

Destaques da 7ª mesa de debates

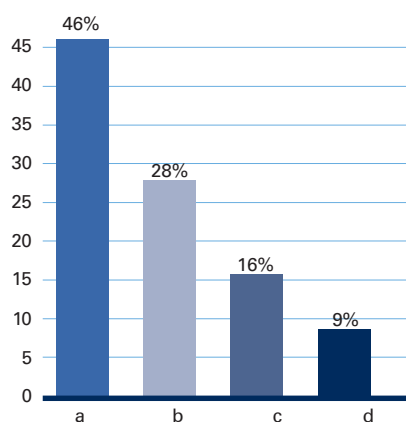
Gerenciamento de riscos

Um novo modelo para geração de valor ao acionista

AUDIT COMMITTEE INSTITUTE DA KPMG NO BRASIL

TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA INTERATIVA

Realizamos uma pesquisa interativa durante a 7ª Mesa de Debates do *Audit Committee Institute - ACI* pela qual os participantes puderam se expressar sobre o Gerenciamento de Riscos.

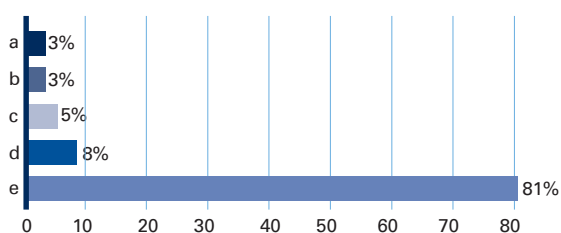


1. Há em sua empresa um departamento específico responsável pelo gerenciamento dos riscos da organização como um todo?

- a) Sim.
- b) Não, mas existe a possibilidade de criação/contratação de profissionais para esse departamento.
- c) Não. A empresa não pretende criar esse departamento.
- d) Não sei.

O fato de 46% de as empresas representadas no *ACI* já possuírem uma estrutura específica para gerenciar os seus riscos e 28% visualizarem a possibilidade da criação de uma área para tratar do tema demonstra a importância do tema na gestão das empresas.

Esse resultado pode ser decorrente de alguns fatores, tais como regulatórios (SOX), mas sem dúvida revela a preocupação dos conselheiros e administradores em contar com uma estrutura que permita identificar e monitorar seus riscos.

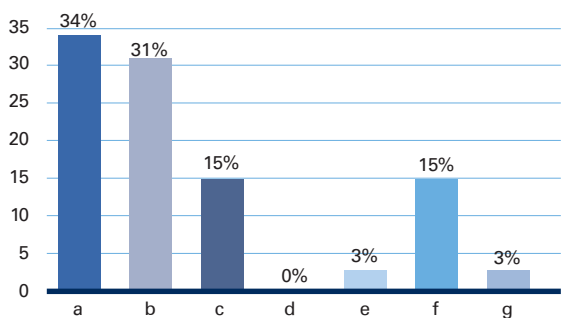


2. Quantos funcionários a empresa dispõe para atuar no departamento de gerenciamento de riscos?

- a) Um.
- b) Dois.
- c) Três.
- d) Quatro.
- e) Cinco ou mais.

A prática de gerenciamento de riscos muitas vezes abrange desde riscos financeiros como derivativos e seguros até riscos operacionais, de modo que a maioria, 81% dos participantes, respondeu que dispõe de cinco ou mais profissionais responsáveis pelo gerenciamento de riscos.

Comparando-se essa pesquisa com a realizada pela KPMG no final de 2003, tratando do tema gerenciamento de riscos, verifica-se que aumentou o número de profissionais ligados a essa atividade. Em 2004, 62% das empresas participantes da pesquisa possuíam três ou mais profissionais na área de gestão de riscos, e a pesquisa realizada no ACI mostra que esse percentual aumentou para 94%.

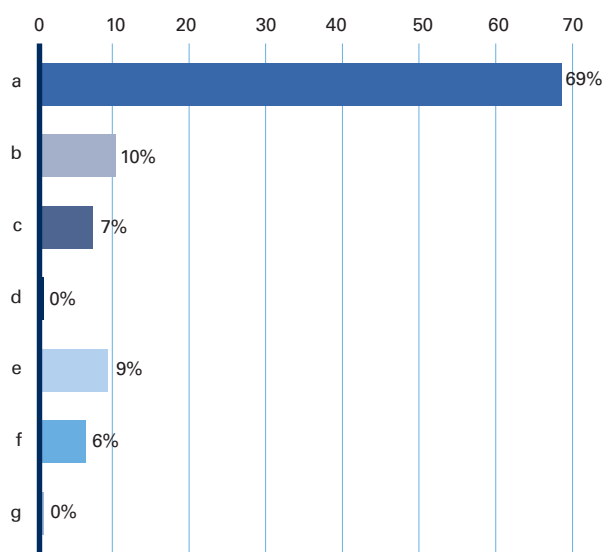


3. Qual área da sua empresa é a principal responsável pelas atividades de gerenciamento de riscos?

- a) Gestão de riscos.
- b) Finanças/controladoria.
- c) Controles internos.
- d) Controle de qualidade.
- e) Comitê de auditoria.
- f) Auditoria interna.
- g) Outros.

A pesquisa com os participantes do ACI mostrou que as principais áreas responsáveis pelo gerenciamento de riscos dentro das organizações consideradas foram as áreas de finanças e controladoria e uma criada especificamente para essa função.

Há uma tendência hoje de as empresas lidarem com a questão do gerenciamento de riscos de forma mais descentralizada, ou seja, cada área/departamento da empresa contribui no processo de avaliação dos riscos aos quais suas atuações estão sujeitas. O resultado da pesquisa não contradiz a prática das empresas. De fato, as responsabilidades pelo gerenciamento de riscos da empresa como um todo tendem a ser centralizadas nas áreas citadas, enquanto estas delegam as atividades para as áreas operacionais por conhecerem melhor os riscos que estão expostas diariamente.



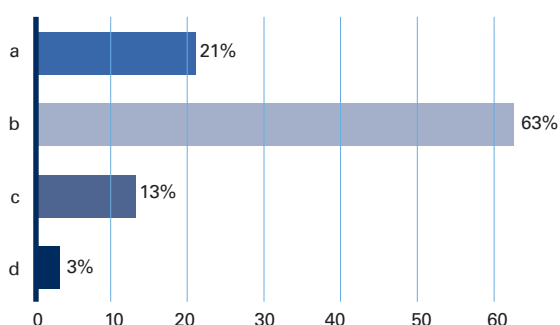
4. Qual área, em seu entendimento, deveria ser responsável pelas atividades de gerenciamento de riscos da organização?

- a) Gestão de riscos.
- b) Finanças/controladoria.
- c) Controles internos.
- d) Controle de qualidade.
- e) Comitê de auditoria.
- f) Auditoria interna.
- g) Outros.

A resposta dos participantes demonstra a necessidade de reduzir a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos da organização de outras áreas, como a financeira, para uma área responsável especificamente pela gestão de riscos. Isto não significa o não-envolvimento de outras áreas, mas a assunção de que, de acordo com os pesquisados, a forma adequada para se gerenciar esta atividade é centralizá-la em um departamento específico.

Outro ponto de destaque refere-se ao Comitê de Auditoria.

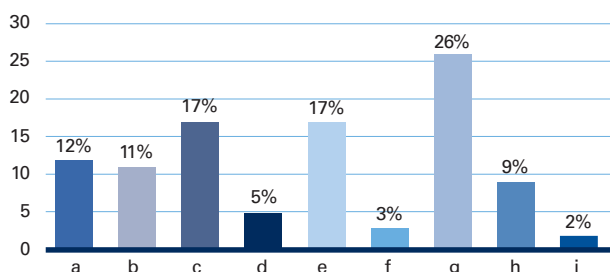
Comparando-se com a questão anterior, 9% dos participantes da pesquisa acreditam que o Comitê de Auditoria deveria ser responsável pelas atividades de gerenciamento de riscos.



5. O Conselho de administração se envolve com questões de gerenciamento de riscos?

- a) Sim, com adequado envolvimento (tempo, escopo etc.)
- b) Sim, mas o processo necessita de melhorias
- c) Não
- d) Não sei

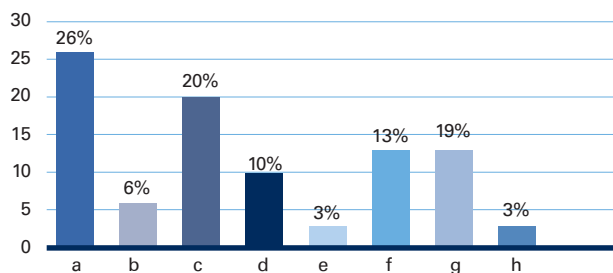
Na maioria das empresas (84%) o Conselho de Administração se envolve em questões relacionadas ao gerenciamento de risco, e em 63% delas – percentual bastante significativo – os conselheiros julgam que esse envolvimento ainda necessita de melhorias.



6. Em sua opinião, dos chamados riscos tradicionais, qual é o mais crítico para sua empresa?

- a) Fraudes
- b) Risco no gerenciamento do capital humano.
- c) Riscos relacionados a aspectos contábeis e fiscais.
- d) Riscos relacionados à cadeia de suprimentos.
- e) Riscos no gerenciamento de clientes.
- f) Riscos no processo produtivo
- g) Riscos regulamentares/contratuais.
- h) Riscos financeiros
- i) Outros riscos.

A pesquisa revela que, para 26% dos participantes, os riscos contratuais e regulamentares são os que mais afligem as empresas. Em seguida, com 17%, os riscos contábeis, fiscais – muito importantes no ambiente regulatório – e risco de gerenciamento de clientes.



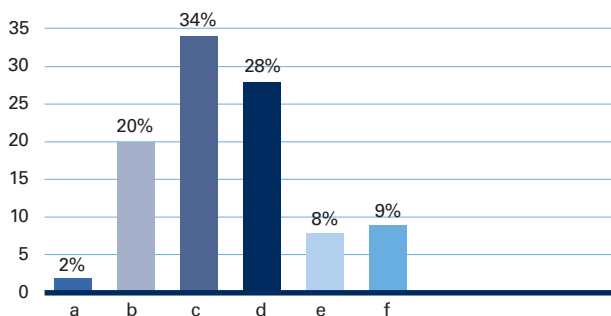
7. Em sua opinião, dos chamados riscos não tradicionais, qual é o mais crítico para sua empresa?

- a) Riscos estratégicos.
- b) Riscos de segurança e privacidade da informação (ataques externos/internos)
- c) Riscos de imagem/ reputação.
- d) Riscos ambientais.
- e) Riscos em gerenciamento de crises.
- f) Riscos relacionados às forças externas.
- g) Riscos relacionados à atuação da concorrência.
- h) Outros riscos.

Riscos estratégicos (26%) e riscos de imagem/reputação (20%) são os que mais preocupam os conselheiros e membros de comitês de Auditoria, sendo o último também fonte de preocupação para os executivos.

Na pesquisa sobre Gerenciamento de Riscos realizada em 2003, os riscos relacionados à atuação da concorrência foram apontados, por 44% dos participantes, como os mais críticos.

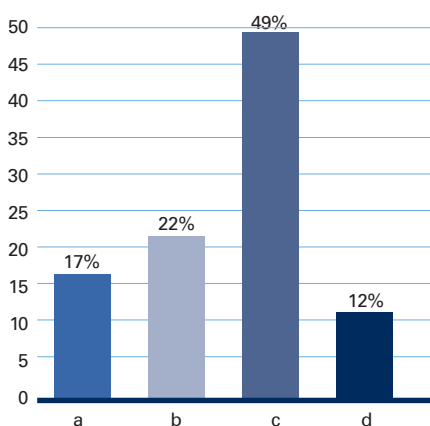
Em 2004, os riscos estratégicos e aqueles ligados à imagem e reputação da empresa foram apontados como os mais críticos para organização. O risco relacionado à atuação da concorrência ficou em terceiro lugar com 19% dos votos.



8. Em sua opinião, qual situação de sua empresa neste momento?

- a) Não há conhecimento dos riscos existentes.
- b) Os principais riscos estão identificados, mas nunca houve um mapeamento detalhado.
- c) Identificamos os riscos, mas não há mensuração deles. Enfoque no controle para limitação da exposição ao risco.
- d) Identificamos e mensuramos os riscos fazendo uma análise de risco-retorno.
- e) Medimos o desempenho após a mitigação dos riscos.
- f) Otimização dos investimentos com base no resultado do processo de gerenciamento de riscos

Conforme o resultado da pesquisa, apenas 9% das empresas fazem do gerenciamento de riscos uma ferramenta para otimizar os seus investimentos e assim auferir o máximo de ganho desse processo. A maioria delas (34%) limita-se a identificar os riscos para reduzir a exposição por meio da adoção de controles internos.

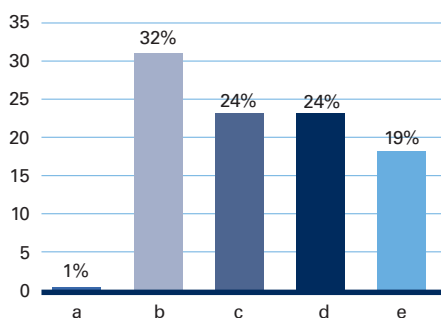


9. Como você definiria a atuação dos administradores da sua empresa em relação ao Gerenciamento de Riscos?

- a) Basicamente os administradores avaliam os riscos com base em suas experiências.
- b) Procuram levar em conta aspectos de riscos na tomada de decisão, mas não há um processo formal e integrado.
- c) Há uma grande preocupação da empresa em relação aos riscos, inclusive com processo de elaboração de políticas e procedimentos em andamento.
- d) O processo de gerenciamento de riscos está implantado, inclusive com políticas e procedimentos específicos.

Embora 46% tenha afirmado possuir um departamento específico para gestão de riscos, não há na maioria das empresas representadas no ACI um processo formalizado de gerenciamento de riscos, uma vez que apenas 12% dos respondentes afirmaram possuir políticas e procedimentos específicos para o gerenciamento de riscos em suas empresas.

Porém a maioria, 49%, afirmou que o processo de implantação de políticas e procedimentos está em andamento, o que demonstra uma forte movimentação das empresas nesse sentido.

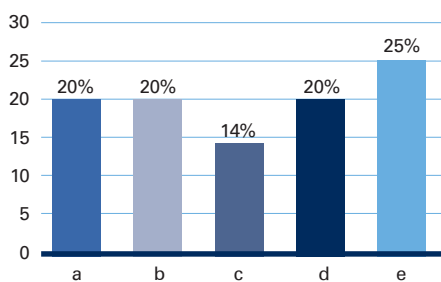


10. Em sua opinião, quais seriam as principais razões para as empresas não adotarem sistemas de gerenciamento de riscos?

- a) Baixa relação custo x benefício.
- b) Fatores culturais.
- c) Acreditam que um processo de gerenciamento de riscos demanda muito tempo, interferindo na agilidade da empresa.
- d) Não sabem como mensurar riscos.
- e) Dúvidas quanto à conversão desse tipo de análise em ações efetivas.

O fator cultural foi apontado como a principal razão para as empresas não adotarem sistemas de gerenciamento de riscos (32%). Para a implantação de um sistema de gerenciamento de riscos é necessário que haja uma disseminação da sua filosofia para dar suporte aos novos processos e atividades que serão originados.

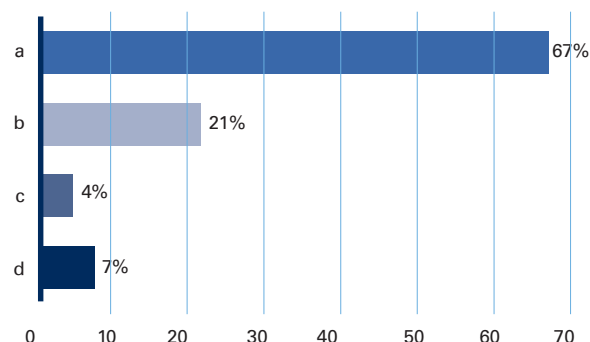
A relação custo x benefício apontada por apenas 1% dos participantes demonstra que a adoção desse processo é amplamente reconhecido como sendo de retorno certo para a empresa.



11. Quanto você imagina que a sua empresa investe no processo de gerenciamento de riscos anualmente?

- a) 0 a 250 mil reais
- b) De 250 mil a 500 mil reais
- c) De 500 mil a 1 milhão de reais
- d) Acima de 1 milhão de reais
- e) Acima de 5 milhões de reais

A pesquisa aponta que 45% investe mais de R\$ 1 milhão no processo de gerenciamento de riscos.



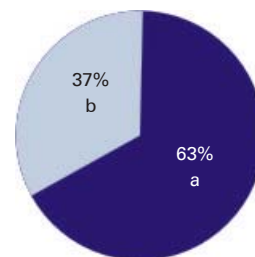
12. Quais são as expectativas em relação ao volume de investimento no processo de gerenciamento de riscos para os próximos dois anos?

- a) Aumentar.
- b) Manter-se inalterado.
- c) Diminuir.
- d) Não sei.

Estima-se ainda que nos próximos períodos haverá um aumento, segundo 67% dos respondentes da pesquisa interativa.

13. Em relação ao gerenciamento de riscos, você sabe quais são os riscos da sua empresa?

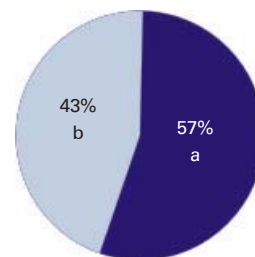
- a) Sim
- b) Não



Cerca de 1/3 dos participantes do ACI alegou na pesquisa interativa que não conhece quais são os riscos de sua organização. Considerando-se que a maioria do público presente é composta por conselheiros e membros de comitês de auditoria, esse número pode ser considerado significativo e um indicador da necessidade de maior comunicação entre conselheiros e executivos.

14. A exposição a riscos não tradicionais tem sido analisada?

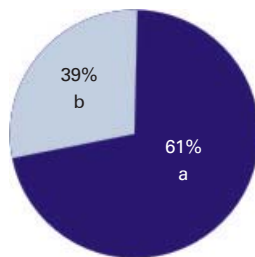
- a) Sim
- b) Não



A exposição a riscos não tradicionais está sendo analisada em 57% das empresas representadas. Esse número é bastante expressivo se considerarmos que tais riscos têm sido mencionados como os de maior preocupação em nossas pesquisas.

15. Conhece qual é o apetite de risco da organização?

- a) Sim
- b) Não

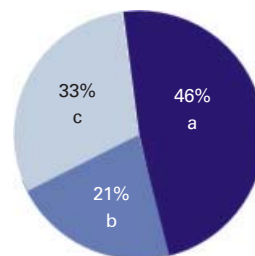


O risco é uma percepção subjetiva, conseqüentemente o estabelecimento de um nível de tolerância ao risco para a organização é uma questão complicada e muitas vezes controversa.

O apetite ao risco apresenta-se como um direcionador, com outros fatores, para a tomada de decisão. De acordo com o resultado da pesquisa interativa, 61% dos participantes afirmaram ter conhecimento do apetite de risco das empresas em que atuam.

16. Em relação ao perfil da sua empresa, você a considera:

- a) Conservadora
- b) Agressiva
- c) Moderada

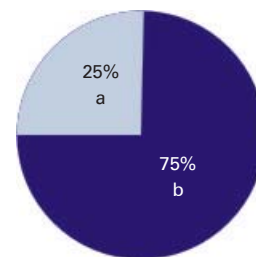


Um sistema eficaz de gerenciamento de risco é necessário tanto em empresas que possuem um grande apetite de risco quanto àquelas que não estão dispostas a correr muitos riscos. As empresas que se expõem muito aos riscos tendem a gerenciá-los como forma de reconhecer as oportunidades de ganho. No segundo caso, as empresas devem estar cientes dos riscos para que não sejam surpreendidas com riscos desconhecidos, evitando gastos desnecessários.

A pesquisa interativa revela que 79% dos participantes consideram que as empresas em que atuam possuem um perfil moderado ou conservador. Esse resultado pode ser um indicativo da necessidade de as empresas evoluir em quanto à utilização do gerenciamento de riscos na busca de oportunidades.

17. Em sua opinião, cada indivíduo entende a sua função e responsabilidade na gestão de riscos da organização?

- a) Sim
- b) Não



O gerenciamento de riscos implica grande responsabilidade e participação de todos os indivíduos da organização. É necessário, portanto, que todos estejam cientes de suas funções e responsabilidades para que o processo seja efetivo.

O fato de a pesquisa do ACI ter indicado que na opinião de 75% dos participantes, os indivíduos das empresas em que atuam não entendem as suas funções e responsabilidades dentro do processo de gerenciamento de riscos demonstra a necessidade de as empresas brasileiras trabalharem para maximizar o resultado desse processo.

Contatos

Pedro Melo, sócio
André Coutinho, sócio
Irani Ugarelli, diretora

Tel. (11) 3067-3000
e-mail: acibrasil@kpmg.com.br

As informações aqui apresentadas são de natureza geral e não têm a intenção de atender às circunstâncias específicas de qualquer pessoa física ou entidade.
O nome KPMG e o logotipo KPMG são marcas comerciais registradas da KPMG International, uma cooperativa suíça.
O Audit Committee Institute é uma iniciativa imparcial e independente da KPMG.

© 2006 KPMG Auditores Independentes, sociedade brasileira, membro da KPMG International, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.