo de gestão, formado pelas crenças, valores e expectativas dos gestores relacionados a todo o empreendimento (mercado, produtos, propensão ao risco etc.) (PEREIRA, 2001, p. 203).

Quando se encerra o processo de avaliação de desempenhos, inicia-se o processo de controles. As conclusões oriundas da avaliação de desempenhos consistem na base para escolher ações corretivas, uma vez identificadas as falhas ou desvios do curso do plano ocorridos.

### **3.10 A Controladoria redirecionada à gestão de riscos**

De forma direta ou indireta, as empresas já gerenciam o seu risco localmente fragmentado em diversas áreas. Cada gestor deve ser responsável pela exposição de riscos da sua área, contando com uma área de apoio central, o que

deixa a organização mais segura e estruturada para acompanhar os seus processos e ambientes críticos do ponto de vista do risco para a companhia.

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

Embora se saiba que o futuro será sempre inexoravelmente incerto, isto não quer dizer que não deva ser entendido e explorado, o que pode ser feito incorporando ao modelo contábil uma outra dimensão: o da incerteza ou risco (DANIEL, 2000; PICKFORD, 2001; GEORGE, 1996 *apud* MARTIN, 2002, p. 17)

Neste sentido, partindo da premissa citada no início desse estudo, de que a missão da Controladoria é otimizar resultados e que fatores de riscos podem estar correlacionados com as oportunidades futuras, para cumprir a sua missão de maneira efetiva, a Controladoria não pode ficar alheia ao processo de gestão de riscos.

Nakagawa (1987) ressalta que é atribuição do *controller* a tarefa de projetar, implementar e coordenar um sistema de informações que propicie informações adequadas ao processo de planejamento estratégico.

Brito, O. (2003) complementa que, dentre as suas funções, procura analisar o resultado obtido na ocorrência de determinada transação. Ora, se a transação é passiva da existência de riscos, então a Controladoria pode atuar contribuindo para identificar e controlar os riscos, a fim de eliminá-los ou reduzi-los, tornando possível a maximização dos resultados.

Atualmente, encontra-se nas empresas a figura do *Chief Risk Officer* que, além de conhecer os métodos, técnicas e ferramentas de gestão de riscos, deve conhecer também os negócios da empresa, suas políticas, estrutura organizacional, processos e modelo de gestão. É importante que a empresa tenha uma base de dados para avaliar e acompanhar corretamente os negócios da organização e é neste ponto que se considera a Controladoria como grande órgão gestor do processo.

Segundo Brito, O. (2000), as funções clássicas de Controladoria registram e analisam informações econômico-financeiras relativamente a eventos já ocorridos, incluindo a elaboração do orçamento, que se baseia, geralmente, em eventos passados como fonte de projeção de valores.

Sob esse prisma, Brito, O. (2000, p. 27) defende, em sua tese de doutorado, a mudança desse conceito: “A Controladoria deve migrar da análise do retorno obtido para a análise do retorno em condições de risco e alocação de capital”.

Brito, O. (2000, p. 29) consolida a idéia da incorporação da gestão de riscos à Controladoria nas instituições financeiras, especificamente nos Bancos de Atacado:

A Controladoria é aqui concebida como a área mais adequada e oportuna para ser a responsável pelo sistema de controle de riscos, porque é um órgão neutro o suficiente para julgar com independência e porque, tendo acesso às informações gerais, a consolidação e validação dessas informações são facilitadas.

Para o autor, essa reorientação da Controladoria procura melhor posicionar a instituição no tempo, por meio de informações com melhor qualidade, e contribuindo para uma instituição melhor orientada e mais competitiva, conseqüentemente, visando à continuidade da mesma.

Também Brito, C. (2004, p. 110), em sua dissertação de mestrado, manifestou-se que:

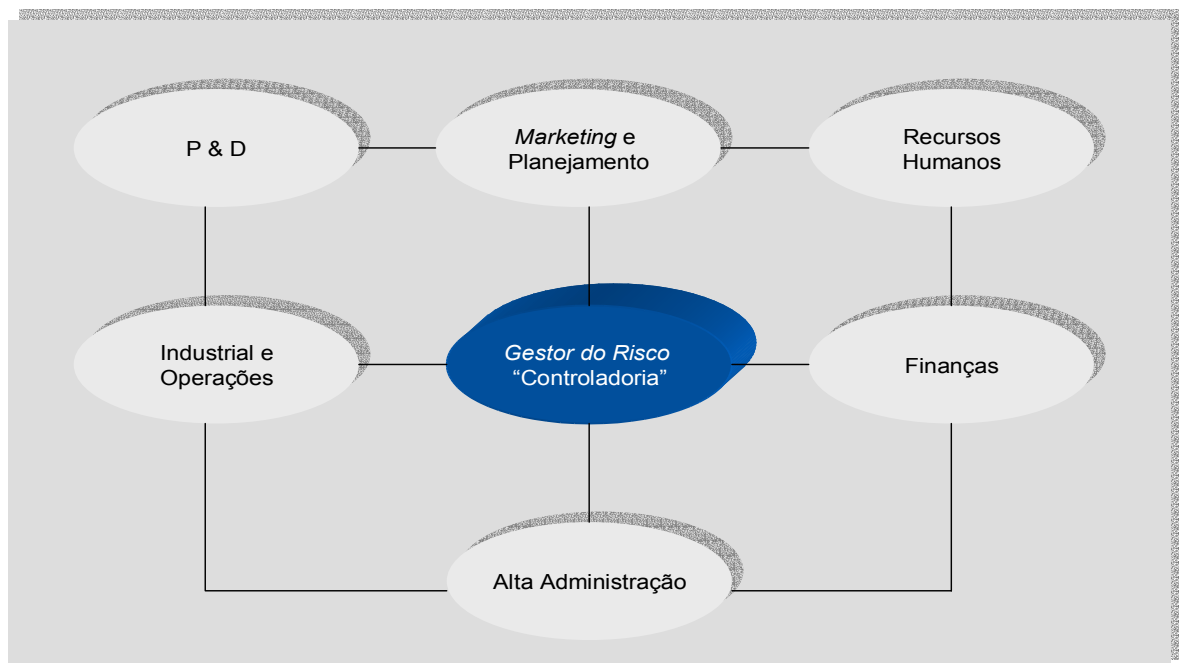
A Controladoria tem a responsabilidade de assegurar, juntamente com os gestores, os resultados necessários à continuidade da empresa, por meio de uma atuação pró-ativa no fornecimento de informações necessárias para as decisões de conceder crédito ou não a determinados clientes. O gerenciamento eficiente dos riscos será determinante na obtenção de resultados positivos, como também para a melhoria do prestígio do *controller* na empresa.

Partindo desses conceitos, a hipótese orientadora desta dissertação é a de que a Controladoria, como órgão que possui acesso às informações gerenciais, e mediante sua missão de otimizar os resultados globais da empresa por meio dos seus instrumentos de gestão, tem condições para coordenar processos que

permitam identificar, mensurar e divulgar informações referentes aos riscos nas empresas não-financeiras.

Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001, p. 7) acreditam que para as organizações maiores o acompanhamento do fator risco deva ser feito por um executivo designado para tal processo. No entanto, nas empresas de menor porte, que não dispõem ainda de adequada estrutura, esse papel pode ser desempenhado pelos *controllers*, uma vez que esse profissional já detém boa parte das características necessárias, e assume muitas vezes uma grande dose de independência dentro da organização.

A figura 18 apresenta, de forma esquemática, a integração da Controladoria com outras áreas que devem participar de maneira ativa na gestão de riscos.



**Figura 18 - Áreas envolvidas na gestão de riscos**

Fonte: Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001, p.7)

Conforme os autores supracitados, o modelo de gestão integrada de risco tem uma estrutura gerencial baseada numa visão global dos riscos onde as pessoas envolvidas no processo podem se basear para analisar as questões pertinentes. A gestão integrada de riscos deve ocorrer em três etapas:

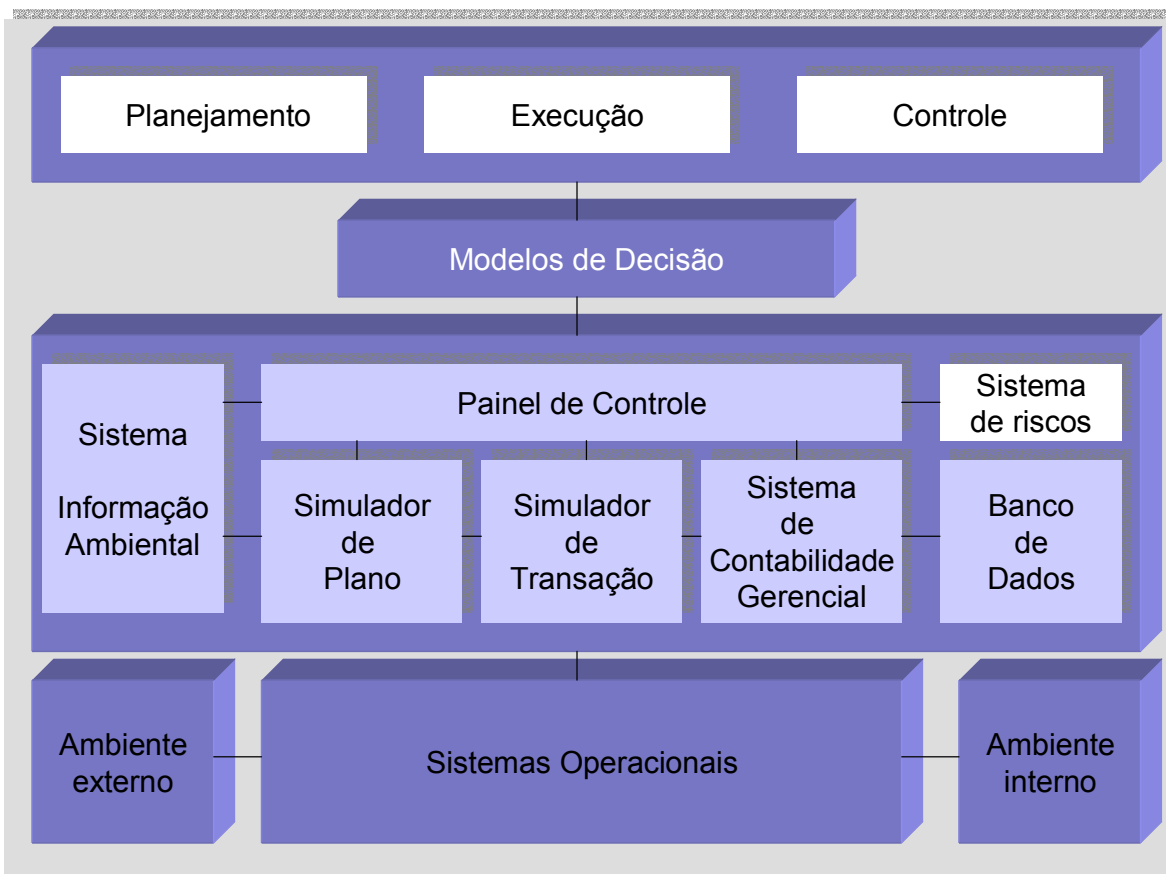
- a) visão integrada de riscos – consiste em identificar os mais variados tipos de riscos existentes em uma organização e analisar as variáveis internas e externas que influenciam os riscos da empresa. Riscos gerados por fatores externos representam riscos com maior dificuldade de gerenciamento, pois dependem de terceiros. Riscos gerados por fatores internos são aqueles que a empresa detém maior controle;
- b) gerenciamento do risco – deve-se organizar e identificar os riscos conforme probabilidades de ocorrência e possíveis soluções. As probabilidades a serem estabelecidas para cada um dos eventos devem ser consideradas mesmo que subjetivamente e, portanto, passíveis de erros. Nessa etapa, é fundamental o estabelecimento de causa e efeito nos negócios. Deve verificar, por exemplo, o impacto de certa medida nos lucros, imagem da empresa, participação no mercado, mensuração de custos e benefícios para administrar o risco;
- c) processo decisório sobre risco – consiste em sistematizar, organizar e definir quais riscos são prioritários para a organização. Após a definição das prioridades, é fundamental o estabelecimento das ferramentas necessárias para o gerenciamento e controle a serem utilizadas na redução dos riscos. Esse processo pode se constituir na contratação de um seguro patrimonial, na montagem de uma operação de *hedge*, entre outros.

A Controladoria, mediante sua missão e instrumentos de gestão, deve redirecionar sua atividade a fim de fornecer informações úteis que facilitem a compreensão dos riscos envolvidos e seus possíveis efeitos. A integração dos riscos e do processo de gestão da Controladoria é demonstrada na figura 19, na próxima página.

Para dar suporte às tomadas de decisões empresariais, o atual modelo de Controladoria é estruturado mediante as fases de gestão de planejamento, execução e controle. Em função do contexto ambiental, cada vez mais, exigem-se dos gestores tomadas de decisões acertadas, assegurando ações com redução de riscos.

Nesse contexto, a Controladoria, visando a otimização dos resultados globais da empresa, não pode se eximir dessas mudanças ambientais, e suas

funções precisam ser acrescentadas de outras que visem ao monitoramento das variáveis que impactam os negócios empresariais.



**Figura 19 – Integração dos riscos e do processo de gestão da Controladoria**

Fonte: Anotações de aula da disciplina Controladoria (2004)

Sob esse prisma, a Controladoria passa a incorporar novas dimensões ao universo do controle do risco. Para tanto, deve-se preparar para compreender os riscos oriundos das transações e seus efeitos e, assim, propiciar a condição de coordenar os processos de gestão. Para dar suporte ao processo de gestão, deve definir uma base de dados que permita informações oportunas, e direcione a gestão com relação aos riscos a que a empresa se expõe.

### 3.11 Síntese do capítulo

A Controladoria é um órgão cujas atribuições são concernentes à gestão dos negócios, envolvendo o planejamento, orçamento e avaliação de desempenho da



empresa, consolidando e reportando informações a todos os níveis gerenciais da empresa. Sua missão é assegurar a otimização do resultado global da empresa a menores riscos e, dessa forma, zelar pela continuidade do negócio.

Para desenvolver suas atividades, a Controladoria utiliza-se de dois instrumentos: o processo de gestão e o sistema de informações. O *controller* tem a função de preparar o sistema de informações disponibilizando-o aos outros gestores como suporte para tomadas de decisões e, entre outros objetivos, para que possam administrar os riscos inerentes às suas áreas.

Baseando-se nas informações que lhe são pertinentes, e por tratar-se de órgão neutro nas organizações, alguns autores entendem que a Controladoria pode manter um sistema que permita oferecer suporte à gestão de riscos.

## 4 A PESQUISA

### 4.1 Metodologia da pesquisa

Para atingir os objetivos estabelecidos, foi realizada uma pesquisa de campo agregada à técnica de *survey*. Segundo Babbie (2001, p. 96), “*surveys* são frequentemente realizados para permitir enunciados descritivos sobre alguma população”.

Conforme explica Babbie (2001, p. 97), métodos de *survey* podem fornecer um “mecanismo de busca” quando se está iniciando uma investigação sobre algum tema, ou seja, quando se deseja explorar um assunto. Nesse caso, os respondentes da pesquisa são instigados a colocar os seus pontos de vista sobre o assunto, sem a tentativa de selecionar uma amostra representativa.

Assim, esse estudo pode suscitar novas possibilidades de pesquisa que poderão ser investigadas em um *survey* mais específico.

### 4.2 Desenvolvimento da pesquisa

Nesta seção, serão descritas as etapas da pesquisa, os procedimentos que as constituem e as validações efetuadas.

A pesquisa realizada consiste nas seguintes etapas:

- a) elaboração do instrumento de pesquisa;
- b) pré-teste;
- c) alterações no instrumento de pesquisa;
- d) escolha da população e amostra;
- e) coleta de dados.

### 4.3 Elaboração do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa escolhido foi o questionário. Para a elaboração de um questionário, Martins (2002) estabelece que o investigador deve considerar os seguintes aspectos:

- a) identificar os dados e as variáveis fundamentais que irão compor as questões;
- b) avaliar se as questões formuladas possuem clareza na redação e seqüência ordenada das perguntas;
- c) avaliar a extensão do questionário;
- d) verificar se as questões são pertinentes ao estudo, evitando perguntas que já existem respostas disponíveis;
- e) cuidar da estética do questionário;
- f) se necessário, elaborar instruções claras para facilitar o preenchimento do questionário;
- g) se necessário, pré-codificar as respostas para facilitar o processamento dos dados.

A partir dos objetivos que delineiam esta pesquisa, e considerando a necessidade de alcançar os objetivos propostos, buscou-se elaborar um questionário que abrangesse todos os questionamentos levantados.

A elaboração do questionário teve como suporte os levantamentos bibliográficos, baseados em teses, dissertações, artigos e obras especializadas no assunto desta pesquisa, que compuseram o referencial teórico.

Observando os conceitos analisados, formulou-se as questões do instrumento de pesquisa com a identificação do autor da idéia apresentada. Considerou-se ainda as recomendações de Hill e Hill (2002, p. 89) sobre a elaboração das questões: “é preciso pensar cuidadosamente sobre o objetivo geral (o tipo de informação que quer solicitar) de cada uma das perguntas que está a inserir no questionário”.

Assim, o instrumento de pesquisa foi composto de quatro vertentes:

- a) questão – a pergunta propriamente dita;
- b) variável-chave – o assunto principal a que a pergunta pretende se reportar;
- c) objetivo – identificação e/ou esclarecimento do objetivo que se quer alcançar com a resposta da pergunta;
- d) fonte – referência do autor que citou a idéia por meio da qual surgiu a pergunta.

Após o estabelecimento dos pontos a serem trabalhados, analisou-se a forma de estruturação do instrumento de pesquisa. Optou-se por questões fechadas, as quais fornecem as possíveis respostas, no intuito de que os respondentes não despendessem de muito tempo para participarem da pesquisa.

Dessa forma, para a elaboração do questionário, foram utilizadas questões fechadas do tipo:

- a) questões de múltipla escolha que, segundo Marconi e Lakatos (2003), apresentam uma série de possíveis respostas, mas que abrangem o mesmo assunto. Em alguns casos, houve a combinação de respostas de múltipla escolha com respostas abertas, possibilitando mais informações sobre o assunto cujas respostas não estivessem previstas nas alternativas pré-definidas;
- b) questões matriciais, em escala do tipo *Likert* que, de acordo com Babbie (2001), são questões onde o respondente é solicitado a escolher qual ponto da escala de valores melhor corresponde à sua opinião a respeito do que está sendo pesquisado.

Nesse contexto, as questões em escala do tipo *Likert* objetivam avaliar o grau de concordância dos respondentes com os conceitos e posicionamentos dos autores pesquisados sobre afirmações que norteiam o estudo ora explorado.

É válido comentar que o termo escala de *Likert*, conforme Babbie (2001), é associado a um formato de pergunta comumente usado em pesquisas de *survey*. Consiste em apresentar aos respondentes uma afirmação e perguntar se eles “concordam fortemente”, “concordam”, “discordam” ou “discordam fortemente”.

Nesta pesquisa, optou-se por inserir também uma opção do tipo “nem concordo nem discordo”. Assim, os respondentes terão cinco categorias de respostas, atribuídas em escores de 1 a 5. Os escores são atribuídos levando em consideração o direcionamento do item.

Inicialmente, elaborou-se um questionário composto de 46 questões, que foi denominado nessa fase de Versão 1.0. Em seguida, foi realizado um trabalho de avaliação do mesmo, e tendo em vista a sua extensão e os objetivos propostos, foi realizada uma nova versão.

Na Versão 2.0, buscou-se subdividir as questões em concordância com os objetivos propostos no trabalho. As questões foram reduzidas para um número de 30, e o questionário foi estruturado da seguinte forma:

1ª. etapa – Formulado com questões do tipo classificatórias, que objetivam entender o perfil dos respondentes e o ambiente empresarial em que atuam.

2ª. etapa – Formulado com questões do tipo escala de *Likert*, compreendendo três grupos cujos objetivos são:

Grupo 1 – Identificar o objetivo e importância da gestão de riscos em empresas não-financeiras, e quais os procedimentos utilizados para a busca de informações que propiciem o gerenciamento de riscos nessas empresas.

Grupo 2 – Verificar se os procedimentos da Controladoria nas empresas não-financeiras são condizentes com as abordagens conceituais, sob o aspecto do controle de riscos.

Grupo 3 – Analisar se as informações gerenciais geradas pela Controladoria contribuem para o gerenciamento de riscos nas empresas não-financeiras, e quais os pontos de integração entre ambas as áreas.

Após o agrupamento das questões, a hipótese básica da pesquisa foi desmembrada, passando a ser estudada também em três níveis a fim de confrontar com os grupos de questões, conforme exposto no capítulo de introdução deste trabalho.

#### 4.4 Pré-teste

Uma vez concluída a revisão do instrumento de pesquisa, este foi considerado como pronto para ser testado antes da sua aplicação definitiva.

A tabulação dos dados do pré-teste propicia a identificação de falhas existentes no questionário, que podem prejudicar o objetivo da pesquisa. O objetivo do pré-teste é aprimorar e aumentar a validade do questionário. Conforme entendimentos de Babbie (2001), consiste em verificar se:

- a) os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes;
- b) as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser;
- c) as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas;
- d) a seqüência das perguntas está correta;
- e) não há objeções na obtenção das respostas;
- f) a forma de apresentar a pergunta não está causando viés etc.

A fim de verificar pontos de melhoria no instrumento e de validar o entendimento dos respondentes sobre os questionamentos pesquisados, foi realizada uma pesquisa com dois possíveis respondentes, atuantes na área de gestão de riscos, mas que não tiveram suas respostas tabuladas na coleta final de dados.

O questionário foi enviado por e-mail a dois executivos da área de gestão de riscos, os quais possuem também familiaridade com pesquisas acadêmicas, o que foi considerado fator preponderante na validação do instrumento. Juntamente ao questionário, foi solicitado, além das respostas, críticas e sugestões para o aprimoramento do mesmo.

Como avaliação geral do pré-teste, o instrumento de pesquisa foi considerado pelos respondentes como adequado, tanto quanto à sua extensão como em relação às questões apresentadas, as quais direcionam os respondentes aos aspectos mais interessantes para a discussão do assunto ora tratado na atualidade das empresas brasileiras.

#### 4.5 Alterações no instrumento de pesquisa

Apesar de ter sido validado, a pesquisa de pré-teste apontou algumas falhas que resultaram em alterações no questionário, cabendo destacar:

- a) complementação de opção de respostas de questões de múltipla escolha;
- b) alteração de termos para maior clareza da pergunta;
- c) observação do posicionamento de perguntas;
- d) apresentação de viés em perguntas;
- e) *layout* do questionário.

De posse dos resultados do pré-teste, o questionário foi reformulado modificando-se os pontos identificados como falhas, alterando ou excluindo perguntas. Apesar do questionário não ter sido considerado extenso pelos respondentes do pré-teste, após análise criteriosa das questões, o pesquisador verificou que algumas questões poderiam ser dispensadas por já terem seus objetivos inseridos em outras, reduzindo, assim, o número de questões, o que, de alguma forma, estimula os respondentes a completarem todo o questionário. Constituiu-se, então, a Versão 3.0 do instrumento de pesquisa, composto por 22 questões.

Além das modificações sugeridas, um dos respondentes do pré-teste levantou dúvidas quanto ao *layout* do instrumento. Assim, foi feito um novo levantamento bibliográfico e encontrou-se em Chagas (2000, p. 4) que os dados de classificação do respondente deverão estar no final do questionário, pois segundo o autor, “pode ocorrer distorção se estiverem no início porque o entrevistado poderá distorcer as respostas, caso seus dados pessoais já estejam revelados no início da pesquisa”.

Dessa forma, decidiu-se por alterar a ordem das etapas do questionário, passando as questões que objetivam entender o perfil e o ambiente de atuação dos respondentes para o final. Também houve o cuidado de esclarecer, na carta de apresentação da pesquisa, os objetivos e a ótica requerida das respostas, conforme Apêndice A no final deste trabalho.

## 4.6 O instrumento de pesquisa

Após as revisões sugeridas pelo resultado do pré-teste e aprovação do instrumento de pesquisa pelo orientador deste estudo, o instrumento de pesquisa, na sua versão final, e de acordo com as vertentes contempladas para a elaboração do mesmo, ficou definido com o seguinte formato:

1ª. etapa - Formulada com questões do tipo escala de *Likert*, apresentadas na forma de assertivas, e do tipo classificatórias de múltipla escolha. Referem-se às questões objeto da pesquisa, compreendendo três grupos cujos objetivos são:

Grupo 1 – Identificar o objetivo e importância da gestão de riscos em empresas não-financeiras e quais os procedimentos utilizados para a busca de informações que propiciem o gerenciamento de riscos nessas empresas.

N.	Questão	Variável-chave	Objetivo	Fonte
1	A gestão de riscos está presente nas empresas não-financeiras de mercado aberto listadas em bolsa de valores, porque é uma exigência regulatória.	Necessidade e/ou interesse na gestão de riscos	Analisar se a prática da gestão de riscos é vista como necessária ou como imposição nas empresas não-financeiras.	Formulário 20 - SEC
2	O conselho ou alta administração interessam-se pela gestão de riscos, e dela orientam-se para tomada de decisão.	Alta administração	Avaliar o apoio da alta administração à gestão de riscos e utilidade para tomada de decisão.	Barbosa (2003)
3	Os controles internos são fundamentais na avaliação de riscos, reduzindo os riscos que possam impedir o alcance dos objetivos da empresa.	Controles internos	Analisar se os controles internos podem auxiliar na identificação e/ou avaliação de riscos.	COSO <i>apud</i> Moscove, Simkin e Bagranoff (2002)
4	A gestão de riscos nas empresas não-financeiras visa aumentar o valor da empresa, por meio do controle da volatilidade dos fluxos de caixa futuros.	Objetivo da gestão de riscos	Analisar se os controles dos fluxos de caixa futuros auxiliam na gestão de riscos.	Cassidy (2005) Perobelli (2004) Marshall, C. (2002) Ferraz (2003)
5	A gestão de riscos em projetos visa a identificação e avaliação dos riscos ao longo da execução do projeto, contemplando planos de retenção ou contingências, ajustamentos e aprimoramentos.	Gestão de riscos em projetos	Analisar se há preocupação em monitorar os riscos em projetos ao longo da sua execução (o projeto pode tornar-se obsoleto)	Roehl-Anderson e Bragg (2000)



6	<p>Na sua percepção, quais dessas ferramentas são importantes para a identificação dos riscos em empresas não-financeiras? (pode escolher mais de uma opção)</p> <p>( ) Entrevistas  ( ) <i>Workshops</i>  ( ) <i>Brainstorming</i>  ( ) Mapeamento dos processos  ( ) Análise de cenários  ( ) Auditoria e inspeção  ( ) Controle orçamentário  ( ) <i>Control self assesement</i>  ( ) Outras. Especificar: _____</p>	Procedimentos para identificação dos riscos	Identificar as principais ferramentas utilizadas para identificar os riscos.	De Cicco (2004b), adaptado
7	<p>Indique quais os tipos de comitês (ou órgão com função equivalente) existentes na sua empresa para avaliar os riscos: (pode escolher mais de uma opção)</p> <p>( ) Riscos Estratégicos  ( ) Riscos Financeiros  ( ) Riscos Operacionais  ( ) Somente um comitê para todos os tipos de riscos  ( ) Não existe comitê para avaliação de riscos  ( ) Outros. Especificar: _____</p>	Comitês de risco	Identificar a existência de comitês de riscos, e se são específicos ou se a abordagem é única para todos os tipos de riscos.	Petrobras (2005) Jorion (2001)
8	<p>Em que área na sua empresa está localizada a gestão de riscos?</p> <p>( ) Área financeira  ( ) Controladoria  ( ) Presidência  ( ) Auditoria interna  ( ) Não há gestão de riscos  ( ) Outras. Especificar: _____</p>	Área de concentração da gestão de riscos	Identificar em que área da estrutura organizacional da empresa está concentrada a gestão de riscos.	Petrobras (2005) Padoveze (2003)

**Quadro 3 – Questionamentos sobre os procedimentos da gestão de riscos nas empresas não-financeiras**

Fonte: Elaborado pela autora

Grupo 2 – Verificar se os procedimentos da Controladoria nas empresas não-financeiras são condizentes com as abordagens conceituais, sob o aspecto do controle de riscos.

N.	Questão	Variável-chave	Objetivo	Fonte
9	As atribuições da Controladoria envolvem o planejamento e controle das operações, integrando e reportando informações a todos os níveis da gerência.	Funções básicas da Controladoria – Planejamento e controle	Analisar se os conceitos de planejamento e controle da Controladoria são praticados.	Wilson, Roehl-Anderson e Bragg (1995) apud Brito, O. (2000)
10	O trabalho do <i>controller</i> envolve a implementação de novos controles para cobrir riscos potenciais advindos de alterações nos processos ou negócios da empresa.	Papel do <i>controller</i>	Avaliar se a Controladoria mantém controles que identificam os riscos.	Roehl-Anderson e Bragg (2000) Menezes (2001)
11	A análise das oportunidades e ameaças, quando da elaboração do planejamento estratégico, é fundamental para conhecer os riscos envolvidos.	Planejamento estratégico <i>versus</i> risco	Verificar se com os objetivos do planejamento é possível identificar e prevenir riscos.	Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) Nakagawa (1987) Brito, O. (2000)
12	Os planos operacionais são feitos dentro de padrões de riscos aceitáveis.	Planejamento operacional <i>versus</i> risco	Avaliar se o planejamento operacional considera o fator risco.	Brito, O. (2000)
13	A Controladoria é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento do negócio.	Controladoria <i>versus</i> Orçamento	Identificar se o orçamento é feito pela Controladoria.	Padoveze (2003)
14	A avaliação de desempenho minimiza as incertezas inerentes ao processo de planejamento, por meio de indicadores de riscos em função dos resultados esperados e/ou alcançados.	Avaliação de desempenho	Analisar se a avaliação de desempenho auxilia na identificação da ocorrência de riscos, à medida que os planos venham se concretizando.	Pereira (2001)

**Quadro 4 – Questionamentos sobre as práticas da Controladoria sob o aspecto do controle de riscos**

Fonte: Elaborado pela autora

Grupo 3 – Analisar se as informações gerenciais geradas pela Controladoria contribuem para o gerenciamento de riscos em empresas não-financeiras, e quais os pontos de integração entre ambas as áreas.

N.	Questão	Variável-chave	Objetivo	Fonte
15	A Controladoria preocupa-se com a identificação de elementos patrimoniais sujeitos a risco, de forma a permitir um monitoramento constante das variáveis envolvidas.	A Controladoria na gestão de riscos	Avaliar se a Controladoria inclui no seu papel a preocupação com riscos inerentes.	Padoveze (2003)
16	A Controladoria possui acesso às informações globais da empresa, o que facilita a consolidação e validação das informações. Sob esse prisma, a Controladoria pode manter um sistema de controle de riscos.	A Controladoria na gestão de riscos	Analisar se a Controladoria é um órgão indicado para o controle dos riscos, conforme conceitos nas instituições financeiras.	Brito, O. (2000)
17	Nas empresas de menor porte, o acompanhamento dos riscos pode ser feito pelos <i>controllers</i> , uma vez que esse profissional já detém boa parte das características necessárias, e assume muitas vezes uma grande dose de independência dentro da organização.	<i>Controller</i> na gestão de riscos	Avaliar se o <i>controller</i> tem as características necessárias para a gestão de riscos.	Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001)
18	Os gestores ou comitês de riscos utilizam-se de relatórios gerenciais gerados pela Controladoria.	Relatórios da Controladoria	Analisar se os relatórios gerados pela Controladoria são úteis à gestão de riscos	Brito, C. (2004)

**Quadro 5 – Questionamentos sobre a integração das áreas de Controladoria e gestão de riscos**

Fonte: Elaborado pela autora

2a. etapa - Formulada com questões do tipo classificatórias que objetivam entender o perfil dos respondentes e o ambiente empresarial em que atuam.

N.	Questão	Variável-chave	Objetivo	Fonte
19	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa. <input type="checkbox"/> Gestor de Riscos <input type="checkbox"/> Analista de Riscos <input type="checkbox"/> <i>Controller</i> <input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> Consultor <input type="checkbox"/> Outros. Especificar: _____	Função do respondente	Identificar a função do respondente da pesquisa e confrontá-la com suas opiniões	Duarte Jr. (2003)
20	Qual o tempo de experiência que você tem na função indicada acima? <input type="checkbox"/> de 0 a 01 ano <input type="checkbox"/> de 01 ano a 02 anos <input type="checkbox"/> de 02 anos a 05 anos <input type="checkbox"/> de 05 anos a 10 anos <input type="checkbox"/> acima de 10 anos	Tempo de experiência	Confrontar a função e experiência do respondente com suas opiniões	

21	Indique o setor de atividade que sua empresa atua: ( ) Empresa não-financeira – indústria ( ) Empresa não-financeira – comércio ( ) Empresa não-financeira – prestação de serviços	Atividade da empresa em que o respondente atua	Identificar o tipo de atividade da empresa.	Sebrae (2005)
22	De acordo com o número de funcionários, a sua empresa encontra-se na seguinte faixa: ( ) 01 a 19 ( ) 20 a 99 ( ) 100 a 499 ( ) Acima de 500	Porte da empresa	Identificar o porte da empresa	Sebrae (2005)

**Quadro 6 – Questionamentos sobre o perfil e o ambiente empresarial dos respondentes à pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

No final do questionário, efetuou-se uma pergunta sobre o interesse dos respondentes em receber o resultado final da pesquisa, a qual não integra o objeto de estudo, mas que serviu como parâmetro de análise sobre os interesses dos respondentes sobre pesquisas acadêmicas.

O questionário, no formato enviado aos pesquisados, encontra-se no final deste trabalho, no Apêndice B.

#### 4.7 População e amostra

A pesquisa concentrou-se no município de São Paulo, por tratar-se do maior pólo de serviços, distribuição de mercadorias e produção industrial do Brasil. Como parâmetro, pode-se destacar o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* paulistano que chega a ser superior à média nacional.

Enquanto o PIB bruto nacional chegou a US\$ 493,348 milhões em 2003, com renda *per capita* de US\$ 2.789 mil, em São Paulo, o PIB bruto foi de US\$ 38.128.830.069, e o PIB por habitante alcançou US\$ 3.592 mil. Ressalta-se que esses dados referem-se a 2003, ano em que o crescimento da economia brasileira foi baixo.

Em 2004, houve maior expansão econômica, quando a indústria de transformação brasileira teve expansão de 8,5% e a paulista cresceu 11,8%. Há registros também de grandes avanços no setor de serviços e do comércio, responsáveis por alto índice de empregabilidade no município.

Trata-se, pois, de grande destaque em termos econômicos e, evidentemente, grandes empresas se encontram instaladas no município de São Paulo. Sobre o assunto tratado neste trabalho, entende-se que para manter pessoal qualificado em gestão de riscos e controladoria no âmbito de gestão, requer, a princípio, uma boa estrutura organizacional. Portanto, elegeu-se como população para a pesquisa, as empresas não-financeiras de capital aberto localizadas em São Paulo.

Em detrimento ao grande número de empresas encontradas, fez-se necessário delimitar a população. Assim, buscou-se as empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), por tratar-se de empresas de capital aberto, e que, provavelmente, preocupam-se com a gestão e transparência dos negócios, inclusive para informações aos investidores.

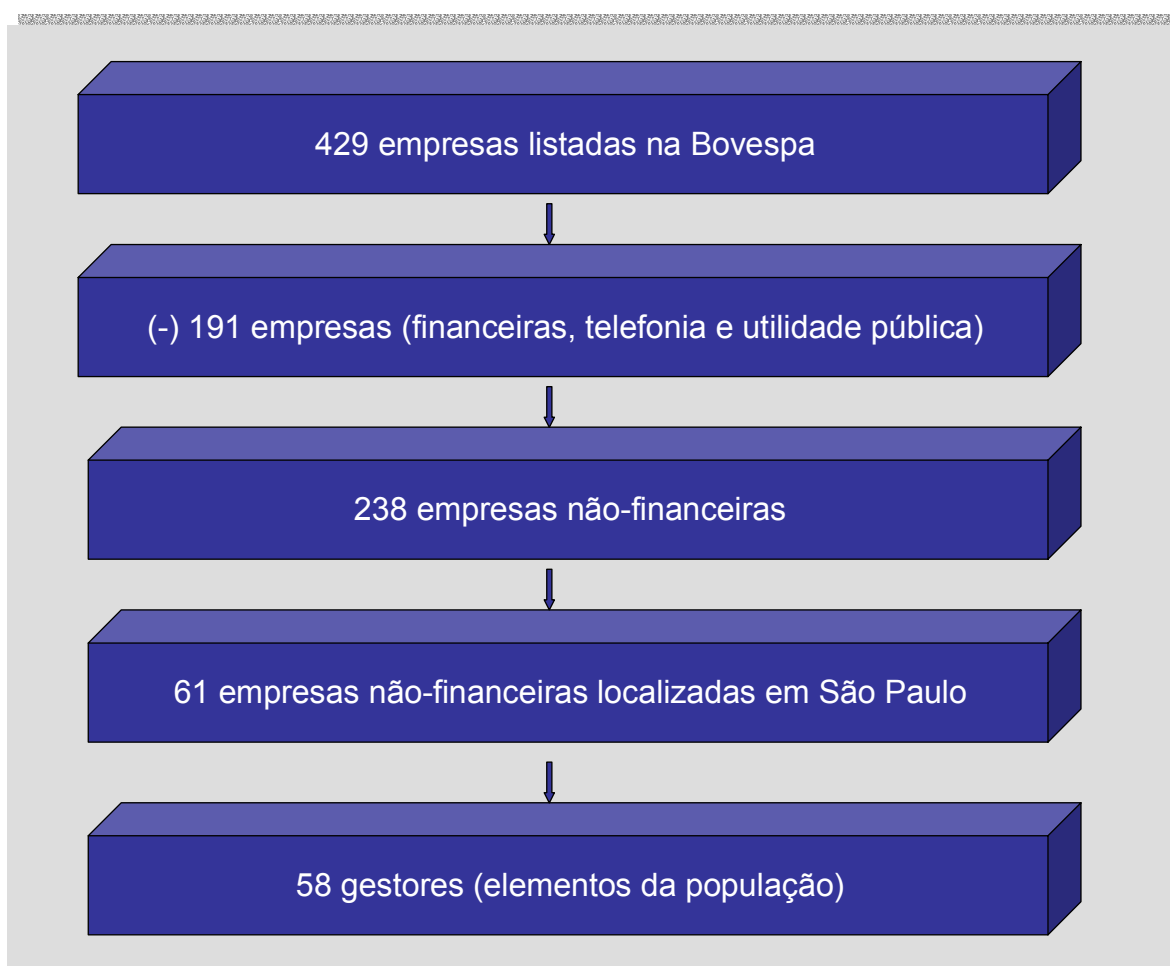
Inicialmente, encontrou-se no *site* da Bovespa, uma listagem de todas as empresas listadas classificadas por setor (Anexo A). Essa listagem facilitou o trabalho do pesquisador, a fim de selecionar as empresas que viessem de encontro ao foco da pesquisa proposta.

Assim, excluiu-se da listagem as empresas financeiras, empresas de telefonia e empresas com características de utilidade pública (saneamento, energia elétrica e gás), totalizando 238 empresas não-financeiras em todo o território nacional.

É oportuno esclarecer que, embora as empresas de telefonia e utilidade pública, supracitadas, enquadrem-se em empresas não-financeiras, prestam serviços de necessidade básica e, assim, abrangem a população como um todo. Os riscos nessas empresas podem apresentar impactos e probabilidades de ocorrências em níveis diferentes das demais empresas, pois, dependendo da gravidade, podem afetar grande parte da população. Nesse contexto, entende-se que esses segmentos de atividade merecem um estudo específico sobre seus riscos.

Em seguida, realizou-se um trabalho de identificação da localização de cada empresa, a fim de selecionar somente aquelas localizadas em São Paulo. Nessa etapa, delimitou-se a população a ser pesquisada em 61 empresas não-financeiras, contemplando empresas nas áreas industrial, comercial e de serviço, independentemente do porte ou atividade explorada, as quais estão dispostas no Apêndice D.

Para cada empresa, foi identificada uma pessoa a responder o questionário, caracterizando-se como um elemento da população. Detectou-se três casos em que o respondente era o responsável pela gestão em duas empresas da listagem, por tratarem-se de empresas do mesmo grupo. Assim, a população consiste em 58 elementos, representando as 61 empresas.



**Figura 20 – Delimitação da população**

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.8 Coleta de dados

Após a definição da população amostral, tornou-se mister a divulgação do questionário redirecionando os possíveis respondentes para a pesquisa.

Inicialmente, efetuou-se uma coleta de informações sobre as empresas componentes da população eleita, como características da atividade da empresa, endereço postal e eletrônico e telefone para contato, utilizando-se para isso o endereço eletrônico da Bovespa e das próprias empresas.

Em seguida, realizou-se um trabalho, contatando todas as empresas via telefone. O objetivo dessa etapa foi identificar os setores existentes nas empresas compatíveis com a necessidade da pesquisa, e as pessoas responsáveis pelos respectivos setores, bem como seus endereços eletrônicos. A preocupação do pesquisador, nesse momento, foi a de que os questionários chegassem aos pesquisados de forma rápida e direta, e com direcionamento personalizado e, dessa forma, despertar a atenção do pesquisado pela sua importância na pesquisa.

Essa fase foi importante sob o aspecto da disponibilidade dos respondentes em atender à pesquisa, pois, em alguns casos, nesse primeiro contato, o pesquisador foi informado de que a empresa não tinha as áreas de gestão de riscos ou Controladoria, tornando-se impossível as respostas e, assim, o pesquisador já teve o retorno de que não conseguiria respostas daquela empresa.

Em outros casos, foi possível contato direto com a pessoa responsável, quando o pesquisador teve a oportunidade de conversar com o pesquisado, informando-lhe detalhes sobre a pesquisa. Os endereços eletrônicos dos pesquisados foram facilmente coletados, não havendo resistência por parte das empresas ou dos próprios gestores em fornecê-los.

Uma vez coletados os endereços eletrônicos, providenciou-se o envio dos questionários aos respondentes via *e-mail*, informando-lhes que a forma de resposta ao questionário seria tão-somente por meio da resposta do *e-mail*. Esse método foi escolhido a fim de economizar tempo por parte dos respondentes.

Para tanto, juntamente ao questionário proposto, foi enviada uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice A), que teve o propósito de explicar os

objetivos da pesquisa, bem como esclarecer sobre alguns conceitos existentes no questionário.

O pesquisador teve o cuidado de personalizar cada carta ao respectivo respondente, inserindo, no escopo da mesma, a forma que a empresa foi selecionada e mencionando, inclusive, o nome da empresa, objetivando demonstrar a relevância da empresa na pesquisa. Foi informado, ainda, que os dados seriam tratados, conjuntamente, preservando a identidade dos colaboradores.

A primeira parte das respostas foi recebida na segunda quinzena de agosto de 2005, quando houve retorno de 11 empresas. Após duas semanas do envio do questionário aos pesquisados, o pesquisador realizou novo contato com as empresas, buscando falar com os próprios pesquisados. Nessa fase, foi possível esclarecer mais detalhes sobre a pesquisa e motivá-los a participarem.

Assim, na primeira quinzena de setembro de 2005, houve retorno de mais 9 empresas, totalizando 20 respostas válidas.

Para concluir a amostra, analisaram-se as disposições de Marconi e Lakatos (2003, p. 201) sobre pesquisas por meio de questionários: “em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução”. Nessa mesma linha, Hill e Hill (2002, p. 91) entendem como normal que as taxas de respostas a um questionário não exceda a 30%.

Considerando essas colocações, e as tentativas realizadas para obtenção das respostas, constituiu-se a amostra da pesquisa pelo conjunto dos elementos que responderam ao questionário, totalizando 20 respostas válidas, que correspondem a 34% da população.

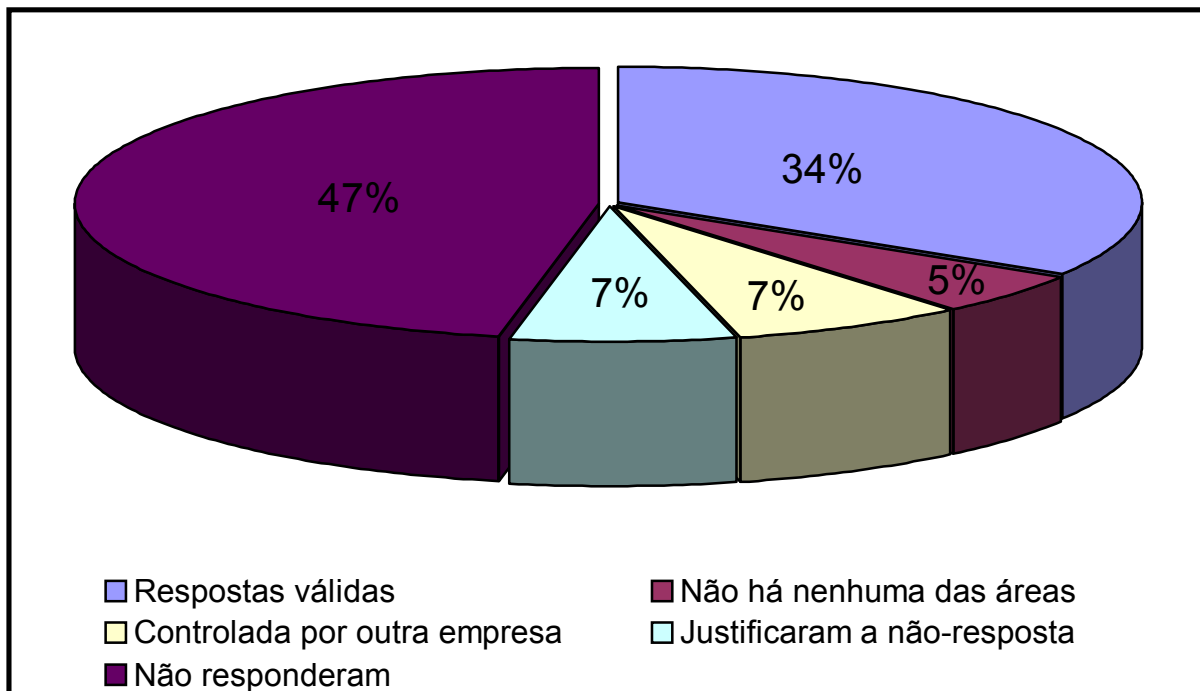
A tabela 2 e o gráfico 1 retratam uma análise do retorno do envio do questionário e da coleta de dados da pesquisa.

**Tabela 2 – Retorno dos questionários enviados para pesquisa**

Retorno do questionário	Número de empresas	
	n	%
Respostas válidas	20	34,0
Não há nenhuma das áreas	3	5,0
Controlada por outra empresa	4	7,0
Justificaram a não-resposta	4	7,0
Não responderam	27	47,0
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora





**Gráfico 1 – Retorno dos questionários enviados para pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

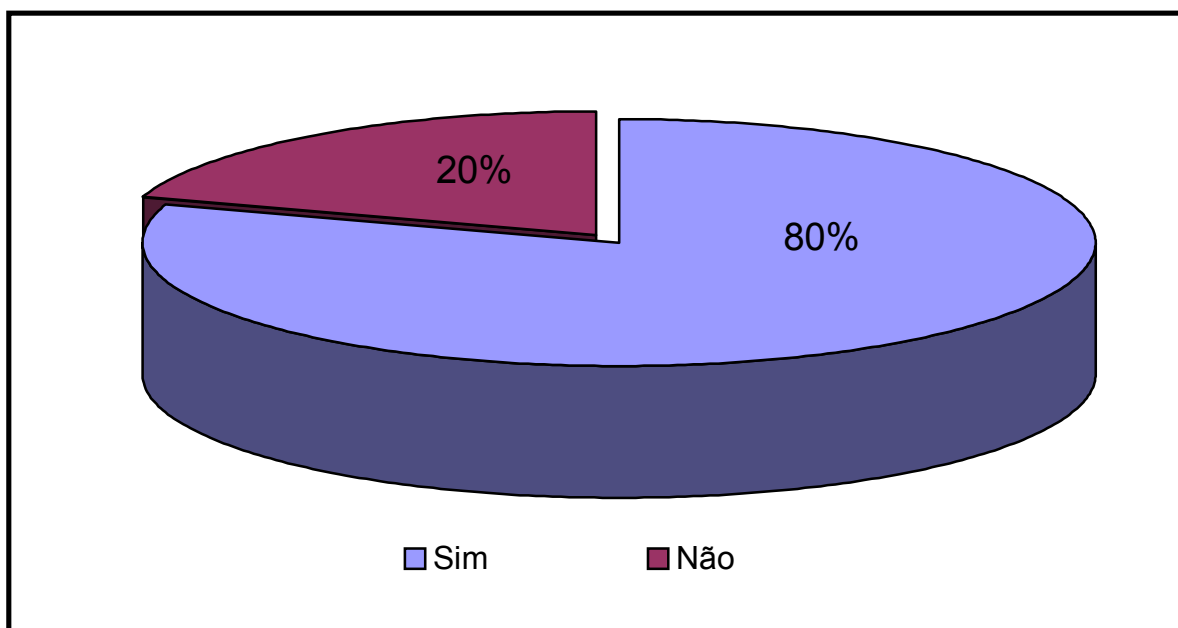
A taxa de não-respostas deve-se a quatro motivos principais:

- a) em 3 empresas, não há setor específico para gestão de riscos ou Controladoria no âmbito gerencial, mas somente Controladoria nas áreas contábil e fiscal (5% das não-respostas);
- b) em 4 empresas, o controle é feito por outra empresa e, assim, os gestores estão concentrados na controladora (7% das não-respostas);
- c) retorno com justificativa por não responderem à pesquisa por 4 elementos da população (7% das não-respostas). Nesse item, cabe destacar os motivos apontados pelos elementos como justificativas:
  - dois elementos explicaram que a empresa não possui estrutura para responderem às pesquisas de mestrado, mas que atendem às pesquisas estudantis em nível médio,
  - um elemento esclareceu que a empresa encontra-se em processo interno de revisão de procedimentos e rotinas relativas ao tema da pesquisa, não sendo possível atender com coerência,

- outro elemento explicou que não poderiam atender no momento, alegando que, mesmo que as informações sejam mantidas em sigilo, não podem ser divulgadas,
- d) os demais elementos da população (47%) não responderam à pesquisa, sem nenhuma justificativa ou comentário.

No final do questionário, foi perguntado aos respondentes sobre o desejo de receber o trabalho concluído com o resultado da pesquisa. Essa questão não faz parte do objeto em estudo, mas serviu de parâmetro para identificar o interesse dos respondentes às pesquisas acadêmicas, especificamente sobre a que respondeu.

O gráfico 2 revela que 80% dos respondentes se interessam em receber uma cópia da dissertação, cuja pesquisa participou. De alguma forma, esses dados são importantes, pois entende-se que os participantes responderam a pesquisa atentamente.



**Gráfico 2 – Interesse dos respondentes pelo resultado da pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas foram tabuladas em uma planilha de Excel e, em seguida, passou-se para a etapa da análise dos dados.

#### **4.9 Síntese do capítulo**

A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário, o qual foi construído com base no referencial teórico levantado. Para responder à pesquisa, foram selecionadas as empresas não-financeiras listadas na Bovespa, localizadas na cidade de São Paulo. Em cada empresa, foi identificado um gestor como entrevistado, que recebeu a pesquisa via *e-mail*. Os dados foram reunidos e tabulados em planilha *Excell* para análise.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Foram enviados 58 questionários aos gestores identificados como elementos da população. Deste total, houve retorno com respostas por 20 gestores, representando 34% da população pesquisada e, assim, constituindo a amostra da pesquisa.

Após coletados os dados da pesquisa, efetuou-se uma tabulação dos mesmos de forma a agrupá-los. A tabulação completa encontra-se no final deste trabalho no Apêndice C.

Sendo esses dados uma amostra, torna-se necessário validá-los para a população analisada, de forma a transformar os dados obtidos em informações sobre o assunto pesquisado, além de avaliar a sua significância estatística.

Ressalta-se que, devido ao meio disponibilizado para respostas (via *e-mail*), o respondente teve liberdade de expressar sua opinião caso desejasse. Sendo assim, alguns respondentes manifestaram comentários complementares a algumas questões, que serão explanados oportunamente no decorrer das análises.

Os dados coletados foram trabalhados de forma descritiva, apresentação de tabelas e gráficos, utilizando como auxílio os *softwares SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), Microsoft Excel e Word*.

### 5.1 Características da amostra

O instrumento de pesquisa foi elaborado em duas etapas. A primeira etapa trata das questões objeto da pesquisa, e a segunda busca identificar as características dos respondentes. Primeiramente, serão analisados os dados obtidos na segunda etapa da pesquisa, a fim de estabelecer um conhecimento geral sobre as características dos respondentes, no que diz respeito ao cargo ocupado, tempo de experiência, setor de atividade e tamanho da empresa.

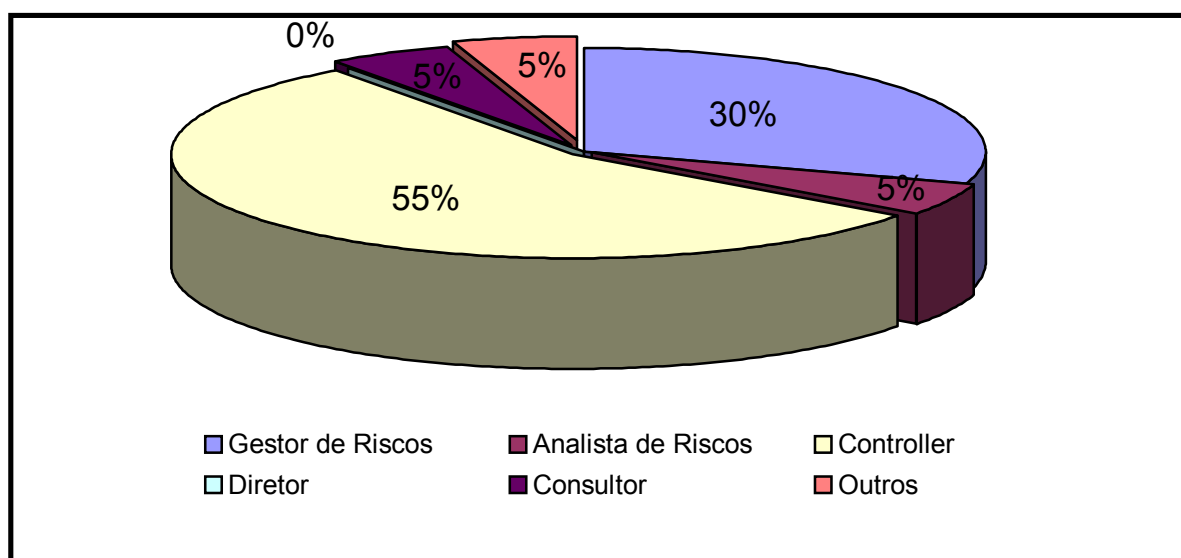
As características dos respondentes são analisadas por meio das questões de número 19 a 22.

Inicialmente, buscou-se identificar o cargo dos respondentes (Q19)<sup>17</sup>. O público alvo desta pesquisa foram os gestores de riscos, analistas de riscos, *controllers* e outros gestores com funções semelhantes, que, de alguma forma, estivessem ligados à área de gestão de riscos ou Controladoria.

**Tabela 3 – Cargos ocupados pelos respondentes**

Cargo ou função	Número de respondentes	
	n	%
Gestor de Riscos	6	30,0
Analista de Riscos	1	5,0
<i>Controller</i>	11	55,0
Diretor	-	0,0
Consultor	1	5,0
Outros	1	5,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 3 – Cargos ocupados pelos respondentes**

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme tabela 3 e gráfico 3, a amostra revelou que 55% dos respondentes são *controllers* e 30% são gestores de riscos, revelando que os mesmos ocupam cargos apropriados para a análise do estudo em questão. Assim, 85% dos respondentes são responsáveis por uma das duas áreas centrais da pesquisa (Controladoria e gestão de riscos) e, dessa forma, seus cargos são compatíveis para

<sup>17</sup> Q = Questão

as informações desejáveis no estudo. Os outros respondentes foram identificados como analista de riscos, consultor e contador (outros), e que estão, de alguma forma, interligados ao assunto em questão.

Para melhor associar os cargos ocupados pelos respondentes às áreas centrais da pesquisa, estabeleceu-se uma correlação entre os cargos, fazendo uma análise dos cargos relativamente às funções exercidas:

- a) analista de riscos – esse cargo está diretamente ligado às questões de riscos, porém com responsabilidades mais limitadas que as de um gestor de riscos;
- b) consultor – é entendido, nesse contexto, como profissional externo à organização que oferece suporte à gestão sobre questões inerentes aos riscos. Nesta pesquisa, o respondente que se identificou como consultor informou que a gestão de riscos localiza-se na Controladoria;
- c) contador – esse profissional está mais próximo às questões gerenciais da Controladoria, uma vez que essa área utiliza-se de informações geradas primariamente pela Contabilidade como suporte para suas análises.

Sob esse prisma, levando-se em consideração as áreas afins, pôde-se estabelecer dois grupos de respondentes da pesquisa: 8 respondentes ligados à área de gestão de riscos e 12 ligados à Controladoria.

Sendo um dos objetivos da pesquisa verificar se há integração entre as áreas de gestão de riscos e Controladoria, a pesquisa tem a pretensão de analisar a percepção tanto de gestores de riscos como de *controllers* acerca do assunto.

A distribuição dos respondentes apresentada nos cargos possibilita analisar e comparar as opiniões dos profissionais, baseando-se nos cargos que ocupam, e, assim, verificar se há divergências de opiniões sobre determinado assunto, ou ainda, verificar qual a linha de gestão que os profissionais tendem a trabalhar, havendo a possibilidade de cruzar opiniões dos dois grupos, e inferir conclusões mais precisas. Desse modo, essa característica dos respondentes satisfaz à necessidade da pesquisa e à análise dos dados pretendida.

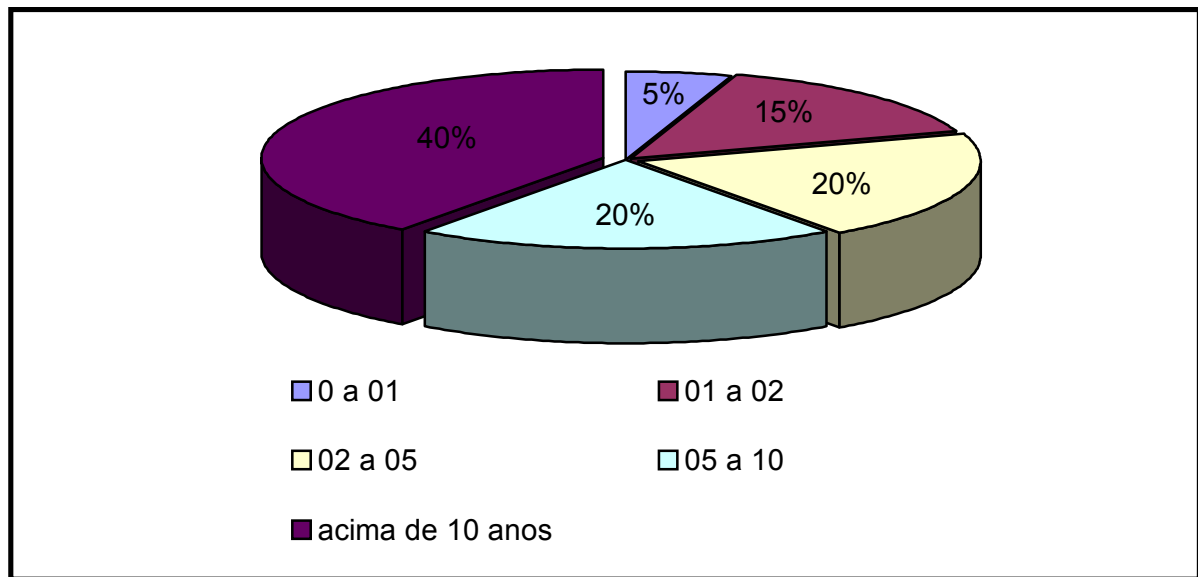
Outra importante variável pesquisada foi o tempo de experiência que os respondentes atuam nos cargos ocupados (Q20). Esses dados permitem analisar

se o tempo de experiência no cargo interfere na opinião sobre o assunto, e se há coerência e compatibilidade com as respostas entre si.

**Tabela 4 – Tempo de experiência dos respondentes**

Tempo de experiência (ano)	Número de respondentes	
	n	%
0 a 01	1	5,0
01 a 02	3	15,0
02 a 05	4	20,0
05 a 10	4	20,0
acima de 10 anos	8	40,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 4 – Tempo de experiência dos respondentes**

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados apresentados na tabela 4 e no gráfico 4 mostram que os respondentes possuem bastante experiência nas suas funções, destacando-se que 40% deles estão no cargo há mais de 10 anos.

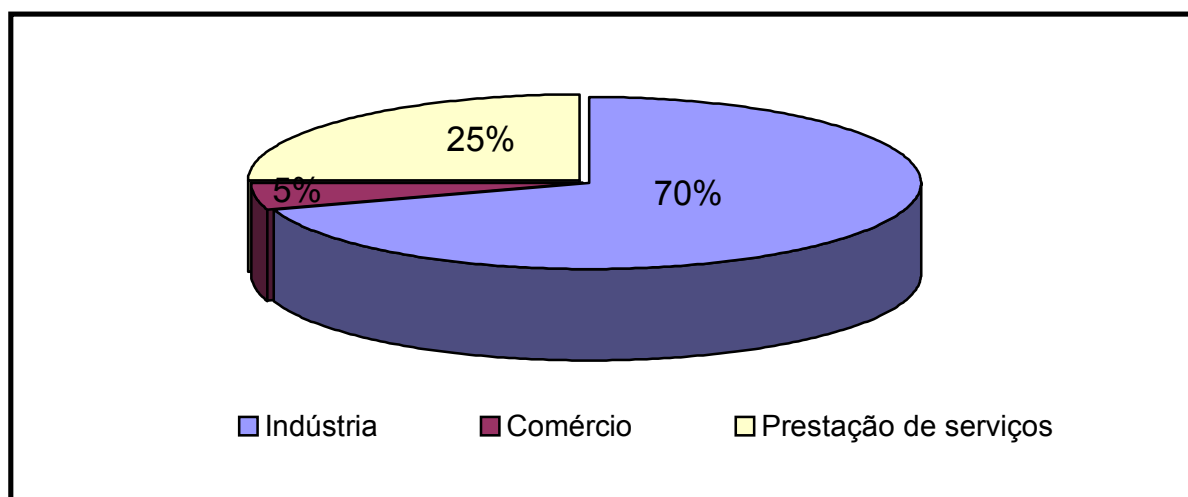
É válido frisar que a estabilidade dos respondentes nas empresas é favorável, pois, assim, as opiniões dos gestores são embasadas em boa experiência profissional e conhecimento da empresa em que atuam.

Conforme foi abordado no tópico sobre a escolha da amostra, a pesquisa limitou-se somente às empresas não-financeiras localizadas na cidade de São Paulo, preocupando-se em identificar, nesse universo, a participação respondente por setores: indústria, comércio e serviços (Q21).

**Tabela 5 - Setor das empresas respondentes**

Setor de atividade (empresa não-financeira)	Número de respondentes	
	n	%
Indústria	14	70,0
Comércio	1	5,0
Prestação de serviços	5	25,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 5 – Setor das empresas respondentes**

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a tabela 5 e o gráfico 5, percebe-se que, dentre as empresas respondentes desta pesquisa, predominou a participação das indústrias.

Ao delimitar a amostra, o segmento de atividade da população (empresas) pesquisada foi conhecido previamente pelo pesquisador por meio da base de dados disponíveis no endereço eletrônico da Bovespa, mais precisamente pela tabela de classificação por setores (Anexo A).

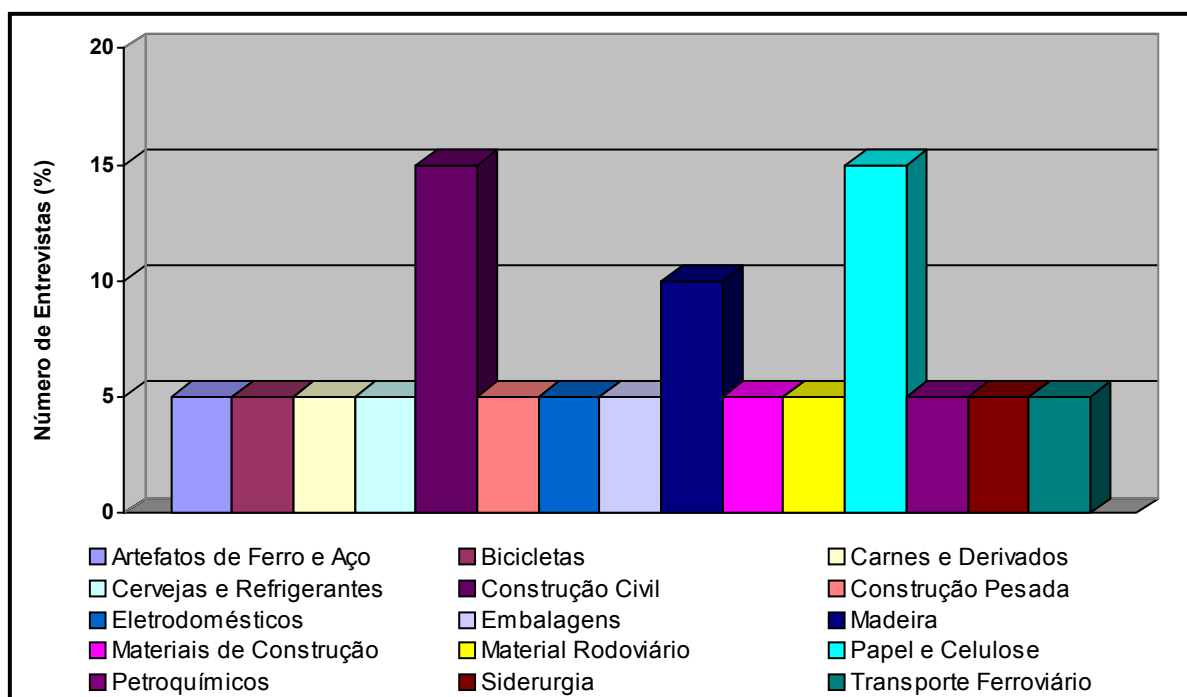


Embora esses dados não tenham sido coletados pelo questionário, preocupou-se em fazer uma representação da amostra das 20 empresas respondentes, por segmento de atividade.

**Tabela 6 - Segmento de atividades das empresas respondentes**

Segmento de Atividade	Número de empresas	
	n	%
Artefatos de Ferro e Aço	1	5,0
Bicicletas	1	5,0
Carnes e Derivados	1	5,0
Cervejas e Refrigerantes	1	5,0
Construção Civil	3	15,0
Construção Pesada	1	5,0
Eletrodomésticos	1	5,0
Embalagens	1	5,0
Madeira	2	10,0
Materiais de Construção	1	5,0
Material Rodoviário	1	5,0
Papel e Celulose	3	15,0
Petroquímicos	1	5,0
Siderurgia	1	5,0
Transporte Ferroviário	1	5,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 6 – Segmento de atividades das empresas respondentes**

Fonte: Elaborado pela autora

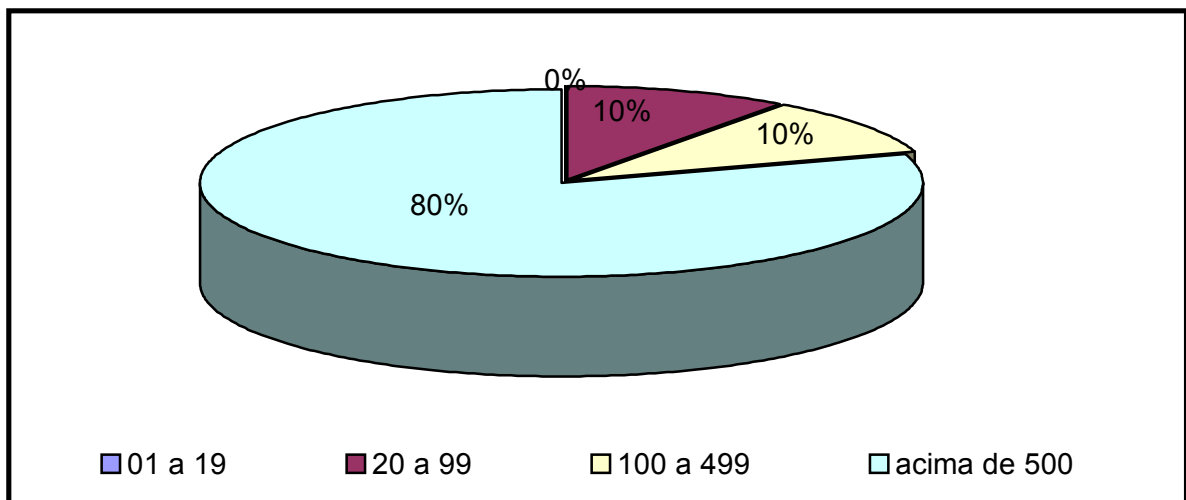
Percebe-se que os segmentos de atividades das empresas pesquisadas refletem uma diversidade de ambientes, não cabendo conclusões aprofundadas sobre a atuação de cada setor sobre o assunto ora tratado. Mas esses dados servem para visualizar que as análises não se centralizam em atividades que requerem maior ou menor grau de monitoramento de riscos, mas em um contexto geral de atividades. Nesse sentido, os dados serão tratados de forma generalizada.

Independentemente da atividade explorada, a concentração de gestões específicas nas empresas requer um desenho organizacional bem estruturado, de forma a manter profissionais qualificados e oferecer suportes a estes para que desempenhem otimamente suas funções. Para analisar esse aspecto, buscou-se identificar o porte das empresas (Q22), a fim de estabelecer se as gestões de riscos estão concentradas em empresas de maior porte ou se esse fator não é relevante.

**Tabela 7 - Porte das empresas por número de empregados**

Faixa	Número de respondentes	
	N	%
01 a 19	-	0,0
20 a 99	2	10,0
100 a 499	2	10,0
acima de 500	16	80,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 7 – Porte das empresas por número de empregados**

Fonte: Elaborado pela autora

O parâmetro utilizado para a classificação das empresas foi o estabelecido pelo Sebrae<sup>18</sup>, mediante o número de funcionários existentes nas empresas. Pôde-se perceber, por meio da tabela 7 e gráfico 7, que 80% das empresas possuem mais de 500 funcionários caracterizando-se como empresas de grande porte.

Pelas características apuradas dos profissionais respondentes, assim como a abrangência dos segmentos de atividades exploradas pelas organizações representadas nesta pesquisa, validou-se o instrumento de análise, considerando as limitações de generalização dos dados analisados dada a significância da amostra obtida. Desse modo, o cruzamento de dados na análise das variáveis investigadas relativas ao objeto de estudo com os dados obtidos na análise da caracterização da amostra serviu para delinear os resultados obtidos face aos grupos específicos pesquisados.

Tomando como referência a própria organização do instrumento de pesquisa, os resultados serão apresentados e analisados em três grandes blocos: (1) a gestão de riscos nas empresas não-financeiras; (2) as práticas da Controladoria sob a ótica dos riscos; e (3) os pontos de integração entre as áreas de Controladoria e gestão de riscos.

Conforme já exposto, o instrumento contou com questões que deveriam ser respondidas, utilizando-se de uma escala tipo *Likert*. Este instrumento visa buscar atitudes frente a um conjunto de assertivas, onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem, mas a manifestarem desde a concordância forte até à discordância forte da afirmação. Assim, realizou-se uma análise descritiva dos dados tabulados, ilustrando com gráficos e tabelas para maior clareza.

## **5.2 A gestão de riscos nas empresas não-financeiras**

O primeiro bloco de questões é constituído pelas questões de número 1 a 8. O propósito deste bloco é verificar quais os objetivos e benefícios da gestão de riscos, quais os procedimentos mais utilizados para a busca de informações que propiciem o gerenciamento de riscos, bem como identificar as áreas de localização da gestão de riscos em empresas não-financeiras.

---

<sup>18</sup> Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Classificação das empresas (indústrias) por número de funcionários: Micro empresa – 01 a 19; Pequena empresa – 20 a 99; Média empresa – 100 a 499; Grande empresa – acima de 500.

### 5.2.1 Objetivos e benefícios

A gestão de riscos nas instituições financeiras encontra-se bastante avançada, tanto em termos de regulamentação como de pesquisas acadêmicas. Como a variável “risco” é inerente a qualquer segmentação de negócio, e haja vista as discussões e estudos acerca da relevância da análise sob esse aspecto, muitos conceitos das instituições financeiras foram importados para o âmbito das empresas não-financeiras, que já se preocupam com essa gestão específica.

Sendo assim, alguns órgãos nacionais como a CVM e o IBGC já divulgaram instruções, buscando a incorporação da gestão de riscos às empresas não-financeiras, no intuito de evidenciar maior transparência sobre os negócios. No cenário internacional, destaca-se a regulamentação da SEC, quanto a evidenciação de riscos nos relatórios como requisito para listagem na bolsa de valores.

Houve, nesta pesquisa, a preocupação em avaliar se a presença da gestão de riscos nas empresas não-financeiras de mercado aberto listadas em bolsa de valores é devido às imposições normativas ou pela necessidade da gestão propriamente dita. (Q1)

**Tabela 8 – A gestão de riscos está presente nas empresas não-financeiras de mercado aberto listadas em bolsa de valores, porque é uma exigência regulatória**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda Plenamente	1	5,0
Discorda	7	35,0
Indiferente	2	10,0
Concorda	9	45,0
Concorda Plenamente	1	5,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

A análise das respostas na tabela 8 permite verificar que houve 50% de concordância, indicando que a gestão de riscos existe nas empresas não-financeiras devido às exigências de divulgação dos riscos envolvidos, para que possam estar listadas em bolsa de valores. Entretanto, 40% dos respondentes discordaram dessa posição, entendendo que a gestão de riscos não é vista como uma imposição de

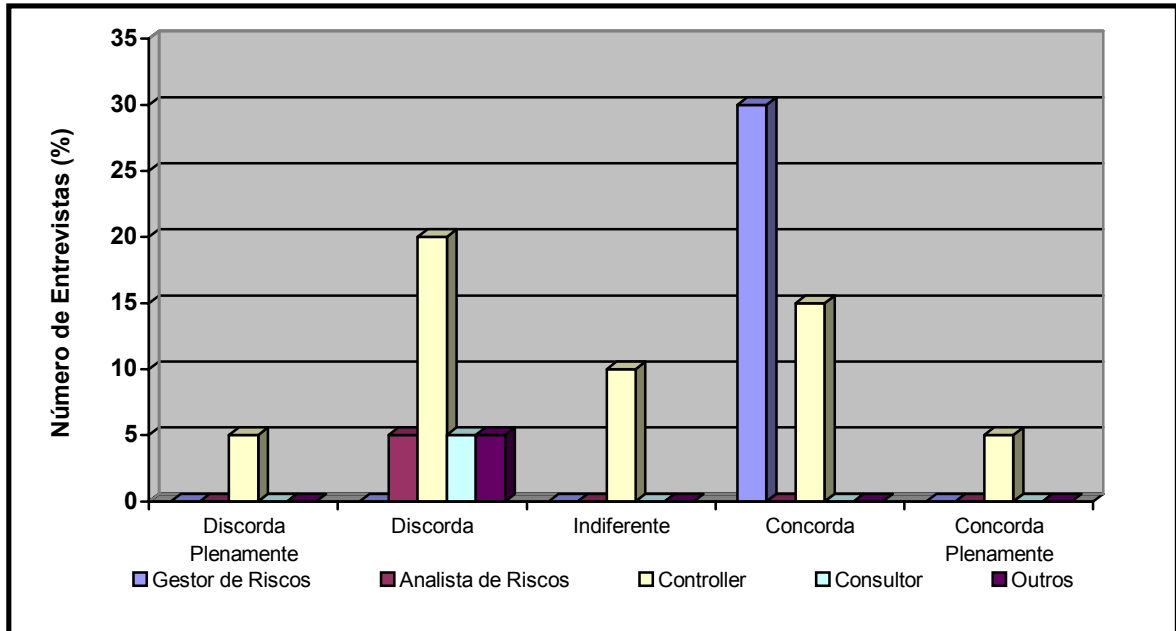
normas, mas uma gestão necessária na corporação. Considerando que outros 10% dos respondentes foram indiferentes à questão, percebe-se que há controvérsias de opiniões entre os profissionais, ou seja, as opiniões não se caracterizam apenas por uma vertente.

A fim de maior esclarecimento sobre o posicionamento dos respondentes, efetuou-se o cruzamento das opiniões com o cargo ocupado na empresa, conforme demonstrado a seguir. (Q01xQ19)

**Tabela 9 - Percepção dos gestores sobre a existência da gestão de riscos em empresas não-financeiras conforme os cargos ocupados**

A gestão de riscos está presente nas empresas não-financeiras de mercado aberto listadas em bolsa de valores, porque é uma exigência regulatória.	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa										Total	
	Gestor de Riscos		Analista de Riscos		Controller		Consultor		Outros			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Discorda Plenamente	-	0,0	-	0,0	1	5,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0
Discorda	-	0,0	1	5,0	4	20,0	1	5,0	1	5,0	7	35,0
Indiferente	-	0,0	-	0,0	2	10,0	-	0,0	-	0,0	2	10,0
Concorda	6	30,0	-	0,0	3	15,0	-	0,0	-	0,0	9	45,0
Concorda Plenamente	-	0,0	-	0,0	1	5,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>30,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>11</b>	<b>55,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 8 – Percepção dos gestores sobre a existência da gestão de riscos em empresas não-financeiras conforme os cargos ocupados**

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 9 e o gráfico 8 revelam que todos os gestores de riscos que responderam à pesquisa opinaram em unanimidade concordando com a assertiva, correspondendo a 30% dos respondentes que julgam que a gestão de riscos está presente nas corporações por se tratar de exigência regulatória. Os outros 20% que concordaram com a assertiva são *controllers*. Uma característica que pode ser observada na tabela 9 é quanto ao posicionamento dos *controllers*, que se dividiram em suas opiniões (4 concordaram, 5 discordaram e 2 foram indiferentes), denotando a inexistência de consenso sobre a questão, sob o ponto de vista desses profissionais. Os três respondentes de áreas afins (analista de riscos, consultor e contador) também foram unânimes ao discordarem da questão.

Independentemente dos motivos que levam as empresas manterem uma gestão de riscos, esta, por sua vez, depende da postura dos gestores para alcançar o sucesso desejado. A presença e apoio da alta administração nesse processo são fundamentais para uma gestão de riscos eficaz, pois conforme Barbosa (2003), todos os segmentos de negócios devem estar envolvidos no processo, incluindo a presença dos chefes. E assim, utilizarem-se das informações geradas por esse setor para tomada de decisão. (Q2)

**Tabela 10 – O conselho ou alta administração interessam-se pela gestão de riscos, e dela orientam-se para tomada de decisão**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda Plenamente	1	5,0
Discorda	-	0,0
Indiferente	2	10,0
Concorda	14	70,0
Concorda Plenamente	3	15,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

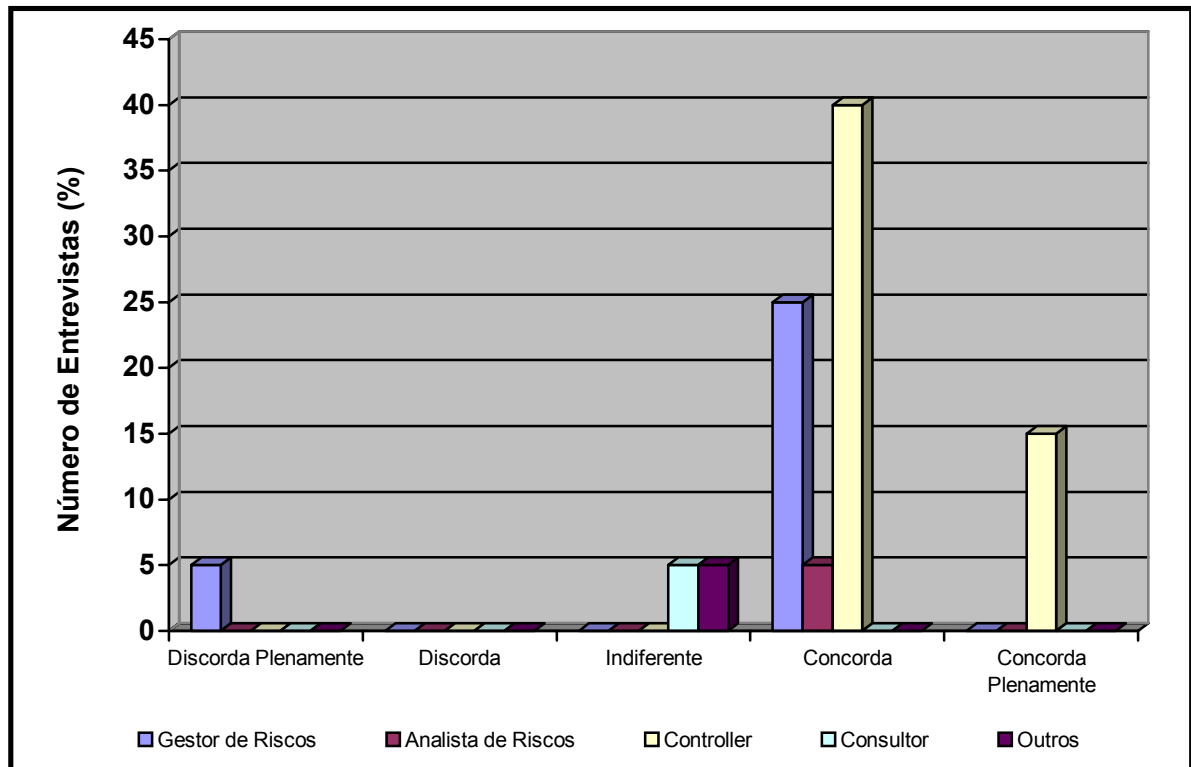
Nesse sentido, a tabela 10 evidencia que houve uma forte concordância dos respondentes, atingindo 85%, o que permite inferir que a alta administração tem oferecido apoio à gestão de riscos, valendo-se de suas análises para tomada de decisão. Esse ponto é interessante em virtude do apoio necessário da alta administração para implantação e manutenção da gestão de riscos nas empresas, pois, sem esse apoio, torna-se impraticável essa gestão.

Com o intuito de propiciar maior conhecimento sobre o perfil dos respondentes, efetuou-se cruzamento dessa questão com os cargos ocupados pelos respondentes. (Q2 x Q19)

**Tabela 11 – Percepção dos gestores sobre o apoio da alta administração à gestão de riscos conforme os cargos ocupados**

O conselho ou alta administração interessam-se pela gestão de riscos, e dela orientam-se para tomada de decisão	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa										Total	
	Gestor de Riscos		Analista de Riscos		Controller		Consultor		Outros			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Discorda Plenamente	1	5,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0
Discorda	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Indiferente	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0	1	5,0	2	20,0
Concorda	5	25,0	1	5,0	8	40,0	-	0,0	-	0,0	14	70,0
Concorda Plenamente	-	0,0	-	0,0	3	15,0	-	0,0	-	0,0	3	15,0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>30,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>11</b>	<b>55,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 9 – Percepção dos gestores sobre o apoio da alta administração à gestão de riscos conforme os cargos ocupados**

Fonte: Elaborado pela autora

É válido observar na tabela 11 e gráfico 9 que, sobre o apoio da alta administração à gestão de riscos, a concordância é um posicionamento de todos os *controllers* e de quase todos os gestores de riscos, pois apenas um gestor de riscos discordou plenamente da questão.

Nesse ponto, pode-se perceber que mesmo que alguns gestores de riscos julguem que essa gestão existe por imposição de regulamentos, tanto gestores de riscos como *controllers* percebem que a alta administração se interessa pela gestão de riscos. Presume-se que essa prática pode ser ampliada a partir de uma imposição, mas por apresentar-se útil às tomadas de decisões, acaba sendo cada vez mais necessária e apoiada.

Quanto aos benefícios que a gestão de riscos nas empresas não-financeiras pode gerar, verificou-se uma consolidação, entre os autores pesquisados, que seja principalmente aumentar o valor da empresa, especificamente pelo controle da volatilidade dos fluxos de caixa futuros. (Q4)

**Tabela 12 – A gestão de riscos nas empresas não-financeiras visa aumentar o valor da empresa, por meio do controle da volatilidade dos fluxos de caixa futuros**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda Plenamente	2	10,0
Discorda	2	10,0
Indiferente	6	30,0
Concorda	5	25,0
Concorda Plenamente	5	25,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Sob essa ótica, a tabela 12 mostra uma divisão de opinião dos respondentes. Enquanto 50% concordaram, 20% discordaram e 30% foram indiferentes. Analisando o percentual de indiferença à questão, e comentários de respondentes indiferentes, deduz-se que a gestão de riscos pode aumentar o valor da empresa não somente por meio dos controles dos fluxos de caixa futuros. Esse é um dos fatores analisados, mas também são analisados outros fatores de riscos como comercial e financeiro, que, ao final, resumem-se no fluxo de caixa.

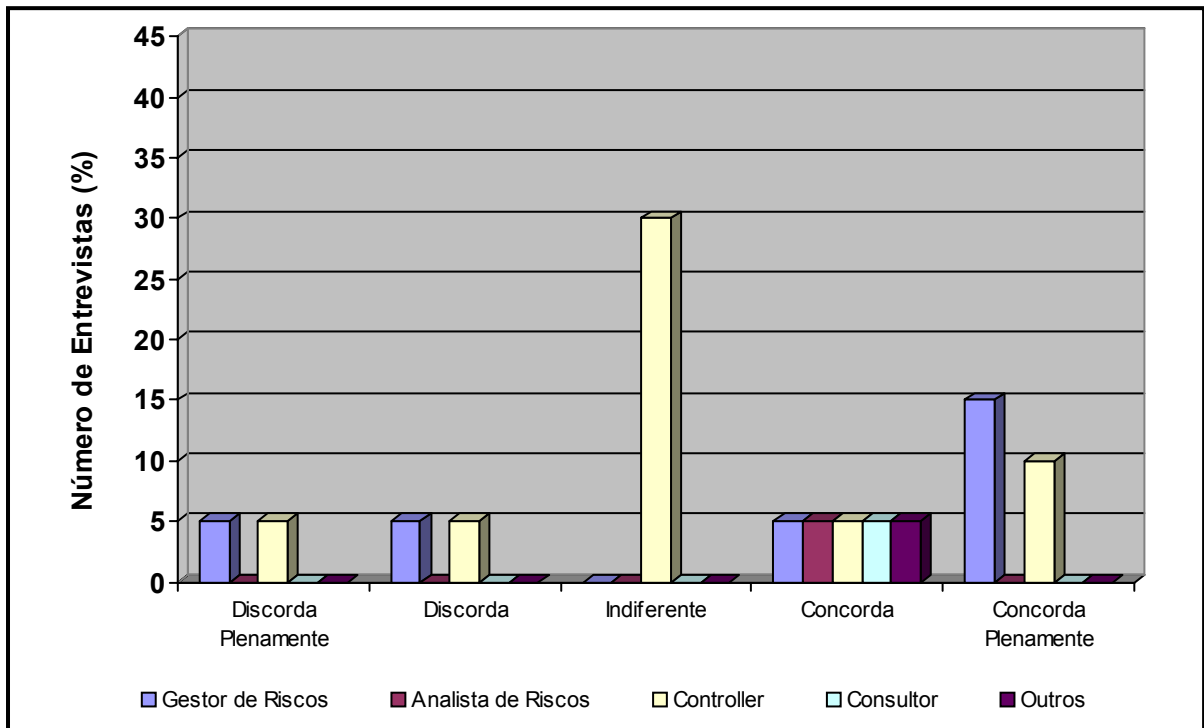
Sobre essa questão, buscou-se analisar também a opinião dos respondentes em relação aos cargos ocupados. (Q4 x Q19)



**Tabela 13 – Percepção dos gestores sobre a avaliação das empresas por meio da gestão de riscos conforme os cargos ocupados**

A gestão de riscos nas empresas não financeiras visa aumentar o valor da empresa, por meio do controle da volatilidade dos fluxos de caixa futuros	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa										Total	
	Gestor de Riscos		Analista de Riscos		Controller		Consultor		Outros		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Discorda Plenamente	1	5,0	-	0,0	1	5,0	-	0,0	-	0,0	2	10,0
Discorda	1	5,0	-	0,0	1	5,0	-	0,0	-	0,0	2	10,0
Indiferente	-	0,0	-	0,0	6	30,0	-	0,0	-	0,0	6	30,0
Concorda	1	5,0	1	5,0	1	5,0	1	5,0	1	5,0	5	25,0
Concorda Plenamente	3	15,0	-	0,0	2	10,0	-	0,0	-	0,0	5	25,0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>30,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>11</b>	<b>55,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 10 – Percepção dos gestores sobre a avaliação das empresas por meio da gestão de riscos conforme os cargos ocupados**

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 13 e o gráfico 10 mostram que houve bastante homogeneidade nas respostas sobre a avaliação das empresas em detrimento aos cargos ocupados pelos respondentes, não havendo destaque de perfil dos respondentes quanto à concordância ou discordância. Ressalta-se, no entanto, que somente *controllers* foram indiferentes à questão, pressupondo incertezas desses profissionais acerca da avaliação das empresas por meio do controle dos fluxos de caixa futuros.

A avaliação de projetos para novos investimentos constitui-se em outro fator de ênfase da atuação da gestão de riscos. Pois, um projeto relaciona-se a incertezas não unicamente na sua fase de aprovação e implantação, mas também ao longo da sua execução, face à realização dos objetivos propostos e de fatores externos. Assim, questionou se a gestão de riscos em projetos visa identificação e avaliação dos riscos ao longo do projeto, contemplando planos de retenção ou contingências (o projeto pode tornar-se obsoleto), bem como se são feitos ajustamentos e aprimoramentos aos planos. (Q5)

**Tabela 14 – A gestão de riscos em projetos visa identificação e avaliação dos riscos ao longo da execução do projeto, contemplando planos de retenção ou contingências, ajustamentos e aprimoramentos nos planos**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda Plenamente	-	0,0
Discorda	-	0,0
Indiferente	2	10,0
Concorda	10	50,0
Concorda Plenamente	8	40,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Sobre essa assertiva da pesquisa, a tabela 14 revela resultados expressivos, pois 90% dos respondentes concordaram, 10% foram indiferentes e nenhum discordou. Esse resultado permite constatar que o monitoramento dos riscos em projetos é sumariamente importante ao longo da sua execução, e não exclusivamente na fase de projeção, devendo haver acompanhamento constante das variáveis de riscos que possam impedir o alcance dos objetivos propostos ou desejados.

### **5.2.2 Os controles internos na avaliação de riscos**

A avaliação de riscos envolve a documentação de cada risco que possa impedir o alcance do objetivo do negócio, de forma a identificá-lo e priorizá-lo. Baseando-se nas diretrizes do COSO, um dos componentes dos controles internos se constitui na avaliação de riscos.

Nesse contexto, a pesquisa procurou confrontar essa concepção com a percepção dos profissionais, buscando investigar se os controles internos são realmente fundamentais na avaliação de riscos, minimizando os riscos que possam impedir o alcance dos objetivos da empresa. (Q3)

**Tabela 15 – Os controles internos são fundamentais na avaliação de riscos, reduzindo os riscos que possam impedir o alcance dos objetivos da empresa**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda Plenamente	-	0,0
Discorda	-	0,0
Indiferente	1	5,0
Concorda	8	40,0
Concorda Plenamente	11	55,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Para essa assertiva, a tabela 15 apresenta que a concordância foi quase unânime, pois 95% dos respondentes manifestaram que os controles internos são fundamentais para avaliação dos riscos. Vale salientar que 55% concordaram plenamente, e esse comportamento permite concluir que os controles internos são vitais para a minimização dos riscos nas empresas. Somente um gestor de riscos foi indiferente à questão, e nenhum respondente discordou da relevância dos controles internos na gestão de riscos.

Portanto, fica evidenciado que os controles internos são fundamentais para a gestão de riscos. No entanto, não se identificou os tipos de riscos que podem ser monitorados com mais eficiência mediante controles internos.

### **5.2.3 Procedimentos para identificação de riscos**

Alguns riscos são mais fáceis de serem identificados, enquanto que outros necessitam de maiores estudos e análises para identificá-los e, posteriormente, estabelecer medidas preventivas a fim de evitá-los ou, no mínimo, reduzir os seus impactos.

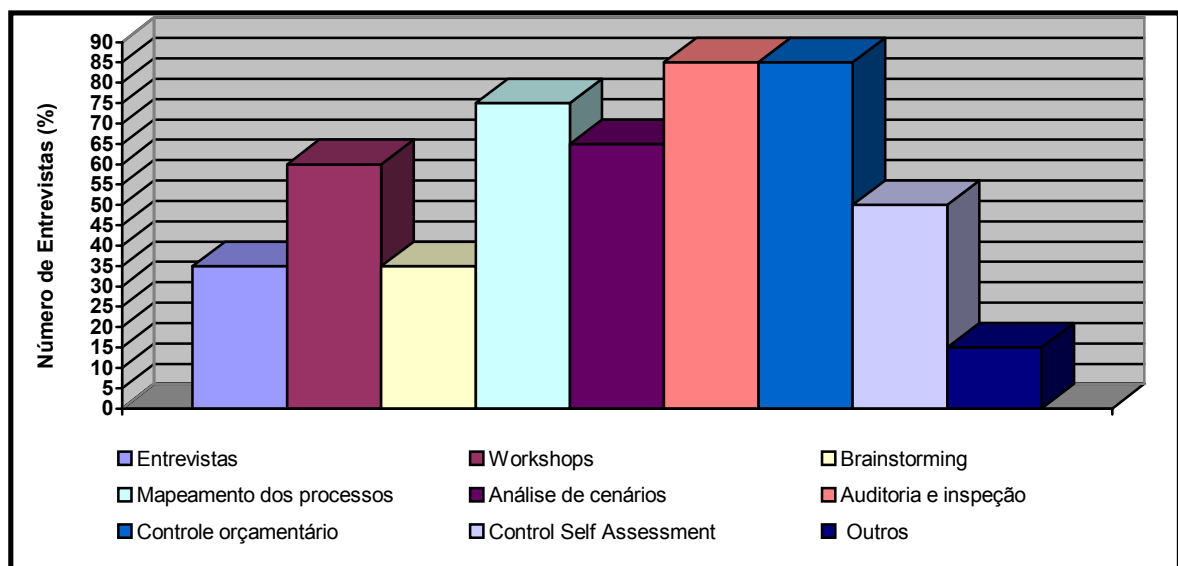
Mesmo que em algumas empresas pesquisadas não houvesse um setor específico para gestão de riscos (pois essa é uma gestão recente nas corporações e requer espaço na estrutura organizacional), solicitou-se aos pesquisados que indicassem, sob a sua percepção, quais as ferramentas mais importantes na identificação dos riscos nas empresas não-financeiras. (Q6)

Vários são os métodos utilizados para identificação de riscos, em virtude da diversidade de riscos (estratégicos, financeiros, operacionais etc.) envolvidos nos negócios. Assim, essa questão permitia mais de uma resposta e, ainda, permitia a descrição de outras ferramentas que não estivessem listadas nas alternativas.

**Tabela 16 – Ferramentas importantes para identificação de riscos em empresas não-financeiras conforme percepção dos gestores**

Ferramentas	Número de respondentes	
	n	%
Entrevistas	7	35,0
Workshops	12	60,0
Brainstorming	7	35,0
Mapeamento dos processos	15	75,0
Análise de cenários	13	65,0
Auditoria e inspeção	17	85,0
Controle orçamentário	17	85,0
Control self assessment	10	50,0
Outros	3	15,0

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 11 – Ferramentas importantes para identificação de riscos em empresas não-financeiras conforme percepção dos gestores**

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 16 e o gráfico 11 mostram o percentual de aparecimento nas respostas, por tratar-se de questão de múltipla escolha.

As ferramentas mais apontadas foram auditoria e inspeção e controle orçamentário, identificadas como as mais conhecidas por 85% dos respondentes. Em seguida, vêm os mapeamentos dos processos com 75%, a análise de cenários com 65% e *workshops* com 60%. As demais ferramentas listadas nas alternativas foram consideradas importantes para 50% ou menos dos respondentes. Vale complementar que foram indicadas ainda outras ferramentas, a saber: organizações e métodos, mapeamento dos objetivos, análise do ambiente corporativo, monitoramento, monitoração eletrônica contínua.

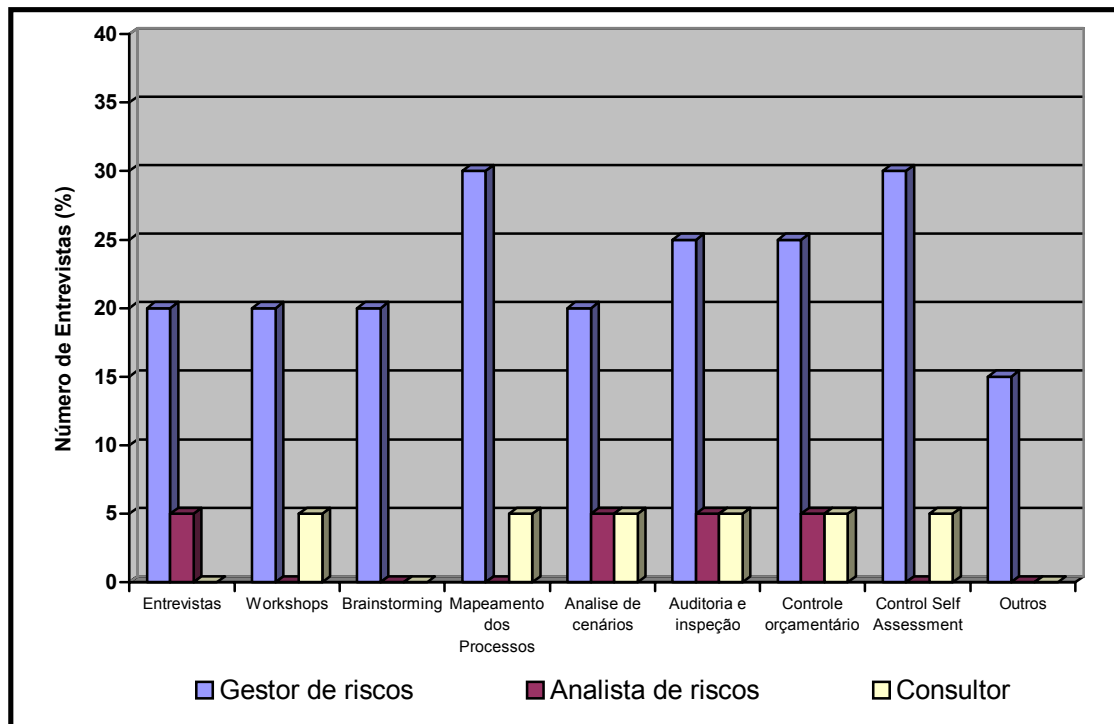
Conforme já relatado anteriormente, essa questão trata da percepção do respondente, e não necessariamente das práticas existentes na empresa. Assim, mesmo aqueles que apontaram não existir gestão de riscos nas suas empresas, suas respostas foram consideradas.

Em seguida, foi feita uma análise confrontando as ferramentas apontadas com os cargos afins dos respondentes, obtendo-se os resultados descritos a seguir. (Q6 x Q19).

**Tabela 17 – Ferramentas mais apontadas para identificação de riscos, na percepção dos gestores de riscos, analistas de riscos e consultores**

Na sua percepção, quais dessas ferramentas são importantes para a identificação dos riscos em empresas não financeiras?	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa							
	Gestor de Riscos		Analista de Riscos		Consultor		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Entrevistas	4	20,0	1	5,0	-	0,0	5	25,0
Workshops	4	20,0	-	0,0	1	5,0	5	25,0
<i>Brainstorming</i>	4	20,0	-	0,0	-	0,0	4	20,0
Mapeamento dos processos	6	30,0	-	0,0	1	5,0	7	35,0
Análise de cenários	4	20,0	1	5,0	1	5,0	6	30,0
Auditoria e inspeção	5	25,0	1	5,0	1	5,0	7	35,0
Controle orçamentário	5	25,0	1	5,0	1	5,0	7	35,0
<i>Control self assessment</i>	6	30,0	-	0,0	1	5,0	7	35,0
Outros	3	15,0	-	0,0	-	0,0	3	15,0

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 12 – Ferramentas mais apontadas para identificação de riscos, na percepção dos gestores de riscos, analistas de riscos e consultores**

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a tabela 17 e gráfico 12, para os gestores de riscos, analistas de riscos e consultores, as ferramentas mais conhecidas para identificar os riscos, por ordem de importância são:

- a) *control self assessment*<sup>19</sup>, mapeamento dos processos, auditoria e inspeção e controle orçamentário;
- b) análise de cenários;
- c) *workshops* e entrevistas.

Com essa última análise, a prática de controles internos sob *control self Assessment* é incluída como uma das ferramentas mais apontadas na percepção dos gestores da área de riscos, confirmando a relevância da prática dos controles internos como meio eficaz de monitoramento dos riscos.

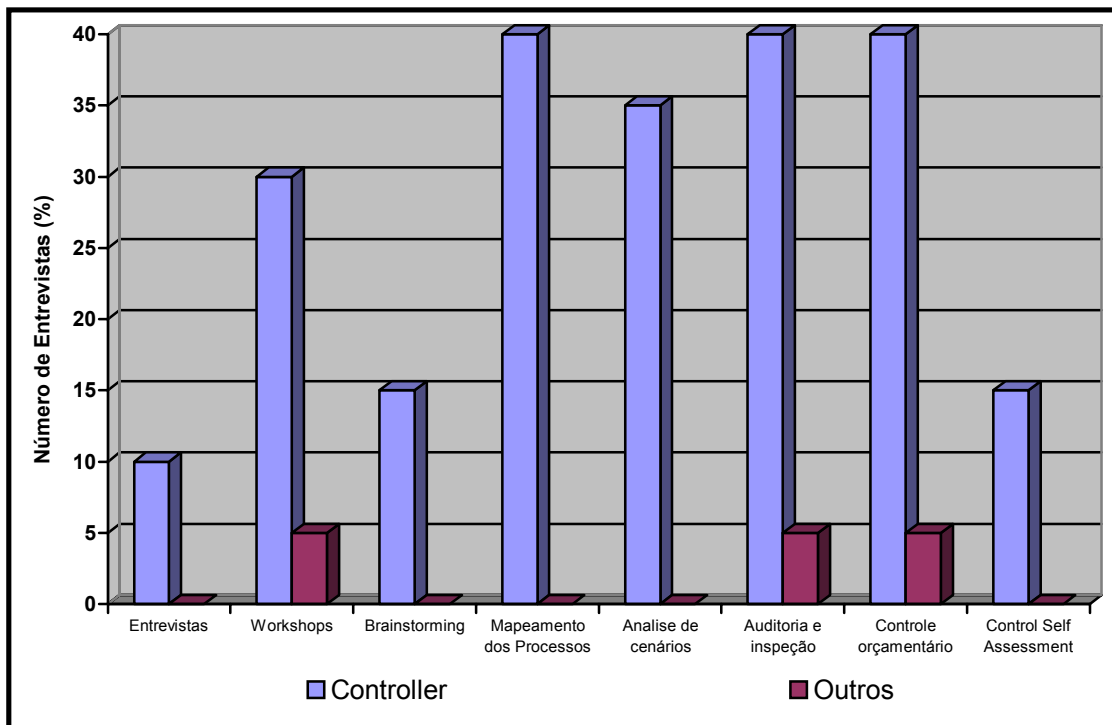
<sup>19</sup> Control self assesement – método de avaliação de controle interno com a participação de todos os colaboradores.

Verifica-se, a seguir, a percepção dos gestores ligados à área de Controladoria sobre as ferramentas utilizadas para identificação de riscos.

**Tabela 18 - Ferramentas mais apontadas para identificação de riscos, na percepção dos *controllers* e contadores**

Na sua percepção, quais dessas ferramentas são importantes para a identificação dos riscos em empresas não financeiras?	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa					
	<i>Controller</i>		Outros		Total	
	n	%	n	%	n	%
Entrevistas	2	10,0	-	0,0	2	10,0
Workshops	6	30,0	1	5,0	7	35,0
<i>Brainstorming</i>	3	15,0	-	0,0	3	15,0
Mapeamento dos processos	8	40,0	-	0,0	8	40,0
Análise de cenários	7	35,0	-	0,0	7	35,0
Auditoria e inspeção	9	45,0	1	5,0	10	50,0
Controle orçamentário	9	45,0	1	5,0	10	50,0
<i>Control self assessment</i>	3	15,0	-	0,0	3	15,0
Outros	-	0,0	-	0,0	-	0,0

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 13 - Ferramentas mais apontadas para identificação de riscos, na percepção dos *controllers* e contadores**

Fonte: Elaborado pela autora

Para os *controllers* e contadores, conforme tabela 18 e gráfico 13, as ferramentas mais apontadas para identificar os riscos, por ordem de importância são:

- a) auditoria e inspeção e controle orçamentário;
- b) mapeamento dos processos;
- c) *workshops* e análise de cenários.

O mapeamento dos processos e a análise de cenários foram mais apontados pelos gestores de riscos que pelos *controllers*. As outras ferramentas são conhecidas na mesma intensidade pelos profissionais. Essa análise permite deduzir que as ferramentas mais utilizadas são normalmente as mesmas, mas de acordo com o cargo exercido, há uma tendência na utilização das mesmas.

#### 5.2.4 Comitês de riscos

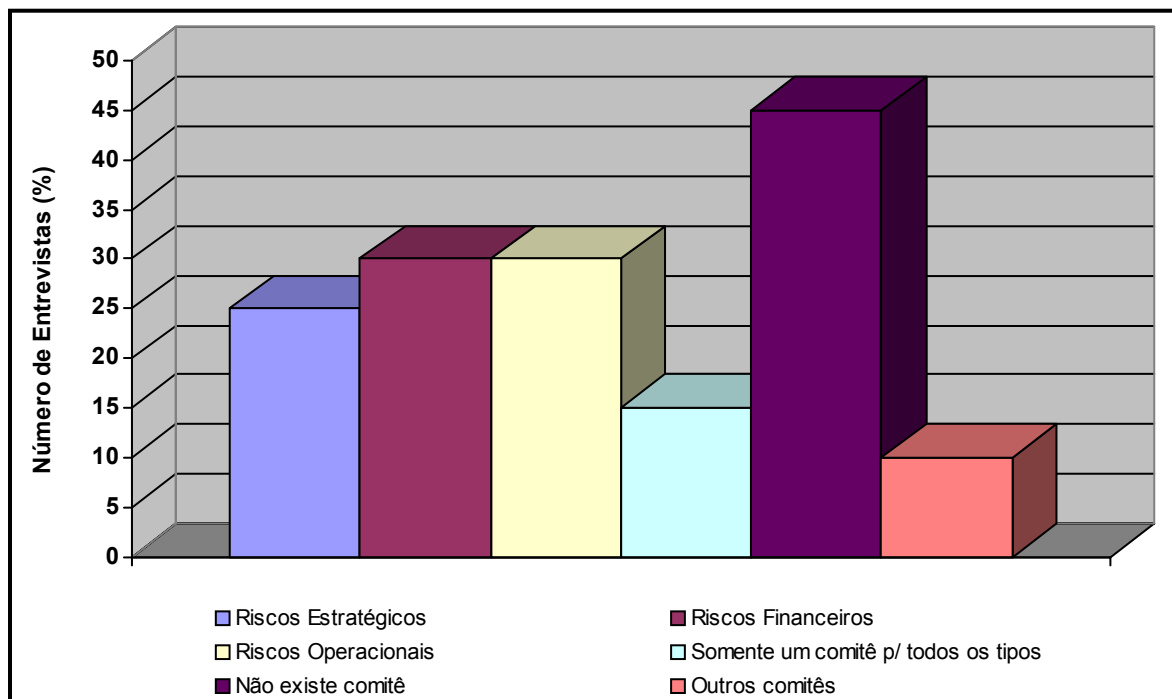
Comitês são criados dentro das corporações para que haja maior consistência nas tomadas de decisões, e, conseqüentemente, na divisão de responsabilidades. Nas análises de riscos, essa prática também é adotada em algumas empresas. A pesquisa visa analisar se, de modo geral, as empresas constituem comitês para tratar riscos específicos, ou utilizam somente um comitê para todos os tipos de riscos, ou ainda, se os riscos são tratados por gestores individuais, sem a existência de comitês. (Q7)

**Tabela 19 – Tipos de comitês de risco existentes nas empresas**

Tipo de comitês de risco	Número de respondentes	
	N	%
Riscos Estratégicos	5	25,0
Riscos Financeiros	6	30,0
Riscos Operacionais	6	30,0
Somente um comitê p/ todos os tipos	3	15,0
Não existe comitê	9	45,0
Outros comitês	2	10,0

Fonte: Elaborada pela autora





**Gráfico 14 – Tipos de comitês de risco existentes nas empresas**

Fonte: Elaborado pela autora

A questão permitia assinalar mais de uma resposta, e, assim, a tabela 19 e o gráfico 14 mostram os tipos de comitês comumente utilizados nas corporações de acordo com o índice de aparecimento das respostas.

Nas empresas pesquisadas, a inexistência de comitês para avaliação de riscos foi indicada por 45% dos respondentes, representando 9 empresas. Em contrapartida, 55% dos respondentes apontaram a existência de comitês para a gestão de riscos, sendo que em 3 empresas há somente um comitê para todos os riscos.

Quando da existência de comitês específicos, os mais assinalados foram os financeiros e os operacionais. Quanto aos financeiros, essa tendência pode ser em função da origem da gestão de riscos nas instituições financeiras, onde prevalecem os riscos financeiros, e de onde foram importados os conceitos para as empresas não-financeiras. Já os riscos operacionais são avaliados com mais critério, principalmente em decorrência do ambiente analisado, onde predominam as indústrias.

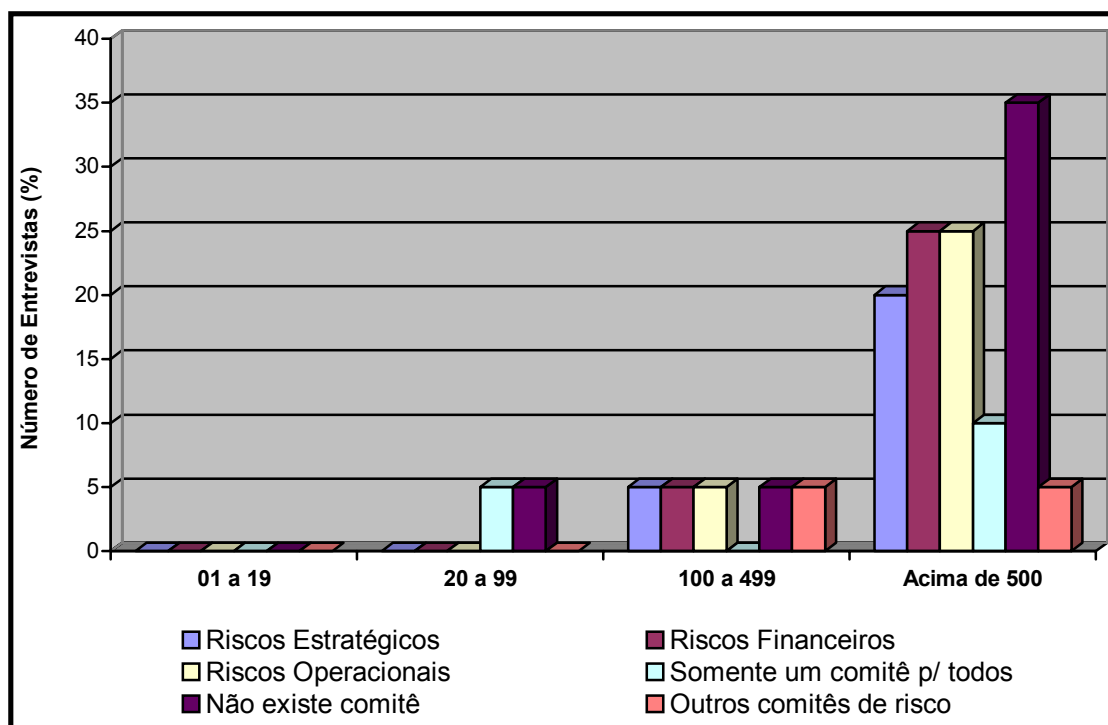
Cabe complementar que, além dos comitês citados nas questões, outros comitês foram citados, tais como: tributário, jurídico, comercial, industrial e controladoria.

Conforme foi abordado, a existência da gestão de riscos requer um desenho organizacional bem estruturado, e, conseqüentemente, a formação de comitês também o exige. Assim, procurou-se confrontar a existência de comitês para avaliação de riscos com o porte da empresa. (Q7 x Q 22)

**Tabela 20 – Tipos de comitês existentes conforme o porte das empresas**

De acordo com o número de funcionários, a sua empresa encontra-se na seguinte faixa:	Tipos de comitês (ou órgão com função equivalente) existentes na sua empresa para avaliar os riscos											
	Riscos Estratégicos		Riscos Financeiros		Riscos Operacionais		um comitê p/ todo tipo de risco		Não existe comitê		Outros comitês de risco	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
01 a 19	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
20 a 99	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0	1	5,0	-	0,0
100 a 499	1	5,0	1	5,0	1	5,0	-	0,0	1	5,0	1	5,0
Acima de 500	4	20,0	5	25,0	5	25,0	2	10,0	7	35,0	1	5,0

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 15 – Tipos de comitês existentes conforme o porte das empresas**

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 20 e o gráfico 15 revelam claramente que a tendência de formação de comitês concentra-se nas empresas de maior porte. É importante salientar também que, somente nas empresas de maior porte, surgiu a existência de um só comitê para todos os tipos de riscos e, por outro lado, nessas empresas também há casos da gestão de riscos sem comitês, ou seja, por gestores individuais.

### 5.2.5 Área de concentração da gestão de riscos

Os riscos envolvidos nas operações das empresas não é assunto recente. Recente é a preocupação em estabelecer uma gestão que trate especificamente dessa questão. Sob essa ótica, entende-se que as empresas administram os riscos inerentes aos negócios, mesmo que informalmente.

Para as empresas que já implantaram essa gestão nas suas estruturas organizacionais, buscou-se identificar em que área da empresa está concentrada a gestão de riscos (Q8). Nessa questão, era permitido assinalar mais de uma resposta.

Tabela 21 – Área de localização da gestão de riscos

Área	Número de respondentes	
	n	%
Área financeira	5	25,0
Controladoria	5	25,0
Presidência	6	30,0
Auditoria interna	2	10,0
Não há gestão de riscos	4	20,0

Fonte: Elaborada pela autora

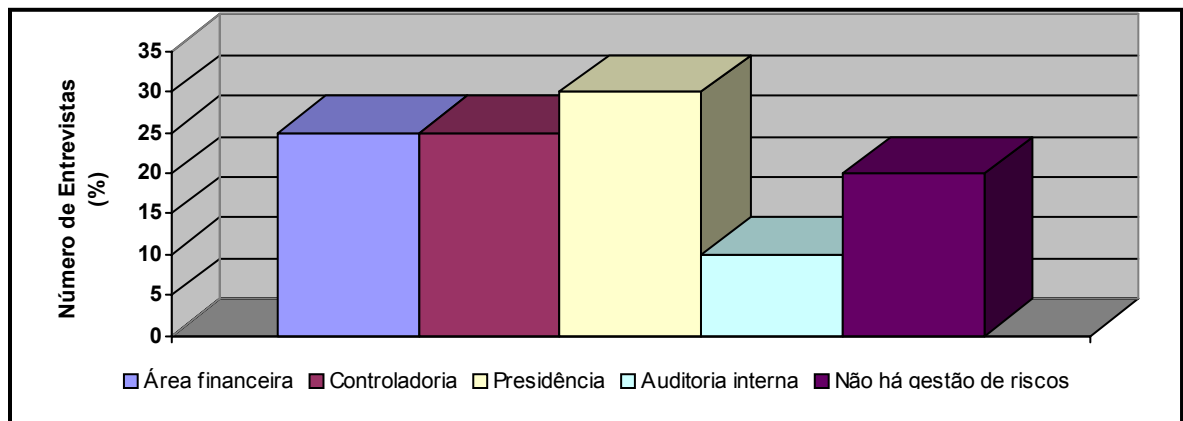


Gráfico 16 – Área de localização da gestão de riscos

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados apresentados na tabela 21 e gráfico 16 revelam que a gestão de riscos tem maior concentração na presidência (30%). Esse resultado corrobora o apoio da alta administração à gestão de riscos nas empresas. Em segunda posição, foram mencionadas a área financeira e Controladoria; em terceira posição, a auditoria interna.

Nessa questão, um respondente indicou que a gestão de riscos na sua empresa está concentrada em três setores, sendo: Controladoria, presidência e auditoria interna. Ou seja, as áreas são responsáveis pelos tipos de riscos compatíveis ao setor, não havendo um gestor ou setor especializado somente para esta função.

Entende-se que a forma de gerenciamento, indicada por essa empresa, representa uma realidade mais próxima das boas práticas da gestão de riscos, quando a empresa trata os riscos de forma específica em cada área.

Ainda sobre a localização da gestão de riscos, duas empresas responderam que a gestão de riscos é feita internamente, mas com suporte de empresas de consultoria especializadas em gestão de riscos, evidenciando, assim, casos de parceria com terceiros nessa gestão.

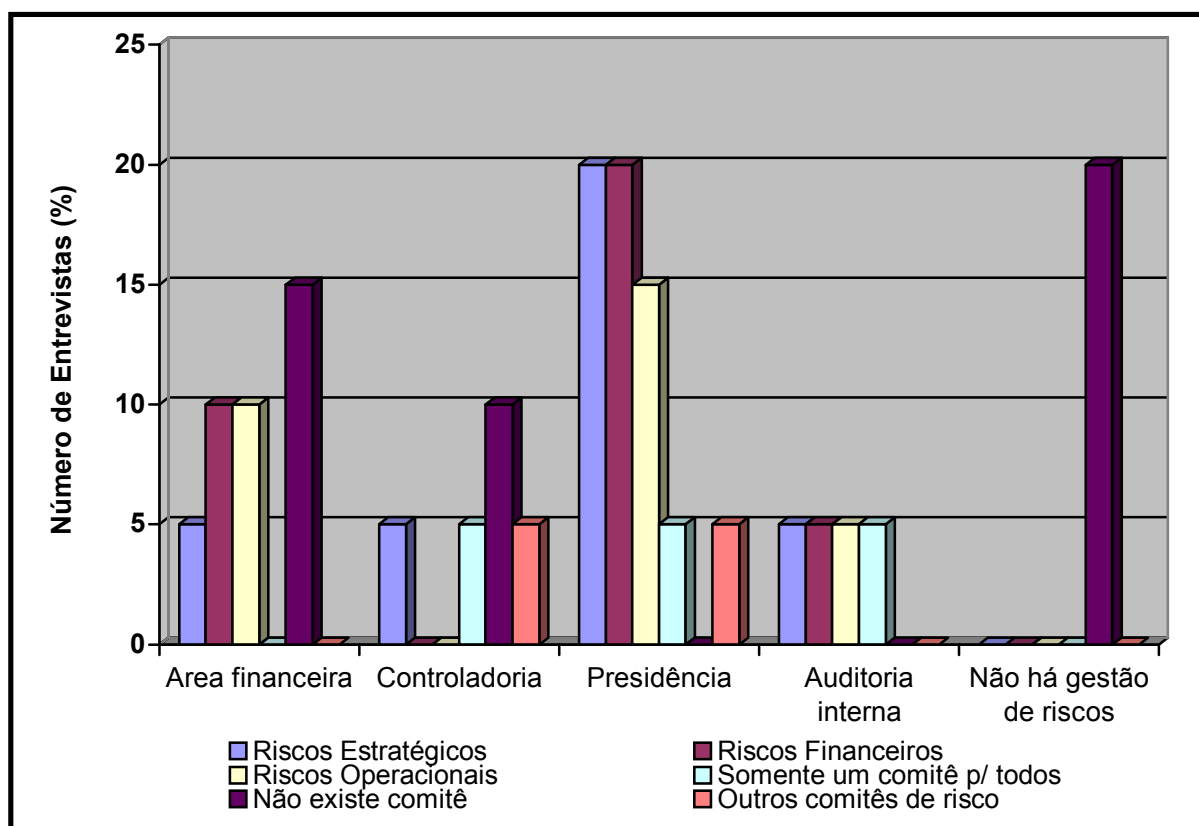
É salutar destacar que das 9 empresas que manifestaram na questão 7 (tabela 19 e gráfico 14), que não trabalham com comitês de riscos, somente 4 responderam na questão 8 que não há gestão de riscos. Isso implica dizer que mesmo que não haja comitês para avaliação de riscos em algumas empresas, há existência dessa gestão. Dessa forma, somente 20% da amostra obtida não possuem gestão de riscos.

Considerando as áreas de atuação da gestão de riscos nas empresas, estabeleceu-se confronto com os tipos de comitês de riscos existentes para análise da tendência da utilização de comitês nas empresas, em detrimento à sua localização. (Q 7 x Q8)

**Tabela 22 – Tipos de comitês existentes conforme a área de localização da gestão de riscos**

Tipos de comitês (ou órgão com função equivalente) existentes na sua empresa para avaliar os riscos	Em que área na sua empresa está localizada a gestão de riscos?									
	Área financeira		Controladoria		Presidência		Auditoria interna		Não há gestão de riscos	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Riscos Estratégicos	1	5,0	1	5,0	4	20,0	1	5,0	-	0,0
Riscos Financeiros	2	10,0	-	0,0	4	20,0	1	5,0	-	0,0
Riscos Operacionais	2	10,0	-	0,0	3	15,0	1	5,0	-	0,0
Somente um comitê p/ todos	-	0,0	1	5,0	1	5,0	1	5,0	-	0,0
Não existe comitê	3	15,0	2	10,0	-	0,0	-	0,0	4	20,0
Outros comitês de risco	-	0,0	1	5,0	1	5,0	-	0,0	-	0,0

Fonte: Elaborada pela autora

**Gráfico 17 – Tipos de comitês existentes conforme a área de localização da gestão de riscos**

Fonte: Elaborado pela autora

A comparação efetuada na tabela 22 e no gráfico 17 revela que, dentro do universo dos respondentes da pesquisa, quando a gestão de riscos é feita pela Controladoria, foi apontada a existência de comitês somente para os riscos estratégicos. Esse fator confirma a intensidade das informações da Controladoria no âmbito estratégico.

Outro ponto de destaque se refere à gestão de riscos quando concentrada na presidência da empresa, quando a pesquisa revelou que, em todas as empresas respondentes, há predominância de comitês, ou seja, o monitoramento dos riscos não é feito por gestores individuais.

### 5.3 A Controladoria sob a ótica dos riscos

O segundo bloco de questões é constituído pelas questões de número 9 a 14. Essas questões buscaram avaliar se os conceitos de Controladoria são aplicados na prática sob a ótica dos riscos. Para tanto, procurou-se analisar a opinião dos respondentes acerca dos conceitos levantados no referencial teórico.

Estudos sobre as funções da Controladoria indicam que uma das atribuições dessa área são o planejamento e controle das operações. Para tanto, deve interagir com os gestores de todas as áreas de responsabilidade a fim de fornecer informações que possam ser úteis para adoção de medidas corretivas e promover melhorias no desempenho empresarial. (Q9)

**Tabela 23 – As atribuições da Controladoria envolvem o planejamento e controle das operações, integrando e reportando informações a todos os níveis da gerência**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda Plenamente	-	0,0
Discorda	1	5,0
Indiferente	-	0,0
Concorda	12	60,0
Concorda Plenamente	7	35,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Sob esse ponto de vista, a pesquisa apontou alto nível de concordância por parte dos respondentes (95%), conforme tabela 23. Esse resultado permite inferir que a Controladoria tem interagido com as outras áreas gerenciais. Conforme comentários estabelecidos por respondentes, a Controladoria interage não somente com as outras áreas de responsabilidade de gestão, mas também se reporta diretamente à diretoria e à presidência. Isso revela uma atuação participativa da Controladoria nas empresas.

Com relação aos controles, estes não se limitam em somente verificar a realização do que foi planejado, mas na implementação de novos controles para cobrir riscos potenciais que possam surgir de alterações nos processos ou nos negócios da empresa, considerando o ambiente em que está inserida. (Q10)

**Tabela 24 – O trabalho do *controller* envolve a implementação de novos controles para cobrir riscos potenciais advindos de alterações nos processos ou negócios da empresa**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda Plenamente	-	0,0
Discorda	1	10,0
Indiferente	2	5,0
Concorda	9	45,0
Concorda Plenamente	8	40,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Sobre essa assertiva, a tabela 24 mostra que 85% dos respondentes concordaram que o trabalho do *controller* envolve a implementação de controles para cobrir riscos potenciais.

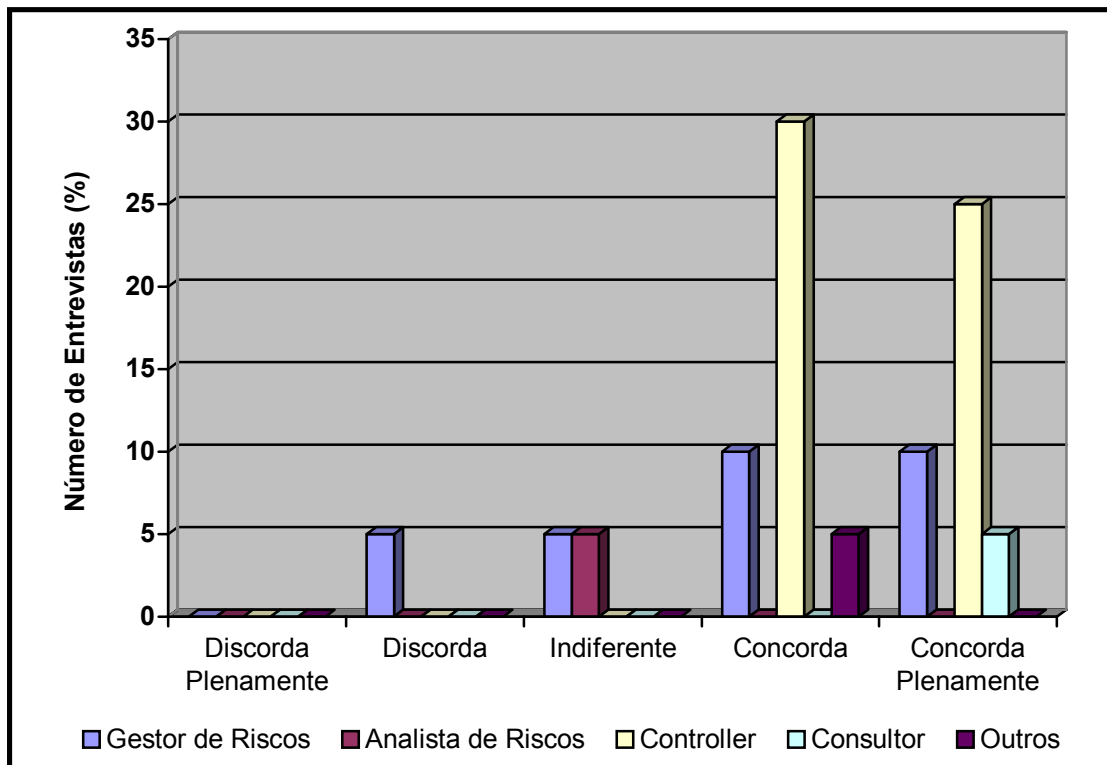
Sob esse aspecto, um respondente manifestou que a implementação de controles contemplando os riscos inseridos ao longo das atividades normais do negócio, é apenas uma das responsabilidades inerentes à função dos *controllers*.

Buscou-se analisar essa postura quanto ao trabalho do *controller* em relação aos cargos ocupados pelos respondentes. (Q10 x Q19).

**Tabela 25 – Percepção dos gestores sobre o trabalho do *controller* na implementação de controles para cobrir riscos, conforme os cargos ocupados**

O trabalho do <i>controller</i> envolve a implementação de novos controles para cobrir riscos potenciais advindos de alterações nos processos ou negócios da empresa	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa											
	Gestor de Riscos		Analista de Riscos		<i>Controller</i>		Consultor		Outros		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Discorda Plenamente	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	-
Discorda	1	5,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0
Indiferente	1	5,0	1	5,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	2	10,0
Concorda	2	10,0	-	0,0	6	30,0	-	0,0	1	5,0	9	45,0
Concorda Plenamente	2	10,0	-	0,0	5	25,0	1	5,0	-	0,0	8	40,0
Total	6	30,0	1	5,0	11	55,0	1	5,0	1	5,0	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 18 – Percepção dos gestores sobre o trabalho do *controller* na implementação de controles para cobrir riscos, conforme os cargos ocupados**

Fonte: Elaborado pela autora

Pôde-se perceber, conforme tabela 25 e gráfico 18, que essa postura não é somente dos *controllers*, pois poderia haver uma tendência em valorizar a sua própria função na pesquisas, mas também gestores de riscos e áreas afins concordaram com essa assertiva.

Embora a pesquisa tenha apresentado esses resultados, é oportuno salientar que pela característica da sua função, o *controller* possui informações sobre todos os negócios da empresa, e, portanto, pode manter um sistema de informações em âmbito global. Isso não significa dizer que pode, individualmente, implementar controles para cobrir todos os riscos envolvidos. Entende-se que o sistema de informações permite ao *controller* delinear caminhos para que as áreas de responsabilidade possam tomar iniciativas para monitorar os seus próprios riscos.



### 5.3.1 Os instrumentos de gestão da Controladoria

O trabalho da Controladoria envolve algumas fases que entrelaçam entre si para o cumprimento do seu papel. Assim, na etapa do planejamento estratégico, é fundamental a análise do cenário em que se encontra a empresa, avaliando criteriosamente as oportunidades e ameaças que a empresa possui ou enfrenta. Conforme abordagem teórica, esse processo é fundamental para se conhecer os riscos envolvidos no negócio, e, na expectativa de monitorar os riscos, pode-se deparar com oportunidades. (Q11)

**Tabela 26 – A análise das oportunidades e ameaças quando da elaboração do planejamento estratégico na empresa é fundamental para conhecer os riscos envolvidos**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda Plenamente	-	0,0
Discorda	-	0,0
Indiferente	-	0,0
Concorda	7	35,0
Concorda Plenamente	13	65,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

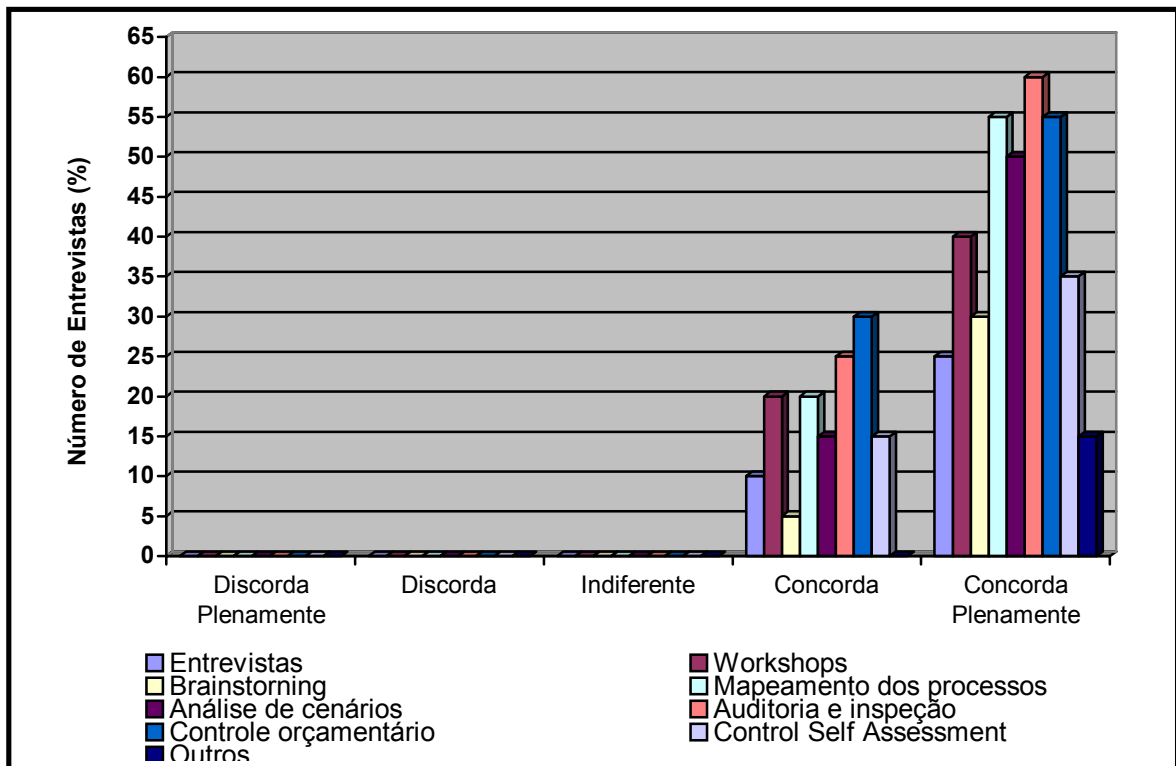
Sob esse fator, a tabela 26 mostra que todos os respondentes à pesquisa concordaram que a análise das oportunidades e ameaças é fundamental para se conhecer os riscos da empresa, ressaltando-se que 65% concordaram plenamente. Esses dados levam a refletir sobre a relevância do papel da Controladoria no planejamento empresarial. Para tanto, a Controladoria depende de uma infinidade de informações de outras áreas da empresa, como marketing e desenvolvimento, corroborando a integração com todos os níveis da gerência.

Estabeleceu-se um cruzamento dessa assertiva com as ferramentas mais apontadas para identificação de riscos, buscando analisar, principalmente, a análise de cenários nesse contexto. (Q11 x Q6)

**Tabela 27 – Confronto da análise de cenários como ferramenta na identificação de riscos com a importância da mesma na gestão de riscos**

Na sua percepção, quais dessas ferramentas são importantes para a identificação dos riscos em empresas não financeiras?	A análise das oportunidades e ameaças quando da elaboração do planejamento estratégico na empresa é fundamental para conhecer os riscos envolvidos.									
	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Entrevistas	-	0,0	-	0,0	-	0,0	2	10,0	5	25,0
Workshops	-	0,0	-	0,0	-	0,0	4	20,0	8	40,0
Brainstorming	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0	6	30,0
Mapeamento dos processos	-	0,0	-	0,0	-	0,0	4	20,0	11	55,0
Análise de cenários	-	0,0	-	0,0	-	0,0	3	15,0	10	50,0
Auditoria e inspeção	-	0,0	-	0,0	-	0,0	5	25,0	12	60,0
Controle orçamentário	-	0,0	-	0,0	-	0,0	6	30,0	11	55,0
Control Self Assessment	-	0,0	-	0,0	-	0,0	3	15,0	7	35,0
Outros	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	3	15,0

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 19 – Confronto da análise de cenários como ferramenta na identificação de riscos com a importância da mesma na gestão de riscos**

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme abordagens teóricas, a análise de cenários contempla a análise de oportunidades e ameaças, as quais são realizadas durante o planejamento

estratégico. Pela análise da tabela 27 e gráfico 19, percebe-se consistência nas respostas da pesquisa, pois todos os respondentes que julgaram a análise de cenários como ferramenta importante para a identificação de riscos concordaram ou concordaram plenamente que essa análise é fundamental para se conhecer os riscos envolvidos no negócio. Ressalta-se que essa ferramenta foi indicada também por gestores de riscos, e não somente por *controllers*.

Uma outra fase da Controladoria é o estabelecimento dos planos de ação para definir as operações da empresa que se mostram mais viáveis para atingir o resultado planejado. Esses planos devem ser escolhidos em consonância com padrões de riscos aceitáveis no negócio. (Q12)

**Tabela 28 – Os planos operacionais são feitos dentro de padrões de riscos aceitáveis**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda plenamente	-	0,0
Discorda	-	0,0
Indiferente	-	0,0
Concorda	14	70,0
Concorda plenamente	6	30,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto à observação de riscos no estabelecimento dos planos operacionais, a tabela 28 evidencia que houve unanimidade nas respostas, quando todos os respondentes concordaram com a assertiva.

De acordo com vários autores pesquisados, na fase de planejamento operacional, é elaborado o orçamento. Entretanto, em algumas empresas, o orçamento pode ser feito por outras áreas como, por exemplo, pela área de planejamento. O orçamento constitui-se em importante ferramenta no seio das empresas, pois a partir dele tem-se um parâmetro das ações e resultados pretendidos, além de possibilitar o acompanhamento das operações para análise do cumprimento ou não das metas.

Dessa forma, questionou-se na pesquisa se a elaboração e acompanhamento do orçamento nas empresas são de responsabilidade da área de Controladoria. (Q13)

**Tabela 29 – A Controladoria é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento do negócio**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda plenamente	-	0,0
Discorda	1	5,0
Indiferente	1	5,0
Concorda	6	30,0
Concorda plenamente	12	60,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Os dados da tabela 29 revelam que, em quase totalidade das empresas, a elaboração e acompanhamento do orçamento são feitos pela Controladoria, representando 90% das respostas. Apenas um respondente discordou e outro foi indiferente.

Se a Controladoria é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento, e o controle orçamentário é ferramenta importante para a gestão de riscos para 85% dos respondentes, pode-se concluir que a Controladoria auxilia na gestão de riscos por meio do controle orçamentário.

### **5.3.2 A avaliação de desempenho**

Além dos instrumentos tradicionais de gestão da Controladoria, a avaliação de desempenho é uma forma de complementar o controle e as tomadas de decisão. Consiste em uma realimentação do processo de planejamento, avaliando a ocorrência das ações planejadas.

Dessa forma, a pesquisa procurou verificar se na avaliação de desempenho são contemplados indicadores de riscos em função dos resultados alcançados, minimizando as incertezas inerentes ao processo de planejamento. (Q14)

**Tabela 30 – A avaliação de desempenho minimiza as incertezas inerentes ao processo de planejamento, por meio de indicadores de riscos em função dos resultados esperados e/ou alcançados**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda plenamente	-	0,0
Discorda	-	0,0
Indiferente	1	5,0
Concorda	10	50,0
Concorda plenamente	9	45,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Sob esse aspecto, a tabela 30 mostra que apenas um respondente foi indiferente à questão, nenhum discordou, enquanto que 95% concordaram que os riscos são considerados quando da avaliação de desempenho.

#### **5.4 A Controladoria e a gestão de riscos**

O terceiro bloco de questões é constituído pelas questões de número 15 a 18, e buscou consolidar se a Controladoria pode contribuir como ferramenta de apoio à gestão de riscos, e em que momento essas áreas podem interagir.

De acordo com Padoveze (2003), é papel da Controladoria um modelo de gerenciamento de risco, o mais abrangente possível, identificando os elementos patrimoniais sujeitos a risco, de forma a permitir um monitoramento constante das variáveis envolvidas. Assim, perguntou se a Controladoria preocupa-se com esses fatores. (Q15)

**Tabela 31 – A Controladoria preocupa-se com a identificação de elementos patrimoniais sujeitos a riscos, de forma a permitir um monitoramento constante das variáveis envolvidas**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda plenamente	-	0,0
Discorda	-	0,0
Indiferente	4	20,0
Concorda	9	45,0
Concorda plenamente	7	35,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

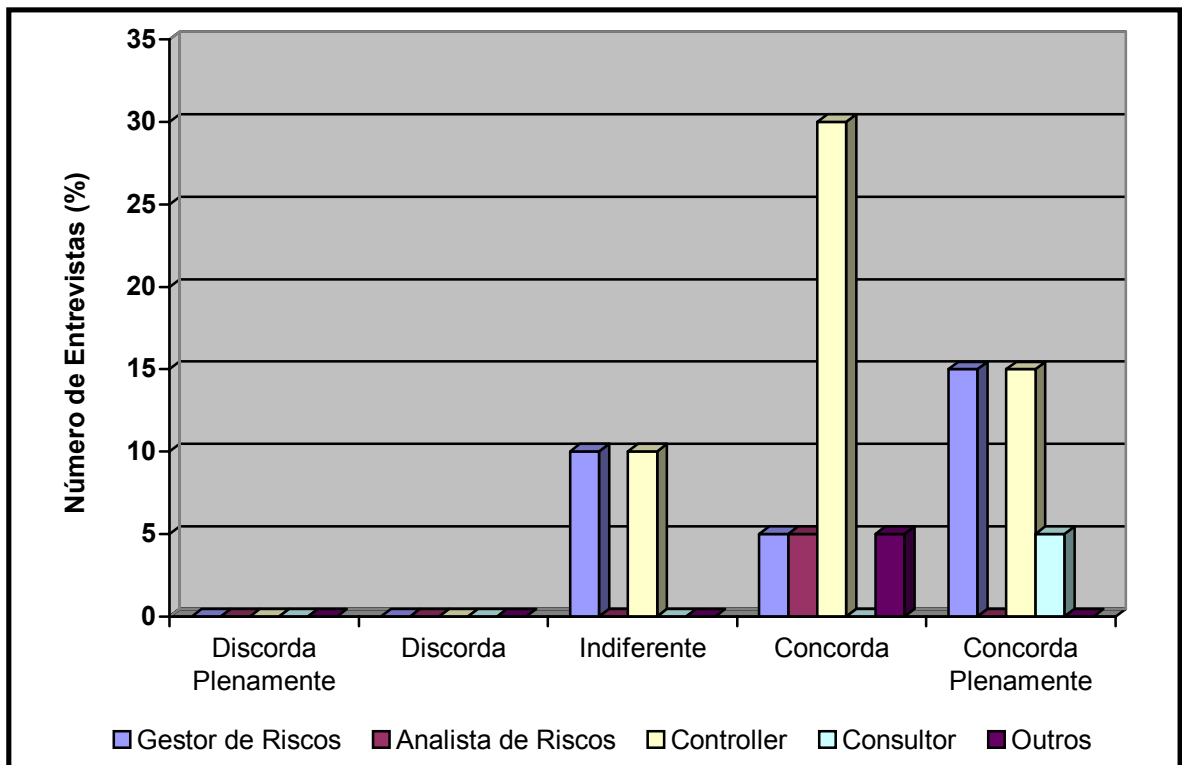
A tabela 31 indica que dos respondentes, 80% concordam e apenas 20% foram indiferentes, mas nenhum discordou.

Para maior conhecimento do perfil dos respondentes sobre o assunto, efetuou-se cruzamento da assertiva com os cargos ocupados. (Q15 x Q19)

**Tabela 32 – Percepção dos gestores sobre a identificação de riscos pela Controladoria conforme os cargos ocupados**

A Controladoria preocupa-se com a identificação de elementos patrimoniais sujeitos a riscos, de forma a permitir um monitoramento constante das variáveis envolvidas	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa											
	Gestor de Riscos		Analista de Riscos		Controller		Consultor		Outros		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Discorda Plenamente	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Discorda	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Indiferente	2	10,0	-	0,0	2	10,0	-	0,0	-	0,0	4	20,0
Concorda	1	5,0	1	5,0	6	30,0	-	0,0	1	5,0	9	45,0
Concorda Plenamente	3	15,0	-	0,0	3	15,0	1	5,0	-	0,0	7	35,0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>30,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>11</b>	<b>55,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 20 – Percepção dos gestores sobre a identificação de riscos pela Controladoria conforme os cargos ocupados**

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa comparação, a tabela 32 e o gráfico 20 mostram que 30% dos que concordaram são da área de riscos (gestores, analistas e consultores) e os outros 50% da área de Controladoria (*controllers* e contadores). O percentual de indiferença para ambas as áreas foi igual.

Nessa questão, um *controller* manifestou-se indiferente, mas salientou que, quando é identificado um fator de risco que necessite de um *expert* para mapeá-lo e apresentar soluções, a área mais envolvida ou conhecedora do assunto é mobilizada (por exemplo, um assunto jurídico). Nesse ponto, a Controladoria funciona como apoio ou área intermediária para monitoramento de riscos.

Em sua tese de doutorado, Brito, O. (2000) defende que a Controladoria é a área mais adequada e oportuna para manter um sistema de controle de riscos nas instituições financeiras. Segundo o autor, o acesso às informações globais da empresa facilita a consolidação e validação das informações. Partindo desses conceitos, questionou-se aos pesquisados se nas empresas não-financeiras, a Controladoria pode ser responsável pelo sistema de controle de riscos. (Q16)

**Tabela 33 – A Controladoria possui acesso às informações globais da empresa, o que facilita a consolidação e validação das informações. Sob esse prisma, a Controladoria pode manter um sistema de controle de riscos**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda plenamente	1	5,0
Discorda	2	10,0
Indiferente	-	0,0
Concorda	10	50,0
Concorda plenamente	7	35,0
Total	20	100,0

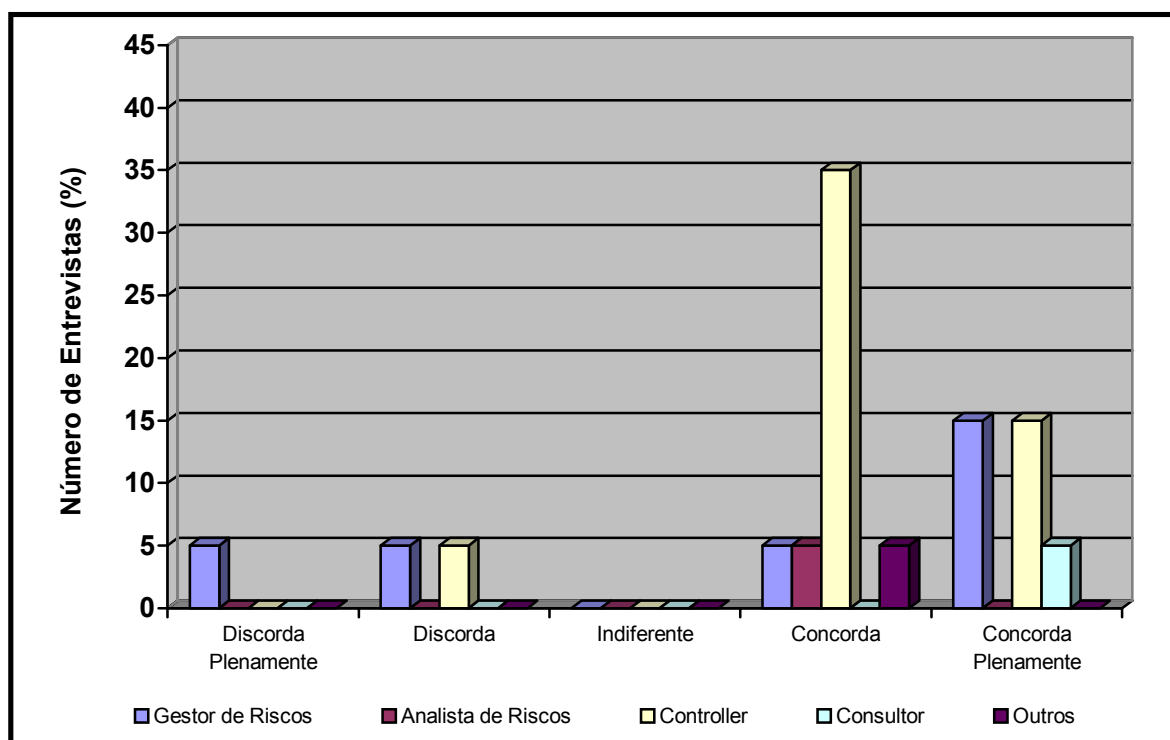
Fonte: Elaborada pela autora

A tabela 33 aponta que 85% dos respondentes concordaram e 15% não concordaram. Um respondente salientou que o processo de controle de riscos não está centralizado somente na Controladoria, mas em outras áreas também. Para melhor identificar o perfil dos profissionais acerca da questão, cruzou-se a assertiva com os cargos ocupados. (Q16 x Q19)

**Tabela 34 – Percepção dos gestores sobre a manutenção de um sistema de controle de riscos pela Controladoria conforme os cargos ocupados**

A Controladoria possui acesso às informações globais da empresa, o que facilita a consolidação e validação das informações. Sob esse prisma, a Controladoria pode manter um sistema de controle de riscos	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa											
	Gestor de Riscos		Analista de Riscos		Controller		Consultor		Outros		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Discorda Plenamente	1	5,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0
Discorda	1	5,0	-	0,0	1	5,0	-	0,0	-	0,0	2	10,0
Indiferente	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Concorda	1	5,0	1	5,0	7	35,0	-	0,0	1	5,0	10	50,0
Concorda Plenamente	3	15,0	-	0,0	3	15,0	1	5,0	-	0,0	7	35,0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>30,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>11</b>	<b>55,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 21 – Percepção dos gestores sobre a manutenção de um sistema de controle de riscos pela Controladoria conforme os cargos ocupados**

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a tabela 34 e o gráfico 21, verifica-se que dos 8 profissionais respondentes ligados à área de riscos, 6 concordaram (75%). E dos 12 profissionais ligados à área de Controladoria, 11 concordaram (92%).

Embora seja uma amostra limitada, a representatividade das respostas permite inferir que a Controladoria é um órgão apropriado para manter um controle dos riscos do negócio.

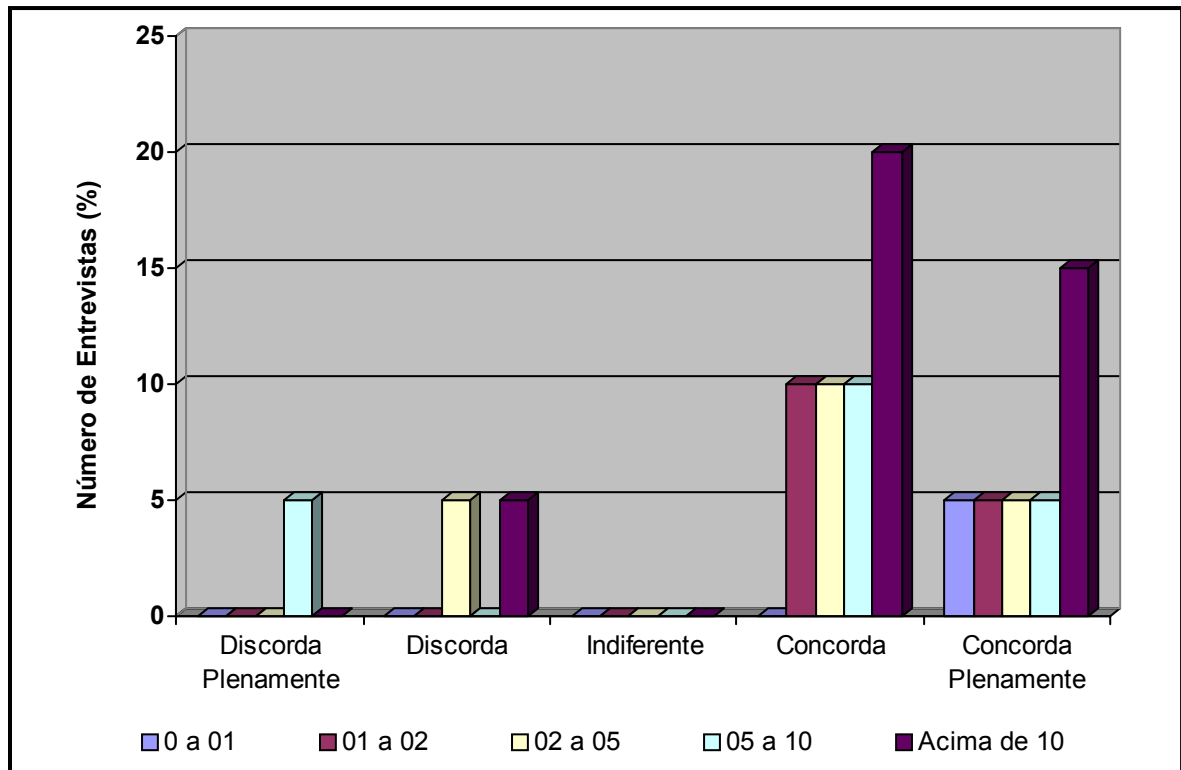


Na tentativa de consolidar esses resultados, confrontou-se a opinião dos profissionais com relação ao sistema de controle de riscos pela Controladoria com o tempo de experiência na função que exercem, com o objetivo de avaliar se a experiência profissional poderia influenciar nas opiniões. (Q16 x Q20)

**Tabela 35 – Percepção dos gestores sobre a manutenção de um sistema de controle de riscos pela Controladoria conforme o tempo de experiência nos cargos ocupados**

A Controladoria possui acesso às informações globais da empresa, o que facilita a consolidação e validação das informações. Sob esse prisma, a Controladoria pode manter um sistema de controle de riscos	Tempo (anos) de experiência que tem na função indicada											
	0 a 01		01 a 02		02 a 05		05 a 10		Acima de 10		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Discorda Plenamente	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0	-	0,0	1	5,0
Discorda	-	0,0	-	0,0	1	5,0	-	0,0	1	5,0	2	10,0
Indiferente	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Concorda	-	0,0	2	10,0	2	10,0	2	10,0	4	20,0	10	50,0
Concorda Plenamente	1	5,0	1	5,0	1	5,0	1	5,0	3	15,0	7	35,0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>3</b>	<b>15,0</b>	<b>4</b>	<b>20,0</b>	<b>4</b>	<b>20,0</b>	<b>8</b>	<b>40,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 22 – Percepção dos gestores sobre a manutenção de um sistema de controle de riscos pela Controladoria conforme o tempo de experiência nos cargos ocupados**

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio da tabela 35 e gráfico 22, pode-se verificar que não há uma tendência de opiniões em relação ao tempo, sendo uma concepção dos profissionais respondentes, independentemente do tempo de experiência.

Apesar de os resultados da pesquisa evidenciarem que a Controladoria pode manter um sistema de controle de riscos, é válido esclarecer que a Controladoria disponibiliza um sistema de informações para suportar o processo de gestão, possibilitando, dessa forma, coordenar e direcionar as outras áreas de responsabilidade para prevenção dos seus próprios riscos.

Embora seja perceptível a preocupação das empresas com os riscos do negócio, em algumas empresas não há uma área específica para gestão de riscos, em função de fatores como porte ou estágio de desenvolvimento gerencial. Nessas empresas, sugere-se que a coordenação dos esforços na busca do monitoramento dos riscos seja feita por outro gestor, que detenha informações suficientes e uma visão generalista.

Levando-se em consideração as características e funções dos *controllers* nas empresas, questionou-se aos pesquisados se, nas empresas de menor porte, o acompanhamento dos riscos pode ser feito pelos *controllers*, haja vista esse profissional deter boa parte das características necessárias, e assumir, muitas vezes, uma grande dose de independência dentro da organização. (Q17)

**Tabela 36 – Nas empresas de menor porte, o acompanhamento dos riscos pode ser feito por *controllers*, uma vez que esse profissional já detém boa parte das características necessárias, e assume muitas vezes uma grande dose de independência dentro da organização**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda plenamente	1	5,0
Discorda	2	10,0
Indiferente	2	10,0
Concorda	10	50,0
Concorda plenamente	5	25,0
Total	20	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

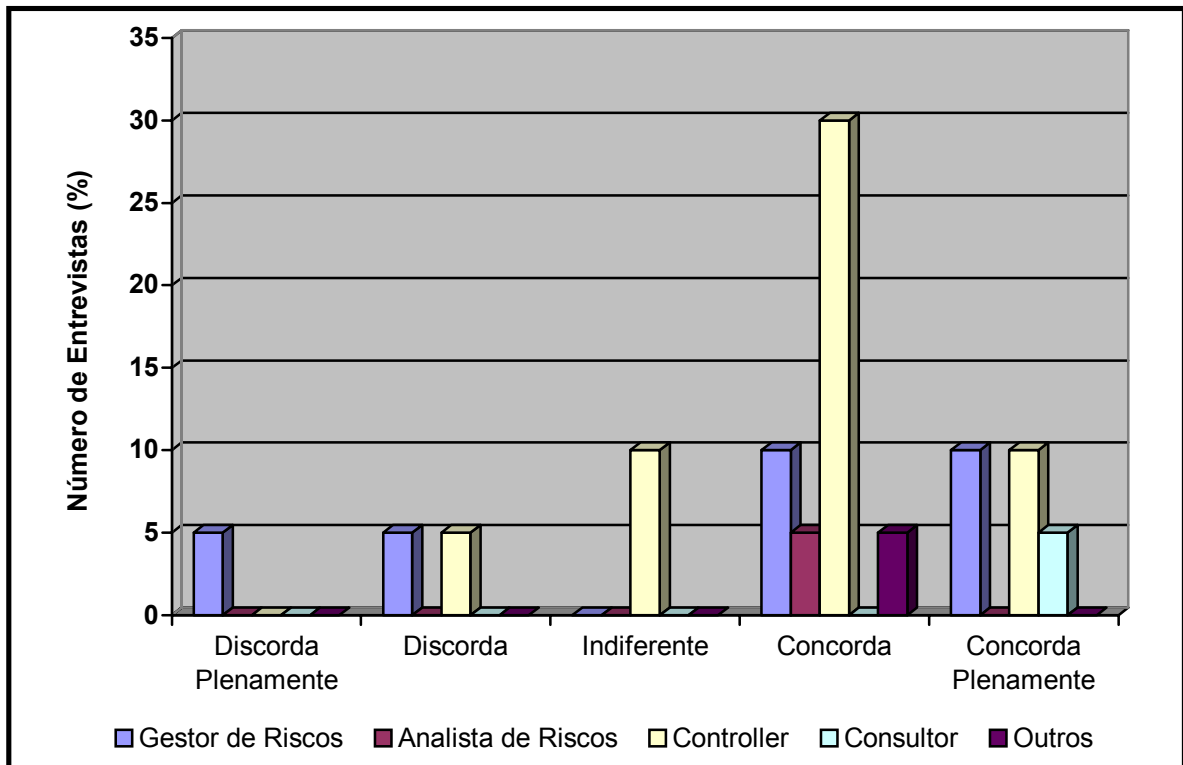
Sobre esta assertiva, a tabela 36 mostra que 75% dos respondentes concordaram, outros 15% discordaram e 10% foram indiferentes.

Verificou-se, ainda, a percepção dos gestores sobre a assertiva em função dos seus cargos ocupados. (Q17 x Q19)

**Tabela 37– Percepção dos gestores sobre o acompanhamento de riscos pelos controllers em empresas de menor porte conforme os cargos ocupados**

Nas empresas de menor porte, o acompanhamento dos riscos pode ser feito pelos <i>controllers</i> , uma vez que esse profissional já detém boa parte das características necessárias, e assume muitas vezes uma grande dose de independência dentro da organização	Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa											
	Gestor de Riscos		Analista de Riscos		Controller		Consultor		Outros		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Discorda Plenamente	1	5,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	5,0
Discorda	1	5,0	-	0,0	1	5,0	-	0,0	-	0,0	2	10,0
Indiferente	-	0,0	-	0,0	2	10,0	-	0,0	-	0,0	2	10,0
Concorda	2	10,0	1	5,0	6	30,0	-	0,0	1	5,0	10	50,0
Concorda Plenamente	2	10,0	-	0,0	2	10,0	1	5,0	-	0,0	5	25,0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>30,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>11</b>	<b>55,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>1</b>	<b>5,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 23 – Percepção dos gestores sobre o acompanhamento de riscos pelos controllers em empresas de menor porte conforme os cargos ocupados**

Fonte: Elaborado pela autora

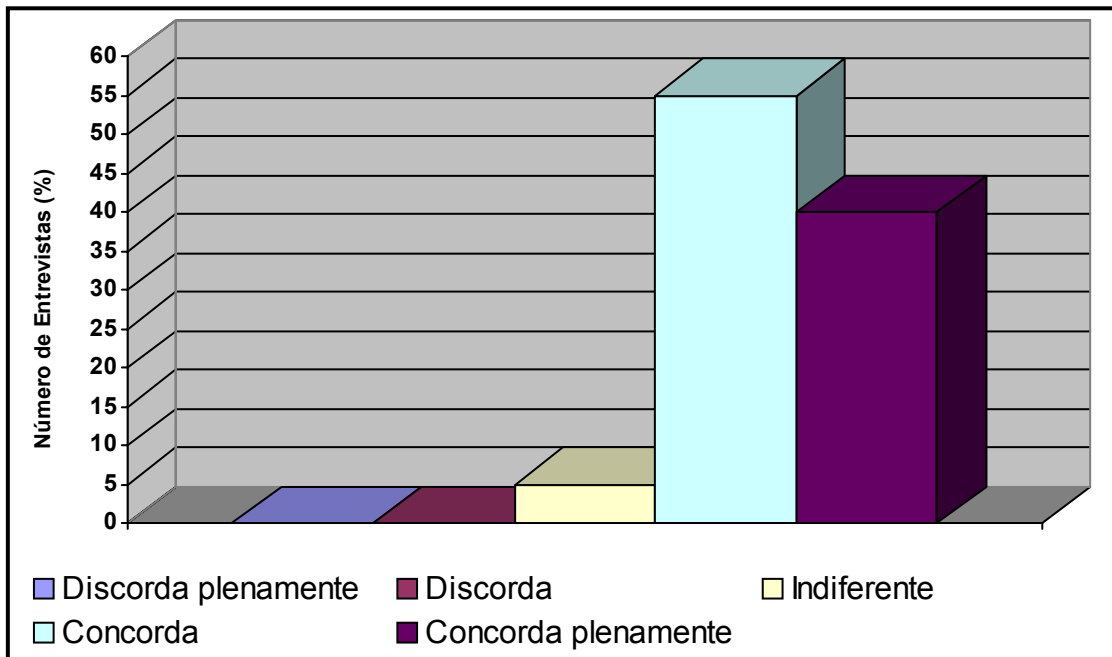
A tabela 37 e o gráfico 23 demonstram a posição dos profissionais relativamente às suas funções, e percebe-se que 75% dos profissionais ligados à área de riscos concordaram, e dos profissionais ligados à Controladoria, também 75% concordaram que o *controller* pode monitorar os riscos dentro das empresas.

Por fim, os pesquisados foram questionados se os gestores ou comitês de riscos utilizam-se dos relatórios gerenciais gerados pela Controladoria. (Q18)

**Tabela 38 – Os gestores ou comitês de riscos utilizam-se de relatórios gerenciais gerados pela Controladoria**

Alternativa	Número de respondentes	
	n	%
Discorda plenamente	-	0,0
Discorda	-	0,0
Indiferente	1	5,0
Concorda	11	55,0
Concorda plenamente	8	40,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 24 – Os gestores ou comitês de riscos utilizam-se de relatórios gerenciais gerados pela Controladoria**

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse ponto, a tabela 38 e o gráfico 24 mostram que 95% dos respondentes concordaram e apenas 5% são indiferentes, não havendo discordância por nenhum deles.

Sob esse aspecto, houve comentários de *controllers* que concordaram, mas explicaram que, às vezes, a Controladoria apenas toma conhecimento do fato e não o controla. Aqui, percebe-se com mais clareza que a Controladoria funciona como um suporte de informações para a gestão de riscos.

## 5.5 Síntese do capítulo

Apresentou-se, neste capítulo, uma análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa. Os dados foram analisados em três blocos de questões, buscando compreender aspectos ligados à gestão de riscos e à Controladoria, bem como a integração entre as áreas. Sempre que possível, levantou-se o perfil dos gestores em função dos seus cargos ou tempo de experiência a fim de tornar mais clara a percepção dos profissionais acerca do assunto abordado.

Conforme apuração dos resultados, nas empresas pesquisadas, a área de maior concentração da gestão de riscos é a presidência, que tem, como característica de gestão, a tomada de decisão por meio de comitês de risco. Entretanto, em muitas empresas não há a cultura de comitês para riscos.

As ferramentas mais conhecidas pelas empresas para a identificação de riscos foram: auditoria e inspeção, controle orçamentário, mapeamento de processos, análise de cenários e *workshops*. O *control self assesement* é uma ferramenta bastante conhecida também, porém somente por gestores da área de riscos.

Quanto às práticas da Controladoria sob a ótica de controle dos riscos nas empresas, percebeu-se que, na opinião dos respondentes, estas vêm sendo satisfatórias, evidenciando integração com a gestão de riscos, principalmente no tocante ao controle orçamentário e análise de cenários, quando do planejamento estratégico.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou, por meio da revisão bibliográfica e fundamentação empírica baseada em pesquisa de campo, analisar se a Controladoria contribui como apoio à gestão de riscos em empresas não-financeiras. Considerando a existência de poucas pesquisas bibliográficas sobre o assunto, a pesquisa buscou contemplar também alguns aspectos sobre a gestão de riscos em empresas não-financeiras, a fim de contribuir com informações nesse contexto.

### 6.1 Considerações sobre os objetivos

Para atender o objetivo proposto, a pesquisa foi delineada mediante os seguintes objetivos específicos:

**1º. Identificar quais os objetivos e benefícios da gestão de riscos nas empresas não-financeiras e quais os procedimentos utilizados para a busca de informações que propiciem o gerenciamento de riscos nessas empresas.**

Conforme foi observado nas variáveis pesquisadas, a gestão de riscos nas empresas não-financeiras está presente ora por imposições normativas, ora por importância da gestão. A gestão de riscos encontra-se bastante acentuada no acompanhamento de projetos e, de forma geral, procura aumentar o valor da empresa.

Independentemente do motivo da existência da gestão de riscos nas empresas, verificou-se que a alta administração tem oferecido seu apoio, de tal forma que, em várias empresas, a gestão de riscos concentra-se na presidência.

Os controles internos são considerados como fundamentais para avaliação de riscos. Entretanto, outras ferramentas comumente são utilizadas para busca de informações sobre os riscos como: *control self assessment*, auditoria e inspeção, controle orçamentário, análise de cenários e *workshops*.

## **2º. Averiguar se o atual modelo de Controladoria é praticado conforme abordagens conceituais, sob a ótica de controle de riscos.**

De acordo com a percepção dos respondentes, a Controladoria interage com as outras áreas, reportando informações a todos os níveis da gerência. De maneira geral, a pesquisa apontou que a Controladoria tem considerado os riscos do negócio no desempenho do seu papel nas empresas, desde a fase do planejamento estratégico, planejamento operacional, controle e avaliação de desempenho das outras áreas de responsabilidade.

Na opinião dos respondentes, o trabalho do *controller* envolve a implementação de controles para cobrir riscos potenciais. Destaque-se que, não foram investigadas nesta pesquisa, as atividades específicas do *controller* para monitoramento de riscos, esclarecendo-se que suas funções envolvem a manutenção de um sistema de informações que contemple os riscos do negócio, de tal forma a direcionar os gestores às tomadas de decisões e monitoramento dos seus riscos.

## **3º. Identificar o perfil dos responsáveis pela gestão de riscos e dos *controllers*.**

Alguns aspectos podem ser observados quanto ao perfil dos profissionais, levando-se em consideração a unanimidade de suas respostas em algumas questões:

- a) embora estejam atuando especificamente na área, os gestores de riscos entendem que a gestão de riscos nas empresas existe por exigências regulatórias, enquanto os *controllers* divergem entre si nesse ponto;
- b) os gestores de riscos baseiam-se muito nos controles internos para busca de informações sobre os riscos, assim como em controles internos com a participação dos colaboradores (*control self assesement*);
- c) apesar de os *controllers* também apontarem como relevante, na gestão de riscos, os controles internos, não apresentaram muita afinidade com o *control self assesement*.

#### **4º. Analisar se há relacionamento entre as áreas de Controladoria e gestão de riscos e, em que momento, estas podem interagir.**

O ponto de maior destaque detectado pela pesquisa, como momento de interação entre a Controladoria e a gestão de riscos, é a realização do controle orçamentário. O controle orçamentário foi identificado como uma das ferramentas mais conhecidas para identificação de riscos, e também foi apontado que sua elaboração é feita pela Controladoria, praticamente, em todas as empresas respondentes.

Ressalta-se que essas considerações refletem o posicionamento dos respondentes em consonância às respostas analisadas, mas entende-se que o controle orçamentário não seja suficiente para gerir os riscos em sua amplitude, devendo a empresa utilizar-se de outros recursos e/ou ferramentas que auxiliem na gestão dos riscos.

Outro momento de relacionamento entre as áreas, evidenciado na pesquisa com menor ênfase que o primeiro, é durante o planejamento estratégico, quando são feitas análises de cenários, viabilizando oportunidades e ameaças.

## **6.2 Considerações sobre o problema e hipóteses**

O problema levantado na pesquisa foi:

**Qual é o papel da Controladoria como apoio à gestão de riscos nas empresas não-financeiras?**

De acordo com o problema apresentado, apresentou-se como hipótese básica:

**Se os gestores perceberem riscos nas diversas transações das empresas por meio dos instrumentos de gestão da Controladoria, o papel da Controladoria é o de dar suporte à gestão de riscos com informações que permitam o monitoramento e mitigação dos riscos.**

Tomando como base as análises realizadas da pesquisa, analisa-se a seguir as hipóteses secundárias que nortearam esse estudo.



**Hipótese 1** – A gestão de riscos precisa de informações que são geradas pela Controladoria.

A pesquisa apontou como uma das ferramentas mais importantes para identificação de riscos, o controle orçamentário. Também revelou que, na maioria das empresas, o controle orçamentário é realizado pela área de Controladoria. Também as análises de oportunidades e ameaças, que são atribuições da Controladoria quando da elaboração do planejamento estratégico, foram apontadas como fundamentais na identificação de riscos.

Esses aspectos revelam que a gestão de riscos precisa de informações geradas pela Controladoria, e essa conclusão é corroborada pelos respondentes ao concordarem que os gestores ou comitês de riscos utilizam-se dos relatórios gerenciais gerados pela Controladoria.

*Essa hipótese foi validada pela pesquisa.*

**Hipótese 2** – As práticas que a Controladoria exerce nas empresas não-financeiras são condizentes com as abordagens conceituais, sob o aspecto do controle de riscos.

Verificou-se, por meio da análise da pesquisa, que a Controladoria tem se preocupado em atuar de forma a considerar os riscos envolvidos no negócio, seja no processo de planejamento estratégico, operacional ou de controles. Também constatou-se que interage com as outras áreas gerenciais, e a avaliação de desempenho visa aos riscos potenciais.

Considerando que os conceitos teóricos serviram de suporte para delinear as questões da pesquisa, deduz-se que as práticas da Controladoria nas empresas, sob a ótica dos riscos, tem sido compatíveis com as abordagens teóricas.

*Essa hipótese foi validada pela pesquisa.*

**Hipótese 3** – A Controladoria pode interagir com a gestão de riscos, contribuindo para a mitigação dos riscos.

A gestão de riscos pode estar localizada em várias áreas nas empresas. A Controladoria detém informações da empresa como um todo, e interage com todas as áreas gerenciais, pois necessita de informações de outras áreas para desenvolver o seu papel. Seus principais instrumentos de gestão (planejamento e

controle) estão diretamente ligados às questões que abrangem os rumos da empresa e, conseqüentemente, incluem a percepção de riscos.

A área de maior concentração de gestão de riscos identificada na pesquisa foi a presidência, seguida da Controladoria e de outras áreas. Verificou-se que a Controladoria participa-se do processo de monitoramento de variáveis de riscos, com informações importantes para a gestão em pauta.

Dessa forma, a Controladoria pode contribuir com a mitigação de riscos, interagindo com a gestão de riscos.

*Essa hipótese foi validada pela pesquisa.*

Partindo-se de todas as análises da pesquisa e da reflexão sobre as hipóteses secundárias, a pesquisa aponta como resposta ao problema levantado neste estudo:

**O papel da Controladoria, sob a ótica da gestão de riscos, é o de gerar informações para identificar variáveis que permitam o monitoramento de riscos, principalmente por meio da análise de cenários e controle orçamentário, disponibilizado essas informações aos responsáveis pela gestão de riscos, ou administrando-os, quando estiverem sob sua responsabilidade.**

Conforme resposta apresentada ao problema, tem-se que:

*A hipótese básica foi validada pela pesquisa.*

### **6.3 Considerações sobre as contribuições da pesquisa**

Por meio das análises da pesquisa, pôde-se conhecer alguns aspectos acerca da gestão de riscos nas empresas não-financeiras.

Percebe-se que existe uma preocupação em monitorar adequadamente os riscos nas empresas. No entanto, essa gestão ainda concentra-se nas maiores empresas, principalmente sob a responsabilidade da presidência. É relevante frisar que a alta administração tem apoiado a gestão de riscos, utilizando-se de suas informações para tomadas de decisões.

A pesquisa identificou também as ferramentas mais conhecidas para a identificação de riscos, segundo as respostas obtidas. Essa informação pode ser utilizada por empresas que não possuem ainda a gestão de riscos formalizada dentro da sua estrutura organizacional, explorando e implementando controles para esse fim.

A pesquisa revelou que a gestão de riscos por meio de comitês é característica mais acentuada nas empresas de maior porte, e a existência de um só comitê para todos os tipos de riscos é prática predominantemente das empresas de maior porte. Em muitas empresas, independentemente do porte, não há comitês, mas há gestão de riscos.

#### **6.4 Limitações**

Cabe mencionar que a pesquisa empírica realizada apresenta algumas limitações. A primeira delas refere-se ao número reduzido de repostas obtidas, o que não permitiu a generalização dos dados analisados da pesquisa, pois para atingir este propósito, é necessária uma pesquisa com significância estatística.

Outra limitação diz respeito à população pesquisada. Trata-se de empresas que representam históricos de alto nível em termos de gestão e governança e, de alguma forma, essas empresas valorizam os temas tratados na pesquisa. Assim, em outros grupos, o resultado poderá ser distinto.

#### **6.5 Recomendações para futuras pesquisas**

Com base na pesquisa bibliográfica realizada e nas análises dos dados coletados na pesquisa de campo, assim como nas percepções e comentários colhidos no desenvolvimento deste trabalho, recomenda-se a título de futuras pesquisas:

- a) investigar os procedimentos adotados na execução das atividades dos gestores de riscos nas empresas não-financeiras;

- b) investigar a motivação dos *controllers* com referência ao desenvolvimento de atividades ligadas aos riscos dos negócios;
- c) investigar os principais requisitos exigidos dos profissionais para atuação na área de gestão de riscos em empresas não-financeiras;
- d) desenvolver estudos sobre a mensuração de riscos específicos nas empresas não-financeiras e sua aplicabilidade;
- e) investigar sobre os controles existentes para a gestão de riscos em empresas não-financeiras;
- f) desenvolver estudos sobre o trabalho do *controller* nas empresas não-financeiras, quando a gestão de riscos está sob sua responsabilidade;
- g) analisar aspectos da gestão de riscos não-contemplados na Controladoria, a fim de propor a implementação de novos instrumentos à gestão da Controladoria;
- h) investigar sobre os tipos de riscos que podem ser monitorados por meio dos controles internos;
- i) pesquisar sobre o papel do orçamento na gestão de riscos;
- j) analisar o papel do *controller* como detentor de um sistema de informações que norteie as atividades do gerenciamento de risco;
- k) pesquisar sobre o papel da auditoria interna como apoio à gestão de riscos, bem como avaliar a opinião de auditores internos sobre o assunto, pois neste estudo esses profissionais não foram entrevistados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando. (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355.

ANDERSON, David R. The function of industrial controllership. **Accounting Review**, Sarasota, v. 19, n. 1, p. 55-65, Jan. 2004.

ARACRUZ CELULOSE. **Gerenciamento de riscos**. [2002]. Disponível em: <[http://aracruz.com.br/ra2002/po/if\\_gerenciamento.htm](http://aracruz.com.br/ra2002/po/if_gerenciamento.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2005.

ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. 171 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1986.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS - BIS. **The new basel capital accord. Part 2**: the first pillar – minimum capital requirements. Basel Committee on Banking Supervision. Apr. 2003a. Disponível em: <<http://www.bis.org>>. Acesso em: 10 maio 2005.

\_\_\_\_\_. **Sound practices for the management and supervision of operational risk**. Basel Committee on Banking Supervision. Feb. 2003b. Disponível em: <<http://www.bis.org>>. Acesso em: 10 maio 2005.

BARBOSA, Gustavo Tardin. Cuidando de uma trajetória segura. In: DUARTE JR., Antonio M.; VARGA, Gyorgy. (Org.). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 811-827.

BARBOSA FILHO, Francisco. **Estudo de caso de uma empresa brasileira de grande porte do ramo de alimentos, para analisar sua tendência ao modelo Beyond Budgeting**. 2004. 280 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2004.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BRITO, Carmo Aparecido. **Um estudo exploratório sobre a atuação da controladoria nas empresas de factoring**. 2004. 174 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2004.

BRITO, Osias Santana de. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. 2000. 354 f. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Controladoria de risco-retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CASSIDY, Dan. Enterprise risk management (ERM): a new reality for businesses. **Employee Benefit Plan Review**, New York, v. 59, n. 11, p. 29-31, May 2005.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando. (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 135-154.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. **Administração On Line**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan.-mar. 2000. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/adol/artigo.htm](http://www.fecap.br/adm_online/adol/artigo.htm)>. Acesso em: 25 jul. 2005.

CHAIA, Alexandre Jorge. **Modelos de gestão do risco de crédito e sua aplicabilidade ao mercado brasileiro**. 2003. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Ofício-circular CMV/SNC/SEP n. 1/2005**. Rio de Janeiro, 25 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 16 maio 2005.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas – valuation**: calculando e gerenciando o valor das empresas. 3. ed. Tradução de Allan Vidigal Hastings. São Paulo: Makron Books, 2002.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management framework**: executive summary (exposure draft for public comment). Disponível em: <<http://www.erm.coso.org/Coso/Coserm.nsf/frmWebCOSOHome?ReadForm>>. Acesso em: 03 dez. 2005.

DE CICCIO, Francesco. **O processo de gestão de riscos segundo a AS/NZS 4360**. [2004a]. Disponível em <<http://www.qsq.org.br>>. Acesso em: 15 jul. 2004.

\_\_\_\_\_. **Dos riscos “negativos” aos riscos “positivos”**. [2004b]. Disponível em <<http://www.qsq.org.br>>. Acesso em: 15 jul. 2004.

DUARTE JR., Antonio Marcos. Risco: definições, tipos, medição e recomendações para seu gerenciamento. In: LEMGRUBER, E. C. et al (Org.). **Gestão de risco e derivativos**: aplicações no Brasil. São Paulo: Atlas, 2001.

FAMÁ, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de. Gestão integrada de riscos para empresas não financeiras: uma proposta de modelo para controladoria empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad2001-trabs-apresentados-ccg.html>>. Acesso em: 16 maio 2005.

FERRAZ, Marcelo. Utilização de derivativos exóticos no gerenciamento de risco em empresas. In: DUARTE JR., Antonio M.; VARGA, Gyorgy. (Org.). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 783-809.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, Hilário; MARRA Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações**: contábil, financeiros. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOULART, André Moura Cintra. **Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil**. 2003. 201 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GUAITOLLI, Danilo. **Risco operacional**. Disponível em: <<http://www.listaderiscos.com.br/lr/portal/DesktopDefault.aspx?TabID=374>>. Acesso em: 11 maio 2005.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. 385 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

GUIMARÃES, Iolanda do Couto. **Controladoria, auditoria interna e auditoria externa**: papéis nos controles internos e gestão de riscos. 2004a. Seminário apresentado à disciplina Gestão de Riscos e Controle Interno no Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica – UNIFECAP. 2004.



GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gerenciamento de riscos**: controlando oportunidades e ameaças. Apresentação de slides realizada no Project Management Institute – São Paulo, 10 mar. 2004b. Disponível em: <<http://www.pmisp.org.br/exe/artigos/artigos.asp>>. Acesso em: 22 ago. 2005.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa**. 3. ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo%20IBGC%203%20versao.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2005.

JORION, Philippe. **Value at risk**: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado. 4. ed. São Paulo: BM&F, 2001.

KANITZ , Stephen Charles. **Controladoria**: teoria e estudo de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

LA ROCQUE, Eduarda de; LOWENKRON, Alexandre. **Métricas e particularidades da gestão de risco em corporações**. 2004. Disponível em: <<http://www.riskcontrol.com.br>>. Acesso em: 23 jun. 2005.

LIEBENBERG, André P.; HOYT, Robert E. The determinants of enterprise risk management: evidence from the appointment of chief risk officers. **Risk Management and Insurance Review**, Oxford, v. 6, n. 1, p. 37-52, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARSHALL, Simon. Risk management: we have reached a turning point. **Credit Management**, Leicestershire, p. 43-44, May 2005.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 28, p. 7-28, jan./abr. 2002.

\_\_\_\_\_; 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.

MENEZES, Luiz Leite de. **Os novos paradigmas para a controladoria em face da economia digital**: uma abordagem como gestor da informação. 2001. 170 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. Traduzido por Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudos de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**. 1987. 165 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

NASCIMENTO, Ricardo Vogel do. **Gestão de risco nas empresas**: premissa e diferencial de mercado. Disponível em: <<http://www.listadericos.com.br/lr/portal/DesktopDefault.aspx?TabID=3714>>. Acesso em: 11 mai. 2005.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PERES JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

PANHOCA, Luiz. **Administração do risco de propostas e estudos de viabilidade na indústria aeronáutica brasileira**: uma abordagem de controladoria. 2000. 199 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, Armando. (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 110-131.

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria interna**: embasamento conceitual e suporte tecnológico. São Paulo: Atlas, 1999.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002(a).

\_\_\_\_\_. Falando sobre controle interno. **Boletim de Informações Objetivas - Temática contábil e balanços**, São Paulo, n. 50, 2002(b).

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando. (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 196-267

PEROBELLI, Fernanda Finotti Cordeiro. **Um modelo para gerenciamento de riscos em instituições não financeiras**: aplicação ao setor de distribuição de energia elétrica no Brasil. 2004. 147 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PETROBRÁS. **Política de gerenciamento de riscos**. Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/ri/port/conhecapetrobras/fatoresrisco/GerenciamentoRiscos.asp#introducao>>. Acesso em: 01 jun. 2005.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. Tradução Pedro Catunda. Rio de Janeiro: Makron, 1994.

ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. **The controller`s function: the work of the managerial accountant**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAITO, Richard; SHIOZER, Rafael F. O uso de derivativos e gerenciamento de riscos em empresas brasileiras não financeiras. **GV Pesquisa Relatório 05/2005**. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/adm/arquivos\\_npp/P00317\\_1.pdf](http://www.fgvsp.br/adm/arquivos_npp/P00317_1.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2005.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais**. Osasco: Novo Século, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SECURATO, José Roberto (Org.) **Crédito: análise e avaliação do risco – pessoas físicas e jurídicas**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

TOSTES, Fernando Pereira. **Gerenciamento de riscos e derivativos: um estudo comparativo entre o enfoque financeiro e contábil de gerência de risco em instituições financeiras**. 1997. 107 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

VAUGHAN, Emmett J. **Risk management**. New Baskerville: John Wiley & Sons, 1997.

VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **A estimativa do risco na constituição da PDD**. 2001. 163 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ALVES, Carlos André de Melo; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Contribuição para o estudo da gestão de riscos: evidenciação do risco operacional em quatro instituições financeiras brasileiras. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos42004/76.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2005.

ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil**. 1998. 218 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

BARROSO, Melissa Orlandi; LUSTOSA, Paulo Roberto Barbosa; MORAES, Marcos Campos. **Disclosure de risco operacional em bancos no Brasil**: evidências preliminares à luz do novo acordo de Basiléia. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos42004/352.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2005.

BOVESPA. **Classificação setorial das empresas e fundos negociados na Bovespa**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/ClassifSetorial.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2005.

CAMBA, Daniele. Mercados afetam resultados de empresas. **Valor Econômico**, São Paulo, 18 nov. 2004. Disponível em: <[http://cnbweb.cenibra.com.br/~clipping/ed\\_anteriores/181104/c3\\_181104ve4.html](http://cnbweb.cenibra.com.br/~clipping/ed_anteriores/181104/c3_181104ve4.html)>. Acesso em: 19 dez. 2005.

DOTI, Gabriela; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Risco operacional: uma relação empírica com o valor de mercado das empresas de telecomunicações. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos42004/328.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2005.

DUARTE JR., Antônio Marcos. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos**. Disponível em: <<http://www.risktech.com.br/PDFs/RISCORPO.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2005.

FRALETTI, Paulo Beltrão; FAMÁ, Rubens. Gestão de riscos de mercado: elemento diferenciador na administração de empresas não financeiras. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/index.htm>>. Acesso em: 16 maio 2005.

GOMIDES, Alessandro Tadeu Rodrigues. **Avaliação de riscos em estratégias de investimentos de longo prazo**: aplicação prática em um fundo de pensão. 2004. 75 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

JOHNSTONE, Karla M.; BEDARD, Jean C. Risk management in client acceptance decisions. **The Accounting Review**, Sarasota, v. 78, n. 4, p. 1003-1035, 2003.

KASSAI, José Roberto; CORRAR, Luiz João; NAKAO, Aldo Nobuyuki. Contribuição para a avaliação de riscos de pequenas empresas. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos42004/106.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2005.

KIMURA, Herbert; PERERA, Luiz Carlos Jacob. Modelamento ótimo da gestão de risco em empresas não financeiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad2003-trabs-apres-fin-e.html>>. Acesso em: 16 maio 2005.

LAM, James. **Enterprise-wide risk management and the role of the chief risk officer**. Disponível em: <[http://erisk.com/Learning/Research/-11\\_lamriskoff.pdf](http://erisk.com/Learning/Research/-11_lamriskoff.pdf)> Acesso em: 23 jun. 2005.

LUIZ, José Carlos. Chief risk officer – CRO. In: DUARTE JR., Antonio M.; VARGA, Gyorgy. (Org.). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 71-77.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVIERI, Francisco José. **Instrumentos de avaliação de risco e de desempenho no mercado de ações**: aplicabilidade no mercado brasileiro. 2003. 226 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2003.

PENHA, José Carlos. **Estudo de caso sobre a percepção do corpo diretivo de uma multinacional oriental quanto à implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley**. 2005. 193 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2005.

PETERS, Marcos Reinaldo Severino. **Uma contribuição ao estudo da avaliação pelo contador geral do risco sistêmico a que se expõe uma entidade**: aplicação em uma amostra baseada em alunos do MBA-Controller na FEA/USP. 2000. 89 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SÃO PAULO (cidade). Prefeitura Municipal. **Capital nacional dos negócios**. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/portal/a\\_cidade/negocios/index.php?p=3004](http://www.prefeitura.sp.gov.br/portal/a_cidade/negocios/index.php?p=3004)>. Acesso em: 08 set. 2005.

SEBRAE. **Classificação das empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 03 abr. 2005.

SILVA, Amauri Jorge Macedo da. **Impactos da regulamentação nas atividades de controle interno**. 2004. Seminário apresentado à disciplina Gestão de Riscos e Controle Interno no Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica – UNIFECAP.

SOUZA, Luiz Carlos. **A controladoria e a implantação de sistemas integrados de gestão – ERP**. 2003. 163 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2003.

VIVAN, Gilneu Francisco Astolfi. **Uma proposta para a padronização das informações de riscos de mercado assumidos pelas instituições financeiras: um enfoque em testes de estresse**. 2004. 138 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Econômica de Negócios) – Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2004.

## GLOSSÁRIO

**Balanced Scorecard** – indicadores de desempenho para gerenciamento da estratégia empresarial

**Benchmarking** – processo para comparação de indicadores de desempenho

**Beyond Budgeting** – além do orçamento

**Brainstorming** – tempestade de idéias, técnica na qual se diz o que se está pensando, sem censura

**Cash-Flow-at-Risk** – fluxo de caixa em risco

**Chief Compliance Officer** – principal executivo responsável pelo cumprimento das normas internas

**Chief Risk Officer** – principal executivo responsável pela gestão de riscos

**Compliance** – cumprimento, aderência às leis e normas

**Control Self Assessment** – método de avaliação de controles internos com a participação de todos os colaboradores

**Controller** – pessoa que exerce função de principal executivo da controladoria

**Earnings-at-Risk** – resultados em risco

**Expert** – especialista em determinado assunto

**E-mail** – correio eletrônico

**Feedback** – retorno, realimentação

**Hedge** – operação para transferir riscos de mercado a terceiros, cobertura

**Layout** – esboço, planejamento gráfico

**Market-share** – fatia de mercado

**Portfólio** – carteira de valores, títulos, documentos

**Rating** – classificação do risco de uma instituição

**Rolling Forecast** – previsão de desempenho empresarial, sem vínculo com o atual período fiscal

**Staff** – pessoal da alta administração

**Survey** - pesquisa

**Valuation Probabilístico** – avaliação probabilística

**Value-at-Risk** – valor em risco

**Workshops** – reuniões de trabalho



## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Sr. (*nome do gestor*)

Estou em fase de conclusão do curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica da UniFECAP – São Paulo - SP. Mas para alcançar esse objetivo, preciso realizar uma pesquisa para dar suporte à minha dissertação, para a qual a sua colaboração é vital.

O público alvo desta pesquisa são os gestores de riscos, analistas de riscos, *controllers* e outros gestores com funções semelhantes. O objetivo da pesquisa é analisar qual o papel da Controladoria como ferramenta de apoio na gestão de riscos das empresas não-financeiras.

Assim, foram selecionadas as empresas listadas na Bovespa localizadas na cidade de São Paulo, dentre as quais está a (*nome da empresa*), por isso preciso da sua opinião. Para tanto, solicito a gentileza da sua colaboração respondendo o questionário que segue abaixo, cujo preenchimento é imprescindível para a conclusão desta pesquisa, e por conseguinte, para avanços nos estudos sobre a gestão das empresas.

Ressalto que **os dados e informações prestadas são estritamente confidenciais e serão tratados conjuntamente, preservando a identidade dos colaboradores.** Se desejar receber os resultados da pesquisa, gentileza informar ao final do questionário para o envio após o término do trabalho.

Para colaborar, **basta responder a esse e-mail, marcando com um “x” a alternativa adequada à sua opinião no questionário abaixo.**

Coloco-me à disposição para quaisquer outros esclarecimentos por meio do telefone (64) 3613-0731 ou pelo e-mail [iolanda@dgmnet.com.br](mailto:iolanda@dgmnet.com.br).

Certa da sua colaboração, agradeço.

Iolanda Couto

## APÊNCICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

#### Pesquisa acadêmica para obter informações sobre o papel da Controladoria na gestão de riscos em empresas não-financeiras

Mestranda: Iolanda do Couto Guimarães

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Definições necessárias para facilitar o entendimento de alguns conceitos presentes na elaboração do questionário:

- **Risco** é a probabilidade de perda relacionada ao processo de tomada de decisão, ou à falta de ação, sobre um evento interno ou externo, ao qual está associado um certo grau de incerteza.
- A **gestão de riscos** é um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, por meio da identificação, análise, avaliação e resposta aos riscos corporativos internos e externos, visando a minimização dos possíveis prejuízos e a maximização do lucro.
- A **Controladoria** é um órgão cujas atribuições são concernentes à gestão dos negócios, envolvendo o planejamento, orçamento e avaliação de desempenho da empresa, colaborando com os gestores na busca da otimização dos resultados globais.

**1ª Parte** – Questões objeto da pesquisa. Estas questões dizem respeito à sua opinião sobre assuntos relacionados à empresa. Escolha para cada afirmação uma alternativa.

*I – Sobre a gestão de riscos. Escolha uma alternativa baseando-se nas práticas existentes na empresa (se houver), ou conforme sua percepção individual sobre o assunto.*

1. A gestão de riscos está presente nas empresas não financeiras de mercado aberto listadas em bolsa de valores, porque é uma exigência regulatória.
  - ( ) Discordo Plenamente
  - ( ) Discordo
  - ( ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ( ) Concordo
  - ( ) Concordo Plenamente
2. O conselho ou alta administração interessam-se pela gestão de riscos, e dela orientam-se para tomada de decisão.
  - ( ) Discordo Plenamente
  - ( ) Discordo
  - ( ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ( ) Concordo
  - ( ) Concordo Plenamente
3. Os controles internos são fundamentais na avaliação de riscos, reduzindo os riscos que possam impedir o alcance dos objetivos da empresa.
  - ( ) Discordo Plenamente
  - ( ) Discordo
  - ( ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ( ) Concordo
  - ( ) Concordo Plenamente

4. A gestão de riscos nas empresas não financeiras visa aumentar o valor da empresa, por meio do controle da volatilidade dos fluxos de caixa futuros.
- ( ) Discordo Plenamente  
 ( ) Discordo  
 ( ) Nem Concordo Nem Discordo  
 ( ) Concordo  
 ( ) Concordo Plenamente
5. A gestão de riscos em projetos visa a identificação e avaliação dos riscos ao longo da execução do projeto, contemplando planos de retenção ou contingências, ajustamentos e aprimoramentos nos planos.
- ( ) Discordo Plenamente  
 ( ) Discordo  
 ( ) Nem Concordo Nem Discordo  
 ( ) Concordo  
 ( ) Concordo Plenamente
6. Na sua percepção, quais dessas ferramentas são importantes para a identificação dos riscos em empresas não financeiras? (pode escolher mais de uma opção)
- ( ) Entrevistas  
 ( ) *Workshops* (reuniões de trabalho)  
 ( ) *Brainstorming* (tempestade de idéias)  
 ( ) Mapeamento dos processos  
 ( ) Análise de cenários  
 ( ) Auditoria e inspeção  
 ( ) Controle orçamentário  
 ( ) *Control self assessment* (método de avaliação de controle interno com a participação de todos os colaboradores)  
 ( ) Outros. Especificar: \_\_\_\_\_
7. Indique quais os tipos de comitês (ou órgão com função equivalente) existentes na sua empresa para avaliar os riscos: (pode escolher mais de uma opção)
- ( ) Riscos Estratégicos  
 ( ) Riscos Financeiros  
 ( ) Riscos Operacionais  
 ( ) Somente um comitê para todos os tipos de riscos  
 ( ) Não existe comitê para avaliação de riscos  
 ( ) Outros comitês de risco. Especificar: \_\_\_\_\_
8. Em que área na sua empresa está localizada a gestão de riscos?
- ( ) Área financeira  
 ( ) Controladoria  
 ( ) Presidência  
 ( ) Auditoria interna  
 ( ) Não há gestão de riscos  
 ( ) Outras áreas. Especificar: \_\_\_\_\_

*II – Sobre as práticas da Controladoria na empresa e sua integração com a gestão de riscos.*

9. As atribuições da Controladoria envolvem o planejamento e controle das operações, integrando e reportando informações a todos os níveis da gerência.
- ( ) Discordo Plenamente  
 ( ) Discordo  
 ( ) Nem Concordo Nem Discordo  
 ( ) Concordo  
 ( ) Concordo Plenamente

10. O trabalho do *controller* envolve a implementação de novos controles para cobrir riscos potenciais advindos de alterações nos processos ou negócios da empresa.
- ) Discordo Plenamente
  - ) Discordo
  - ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ) Concordo
  - ) Concordo Plenamente
11. A análise das oportunidades e ameaças quando da elaboração do planejamento estratégico na empresa é fundamental para conhecer os riscos envolvidos.
- ) Discordo Plenamente
  - ) Discordo
  - ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ) Concordo
  - ) Concordo Plenamente
12. Os planos operacionais são feitos dentro de padrões de riscos aceitáveis.
- ) Discordo Plenamente
  - ) Discordo
  - ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ) Concordo
  - ) Concordo Plenamente
13. A Controladoria é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento do negócio.
- ) Discordo Plenamente
  - ) Discordo
  - ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ) Concordo
  - ) Concordo Plenamente
14. A avaliação de desempenho minimiza as incertezas inerentes ao processo de planejamento, por meio de indicadores de riscos em função dos resultados esperados e/ou alcançados.
- ) Discordo Plenamente
  - ) Discordo
  - ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ) Concordo
  - ) Concordo Plenamente
15. A Controladoria preocupa-se com a identificação de elementos patrimoniais sujeitos a riscos, de forma a permitir um monitoramento constante das variáveis envolvidas.
- ) Discordo Plenamente
  - ) Discordo
  - ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ) Concordo
  - ) Concordo Plenamente
16. A Controladoria possui acesso às informações globais da empresa, o que facilita a consolidação e validação das informações. Sob esse prisma, a Controladoria pode manter um sistema de controle de riscos.
- ) Discordo Plenamente
  - ) Discordo
  - ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ) Concordo
  - ) Concordo Plenamente

17. Nas empresas de menor porte, o acompanhamento dos riscos pode ser feito pelos *controllers*, uma vez que esse profissional já detém boa parte das características necessárias, e assume muitas vezes uma grande dose de independência dentro da organização.
- ) Discordo Plenamente
  - ) Discordo
  - ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ) Concordo
  - ) Concordo Plenamente
18. Os gestores ou comitês de riscos utilizam-se de relatórios gerenciais gerados pela Controladoria.
- ) Discordo Plenamente
  - ) Discordo
  - ) Nem Concordo Nem Discordo
  - ) Concordo
  - ) Concordo Plenamente

**2ª Parte** – Questões sobre o perfil dos respondentes e da empresa em que atua. Assinale uma das alternativas apresentadas em cada pergunta.

19. Indique a opção que mais se aproxima do cargo ou função que você ocupa.
- ) Gestor de Riscos
  - ) Analista de Riscos
  - ) *Controller*
  - ) Diretor
  - ) Consultor
  - ) Outros. Especificar: \_\_\_\_\_
20. Qual o tempo de experiência que você tem na função indicada acima?
- ) de 0 a 01 ano
  - ) de 01 ano a 02 anos
  - ) de 02 anos a 05 anos
  - ) de 05 anos a 10 anos
  - ) acima de 10 anos
21. Indique o setor de atividade que sua empresa atua:
- ) Empresa não financeira – indústria
  - ) Empresa não financeira – comércio
  - ) Empresa não financeira – prestação de serviços
22. De acordo com o número de funcionários, a sua empresa encontra-se na seguinte faixa:
- ) 01 a 19
  - ) 20 a 99
  - ) 100 a 499
  - ) Acima de 500
- Deseja receber os resultados desta pesquisa?
- ) Sim. E-mail: \_\_\_\_\_
  - ) Não.

**Muito obrigada pela sua participação!**

## APÊNDICE C – TABULAÇÃO DE DADOS – ESCALA DE LIKERT

### Tabela 1 – Gestão de risco (Q1 a Q5)

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda plenamente		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. A gestão de riscos está presente nas empresas não financeiras de mercado aberto listadas em bolsa de valores, porque é uma exigência regulatória	1	5,0	7	35,0	2	10,0	9	45,0	1	5,0	20	100,0
2. O conselho ou alta administração interessam-se pela gestão de riscos, e dela orientam-se para tomada de decisão	1	5,0	-	0,0	2	10,0	14	70,0	3	15,0	20	100,0
3. Os controles internos são fundamentais na avaliação de riscos, reduzindo os riscos que possam impedir o alcance dos objetivos da empresa	-	0,0	-	0,0	1	5,0	8	40,0	11	55,0	20	100,0
4. A gestão de riscos nas empresas não financeiras visa aumentar o valor da empresa, por meio do controle da volatilidade dos fluxos de caixa futuros	2	10,0	2	10,0	6	30,0	5	25,0	5	25,0	20	100,0
5. A gestão de riscos em projetos visa a identificação e avaliação dos riscos ao longo da execução do projeto, contemplando planos de retenção ou contingências, ajustamentos e aprimoramentos nos planos	-	0,0	-	0,0	2	10,0	10	50,0	8	40,0	20	100,0

### Tabela 2 – Práticas da Controladoria nas empresas (Q9 a Q14)

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda plenamente		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
9. As atribuições da Controladoria envolvem o planejamento e controle das operações, integrando e reportando informações a todos os níveis da gerência	-	0,0	1	5,0	-	0,0	12	60,0	7	35,0	20	100,0
10. O trabalho do <i>controller</i> envolve a implementação de novos controles para cobrir riscos potenciais advindos de alterações nos processos ou negócios da empresa	-	0,0	1	5,0	2	10,0	9	45,0	8	40,0	20	100,0
11. A análise das oportunidades e ameaças quando da elaboração do planejamento estratégico na empresa é fundamental para conhecer os riscos envolvidos	-	0,0	-	0,0	-	0,0	7	35,0	13	65,0	20	100,0
12. Os planos operacionais são feitos dentro de padrões de riscos aceitáveis	-	0,0	-	0,0	-	0,0	14	70,0	6	30,0	20	100,0
13. A Controladoria é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento do negócio	-	0,0	1	5,0	1	5,0	6	30,0	12	60,0	20	100,0

**Tabela 3 – A Controladoria e a Gestão de Riscos (Q15 a Q18)**

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda plenamente		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
14. A avaliação de desempenho minimiza as incertezas inerentes ao processo de planejamento, por meio de indicadores de riscos em função dos resultados esperados e/ou alcançados	-	0,0	-	0,0	1	5,0	10	50,0	9	45,0	20	100,0
15. A Controladoria preocupa-se com a identificação de elementos patrimoniais sujeitos a riscos, de forma a permitir um monitoramento constante das variáveis envolvidas	-	0,0	-	0,0	4	20,0	9	45,0	7	35,0	20	100,0
16. A Controladoria possui acesso às informações globais da empresa, o que facilita a consolidação e validação das informações. Sob esse prisma, a Controladoria pode manter um sistema de controle de riscos	1	5,0	2	10,0	-	0,0	10	50,0	7	35,0	20	100,0
17. Nas empresas de menor porte, o acompanhamento dos riscos pode ser feito pelos <i>controllers</i> , uma vez que esse profissional já detém boa parte das características necessárias, e assume muitas vezes uma grande dose de independência dentro da organização	1	5,0	2	10,0	2	10,0	10	50,0	5	25,0	20	100,0
18. Os gestores ou comitês de riscos utilizam-se de relatórios gerenciais gerados pela Controladoria	-	0,0	-	0,0	1	5,0	11	55,0	8	40,0	20	100,0

## APÊNDICE D – LISTA DAS EMPRESAS SELECIONADAS PARA A PESQUISA

1	Aços Villares S.A.	32	Lark S.A. Máquinas e Equipamentos
2	Azevedo e Travassos S.A.	33	M G Poliester S.A.
3	Bicicletas Caloi S.A.	34	Manasa Madeireira Nacional S.A.
4	Bicicletas Monark S.A.	35	Mangels Industrial S.A.
5	Blue Tree Hotels & Resorts do Br S.A.	36	Manufatura de Brinquedos Estrela S.A.
6	Brasil Ferrovias S.A.	37	Melpaper
7	Camargo Correa Cimentos S.A.	38	Multibras S.A. Eletrodomésticos
8	Cambuci S.A.	39	Nadir Figueiredo Ind e Com S.A.
9	Cia Bandeirantes de Armazens Gerais	40	Net Servicos de Comunicação S.A.
10	Cia Bebidas das Américas - Ambev	41	Obrascon Huarte Lain Brasil S.A.
11	Cia Brasileira de Distribuição	42	Perdigão S.A.
12	Cia Concessões Rodoviárias	43	Polipropileno Participações S.A.
13	Cia Eldorado de Hotéis	44	Rimet Empreend Inds e Comerciais S.A.
14	Cia Leco de Produtos Alimentícios	45	Ripasa S.A. Celulose e Papel
15	Cia Melhoramentos de São Paulo	46	Rossi Residencial S.A.
16	Cimob Participações S.A.	47	S.A. Fábrica de Prods Alimentícios Vigor
17	Construtora Adolpho Lindenberg S.A.	48	Santista Textil S.A.
18	Construtora Lix da Cunha S.A.	49	São Paulo Alpargatas S.A.
19	Cyrela Brazil Realty S.A. Empreend e Partic	50	Saraiva S.A. Livreiros Editores
20	Dixie Toga S.A.	51	Semp Toshiba S.A.
21	Df Vasconcellos S.A. Optic Mec Alta Prec	52	Siderúrgica J. L. Aliperti S.A.
22	Drogasil S.A.	53	Spel - Empreends e Participações S.A.
23	Duratex S.A.	54	Springer S.A.
24	Eternit S.A.	55	Submarino S.A.
25	Ferragens Demellot S.A.	56	Suzano Petroquímica S.A.
26	Gafisa S.A.	57	Tam S.A.
27	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	58	Tekno S. A. Construções Ind e Com
28	Grucai Participações S.A.	59	Triunfo Particip e Investimentos S.A.
29	Indústrias J B Duarte S.A.	60	Viacao Aérea São Paulo S.A. Vasp
30	lochpe Maxion S.A.	61	Votorantim Celulose e Papel S.A.
31	Klabin S.A.		



**ANEXO A - CLASSIFICAÇÃO SETORIAL DAS EMPRESAS  
E FUNDOS NEGOCIADOS NA BOVESPA**

<b>SETOR ECONÔMICO</b>	<b>SUBSETOR</b>	<b>SEGMENTO</b>
<b>Petróleo e Gás</b>	<b>Petróleo e Gás</b>	<b>Exploração e/ou Refino</b> Ipiranga Ref Pet Manguih Petrobras Y P F <b>Distribuição de Combustíveis</b> Ipiranga Dis Ipiranga Pet
<b>Materiais Básicos</b>	<b>Mineração</b>	<b>Minerais Metálicos</b> Caemi Vale R Doce
	<b>Siderurgia e Metalurgia</b>	<b>Siderurgia</b> Acesita Acos Vill Belgo Mineir Ferbasa Gerdau Gerdau Met Sid Nacional Sid Tubarão Usiminas Vicunha Sid <b>Artefatos de Ferro e Aço</b> Aliperti Confab Fibam Mangels Indl Met Duque Micheletto Panatlantica Tekno Wetzel S/A Wiest <b>Artefatos de Cobre</b> Caraiba Met Eluma Parapanema SAM Industr
<b>Materiais Básicos</b>	<b>Químicos</b>	<b>Petroquímicos</b> Braskem Copesul Elekeiroz GPC Part M G Poliest Petroflex Petroq União Petroquisa Polialden Polipropilen Polipr Part Politeno Pronor Suzano Petr Unipar Aubos Trevo Fertibras Fosfertil

SETOR ECONÔMICO	SUBSETOR	SEGMENTO
<b>Materiais Básicos</b>	<b>Químicos</b>	<b>Químicos Diversos</b> Millennium
	<b>Madeira e Papel</b>	<b>Madeira</b> Duratex Eucatex Manasa <b>Papel e Celulose</b> Aracruz Celul Irani Klabin S/A Melhor SP Melpaper Ripasa Suzano Papel V C P
	<b>Embalagens</b>	<b>Embalagens</b> Dixie Toga Metal Iguaçú Petropar Rimet
	<b>Materiais Diversos</b>	<b>Materiais Diversos</b> Magnesita Sansuy Trorion
<b>Bens Industriais</b>	<b>Material de Transporte</b>	<b>Material Aeronáutico</b> Embraer <b>Material Ferroviário</b> Cobrasma <b>Material Rodoviário</b> Albarus Arteb D H B Fras-Le Iochp-Maxion Marcopolo Metal Leve Plascar Part Randon Part Recrusul Riosulense Tupy
	<b>Equipamentos Elétricos</b>	<b>Equipamentos Elétricos</b> Trafo
	<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>Motores e Compressores</b> Embraco Mundial Schulz Weg <b>Máqs. e Equip. Industriais</b> Bardella Inds Romi Inepar Kepler Weber Nordon Met
		<b>Máqs. e Equip. Construção e Agrícolas</b> Aco Altona Metisa <b>Máqs. e Equip. Hospitalares</b> Baumer

SETOR ECONÔMICO	SUBSETOR	SEGMENTO
Bens Industriais	Máquinas e Equipamentos	<b>Máqs. e Equip. Construção e Agrícolas</b> Celm D F Vasconc <b>Armas e Munições</b> CBC Cartucho Forja Taurus
	Tecnologia da Informação	<b>Computadores e Equipamentos</b> Itautec <b>Programas e Serviços</b> Ideiasnet
	Serviços	<b>Serviços Diversos</b> Contax Dijon DTCOM-Direct
	Comércio	<b>Material de Transporte</b> Minasmaquina <b>Máquinas e Equipamentos</b> Lark Maqs
Construção e Transporte	Construção e Engenharia	<b>Materiais de Construção</b> Camargo Cim Chiarelli CP Cimento Eternit Fer Demellot Haga S/A Portobello <b>Construção Civil</b> Brazil Realt Cimob Part Const A Lind Gafisa Joao Fortes Rossi Resid Sergen SPEL Empeen <b>Construção Pesada</b> Azevedo Lix da Cunha Mendes Jr Sultepa <b>Engenharia Consultiva</b> Sondotecnica Tecnosolo
	Transporte	<b>Transporte Aéreo</b> Gol Tam S/A Varig Varig Transp Vasp <b>Transporte Ferroviário</b> All Amer Lat BR Ferrovias Fer C Atlant Feronorte Grucai MRS Logist <b>Transporte Hidroviário</b> Trevisa <b>Exploração de Rodovias</b> Bgpar

SETOR ECONÔMICO	SUBSETOR	SEGMENTO
Construção e Transporte	Transporte	<b>Transporte Aéreo</b> CCR Rodovias Concepa Econorte Ecosul NovaDutra OHL Brasil Triunfo Part <b>Serviços de Apoio e Armazenagem</b> Ban Armazens Doc Imbituba Varig Serv
Consumo Não Cíclico	Alimentos	<b>Café</b> Cacique Caf Brasília Iguacu Café <b>Grãos e Derivados</b> Granoleo J B Duarte Leco <b>Carnes e Derivados</b> Avipal Excelsior Minupar Perdigao S/A Sadia S/A <b>Laticínios</b> Parmalat Vigor <b>Alimentos Diversos</b> CTM Citrus Josapar Oderich Rasip Agro Renar Usin C Pinto
	Bebidas	<b>Cervejas e Refrigerantes</b> Ambev Flum Refrig
	Fumo	<b>Cigarros e Fumo</b> Souza Cruz
	Prods. de Uso Pessoal e de Limpeza	<b>Produtos de Uso Pessoal</b> Natura <b>Produtos de Limpeza</b> Bombril
	Saúde	<b>Medicamentos</b> Biommm <b>Análises e Diagnósticos</b> DASA  Bompreco Bah P.Acucar-CBD <b>Medicamentos</b> Dimed Drogasil
	Tecidos, Vestuário e Calçados	<b>Fios e Tecidos</b> Buettner

SETOR ECONÔMICO	SUBSETOR	SEGMENTO
Consumo Não Cíclico	Tecidos, Vestuário e Calçados	<b>Fios e Tecidos</b> Cedro Coteminas Dohler Encorpar F Guimarães Fab C Renaux Ind Cataguas Karsten Kuala Pettenati Santanense Santistextil Schlosser Tec Blumenau Tecel S Jose Teka Tex Renaux Vicunha Text Wembley <b>Couro</b> Arthur Lange <b>Vestuário</b> Cia Hering Marisol Staroup <b>Calçados</b> Alpargatas Cambuci Grendene Vulcabras
	Utilidades Domésticas	<b>Eletrodomésticos</b> Brasmotor Gradiente Multibras Springer <b>Móveis</b> Bergamo <b>Utensílios Domésticos</b> Gazola Hercules Nadir Figuei
	Mídia	<b>Televisão por Assinatura</b> NET <b>Jornais, Livros e Revistas</b> Docas Saraiva Livr
	Hotelaria	<b>Hotelaria</b> Blue Tree Eldorado Hoteis Othon Sauipe
	Lazer	<b>Bicicletas</b> Bic Caloi Bic Monark <b>Brinquedos e Jogos</b> Estrela TecToy <b>Parques de Diversão</b> Pq Hopi Hari

SETOR ECONÔMICO	SUBSETOR	SEGMENTO
Consumo Não Cíclico	Diversos	<b>Aluguel de Carros</b> Localiza
	Comércio	<b>Tecidos, Vestuário e Calçados</b> Grazziotin Guararapes Lojas Hering Lojas Renner <b>Eletrrodomésticos</b> Globex Semp <b>Livrarias e Papelarias</b> Livr Globo <b>Produtos Diversos</b> Lojas Americ Shoptime Submarino
Telecomunicações	Telefonia Fixa	<b>Telefonia Fixa</b> Brasil T Par Brasil Telec Embratel Par Geodex La Fonte Par La Fonte Tel LF Tel Tef Data Bra Telefônica Telemar Telemar N L Telemar Part Telesp
	Telefonia Móvel	<b>Telefonia Móvel</b> Americel CRT Celular Inepar Tel Tele Ctr Oes Tele Lest CI Tele Nort CI Tele Sudeste Telemig CL Telemig Part Telesp CI Pa Telet TIM Part S/A TIM Sul
Utilidade Pública	Energia Elétrica	<b>Energia Elétrica</b> 521 Particip AES Elpa AES Sul AES Tiete Ampla Energ Baesa Caiua Ceb Celesc Celg Celpa Celpe Cemat Cemig Cesp Coelba

<b>SETOR ECONÔMICO</b>	<b>SUBSETOR</b>	<b>SEGMENTO</b>
<b>Utilidade Pública</b>	<b>Energia Elétrica</b>	<b>Energia Elétrica</b> Coelce Copel Cosern CPFL Energia CPFL Geração CPFL Piratim EBE Elektro Eletrobrás Eletropaulo EMAE Ener Paulist Energias BR Enersul Escelsa F Cataguazes Ger Paranap Ienergia Investco Itapebi Iven Light Lightpar Neoenergia Paul F Luz Rio Gde Ener Tractebel Tran Paulist VBC Energia
	<b>Água e Saneamento</b>	<b>Água e Saneamento</b> Casan Sabesp Sanepar Sanesalto
	<b>Gás</b>	<b>Gás</b> CEG Comgas Ultrapar WLM Ind Com
<b>Financeiro e Outros</b>	<b>Intermediários Financeiros</b>	<b>Bancos</b> Alfa Consorç Alfa Holding Alfa Invest Amazônia Banese Banespa Banestes Banpara Banrisul Besc Bradesco Brasil BRB Banco Est Ceara Est Piauí Itaubanco Itausa Merc Brasil Merc Invest Nord Brasil

SETOR ECONÔMICO	SUBSETOR	SEGMENTO
Financeiro e Outros	Intermediários Financeiros	<b>Bancos</b> Renner Part Sudameris Unibanco Unibanco Hld Votorantim <b>Soc. Crédito e Financiamento</b> Alfa Financ Exprinter Finansinos Merc Financ <b>Soc. Arrendamento Mercantil</b> Bradesco LSG Itauleasing
	Securizadoras de Recebíveis	<b>Securizadoras de Recebíveis</b> Aetatis Séc Altere Séc Beta Securit Fibrasec Imigrantes Rio Bravo Ulbra Receb Univercidade WT NSBC WT Securit WT TC
	Previdência e Seguros	<b>Seguradoras</b> Par Al Bahia Porto Seguro Seg Al Bahia Seg Min Brás Sul Amer Nac <b>Soc. de Capitalização</b> Sulacap
	Exploração de Imóveis	<b>Exploração de Imóveis</b> Cor Ribeiro Sao Carlos SPTuris
Financeiro e Outros	Holdings Diversificadas	<b>Holdings Diversificadas</b> Bahema Battistella Bradespar Bradesplan Habilitasul Mont Aranha Polpar Suzano Hold
	Serviços Diversos	<b>Serviços Diversos</b> Rail Sul
	Outros	<b>Outros</b> Cemepe Cims Invest Bemge Itaitinga Mehir Hold Sole Comex Telebrás
	Fundos	<b>Fundos Imobiliários</b> FII ABC Imob FII Europar



SETOR ECONÔMICO	SUBSETOR	SEGMENTO
Financeiro e Outros	Fundos	<b>Fundos Imobiliários</b> FII F Center FII Guararap FII JK Imob FII Panamby FII S F Lima FII Sigma FII V Parque <b>Fundos de Ações</b> FIA Btam Fvl FIA Dyn Puma FIA Energ SP FIA Fator SG FIA Fator S2 FIA Internet PIBB <b>Fundos de Direitos Creditórios</b> FDC Amanco FDC Bco Luso FDC Bcsul FDC Bcsul II FDC Bmg I FDC Bmg II FDC Bmg III FDC Bonsuces FDC Cesp FDC Colombo FDC Concordi FDC Credimax FDC Furnas I FDC Furnas II FDC Multi FDC Omni Vei FDC Omni II FDC Perdigão FDC Polaris FDC Premium FDC Schahin FDC Tahiti FQC Pactual <b>Fundos de Incentivo Setorial</b> Finam Finor Fiset FL Ref Fiset Pesca Fiset Tur Funres