



O Papel do Conselho na Gestão de Riscos

Carlos Antonio Rocca

RP&R Financial Services (RISKOFFICE)

Fone: (11) 3087-0000

Papel do Conselho

Gestão de Risco em Empresas não Financeiras

1. **COSO II** : Gestão de riscos é um processo implementado pelo Conselho de Administração, pela Diretoria e pelos demais níveis da administração, aplicado desde a definição dos objetivos e da estratégia, visando identificar os eventos potenciais que podem afetar a entidade e gerir os riscos de modo a mantê-los dentro de seu apetite de risco, de modo a oferecer uma garantia razoável de que os objetivos da entidades serão atingidos
2. **SOx** : Gestão de riscos é responsabilidade direta dos administradores

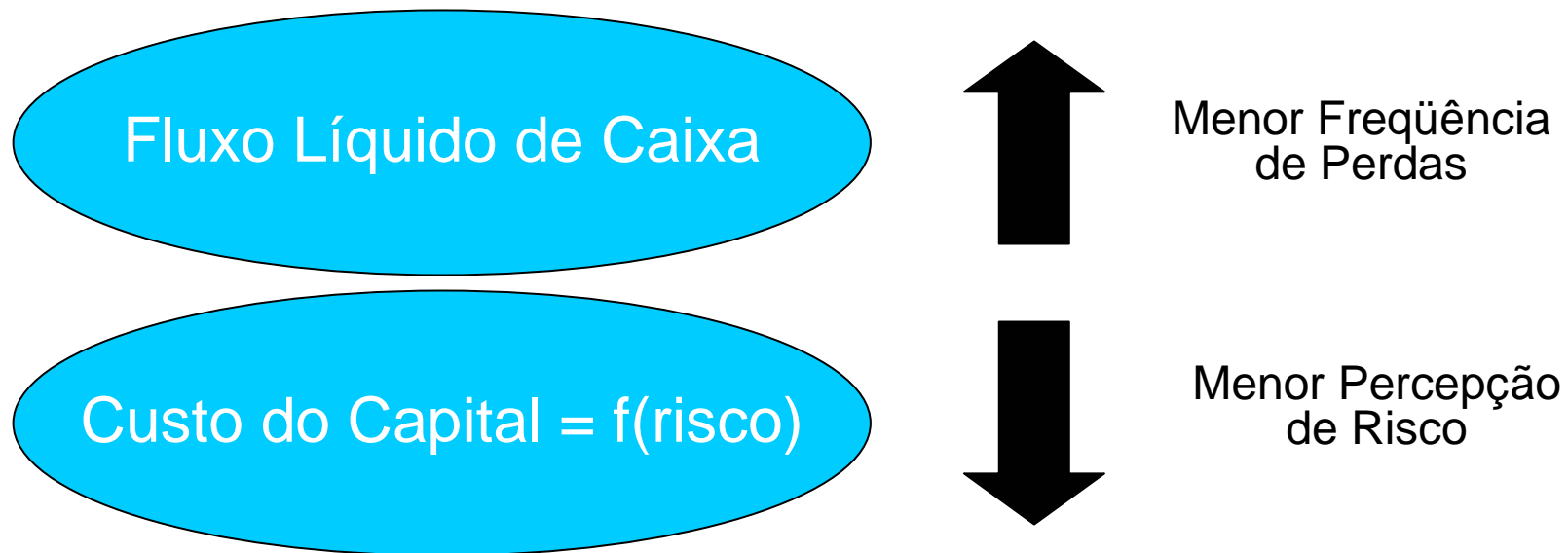
Papel do Conselho

3. IBGC:

- (2.36) : Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifique, liste e avalie os riscos e as medidas para a sua prevenção ou minimização;
- (3.6) : Principal executivo é o responsável pela criação de sistemas de controles internos.

Valor da Empresa para seus Acionistas

- Expectativa de fluxo líquido de caixa para os acionistas
- Taxa de desconto – CAPM: volatilidade (beta)
- Menor risco de variação dos resultados (volatilidade) \Rightarrow maior valor da empresa para os acionistas



Papel do Conselho é fundamental:

- a) Riscos devem ser considerados na própria definição do modelo de negócio, nos objetivos e na estratégia para atingi-los;
- b) A avaliação do risco tem por base seu impacto potencial sobre o valor da companhia – o que fornece um critério de definição de prioridades;
- c) Os gestores das unidades de negócio e de unidades de serviço devem considerar simultaneamente suas metas e os riscos para atingi-las.

Mudanças em relação ao foco tradicional em controles internos são significativas:

■ Controles Internos:

- ◆ Não fornece um critério de prioridade
- ◆ Foco da área de controles e auditoria – externo às áreas operacionais

■ Gestão de Risco:

- ◆ Critério de prioridade: impacto potencial sobre valor da empresa
- ◆ Componente da gestão das áreas operacionais
- ◆ Papel de controles internos e auditoria continuam fundamentais

Trabalho recente () Formula proposta que resulta de alguns anos de experiência em centenas de organizações:*

O Conselho de Administração e Diretoria devem considerar questões de governança, gestão de riscos e compliance como um grupo distinto de objetivos e atividades organizacionais, ao lado de outros objetivos estratégicos como retorno para os acionistas, participação de mercado, investimentos em TI, qualificação da equipe, etc.

(*) Fonte: The Compliance Consortium Governance, Risks Management, and Compliance: An operational approach (2005)

Governança, Gestão de Risco e Compliance constituem um pacote de responsabilidade do Conselho de Administração

- Governança:
 - ◆ Definição de objetivos e estratégias alinhados com os interesses e apetite de riscos de stakeholders e monitorar a organização para se certificar que o curso está sendo mantido

- Gestão de Risco:
 - ◆ Liderar processo de gestão de riscos para mantê-los nos limites definidos e oferecer garantia razoável de que os objetivos sejam atingidos

Governança, Gestão de Risco e Compliance constituem um pacote de responsabilidade do Conselho de Administração

- Compliance:
 - ◆ É o mecanismo que faz com que a governança funcione e que dá suporte à gestão de riscos;
 - ◆ Será efetiva e sustentável somente naquelas organizações onde o Conselho se envolve diretamente;

A experiência com empresas não financeiras

- a) O processo de difusão da cultura de riscos está no seu início;
- b) Tipicamente, o processo envolve de início liderança e operacionalização: auditoria, comitês de auditoria;
- c) Tendência provável: áreas específicas para gestão de risco no Conselho e na administração;
- d) Auditoria: fundamental para assegurar compliance.

A experiência com empresas não financeiras registra algumas afirmações

Exemplos de resultados

- “(...) gastamos dois milhões e ninguém consegue me dizer quais riscos podem afetar o valor da minha empresa (...)”
- “(...) tenho uma pilha de papel aqui que eu não tenho a menor idéia de para quê serve (...)”
- “(...) ok, agora temos tudo mapeado. E daqui a um ano? Teremos que fazer tudo de novo? (...)”

Observações Finais

1. Melhores práticas, tendências: Conselho de Administração deve ter papel central na gestão de riscos; correlação estreita com governança e *compliance*;
2. Gestão de riscos em empresa não financeira em sua fase inicial
 - Tipicamente liderado ou conduzido pela auditoria interna e comitês de auditoria;
 - Ênfase em controles internos ainda predomina.
3. Respostas para alguns resultados frustrantes:
 - Foco na geração de valor e riscos que ameaçam objetivos estratégicos oferecem critério para definição de prioridades;
 - Difusão de cultura, processos e sistemas que incorporem atualização rotineira;
 - Sistema de informação para permitir monitoração continuada do Conselho de Administração.