

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

***7º CONGRESSO BRASILEIRO DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA***

Eduarda La Rocque

O Papel do Conselho na Gestão de Riscos

Introdução

- Sub-Comitê de Gestão de Riscos (nov 2004)
- Motivação:

“O fortalecimento do Conselho de Administração é fundamental para fechar o "gap" entre intenção potencial e performance atingida, pois hoje:

 - ◆ Membros do Conselho não conseguem identificar riscos e oportunidades do negócio
 - ◆ Membros não são capazes de formular estratégias para maximizar resultados e minimizar riscos....”

Ana Maria Diniz, Pão de Açúcar

4o. Congresso Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

- GRC é o instrumento mais adequado para “fechar o GAP entre intenção potencial e performance atingida”
- Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos (audiência pública – nov 2006)

Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC)

- Definição (adaptada do COSOII): processo desenhado para identificar e responder a eventos que possam afetar os **objetivos estratégicos** da organização. Suas **diretrizes** devem ser estabelecidas **pelo conselho de administração** e as **ações** decorrentes devem ser **implementadas pelos gestores**, com o objetivo de prover, com razoável segurança, a realização das metas da organização, a partir de um **adequado alinhamento da estratégia com o seu apetite a riscos**.

Introdução

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (3ª ed.) - item 2.38:
 - ◆ Gerenciamento de riscos: 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.

Proposta:

- Para “fechar o GAP entre intenção potencial e performance atingida” é necessário um **papel mais ativo e comprometido do CA no GRC** :
 - ◆ Para que o Conselho de Administração possa efetivamente identificar, priorizar e garantir a gestão eficaz da exposição da organização aos riscos de sua atividade, ele deve apresentar uma atitude pró-ativa, **definindo os parâmetros básicos e requerendo informações baseadas no modelo de GRC.**
 - ◆ GRC: papel fundamental na melhoria da comunicação (interna e externa)

Proposta - Cont:

- O conselho de administração é o responsável, em última instância, por determinar os **objetivos estratégicos** e o **perfil de riscos** da organização.
- Definir o perfil de riscos consiste em identificar:
 - ◆ o **grau de apetite** a riscos da organização (*trade-off* risco-retorno)
 - ◆ as faixas de **tolerância** a desvios em relação aos níveis de riscos determinados como aceitáveis.
- O perfil de riscos deverá estar refletido na cultura da organização e, para isto, cabe ao conselho de administração passar um mandato claro para a diretoria administrá-lo/**gerí-lo** →
- **DEFINIÇÃO CLARA** de papéis e responsabilidades;

Estrutura/Pontos para Discussão

- Não existe uma única forma para implementar um modelo de GRC nem uma única estrutura adequada para tal, dependendo de uma análise custo-benefício em função do porte, especificidades e nível de complexidade de cada organização.

- Avaliação ou Introdução do Modelo de GRC → questionamentos do CA à Diretoria
 - ◆ Em um primeiro momento deve-se indagar sobre itens que revelem o escopo e a maturidade do modelo de GRC existente na organização, tais como:
 - a) A organização considera os riscos de maneira global e integrada ao planejamento estratégico?
 - b) Os riscos são considerados de maneira ampla (não apenas os riscos financeiros)?
 - c) Os ativos intangíveis são considerados (ex: reputação)?
 - d) Que métodos e ferramentas utilizam?
 - e) Como se controlam os riscos financeiros?
 - f) A organização tem o gerenciamento de riscos como parte integrante da agenda de seus gestores e comitês?
 - g) À quem a gerência/unidade de risco se reporta?
 - h) Como é disseminada a cultura de gestão de riscos?
 - i) As pessoas-chave são preparadas e cumprem seus papéis?

Pontos para Discussão – Cont.

- Com base na realidade identificada através das perguntas acima, o Conselho de Administração deve questionar a respeito de aspectos mais específicos, como por exemplo:
 - j) Quais são os relatórios produzidos e quem os recebe?
 - k) Que controles são realizados?
 - l) O conselho de administração e/ou comitê de auditoria recebe relatórios periódicos abordando os riscos e sua evolução?
 - m) Quais são os principais riscos identificados?
 - n) Qual o tratamento dado a tais riscos?

Pontos para Discussão - Cont.

- A partir das respostas a tais questionamentos, o conselho de administração deve avaliar junto à diretoria quais os assuntos relativos ao modelo de GRC que devem ser levados ao conselho. Os membros do conselho devem fazer uma reflexão conjunta sobre o processo relativo ao GRC mais adequado à organização, respondendo a questões como as sugeridas a seguir:
 - o) Quais riscos devem ser levados ao conselho de administração e ao comitê de auditoria?
 - p) Quais temas merecem uma discussão aprofundada?
 - q) É avaliada a relação entre risco e oportunidade?
 - r) Qual deve ser o apetite a riscos da organização (principalmente com relação aos riscos estratégicos e financeiros)?
 - s) Como são estabelecidos os limites de tolerância a riscos que pautam os controles e a supervisão das operações?
 - t) O conselho de administração reflete explicitamente sobre riscos em seus processos decisórios?

Conclusões:

- PAPEL MAIS ATIVO: A preocupação com riscos é fundamental para que o CA cumpra bem a sua **missão** de “proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento” (*Código do IBGC, item 2.3*) → *disseminação dos conceitos e treinamento;*
- GRC como instrumento de agregação de valor e não apenas controle:
 - ◆ Visão prospectiva de risco/vinculada à estratégia;
 - ◆ Fundamental para o fortalecimento do Conselho de Administração/para fechar o "gap" entre intenção potencial e performance atingida.
- Metodologia e Estrutura: depende da realidade de cada organização;

Índice do Guia GRC

1- Introdução

- 1.1- Conceituação de Risco
- 1.2- Benefícios do Modelo de GRC

2. Metodologia de Implantação

- 2.1 - Identificação e Classificação dos riscos
- 2.2 - Avaliação dos riscos
- 2.3 - Cálculo do Impacto Financeiro Consolidado (Mensuração dos riscos)
- 2.4 - Tratamento dos riscos
 - 2.4.1- Evitar o risco
 - 2.4.2- Aceitar o risco: Reter, Reduzir, Transferir/compartilhar, Explorar
 - 2.4.3- Prevenção e redução dos danos
- 2.5 – Monitoramento dos Riscos;
- 2.6 - Informação e Comunicação;

3. Implementação e Estruturas Adequadas para o Gerenciamento de Riscos

- 3.1 - Arquitetura para o GRC
 - 3.1.1- Processos Críticos
 - 3.1.2- Governança de Gerenciamento de Riscos
 - 3.1.3- Organização e Pessoas
 - 3.1.4- Sistemas de Controle
 - 3.1.5- Comunicação
- 3.2 – Estrutura Funcional
 - 3.2.1 – Comitê(s) de Riscos
- 3.3- O Gerenciamento de Riscos e o Conselho de Administração

Anexo: Evolução histórica

Exemplo de Categorização de Riscos

| | | Tipos | Natureza dos Riscos | | |
|--------------------|---------|---------------------|---------------------|-------------|------------|
| | | | Estratégico | Operacional | Financeiro |
| Origem dos Eventos | Externo | Macroeconômico | | | |
| | | Ambiental | | | |
| | | Social | | | |
| | | Tecnológico | | | |
| | | Legal ... | | | |
| | Interno | Financeiro | | | |
| | | Ambiental | | | |
| | | Social | | | |
| | | Tecnológico | | | |
| | | Conformidade ... | | | |

Mapa de Avaliação dos Riscos

