

GERENCIAMENTO DE RISCOS EM EMPRESAS CONTÁBEIS

Karoline dos Santos Batista

Resumo: Este trabalho tem por objetivo a proposição de uma metodologia de gestão de riscos corporativos para empresas do setor contábil. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de assessoria contábil situada em Porto Alegre/RS. Os dados foram coletados através de: observações sistemáticas, entrevistas não estruturadas, questionários e formulários. A metodologia de gestão de riscos aplicada para a análise dos dados foi apresentada pelo *International Federation of Accountants* - IFAC (1999) e é composta pelas seguintes etapas: determinação do perfil de risco da organização, identificação e avaliação dos riscos, estabelecimento de uma arquitetura do risco, estratégias de resposta aos riscos, comunicação e treinamento, e por fim, monitoramento do processo. O escopo deste trabalho engloba somente até a quarta etapa do modelo IFAC. Os resultados deste estudo foram a confecção da matriz de riscos e a análise das respostas aos riscos identificados. Os principais riscos identificados internos à organização são: incêndio e inundações, ativos passíveis de furtos, omissões de entrega de escrituração fiscal digital (EFD), omissões de entrega demais obrigações e manutenção e atualização dos dados. E os principais riscos identificados externos estão relacionados ao meio ambiente e à legislação.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Serviços. Contabilidade.

Abstract: This paper aims to propose a methodology of corporate risk management for accounting firms. For this, we performed a case study on a company accounting consultancy located in Porto Alegre/RS. Data were collected through: systematic observations, unstructured interviews, questionnaires and forms. The methodology of risk management applied to the analysis of the data was presented by International Federation of Accountants - IFAC (1999) and consists of the following steps: determining the risk profile of the organization, identifying and assessing risks, establishing an architecture of risk response strategies risks, communication and training, and finally, process monitoring. The scope of this study encompasses only until the fourth stage of the IFAC model. The results of this study were to construct the risk matrix and the analysis of responses to identified risks. The main

risks identified internal to the organization are: fire and flood, assets subject to theft, omissions delivery digital tax book (EFD), omissions delivery other obligations, maintenance and updating of data. And the main risks identified are related to the external environment and legislation.

Key-Words: Risk management. Services. Accountancy.

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa, durante a sua existência, pode sofrer impactos de eventos tanto do seu ambiente externo quanto interno. Esses eventos podem gerar impactos positivos, como abertura de um novo mercado, ou descoberta de um processo mais eficiente, por exemplo. Porém muitos eventos podem gerar impactos negativos e por isso devem ser controlados pela entidade de forma a evitar a sua ocorrência ou minimizar seus impactos. Alguns autores conceituam o risco como os eventos que geram impactos negativo (COSO, 2007), enquanto outros preferem considerar o risco como uma incerteza, trazendo assim um conceito mais amplo que considera o risco um evento que pode ser tanto positivo (oportunidade) quanto negativo.

Tendo em vista o cenário atual, no qual os órgãos reguladores estão exigindo maior número de obrigações fiscais das empresas e o serviço contábil está mais normativo e complexo com a introdução dos pronunciamentos contábeis dentre outras instruções (RODRIGUES e LEMOS, 2009), controlar os riscos operacionais e responder aos riscos externos se tornou uma questão de sobrevivência para os contadores. Dessa forma, escolher um método de gerenciamento de riscos que possa ser utilizado eficientemente por essas empresas é um desafio, destacando que no contexto estadual os escritórios contábeis em sua maioria se classificam como micro e pequenas empresas.

Para melhor abordagem deste assunto, será realizado um estudo de caso em uma empresa de assessoria contábil situada em Porto Alegre/RS. Assim, o problema de pesquisa definido para este estudo é: qual a melhor ferramenta de gestão de riscos corporativos para um empresa de assessoria contábil de médio porte? Já o objetivo é propor uma ferramenta de gestão de riscos que se adapte às necessidades da empresa em questão. O fato de existirem

poucos trabalhos sobre gerenciamento de riscos no setor de serviços contábeis torna tempestiva a pesquisa de uma ferramenta que auxilie as empresas deste setor na gestão de seus eventos negativos, tendo em vista as mudanças nele ocorridas.

No primeiro capítulo deste trabalho apresenta-se a introdução contendo o objetivo e o problema de pesquisa, no segundo capítulo será apresentado o referencial teórico contendo os tópicos: definição de riscos, tipos de risco, gestão de riscos, metodologias de gestão de riscos, setor de serviços e cenário das empresas contábeis. O terceiro capítulo contém os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, e o quarto capítulo apresenta a análise do caso da aplicação de uma metodologia de gestão de riscos em uma empresa de assessoria contábil situada em Porto Alegre/RS. Por fim, o quinto capítulo descreve as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico que dá suporte ao estudo e divide-se basicamente nos seguintes assuntos: risco, sua definição e tipos; o gerenciamento de riscos corporativos, algumas metodologias; o setor de serviços e a área contábil, foco do estudo.

2.1 DEFINIÇÃO DE RISCO

A definição de risco não é uma matéria consensual entre os diversos autores. De acordo com Damodaran (2009) “o risco está incorporado a tantas disciplinas, da indústria farmacêutica, à engenharia, à teoria de carteiras, que não causa surpresa o fato de ele ter diferentes definições em cada uma dessas áreas da atividade humana”. Este mesmo autor utiliza a definição de risco como uma incerteza que pode ser tanto positiva quanto negativa baseada no ideograma chinês para o termo risco que se constitui de uma combinação entre o termo “perigo” e o termo “oportunidade”.

“Costuma-se entender “risco” como possibilidade de algo “não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados” (IBGC,

2007 p. 11). Neste contexto, segundo Faber, Manstetten e Proops (1996 apud IBGC, 2007) o risco é um evento futuro identificado, em que possamos associar uma probabilidade de ocorrência enquanto a incerteza também é um evento futuro identificado, porém em que não possamos identificar uma probabilidade de ocorrência. Os autores ainda destacam a definição do termo “ignorância”, que se refere a eventos futuros, que no momento da análise, não poderão ser identificados e nem mensurados. Complementando o que foi exposto pelos autores, Adams (2009, p. 60 apud PERES 2010) observa “se você não sabe ao certo o que acontecerá, mas conhece as probabilidades, isso é risco, e se você não conhece nem mesmo as probabilidades, é incerteza”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC 2007) destaca que o termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa “ousar”. Nesse sentido, Bernstein (1997 apud BERTOLUCCI E PADOVEZE 2008) observa que o risco tendo o significado de ousar, torna-o uma opção e não um destino. Segundo Cavalcanti (2009, p. 2) “risco está relacionado à escolha, não ao acaso, pois decorre da incerteza inerente ao conjunto de possíveis conseqüências (ganhos e perdas) que resultam de decisões tomadas diariamente pela organização”.

A área das finanças possui vasta literatura sobre riscos e associa muito o risco ao retorno. O IBGC (2007 p.11) destaca que “a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos”. De acordo com Bertolucci e Padoveze (2009, p.142) “em finanças, a noção de retorno traz consigo o conceito de risco, pois os fluxos de caixa previstos podem simplesmente não acontecer, em função de fatores externos ou internos à organização”. O autor Duarte Jr. (1996 apud BERTOLUCCI E PADOVEZE 2008) seguindo a vertente financeira explica que existem incertezas em relação ao retorno que os investimentos trarão ao final de seu período. Dessa forma, chamaremos de risco qualquer medida numérica dessa incerteza. Seguindo essa linha de pensamento, os autores Barrese e Scordis (2003 apud BERTOLUCCI E PADOVEZE 2008) definem risco como a variação de resultados reais em relação a um resultado médio esperado. Nessa concepção o risco também pode ser visto como algo positivo ou negativo, pois os resultados podem ser melhores ou piores.

Alguns autores percebem o risco somente como um evento negativo, considerando os eventos positivos como oportunidades. Segundo COSO (2007 p.10):

Os eventos podem gerar tanto impacto negativo quanto positivo ou ambos. Os que

geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor.

Seguindo a mesma linha de pensamento proposta por COSO (2007), Steinberg et al (2003 apud BERTOLUCCI E PADOVEZE 2008) explica que eventos que possuem impacto potencial negativo representam riscos. Dessa forma o risco são os potenciais eventos que afetarão negativamente o atendimento aos objetivos da organização. Já os eventos potenciais positivos podem representar oportunidades.

Como foi visto anteriormente o significado do termo risco representa uma polêmica entre os autores. Para este trabalho, porém, utiliza-se a definição descrita pelo IFAC (1999 p.3) por ser a definição mais coerente com o modelo de gerenciamento proposto no estudo: “Riscos são eventos futuros incertos que podem influenciar o atendimento dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização”, ou seja, podem ser tanto eventos positivos quanto negativos.

2.2 TIPOS DE RISCO

Segundo Deloitte Touche Tohmatsu (2009 apud PERES, 2010) os riscos são divididos em: estratégicos, operacionais, de crédito, de mercado e de liquidez. Riscos estratégicos são aqueles que inerentes ao processo decisório que podem resultar em perda para a organização, enquanto riscos operacionais é o risco de perda resultante dos processos internos, dos recursos humanos, sistemas inadequados e falhos, e do ambiente externo. Os riscos de crédito são os riscos de um devedor ou tomador não cumprir o determinado pelos contratos de créditos firmados. Os riscos de mercado estão relacionados com as alterações a que estão suscetíveis os instrumentos financeiros e as carteiras de investimento em virtude da volatilidade das variáveis do mercado. Por fim, os riscos de liquidez estão associado à impossibilidade da organização não poder honrar seus compromissos financeiros com clientes, mercado, etc, no tempo, local e moeda combinados.

Os autores Lemgruber et al (2001) explicam que o risco é um conceito multidimensional composto por quatro grandes grupos: riscos de mercado, riscos

operacionais, risco de crédito e risco legal. O risco de mercado está relacionado ao comportamento do ativo diante das condições do mercado e é composto por: risco do mercado acionário, risco do mercado de câmbio, risco do mercado de juros e risco do mercado de commodities. O risco operacional configura-se em possíveis perdas que resultam de sistemas, controles inadequados, falas de gerenciamento e erros humanos. O risco de crédito relaciona-se com a possibilidade de um dos contratantes não honra seus compromissos. Já o risco legal está relacionado a possíveis perdas que podem ocorrer quando um contrato não pode ser legalmente amparado.

De acordo com Bertolucci e Padoveze (2008), podemos classificar os riscos de formas distintas considerando a empresa dentro do mercado ou isoladamente. Considerando a empresa dentro do mercado, como um investimento, os autores classificam os riscos em dois grandes grupos: riscos de mercado ou sistemáticos, são os riscos que decorrem de aspectos conjunturais que afetam todas as empresas que estão inseridas em um mesmo ambiente; e riscos não sistemáticos, que afetam especificamente cada empresa e dentro de uma carteira de investimentos pode ser diversificável.

Considerando a empresa de forma isolada os riscos podem ser classificados em dois grupos que juntos definirão o risco da empresa: risco operacional, que decorre da opção por determinada estrutura de ativos e de custos; risco financeiro, que decorre de uma determinada estrutura de passivo, nível de endividamento e absorção de custos fixos financeiros.

Bertolucci e Padoveze (2008 p.6) também apontam outra classificação muito utilizada na literatura: risco financeiro e risco corporativo. Nessa abordagem o risco financeiro é “o retorno do investimento diferente do esperado; mensuração do retorno do investimento da empresa em relação a mensuração de mais empresas”.

Os autores (BERTOLLUCI e PADOVEZE, 2008 p.185) explicam que:

O risco denominado financeiro é, na realidade, o risco da empresa, o risco não sistemático ou diversificável, fruto da combinação da sua estrutura de ativos (risco operacional) com a sua estrutura de capital (risco financeiro). A sua mensuração se dá pela apuração do retorno do investimento, após um período de operações, considerado sua variação sobre o retorno esperado.

Não existe um consenso para a classificação dos riscos, e cada tipo de classificação possui a sua importância dependendo do tipo de sistema de gerenciamento escolhido. Para este trabalho é imprescindível falar sobre a definição de risco corporativo. Segundo Bertolucci

e Padoveze (2008 p.185) “o risco corporativo é o conjunto de risco a que a empresa está submetida, de maneira intencional ou não”, “são todos os riscos identificáveis, existentes ou futuros, que podem afetar o desempenho financeiro da empresa, sejam eles estratégicos de gestão ou operacionais” (BERTOLUCCI E PADOVEZE, 2008 p.6).

Os riscos corporativos podem ser divididos em: estratégicos que decorrem das diretrizes definidas no planejamento estratégico; de gestão estão relacionados as ocorrências que podem afetar o desempenho da empresa decorrente das decisões administrativas; e operacionais, que decorrem das transações e operações da organização e podem ser causadas por todos os funcionários da empresa.

Os autores esclarecem que: “a realização ou efetivação de todos os riscos corporativos se consolida no retorno do investimento, e, conseqüentemente, na mensuração do risco financeiro” (BERTOLUCCI E PADOVEZE, 2008 p.185). Ou seja, os riscos corporativos são a antecipação do risco financeiro, já que o primeiro se trata dos riscos que a empresa está submetida, cuja natureza pode ser estratégica, de gestão, e operacional, e o segundo é a mensuração do efeito dos riscos corporativos na organização.

2.3 GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos possui como objetivo o desenvolvimento e implemento de um processo sustentável de criação de valor para os acionistas (BERTOLUCCI E PADOVEZE, 2008). Considerando-se que as empresas sempre estarão expostas à eventos incertos e que poderão gerar impactos negativos ou positivos, é necessário que se estabeleça uma arquitetura informacional para a monitoração de tais eventos. Corrobora com essa visão o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC em seu guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos (2007 p.10): “As atividades envolvidas no Gerenciamento de Riscos Corporativos (“GRCorp”) devem contribuir para perenidade da organização, atendendo aos seus objetivos estatutários e estratégicos.”

Para a empresa Deloitte Touche Tohmatsu (2004 apud PERES, 2010) a gestão de riscos é a disciplina responsável por identificar e mensurar os riscos, formular estratégias para gerenciá-los de forma a evitar, reter, reduzir, transferir e explorar os riscos, monitorando-os com um nível pré-determinado de tolerância. Nessa mesma linha de pensamento, COSO (2007 p.10) traz uma definição para a gestão de riscos corporativos:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia considerável do cumprimento dos seus objetivos.

Para Salles Júnior et al (2009 apud PERES 2010) a gestão de riscos é um processo que engloba a identificação, análise, desenvolvimento de resposta, e o monitoramento dos riscos nos projetos, visando diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos negativo e aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos. A ISO 31000 (2009 p.6) conceitua a gestão de riscos como um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco” e destaca que a estrutura da gestão de riscos é “o conjunto de componentes que fornece os componentes e arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização” (ISO 31000, 2009 p. 7).

O QSP (2009 apud PERES 2010) destaca que a gestão de riscos deve estar alinhada à filosofia e ao processo de gestão da organização. Da mesma forma, Coimbra (2007 apud PERES 2010) explica que são essenciais para a gestão de riscos: uma estrutura de gestão, uma cultura organizacional, uma infra-estrutura tecnológica adequada e uma equipe capacitada e comprometida.

O COSO (2007 p.10) complementa a definição de gestão de riscos explicando que: “a gestão de riscos é um processo contínuo e que flui através da organização”, ela é conduzida por profissionais dentro de todos os níveis da organização, e é aplicada para a definição das estratégias. O gerenciamento de riscos “é aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta” (COSO 2007, p.10) e é “formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco” (COSO 2007, p.10).

Os autores Bertolucci e Padoveze (2008) entendem que a gestão de riscos está inserida no conceito sistêmico e dessa forma, pode ser organizada e reconciliada em duas áreas de atuação dentro do sistema: o ambiente interno e o ambiente externo. Considerando o ambiente interno, a gestão de riscos vê o risco em uma perspectiva de conformidade, e considerando o ambiente externo ela vê o risco por uma perspectiva de desempenho.

Foram apresentados pela ISO 31000 (2009) princípios que devem ser seguidos pelas

organizações em sua gestão de riscos para que esta seja eficaz:

Quadro 1 – Princípios da Gestão de Riscos conforme ISO 31000

a) A gestão de riscos cria e protege valor	A gestão de riscos contribui para a realização demonstrável dos objetivos e a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulamentar, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação.
b) A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais.	A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.
c) A gestão de riscos é parte da tomada de decisões.	A gestão de riscos auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação.
d) A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza.	A gestão de riscos explicitamente leva em consideração a incerteza, a natureza dessa incerteza, e como ela pode ser tratada.
e) A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna.	Uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e para resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.
f) A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis.	As entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas.
g) A gestão de riscos é feita sob medida.	A gestão de riscos está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco.
h) A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais.	A gestão de riscos reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.
i) A gestão de riscos é transparente e inclusiva.	O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização, assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. O envolvimento também permite às partes interessadas serem devidamente representadas e terem suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.
j) A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.	Na medida em que acontecem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento modificam-se, o monitoramento e a análise crítica são realizados, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem. Portanto, a gestão de riscos continuamente percebe e reage às mudanças.
k) A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização.	Convém que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos juntamente com todos os demais aspectos da sua organização.

Fonte: ISO (2009 p. 13), adaptado pelo autor.

O autor Damodaran (2009) também descreve 10 princípios que devem governar o diagnóstico e a gestão de riscos:

Quadro 2 – Princípios da Gestão de Riscos segundo Damodaran

Princípios	Descrição
Primeiro	Nossos maiores riscos se originam em lugares onde menos se espera, e assumem formas que não previmos. A essência da correta gestão de riscos consiste em desenvolver a capacidade de diminuir o seu impacto e seguir em frente quando nos vemos confrontados com o inesperado.
Segundo	O risco é uma mescla de possibilidades de ganhos e de possibilidades de perdas. A boa gestão do risco não diz respeito a buscar evitar o risco, mas a manter correto equilíbrio entre as duas escolhas.
Terceiro	A gestão de riscos é uma empreitada do ser humano, e um sistema de gestão de riscos será tão bom quanto o que são as pessoas que o manejam.
Quarto	Para administrarmos o risco de maneira correta, é preciso adotar a perspectiva correta sobre ele e manter consistência com ela, ao longo do processo. Em outras palavras, se decidirmos enxergar o risco com os olhos dos investidores da empresa, avaliaremos o fenômeno de forma diferente, e teremos de nos comportar de acordo.
Quinto	Para escolhermos a ferramenta correta para identificar e avaliar o risco, temos de entender o que essas ferramentas têm em comum, o que elas fazem de diferente uma das outras, e como empregar os resultados gerados por cada uma delas.
Sexto	As ferramentas utilizadas para identificar e avaliar o risco e os resultados desse diagnóstico é que devem ser adaptados ao processo de tomada de decisão, não o contrário.
Sétimo	Proteger-se contra riscos não passa de uma pequena parcela do processo de gestão. A determinação de quais os riscos que deveriam ter proteção, quais não e quais devem ser usados em vantagem da empresa é um aspecto-chave para o sucesso da gestão de risco.
Oitavo	Para administrarmos o risco da maneira correta, precisamos entender as alavancagens que determinam o valor do negócio.
Nono	A gestão correta do risco é a essência da prática correta dos negócios, e é responsabilidade de todos.
Décimo	Para termos sucesso na gestão de riscos, temos que disseminá-la na organização por meio de sua cultura e através de toda a sua estrutura.

Fonte: Damodaran (2009 p. 364-373) adaptado pelo autor

A implantação do gerenciamento de riscos objetiva criar resposta aos riscos. Nesse contexto, os autores Bertolucci e Padoveze (2008) citam alguns tipos de resposta que podem ser dadas: evitar, reduzir, compartilhar e aceitar. Evitar “consiste em desvincular a organização da atividade sujeita a tal fator. Por exemplo, caso a organização queira evitar o risco financeiro ao mercado de ações a opção estratégica será a de não investir no mercado de ações” (BERTOLUCCI e PADOVEZE, 2008 p.246). De acordo com Barrese e Scordis (2003

apud BERTOLUCCI e PADOVEZE, 2008) reduzir os riscos é a resposta que devemos utilizar para os casos em que a perda não pode ser totalmente eliminada e, por isso, deve-se utilizar medidas de controle para reduzir os impactos do risco ou sua probabilidade de ocorrência. Compartilhar os riscos é a ação de tentar reduzir seu impacto e/ou sua probabilidade de ocorrência através do compartilhamento com outras organizações. E a postura de aceitar o risco significa que nada será feito em relação a ele. Além desses quatro tipos de respostas aos riscos, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2007) aponta uma outra postura em relação ao risco: explorá-lo. Explorar, portanto, aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isso vai possibilitar vantagens competitivas.

O IFAC (1999 p.3) entende que “até recentemente, o risco era visto em negócios como um conceito negativo: um perigo ou uma perda de desempenho. Entretanto os CEOs reconheceram que o risco é parte integrante da geração de valor sustentável para os acionistas”. Muitas metodologias de gestão de riscos estão disponíveis na literatura relacionada ao assunto, dentre elas: IFAC (1999), Robillard (2001), Famá, Cardoso e Mendonça (2002), COSO (2007), COBIT e IBGC (2007).

2.4 IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos traz muitas vantagens se adotado de forma adequada pelas organizações. COSO (2007) descreve as finalidades da gestão de riscos corporativos:

Quadro 3 – Finalidades da Gestão de Riscos

Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada	Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos
Fortalecer as decisões em resposta aos riscos	Aproveitar oportunidades
Reduzir surpresas e prejuízos operacionais	Otimizar o capital

Fonte: Coso (2007 p.9) adaptado pelo autor

As finalidades descritas acima, de acordo com o autor são inerentes ao processo de gestão de riscos e podem ajudar os administradores a atingir as metas de lucratividade definida pela organização e a evitar perdas de recursos. “Em suma, o gerenciamento de riscos

corporativos ajuda a organização a atingir seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso” (COSO 2007, p.9).

A ISO 31000 (2009 p. 2) a gestão de riscos quando implementada e mantida de acordo com as suas normas, possibilita a uma organização diversas vantagens como:

- aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- encorajar uma gestão proativa;
- estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização;
- melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- atender as normas internacionais e requisitos legais e regulamentares pertinentes;
- Melhorar o reporte de informações financeiras;
- melhorar a governança;
- melhorar a confiança das partes interessadas;
- estabelecer uma base confiável para a tomada de decisões e o planejamento;
- melhorar os controles;
- alocar e utilizar eficazmente os recursos para tratamento de riscos;
- melhorar a eficácia e eficiência operacional;
- melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;
- melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- minimizar perdas;
- melhorar a aprendizagem operacional; e
- aumentar a resiliência da organização.

Segundo o IBGC (2007), o gerenciamento de riscos corporativos preserva e agrega valor econômico à organização e facilita a adequação das empresas aos requerimentos legais e regulatórios. Em seu guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos, ele cita alguns benefícios desta ferramenta (IBCG 2007, p. 12)

- a) Preserva e aumenta o valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda, combinada com a diminuição de custos de capital que resulta da menor percepção de risco por parte de financiadores e seguradoras e do mercado em geral;
- b) Promove maior transparência, ao informar aos investidores e ao público em geral os riscos aos quais a organização está sujeita, as políticas adotadas para a sua mitigação, bem como a eficácia das mesmas;
- c) Melhora os padrões de governança, mediante a explicitação do perfil de riscos adotado, em consonância com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização, além de introduzir uma uniformidade conceitual em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas.
- d) Desenho de processos claros para identificar, monitorar e mitigar os riscos;
- e) Aprimoramento das ferramentas de controles internos (sistemas de controle) para

- medir, monitorar e gerir os riscos;
- f) Melhoria da informação entre as áreas da organização;
- g) Identificação e priorização dos riscos relevantes (exposição líquida, já considerando os impactos interrelacionados e integrados a diversos tipos de riscos);
- h) Definição de uma metodologia robusta para mensurar e priorizar riscos;
- i) Definição e implementação do modelo de governança para gerir a exposição (fóruns de decisão, políticas e processos e definição de alçadas);
- j) Identificação de competências para antecipar riscos relevantes e, se for o caso, mitigá-los após uma análise custo-benefício;
- k) Melhor entendimento do posicionamento competitivo da organização;
- l) Promoção de transparência para os *stakeholders*, em relação aos fatores que possam valorizar ou prejudicar a organização.

De um modo geral, o foco da gestão de riscos é manter um processo de criação de valor sustentável para os acionistas, já que qualquer negócio está sujeito a um conjunto de riscos. Um enfoque mais sofisticado do gerenciamento de riscos permite uma melhor alocação do capital para o risco, identificando quais riscos precisam ser priorizados, por exemplo, além de fornecer melhores indicadores de desempenho e monitoramento das oportunidades. Ele também garante uma maior proteção contra exigibilidades executivas e melhora o nível de informação do risco na organização (BERTOLUCCI E PADOVEZE, 2008).

2.5 METODOLOGIA DO IFAC PARA GESTÃO DE RISCOS

O *International Federation of Accountants* - IFAC (1999) propôs uma metodologia de gestão de riscos em que são analisados os riscos de forma a avaliar seu impacto e a sua probabilidade de ocorrência e a partir destes itens, elabora-se a matriz de riscos. Os impactos podem ser classificados em: alto, médio e baixo. A probabilidade de ocorrência pode ser: provável, possível ou remota. A matriz de riscos é uma ferramenta que combina as duas variáveis citadas e demonstra quais os riscos devem ser tratados de forma prioritária (BERTOLUCCI E PADOVEZE 2008).

Este modelo será tratado com maior profundidade no capítulo 3 “Procedimentos Metodológicos”.

2.6 OUTRAS METODOLOGIAS DE GESTÃO DE RISCOS

A metodologia de Robillard (2001) consiste em uma série de etapas que contribuem para determinar o melhor curso de ação em situações de incerteza. Sob a ótica deste método, a gestão de riscos se estrutura da seguinte forma: identificação dos riscos, definindo os problemas e o contexto em que estão inseridos; avaliação dos riscos, que inclui a avaliação das áreas de riscos fundamentais, medição de probabilidade e impacto e priorização de riscos; resposta aos riscos, através da determinação dos resultados desejados, do desenvolvimento de opções, e da seleção e implementação de uma estratégia; e por fim a etapa de monitoramento e avaliação (BERTOLUCCI E PADOVEZE 2008).

Os autores Famá, Cardoso e Mendonça (2002) propõem uma metodologia de gestão de riscos baseado em uma matriz para cada tipo de risco, em que constem os seguintes itens: tipo de risco, probabilidade de ocorrência, grau de impacto (alto, médio ou baixo), perdas estimadas, possíveis redutores de riscos e a causa e efeito do risco. Após a construção das matrizes os autores sugerem que os gestores utilizem a teoria de tomada de decisões para avaliar a aplicabilidade ou não das medidas apontadas para os riscos que forem prioritários (BERTOLUCCI E PADOVEZE 2008).

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control – Integrated Framework* - COSO (2007), possui uma metodologia mais complexa e que pode ser representada por um cubo tridimensional. Cada dimensão do cubo se refere a um conjunto de itens, são eles: categorias de objetivo, componentes da gestão de riscos e divisões da organização. Uma das dimensões é composta por quatro categorias de objetivos: estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade. Os componentes da gestão de riscos listadas no modelo são: análise do ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a riscos, atividades de controle, informações e comunicações e monitoramento. Por fim, a terceira dimensão está relacionada com a composição da organização e é dividida em: subsidiária, unidade de negócio, divisão e nível de organização. Cada dimensão do cubo se relaciona com as outras duas, de forma que deve ser desenvolvido cada um dos componentes da gestão de riscos para cada tipo de objetivo em cada uma das partes da organização.

O *Control Objectives for Information and related Technology* - COBIT 4.1 (2007) é uma metodologia de controle e suporte na gestão da tecnologia da informação. Ele “tornou-se o integrador de boas práticas de TI e a metodologia de governança de TI que ajuda no

entendimento e gerenciamento dos riscos e benefícios associados com TI” (IT GOVERNANCE INSTITUTE 2007, p.10). Essa metodologia auxilia os gestores na medida em que: faz uma ligação da gestão da tecnologia da informação com os requisitos de negócios; organiza as atividades de TI em um modelo de processos geralmente aceito; identifica os mais importantes recursos de TI a serem utilizados; e define os objetivos de controle gerenciais a serem considerados.

O modelo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC para gerenciamento de riscos, de acordo com os autores Bertolucci e Padoveze (2008), possui como espinha dorsal um modelo de implantação que é formado pelas seguintes fases: identificação e classificação dos riscos, avaliação dos riscos; mensuração dos riscos, tratamento dos riscos, monitoramento dos riscos, e informação e Comunicação.

2.7 SETOR DE SERVIÇOS

De acordo com Bernardes e Andreassi (2007), os serviços representam mais de 70% da riqueza e do emprego em grande parte dos países desenvolvidos e por isso é um objeto de pesquisa de extrema importância para a economia. O autor cita como especificidades do serviço: a natureza intangível do produto gerado nos serviços, a interatividade da prestação, a ausência de transferência de direito de propriedade e a heterogeneidade dos serviços.

Os serviços possuem características muito diferentes da indústria e do comércio. A primeira delas é que os serviços são intangíveis, pois eles não podem ser vistos ou tocados. Além disso, sua execução é inseparável de seu resultado, o que torna a interação entre prestador e cliente um ponto principal no marketing deste segmento. Também é importante citar a perecibilidade dos serviços, já que eles não podem ser estocados e estão completamente ligados ao momento de sua execução, e a sua variabilidade, pois dificilmente podendo ser replicados. Essas características mostram que quando se trata de serviços estamos falando em uma relação de pessoas (prestador e contratante), em que a satisfação do cliente é a premissa para manter ou aumentar a participação das empresas no mercado (RODRIGUES e LEMOS, 2009).

De acordo com Gianesi e Corrêa (1994, p. 32) “pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente na

referência de terceiros e na reputação da empresa prestadora de serviços”. Minadeo (2008), ressalta que não existem patentes para serviços, dessa forma a concorrência logo tentará imitar os avanços e inovações no setor. Dessa forma é importante “implantar uma cultura de equipe sintonizada no atendimento do consumidor – o que é bem mais difícil de imitar” (MINADEO, 2008 p.161).

O fato de os serviços serem intangíveis e efêmeros (pois produzidos e usados ao mesmo tempo), tornam a diferenciação e o gerenciamento de sua qualidade uma tarefa mais difícil em comparação à diferenciação e controle da qualidade dos produtos manufaturados (BERNARDES e ANDREASSI, 2007). Dessa forma, “a competitividade no setor de serviços está fortemente atrelada à capacidade de se conseguir estabelecer e comunicar padrões de qualidade técnica e humana que tragam aumento de eficiência, qualidade e efetividade dos serviços (BERNARDES e ANDREASSI, 2007 p.237).

Lovelock e Wright (2001, apud MINADEO 2008) citam 8 componentes que devem ser gerenciados nos serviços: elementos do produto, que são as características do serviço principal e suplementares e devem estar de acordo com os benefícios desejados pelos clientes; lugar e tempo em que os serviços serão prestados; processo de modo a proporcionar o mínimo de espera dos clientes; produtividade e qualidade, que significa controlar os custos mantendo uma diferenciação do serviço para cativar os tomadores; pessoas, pois a equipe possui uma importância elevada na percepção da qualidade dos serviços; promoção e educação, são atributos importantes no marketing de serviços; evidência física, são as lojas, sites e outros que os clientes entram e contato e que possuem o papel de tangibilizar o nível de qualidade dos serviços prestados; e finalmente o preço e demais custos.

2.8 CENÁRIO DAS EMPRESAS CONTÁBEIS

O ambiente da organização contábil tem passado por muitas mudanças normativas, legais, de tecnologias e mercadológicas. A gestora administrativa do Grupo Afisckon, Denise Nunes, escreveu para o caderno JC contabilidade (Jornal do Comércio, 14 de agosto de 2013 pag. 3) sobre a importância e a responsabilidade da contabilidade:

É de conhecimento público todas as dificuldades que esta área de atuação enfrenta, pois o fisco em todas as esferas aumenta suas exigências, dificuldades e mudanças, exigindo-nos cada vez mais estrutura, pessoal qualificado e atualizado e controles

para que possamos atender às obrigações de todos os clientes que nos confiam essa responsabilidade.

A jornalista Marina Schmidt conclui que para os contadores “o desafio em manter-se sempre atualizado e as responsabilidades cada vez maiores estão diretamente atrelados a rotina do profissional” (Caderno JC contabilidade - Jornal do Comércio, 18 de setembro de 2013 p.4). O vice-presidente do SESCOB (Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul), José Inácio Lenz afirmou, no Caderno JC Contabilidade (Jornal do Comércio, 18 de setembro de 2013 p.4), que “os contadores precisam sofrer um processo de qualificação, porque as exigências do mercado avançam num ritmo tão acelerado que eu nem sei se os profissionais estão conseguindo acompanhar”, e acrescenta que “hoje não tem como estagnar. Você tem que andar numa determinada velocidade para ficar onde está, para avançar tu tens que ser mais rápido, se for mais devagar será derrubado”.

Rodrigues e Lemos (2009) citam a grandiosidade do segmento de prestação de serviços de contabilidade e explicam que a grande pulverização encontrada no setor pode ser identificada como um fator que causa forte concorrência. Por causa da concorrência as empresas acabam praticando honorários mais baixo do que o recomendável, muitas vezes não levando em conta no valor dos serviços os riscos gerados por eles.

As entidades tomadoras de serviços dos escritórios contábeis são em sua maioria empresas de pequeno e médio porte. Porém, também há organizações de grande porte que estão preferindo terceirizar os serviços de contabilidade para poder se focar no próprio negócio e descentralizar o serviço (RODRIGUES e LEMOS, 2009).

Rodrigues e Lemos (2009), ressaltam ainda o fato de essas empresas de serviços contábeis possuírem forte estrutura familiar, sendo assim afetadas por problemas como sucessão e profissionalização da gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho apresenta uma pesquisa qualitativa de natureza aplicada e com o objetivo exploratório em que será realizado um estudo de caso para melhor analisar a problemática

exposta. A abordagem de pesquisa qualitativa considera que há “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA E MENEZES, 2005, p. 20), contrapondo-se a abordagem quantitativa em que tudo pode ser quantificável inclusive opiniões e informações. A pesquisa de natureza aplicada objetiva trazer conhecimentos para aplicação em problemas específicos se diferenciando da natureza básica que procura conhecimentos novos sem aplicação prevista (SILVA E MENEZES, 2005). Quanto ao objetivo da pesquisa, de acordo com Silva e Menezes (2005, p.21) ele pode ser exploratório “quando visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses” e para isso será realizado um estudo de caso. Severino (2007, p. 121) descreve o estudo de caso como uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

O objeto de estudo é uma empresa de assessoria contábil situada em Porto Alegre/RS. Atua há 23 anos no mercado, atendendo pessoas físicas e jurídicas. Os seus clientes principais são micro e pequenas empresas da região, especialmente comerciais e prestadoras de serviços. A empresa possui muita experiência no ramo e, embora já atue há tanto tempo no mercado, ainda não possui um sistema de gestão de riscos, e o controle interno existente é totalmente informal.

O processo de coleta de dados utilizado constitui-se das seguintes técnicas: observação sistemática, entrevistas não estruturadas, questionários e formulários. Martins (2008, p.23) explica que “as técnicas observacionais são procedimentos empíricos de natureza sensorial”, pois levam em consideração a percepção sensorial do observador. A observação sistemática é aquela em que há um planejamento, considerando assim os objetivos pré-estabelecidos (SILVA E MENEZES, 2005). A entrevista é um meio de coleta de informações em que o pesquisador interage diretamente com o pesquisado, abordando as situações e problemas objetos da pesquisa (SEVERINO, 2007), e será realizada com todos os integrantes da empresa. De acordo com Silva e Menezes (2005, p.34), o formulário “é uma coleção de questões anotadas por um entrevistador numa situação face a face com a outra pessoa (o informante)” sendo desta forma importante dentro deste estudo de caso. Por fim, será aplicado questionário com o sócio administrador da empresa. Severino (2007, p.125) descreve o questionário como “um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”.

A análise dos dados coletados será realizada utilizando o método de gerenciamento de

riscos apresentado pelo IFAC – *International Federation of Accountants* (1999). As etapas propostas pelo modelo são: determinação do perfil de risco da organização, identificação e avaliação dos riscos, estabelecimento de uma arquitetura do risco, estratégias de resposta (tratamento) aos riscos, comunicação e treinamento, e por fim, monitoramento do processo.

Na primeira etapa do modelo, deverá ser determinado o perfil de riscos da organização, e para isso é preciso primeiramente associar os objetivos da gestão de riscos com os objetivos da organização. Após isso, realiza-se um levantamento dos riscos identificáveis e em seguida é realizada a sua avaliação finalizando a segunda etapa. A avaliação dos riscos é dividida em impacto e probabilidade de ocorrência. O IFAC (1999, p.18) sugere que no momento de avaliação do impacto sejam levados em conta “o impacto financeiro, o impacto na viabilidade e nos objetivos da organização, e o impacto político e na comunidade”. De acordo com Bertolucci e Padoveze (2008, p. 234) o modelo sugere a seguinte escala qualitativa de impacto:

- alto: o impacto financeiro na organização poderia exceder, por exemplo, \$z milhões, ou haveria impacto significativo na viabilidade da organização ou em seus objetivos estratégicos/operacionais, ou poderia haver impacto político ou comunitário significativo;
- médio: o impacto financeiro da organização estaria entre \$y milhões e \$z milhões, ou haveria impacto moderado na viabilidade da organização ou em seus objetivos estratégicos/operacionais, ou poderia haver moderado impacto político ou comunitário.
- baixo: o impacto financeiro da organização estaria entre \$x milhões e \$y milhões, ou haveria impacto mínimo na viabilidade da organização ou em seus objetivos estratégicos/operacionais, ou poderia haver mínimo impacto político ou comunitário.

Em relação a probabilidade de ocorrência, o IFAC (1999) aponta três visões diferentes que podem guiar a sua avaliação: avaliação bruta, que reflete a probabilidade de ocorrência de um evento na ausência de qualquer controle ou ação da organização na tentativa de reduzi-la; avaliação líquida, que reflete a probabilidade de ocorrência de um evento levando em consideração os controles e ações da organização na tentativa de reduzi-la; e avaliação meta, que reflete o apetite que a organização tem pelo risco. Após a escolha da visão que vai guiar a avaliação, foi sugerida pelo IFAC (1999) a seguinte escala para classificar a probabilidade de ocorrência dos eventos:

Quadro 4 – Escala de Probabilidade de Ocorrência

Avaliação	Descrição	Indicadores
Alta	Provável Possibilidade de ocorrer, por exemplo, uma vez por ano, ou uma chance de acontecer acima de 25%.	Potencial para ocorrer várias vezes nos próximos dez anos. Ocorreu nos últimos dois anos. Típico em operações dessa natureza por causa de influências externas.
Moderada	Possível Possibilidade de ocorrer em um período de dez anos ou uma chance de acontecer menor que 25% e maior que 2%.	Poderia ocorrer mais de uma vez nos próximos dez anos. Pode ser de difícil controle em razão de algumas influências externas. Existe histórico de ocorrência na organização.
Baixa	Remota Improvável de ocorrer em um período de dez anos ou com chance de acontecer menor que 2%.	Nunca aconteceu no país. Uma ocorrência seria surpreendente.

Fonte: Adaptado de IFAC (1999, p. 19)

O estabelecimento de uma arquitetura de riscos é a próxima etapa, e isso é feito através da matriz ou mapa e riscos. “Mapas ou matrizes do risco são habitualmente vistos como uma forma simples, mas poderosa de mostrar a relação entre probabilidade e impacto para os riscos fundamentais identificados” (IFAC 1999, p.20). Abaixo, pode-se visualizar a estrutura da matriz de riscos:

Figura 1: Matriz de riscos

I M P A C T O	A L T O			
	M É D I O			
	B A I X O			

BAIXA (REMOTA)	MÉDIA (POSSÍVEL)	ALTA (PROVÁVEL)
PROBABILIDADE		

Fonte: Adaptado de IFAC (1999, p.21)

A matriz de riscos combina as duas dimensões avaliadas pela metodologia (impacto e probabilidade de ocorrência). Através dessa combinação, podemos ter mais clareza na resposta aos riscos. Considerando que os recursos empregados pela organização para a resposta aos riscos são escassos, a prioridade deve ser dada aos riscos que estiverem situados nas células cinza escuro, e em seguida os que estão presentes nas células cinza médio e por fim aos que estão nas células cinza claro.

A quarta etapa compreende a análise de qual tratamento será dado a cada tipo de risco. A entidade deverá escolher se vai evitar, reduzir, compartilhar, aceitar, ou explorar o risco, de acordo com a tabela abaixo:

Quadro 5 – Resposta aos Riscos:

Resposta	Descrição
Evitar	Tomar providências para eliminar as atividades que geram o fator de risco.
Reduzir	Tomar providências para reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco.
Compartilhar	Tomar providências para reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência através do compartilhamento de parte do risco.
Aceitar	Não tomar nenhuma providência em relação ao risco.
Explorar	Aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isso possibilita vantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O escopo do presente trabalho engloba somente as quatro primeiras etapas do modelo IFAC. As etapas seguintes são de extrema importância para a gestão de riscos e devem ser incorporadas pela empresa de forma contínua.

Após a conclusão da análise e escolha do tratamento que será dado aos riscos inicia-se a etapa de comunicação e treinamento dentro da organização que consiste em divulgar o modelo de gestão de riscos para toda a empresa, treinar seus integrantes em relação a postura

que deve ser dada aos riscos identificados além de utilizar a comunicação ágil e adequada como fonte de avaliações mais rápidas e objetivas dos riscos aos quais ela está exposta.

Finalmente, a última etapa é o monitoramento. De acordo com IFAC (1999 p.37):

O componente final para um gerenciamento do risco eficaz é uma estrutura de relatório e monitoramento para assegurar que as lacunas na resposta ao risco sejam preenchidas e que as respostas ao risco continuem a operar eficazmente e permaneçam apropriadas à luz de condições mutáveis.

A etapa de monitoramento é de grande importância para o sucesso na implantação do modelo, pois é nesta fase em que é executada a atividade de controle necessária ao atendimento dos objetivos propostos pela metodologia. Além disso, é através do monitoramento que se recebe o *feedback* da aplicação do modelo.

4 ANÁLISE DO CASO

Este capítulo apresenta a análise de dados, ou seja, do caso específico, sendo que primeiramente apresenta-se a empresa e, por fim, a apresentação da metodologia de gerenciamento de riscos do IFAC, conforme descrito no Capítulo 3.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo neste trabalho é uma empresa de assessoria contábil situada em Porto Alegre/RS, que atua há 23 anos no mercado atendendo pessoas físicas e jurídicas. Possui estrutura familiar sendo constituída por dois sócios e nove funcionários em que apenas dois deles não possuem parentesco com os demais.

Começou suas atividades em 1989, formado somente pelos dois sócios. Mais tarde, foram incorporados os outros nove funcionários, atingindo a sua formação atual. A maioria dos clientes conheceu o escritório através de indicação, visto que ele não possui estratégia de

divulgação e marketing. O diferencial desta empresa está na responsabilidade, compromisso e proximidade com o cliente.

Os serviços prestados pela empresa são: abertura, alteração e fechamento de empresas; guias de tributação; cadastros para bancos; apuração de impostos; declarações comprobatórias de percepção de rendimentos; livros fiscais (entrada, saída e apuração do ICMS); livros contábeis (diário e razão); livro de apuração dos estoques; declarações de imposto de renda (pessoas físicas e jurídicas); assessoria contábil em geral; entre outros. Seu público alvo são micro e pequenas empresas.

A estrutura organizacional da empresa não é bem definida, porém pode-se inferir que ela é bastante linear. O escritório é formado pelos dois sócios, um contador e o outro técnico contábil, sendo que apenas um deles (o contador) é quem administra e toma as decisões em relação a empresa. O outro sócio fica responsável pelo departamento da escrituração contábil. A empresa é dividida ainda em departamento de RH, fiscal, tesouraria, e serviços gerais não compreendidos nos departamentos anteriores.

Apesar de já possuir muita experiência no ramo contábil e no funcionamento de um escritório, ainda assim possui problemas de organização, já que seu crescimento não foi planejado. A carteira de clientes aumentou muito nos últimos anos bem como a complexidade dos serviços, constituindo assim um desafio para esta entidade.

4.2 APLICAÇÃO DO MODELO IFAC DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Conforme comentado anteriormente, dado ao crescimento inesperado da empresa, viu-se a necessidade de implantação de uma metodologia de gerenciamento de riscos corporativos que pudesse identificá-los e minimizá-los. Esse processo se deu através de algumas etapas.

A primeira etapa consiste na definição do perfil de risco da empresa de assessoria contábil. Para isso, foi necessária a realização de entrevistas não estruturadas com o sócio administrador para a caracterização do apetite a risco da organização. Como a empresa não possui um planejamento estratégico documentado, através das entrevistas pode-se determinar qual é o objetivo da empresa: prestar serviços contábeis de qualidade e confiança a seus clientes. Dessa forma, o objetivo da implantação do gerenciamento de riscos é exatamente possibilitar que esse objetivo seja alcançado, e para isso será necessário reduzir e eliminar os riscos considerados ameaça, de modo que o processo operacional funcione de forma a

satisfazer o objetivo da empresa.

A segunda etapa que é composta pela identificação e avaliação dos riscos foi realizada da seguinte forma: para a identificação dos riscos foi aplicado o questionário a seguir proposto por Bertolucci e Padoveze (2008, p. 292) com algumas adaptações para melhor adequação à empresa estudada. Os riscos identificados estão descritos no quadro abaixo:

Quadro 6 – Riscos Identificados

Nº	Riscos Identificados	Afeta S/N	Modo		Natureza		
			Ameaça	Oportunidade	Estratégico	Operacional	Financeiro
	Fatores Internos						
	Infraestrutura						
1	- Disponibilidade de ativos	S		X	X		
2	- Incêndio/inundações	S	X			X	
3	- Ativos passíveis de furtos	S	X			X	
	Pessoal						
4	- Capacidade de pessoal	S	X			X	
5	- Saúde e segurança	S	X			X	
	Processo						
6	- Capacidade excedente	S		X		X	
	- Execução/Obrigações						
7	- Responsabilidade civil	S	X			X	
8	- Erros e omissões de informações	S	X			X	
9	- Omissões de entrega de EFD	S	X			X	
10	- Omissões de entrega demais obrigações	S	X			X	
	Tecnologia						
	- Dados						
11	- Manutenção e Atualização	S	X			X	
12	- Segurança e Integridade	S	X			X	
13	- Disponibilidade de dados e sistemas	S	X			X	
	- Sistemas						
14	- Desenvolvimento de novo programa	S	X			X	
15	- Inconsistências	S	X			X	
16	- Confiabilidade	S	X			X	
17	- Concentração de grandes clientes	S	X			X	
	Fatores Externos						
	Econômicos						
	- Crédito						
18	- Inadimplência	S	X				X

	- Mercado						
19	- Inflação	S	X				X
	Negócio						
	- Competição						
20	- Novos concorrentes	S	X		X		
21	- Comportamento do consumidor	S	X		X		
22	- Concentração de mercado	S	X		X		
	Tecnológicos						
23	- Tecnologia emergente	S	X			X	
	Meio ambiente						
24	- Energia	S	X			X	
25	- Incêndios	S	X			X	
	- Desastres naturais						
26	- Chuvas	S	X			X	
27	- Furacões	S	X			X	
28	- Terremotos	S	X			X	
	Políticos						
29	- Mudanças de governo	S	X		X		
30	- Guerra	S	X			X	
31	- Revolução	S	X		X		
32	- Golpe de estado	S	X		X		
	- Políticas públicas						
33	- Reformas Fiscais e monetárias	S	X			X	
34	- Provisão inadequada de serviços públicos	S	X			X	
	Sociais						
35	- Distúrbios	S	X			X	
36	- Movimentos terroristas	S	X			X	
	Legais						
37	- Tributário	S	X			X	
38	- Trabalhista	S	X			X	

A avaliação dos riscos foi realizada através das variáveis impacto e probabilidade de ocorrência. O impacto é dividido em alto, médio e baixo e leva em consideração o impacto financeiro, o impacto na viabilidade e nos objetivos da organização, e o impacto político e na comunidade (conforme explicado no capítulo 3 - Procedimentos Metodológicos). Para analisar o impacto financeiro foi utilizada a seguinte escala:

Quadro 7 – Escala do Impacto Financeiro

Impacto	Escala
Alto	Maior que 25% do patrimônio líquido da empresa.
Médio	Menor que 25% e maior que 2% do patrimônio líquido da empresa.
Baixo	Menor que 2% do patrimônio líquido da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise da probabilidade de ocorrência considerou-se os riscos de forma bruta (avaliação bruta, conforme capítulo 3) e utilizou-se a escala apresentada na Tabela 4 – Escala de Probabilidade de Ocorrência (capítulo 3). A avaliação dos riscos foi elaborada através de entrevistas não estruturadas com o sócio administrador e utilização de formulários.

Após isso, foi construída a matriz de riscos (Figura 2 – Matriz de Risco da Empresa Estudada), conforme o modelo proposto pelo IFAC (1999) apresentado no capítulo 3 Procedimentos Metodológicos (Figura 1). A análise das respostas aos riscos e sugestões para implantá-las foi listada no Quadro 7 – Legenda da Matriz de Riscos e Resposta aos Riscos, e elaborada conforme o Quadro 5 do capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos. A análise da resposta aos riscos foi elaborada juntamente com o sócio administrador da empresa estudada. As sugestões de ações para responder aos riscos identificados são resultado de entrevistas não estruturadas com todos os integrantes da organização e da observação sistemática da operação e infraestrutura da empresa.

Figura 2 – Matriz de Risco da Empresa Estudada

I M P A C T O	A L T O	2, 9, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 36		
	M É D I O	4, 7	3, 10, 17, 18	
	B	13, 14, 16, 19, 21, 22, 23, 29, 32, 35	5, 8, 12, 15, 20, 33, 34	11, 37, 38

	A I X O			
		BAIXA (REMOTA)	MÉDIA (POSSÍVEL)	ALTA (PROVÁVEL)
		PROBABILIDADE		

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Quadro 7 – Legenda da Matriz de Riscos e Resposta aos Riscos.

Nº	Riscos Identificados	Resposta ao Risco	Sugestões de Ações
Fatores Internos			
1	Disponibilidade de ativos	explorar	Investir os recursos disponíveis.
2	Incêndio/inundações	reduzir	Extintores de incêndio, contrato de seguro, protocolos de segurança.
3	Ativos passíveis de furtos	compartilhar	Contrato de seguro, contratação de serviços de segurança.
4	Capacidade de pessoal	reduzir	Cursos e treinamentos.
5	Saúde e segurança de pessoal	aceitar	
6	Capacidade excedente do processo	explorar	Ofertar serviços através de publicidade e propaganda.
7	Responsabilidade civil	reduzir	Contrato de seguro, criação de protocolo de prestação de serviços, testes de controle interno.
8	Erros e omissões de informações	reduzir	Contrato de seguro, criação de protocolo de prestação de serviços, testes de controle interno.
9	Omissões de entrega de EFD	reduzir	Contrato de seguro, criação de protocolo de prestação de serviços, testes de controle interno.
10	Omissões de entrega demais obrigações	reduzir	Contrato de seguro, criação de protocolo de prestação de serviços, testes de controle interno.
11	Manutenção/Atualização dos dados	reduzir	Criação de protocolo de prestação de serviços.
12	Segurança/Integridade dos dados	reduzir	Backup diário em HD externo.
13	Disponibilidade de dados e sistemas	reduzir	Melhorias em hardware e software.
14	Desenvolvimento de novo programa	reduzir	Contratação de empresa especializada.
15	Inconsistências de sistemas	reduzir	Atualizações periódicas de sistemas.
16	Confiabilidade de sistemas	reduzir	Atualizações periódicas de sistemas e testes de controle interno.
17	- Concentração de grandes clientes	aceitar	
Fatores Externos			
18	Inadimplência	reduzir	Criação de uma rotina de cobrança.
19	Inflação	aceitar	
20	Novos concorrentes	reduzir	Fortalecimento do nome da empresa no mercado.
21	Comportamento do consumidor	reduzir	Fortalecimento do nome da empresa no mercado.
22	Concentração de mercado	reduzir	Fortalecimento do nome da empresa no mercado.
23	Tecnologia emergente	aceitar	
24	Energia	compartilhar	Contrato de seguro.
25	Incêndios	compartilhar	Contrato de seguro.

26	Chuvas	compartilhar	Contrato de seguro.
27	Furacões	compartilhar	Contrato de seguro.
28	Terremotos	compartilhar	Contrato de seguro.
29	Mudanças de governo	aceitar	
30	Guerra	aceitar	
31	Revolução	aceitar	
32	Golpe de estado	aceitar	
33	Reformas Fiscais e monetárias	reduzir	Cursos e treinamentos.
34	Provisão inadequada de serviços públicos	aceitar	
35	Distúrbios sociais	aceitar	
36	Movimentos terroristas	aceitar	
37	Legislação Tributária	reduzir	Cursos e treinamentos.
38	Legislação Trabalhista	reduzir	Cursos e treinamentos.

Por fim, considerando que os recursos das empresas são escassos ou que algumas respostas aos riscos são mais urgentes, observa-se que os riscos contidos nas células cinza médio da matriz de riscos possuem maior relevância e devem ser priorizados. Assim, a empresa dará prioridades aos riscos de número: 2, 3, 9, 10, 11, 17, 18, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 36, 37, 38 e, por fim, aos de número: 4, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 29, 32, 33, 34, 35, conforme a Figura 2 – Matriz de Risco da Empresa Estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de riscos é uma ferramenta de grande importância para as organizações, e a necessidade de sua implantação aumenta com o aumento da complexidade da organização ou dos serviços prestados por ela. De um modo geral, o gerenciamento de riscos objetiva manter um processo de criação de valor sustentável para os acionistas, e ajudar a organização a atingir seus objetivos evitando perigos e surpresas em seu percurso.

Os serviços possuem características que tornam o controle de sua qualidade mais complexo do que os produtos: natureza intangível dos serviços, interatividade da prestação, ausência de transferência de direito de propriedade, heterogeneidade e perecibilidade. Ou seja, os serviços são intangíveis, pois não se pode tocá-los, o fator principal na percepção de sua qualidade é o momento da prestação em que há interatividade entre o cliente e o prestador. Como não existe um bem tangível na prestação de serviços, também não há transferência de

propriedade, e em cada prestação o serviço será diferente, e dessa forma variável, além de ser perecível, pois não pode ser estocado. Todas essas características mostram que prestadoras de serviços devem dar uma atenção especial à gestão dos serviços, e neste ponto a gestão de riscos pode auxiliá-las, já que ela abrange todos os eventos negativos e positivos que podem afetar a organização e seus objetivos, sendo neste caso a prestação de serviços.

Os serviços contábeis oferecidos pelas empresas de assessoria, tornam-se cada vez mais complexos à medida que mais obrigações acessórias são impostas pelo fisco, tanto federal, estadual quanto municipal. Além disso, as demais mudanças na legislação e a introdução de pronunciamentos contábeis trouxeram a necessidade de uma maior atualização e treinamento das equipes de trabalho. Os controles de prestação de serviço devem ser maiores, pois erros e omissões geram pesadas multas e perda de clientela. Considerando que as empresas de assessoria são em sua maioria micro e pequenas empresas, possuir infraestrutura adequada para a prestação de serviço se tornou um fator chave para a sobrevivência da empresa.

O modelo de gerenciamento de riscos apresentado pelo IFAC – *International Federation of Accountants* (1999) possui uma estrutura mais simples de aplicação comparada as de outras metodologias e ainda assim muito útil ao seu propósito. Dessa forma, empresas menores, que não possuem sistemas de informações integrados ou complexos, terão mais facilidade para aplicar esta metodologia, pois ela possui uma abordagem mais qualitativa, não necessitando assim de cálculos complexos para a mensuração dos riscos e nem mesmo de análises estatísticas e históricas mais profundas. Para a aplicação desta metodologia será necessário possuir grande conhecimento do funcionamento da organização, sendo importante para a sua implantação que os gestores dos níveis mais elevados da empresa participem e se comprometam com a sua correta utilização. Após a aplicação da metodologia de gestão de riscos, também é sugerido que a empresa implante um sistema de controles internos para melhor monitoramento dos resultados.

O estudo de caso aqui apresentado demonstrou que a metodologia do IFAC atendeu às necessidades da empresa estudada, podendo ser replicados de modo satisfatório em outras empresas de assessoria contábil que se enquadram como micro e pequenas empresas. O modelo é composto por seis etapas (determinação do perfil de risco da organização, identificação e avaliação dos riscos, estabelecimento de uma arquitetura do risco, estratégias de resposta aos riscos, comunicação e treinamento, e monitoramento do processo), porém o escopo deste trabalho só engloba as quatro primeiras. Mas cabe ressaltar que as etapas de comunicação e treinamento, e monitoramento do processo são de extrema importância para a

utilização adequada do modelo. Os resultados da aplicação deste modelo são: a fácil visualização dos fatores de risco através da matriz de riscos, a análise das respostas aos riscos e sugestões de planos de ações para implantá-las. Além disso, a matriz de riscos proporciona uma visão dos riscos identificados que devem ser priorizados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009

BARRESE, James; SCORDIS, Nicos. Corporate risk management. **Review of business**, p.26-29, outono, 2003.

BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (Org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2007.

BERTOLUCCI, Ricardo Galinari, PADOVEZE, Clóvis Luis. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. São Paulo: Cengage, 2008.

CAVALCANTI, Carlos Diego. **Gestão de riscos: abordagens de conceitos e aplicações**. Disponível em: http://www.valcann.com/publicacoes/riscos_conceitosaplicacoes.pdf. Acessado em 26 de novembro de 2013.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa – Integrated Framework: Application Techniques**, 2 vol. Set, 2007.

COIMBRA, Fábio. **Riscos Operacionais: Estrutura para gestão em bancos**. 1ª ed. São Paulo. Saint Paul Editora, 2007.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**/ Aswath Damodaran; tradução Félix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU - DDT. **Curso de Gestão de Riscos**. Petrobras in company. Rio de Janeiro, 2004.

DUARTE JÚNIOR, Antonio Marcos et al. Gerenciamento de riscos corporativos: classificação, definições, e exemplos. **Resenha BMEF**, n. 134, p. 25-32, 1999.

FABER, M., MANSTETTEN, R. e PROOPS, J., *Ecological economics: concepts and methods*. *Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd*. 1996.

FAMÁ, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA, Octávio. **Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças**. Cadernos da FACECA, v.11, n.1, p. 33-50, jan./jun. 2002.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. Enhancing shareholder wealth by better managing business risk. International Managing Accounting Study, n.9, jun.1999.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. CobiT® 4.1: modelo; objetivos de controle; diretrizes de gerenciamento; modelos de maturidade. ITGI.org. 2007.

LEMGRUBER, Eduardo Faço et al. **Gestão de risco e derivativos: aplicações no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOVELOCK; WRIGHT. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2d. São Paulo: Atlas, 2008.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

NUNES, Denise. A importância e a responsabilidade da contabilidade. **Caderno JC Contabilidade Jornal do Comércio**. Porto Alegre, pag. 3, 14 ago. 2013.

PERES, Dulcideo Lavoisier de Oliveira. A importância da gestão de riscos e controles internos como resposta a riscos empresariais. **Dissertação de mestrado**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2010.

QSP – Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade. **Gestão de Riscos: diretrizes para a implementação da ISO 31000:2009**. 1ª ed. São Paulo. Risk Tecnologia Editora, 2009.

ROBILLARD, Lucienne. *Integrated risk management framework. The treasury Board of Canada Secretariat*, 2001.

RODRIGUES, Ana Tércia Lopes, LEMOS, Ilsa Solka de. **Ferramentas de gestão para organizações**. Revista Contexto, Porto Alegre, v. 9, n. 16, 2º semestre 2009.

SALLES JÚNIOR, Carlos Aberto Corrêa; SOLER, Alonso Mazini; VALLE, José Ângelo Santos do; RABECHINI JÚNIOR, Roque. **Gerenciamento de Riscos – em projetos**. 1ª ed. Rio de Janeiro. FGV, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHIMIDT, Marina. De guarda-livros à gestor estratégico. **Caderno JC Contabilidade Jornal do Comércio**. Porto Alegre, pag. 4, 18 set. 2013.

SILVA, Edna Lucia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

STEINBERG, Richard M. et al. *Enterprise **risk management framework (DRAFT)**. **Comitee of Sponsoring Organizations of the tradeway Commission (COSO)**, 2003.*