

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC SP**

**JOSÉ GERALDO FALCÃO BRITTO**

**GERENCIAMENTO DE RISCOS DE OPERAÇÕES E SUSTENTABILIDADE  
ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO ENTRE AS EMPRESAS CERTIFICADAS**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANÇAS**

**SÃO PAULO**

**2015**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**PUC-SP**

**JOSÉ GERALDO FALCÃO BRITTO**

**GERENCIAMENTO DE RISCOS DE OPERAÇÕES E SUSTENTABILIDADE**  
**ORGANIZACIONAL:**  
**UM ESTUDO ENTRE AS EMPRESAS CERTIFICADAS**

Dissertação apresentada à banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Ciências Contábeis, Finanças e Controladoria, sob a orientação da Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos.

**SÃO PAULO**

**2015**

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo, para fins exclusivos de estudo e pesquisa, a reprodução e divulgação parcial ou total dessa dissertação, por meio eletrônico ou não, desde que devidamente citada a fonte.

Quanto aos dados de pesquisas exploratória estes são somente para utilização acadêmica, não podendo, em hipótese nenhuma, serem utilizados para fins comerciais, portanto devem as empresas autorizarem a utilização dos dados.

Quanto aos dados das empresas não estão divulgados nesta dissertação preservando o sigilo profissional dos envolvidos.

B862 Britto, José Geraldo Falcão  
Gerenciamento de riscos, operações e sustentabilidade organizacional: um estudo entre as empresas certificadas / José Geraldo Falcão Britto. – São Paulo, 2015.  
211 p. : il.

Referências: 146-159

Orientadora: Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos.  
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis, Finanças e Controladoria) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Atuariais, 2015.

1. Administração de riscos. 2. Riscos financeiros.  
I. Santos, Neusa Maria Bastos F. II. Título.

CDD 658.155

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos (Orientadora PUC)

---

Prof. Dr. José Carlos Marion (USP/PUC)

---

Prof. Dr. Haroldo Clemente Giacometti (FGV-SP)

## DEDICATÓRIA

Primeiramente, a Deus que me proporciona saúde, lucidez e vida;

A meu Pai (in memoriam), sempre ao meu lado em pensamento;

À minha mãe, uma eterna torcedora e entusiasta de minhas escolhas;

À minha esposa Karina, sempre companheira e ao meu lado me proporcionando força para as realizações;

À minha filha Valentina, fruto do amor familiar, do amor de Deus e razão de minha garra e felicidade plena.

## AGRADECIMENTOS

Ao longo da realização deste Mestrado, tive a felicidade de somente vivenciar experiências gratificantes.

À orientadora Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos que conduziu este processo com muito interesse e carinho fornecendo orientações e desafios de pesquisa.

Aos professores da banca examinadora, Professores Doutores José Carlos Marion (USP/PUC), Neusa Maria Bastos F. Santos (PUC-São Paulo) e Haroldo Giacometti (FGV-São Paulo) que em muito contribuíram com a melhoria da dissertação e incentivo ao aprendizado.

Aos meus professores Sérgio Iudicibus, Rubens Famá, Antônio Robles Junior, Antônio Benedito, Napoleão Galeale, José Marion, Roberto Fernandes e Hideo Arima que, desde as primeiras disciplinas, buscaram incentivar a investigação, o debate e o construção do conhecimento.

À minha esposa Karina e filha Valentina que resistiram ao processo de investimento de esforço, estudo e dedicação, dando um apoio fundamental para que este projeto de vida fosse concretizado.

A meu pai José Geraldo N. Britto, em memória que torce por mim ao lado de Deus e minha mãe que me proporcionou vida, amor , valores e formação.

Aos colegas de classe de primeiro e segundo semestres Madson Holanda, Leandro Faccini, Raphael Piza, Claudio Bernardo, Osvaldo Coltri, Marcia Konrad, Aidê de Jesus, Vinicius Nogueira, Débora de Fátima Domingues, Cassio Rogerio Santos, Marilia Cassia Teixeira, Patricia Alves de Oliveira , Renato Almeida Santos, Ahmed Sammer El Khatib e Benedito Geovani de Paiva, que em muito contribuíram com a troca de experiências e aprendizado com debates na sala de aula.

Agradecemos especialmente às empresas Fundação Getúlio Vargas, Petrobras, Furnas, Inmetro, Sabesp, Universidade Federal Fluminense, Syngenta Cultivos e Sementes, Netshoes, Segplus, Brasiliano e Associados e IAUDIT Auditores, que identificaram-se com a pesquisa e forneceram seus dados de contato.

“O que destrói a humanidade:  
A Política, sem princípios;  
O Prazer, sem compromisso;  
A Riqueza, sem trabalho;  
A Sabedoria, sem caráter;  
Os negócios, sem moral;  
A Ciência, sem humanidade;  
A Oração, sem caridade.”

(Gandhi)

## RESUMO

A partir do ano de 2010, as organizações, principalmente de capital aberto, vêm atravessando um processo de aperfeiçoamento do processo de divulgação e transparência da divulgação de resultados de operações, que envolve a melhoria das demonstrações contábeis, e de relatórios complementares, a adoção do processo de uniformização das práticas contábeis promovidas pelo *International Accounting Standards Board e International Financial Reporting Standards* (IASB/IFRS), também pela divulgação de Riscos operacionais ou de operações para atendimento à nova legislação que entrará em vigor a partir de janeiro de 2016 (Instrução CVM 552). Esse processo tem promovido adaptações e adoções de novas práticas de relatos de informações financeiras e contábeis, bem como tem promovido a forma com que as organizações gerenciam internamente seus processos e implementado suas formas de controles operacionais. Principalmente o setor financeiro, bancário e de seguros, que financiam as atividades produtivas, motivados pelo aperfeiçoamento dos processos de análise de riscos de seus clientes e tomadores de empréstimos, tem aprofundado sua forma de análise e aperfeiçoado as práticas de identificação de riscos operacionais das organizações, e acompanhando as modificações promovidas pela Organização para cooperação do desenvolvimento econômico (OCDE). Desta forma, e por este cenário, o estudo teve o objetivo de acompanhar, atualizar e analisar as práticas organizacionais de relatos de Riscos Operacionais de sustentabilidade, e de pesquisar as práticas através de entrevistas estruturadas sobre o grau de aprofundamento frente aos frameworks (padrões) em Gestão de Riscos estabelecidos. Foram Realizados 02 estudos utilizando dados primários (pesquisas diretas com usuários das organizações) e secundários (demonstrações contábeis, relatos integrados de riscos de sustentabilidade divulgados) como forma de analisar as práticas das organizações. Para fundamentar o estudo, foi realizada pesquisa aberta (dados primários) com empresas participantes da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas e comitês CEE63 – de Gestão de Riscos), onde os resultados demonstraram que as organizações pesquisadas como, por exemplo, Petrobras, Netshoes, Inmetro, Furnas, Syngenta, Empresa RBS de comunicação, Sabesp, entre outras, possuem práticas de Gestão de Riscos Operacionais coerentes com os conceitos estabelecidos por frameworks, estando em fase de implantação e em constante aperfeiçoamento interno dessas práticas. Após aplicados os critérios de seleção de amostras (não probabilísticos), e o estudo de dados secundários, foi selecionada a empresa FIBRIA Celulose, através de análise de relatórios de sustentabilidade ISE, demonstrações contábeis e Relato integrado de riscos (dos anos de 2013 e 2014), e demonstrou atender em termos conceituais, por contemplar os aspectos constantes em normas e frameworks do tema (normas ISO 26001, 16001, 31000), e está, como descrito nos próprios relatórios divulgados, em fase de preparo para atendimento de nova exigência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Este processo de adaptação das organizações e de novas exigências, resumidas recentemente na padronização das práticas contábeis, na divulgação de índices de riscos e de materialidade dos riscos de operações, da certificação de produtos e sistemas de gestão em Gestão de Riscos e sustentabilidade e adoção de Contabilidade Ambiental e Social, apresenta-se como uma nova fase de observação da atividade econômica no Brasil.

**Palavras-chave:** Relatórios de Riscos de Operações Empresariais, Relatórios de Riscos corporativos, Riscos operacionais, Governança Empresarial, Relatórios de Sustentabilidade.

## ABSTRACT

As of 2010, the main publicly traded organizations have been going through an improvement process of disclosing with transparency the results of their operations that involves the improvement of financial statements and supplementary reports, by adopting the standardization process promoted by the *International Accounting Standards Board and International Financial Reporting Standards (IASB / IFRS)*. It also includes the disclosure of operational risks or operations to meet the new legislation will be effective on January 2016 (CVM Instruction 552). This process has promoted adaptive approach and adoption of new practices of reporting financial and accounting information, as well as has promoted the way the organizations manage their internal processes and operational controls. Especially in financial, banking and insurance sectors that fund productive activities, and motivated by the improvements of due diligence analysis of their customers and borrowers, they have better framed the analysis and identification of operational risks of organizations and are also following the changes promoted by the Organization for Cooperation of Economic Development (OECD). In this way, this study aimed to monitor, update, and analyze the current Organizational practices with regards to their Sustainability Operational Risk reports and the levels of compliance compared with existing risk management framework through structured interviews. To analyze the practices of organizations it has been done 02 studies, using primary data (survey made with organizations' employees) and secondary data (financial statements, published integrated reports of sustainability risks). To better support the study, an open survey was conducted (primary data) with companies that are part of ABNT (Brazilian Association of Technical Standards and CEE63 committees - Risk Management), where the results showed that the organizations, for instance, Petrobrás, Netshoes, Inmetro, Furnas, Syngenta, Empresa RBS communication, Sabesp among others, have operational risks management practices and they are consistent with the criteria established by the framework, and they are in implementation phase and in constant process improvement. After applying the sample selection criteria (not probability) and the secondary data, the company named Fibria Celulose has been selected through the analysis of its ISE sustainability reporting, financial statements and integrated risk reporting (years 2013 and 2014 ), and this meets concept terms as well, by contemplating norms/standards and frameworks (standards ISO 26001, 16001, 31000), and is, as described in its own published reports, in preparation phase to meet new requirements of Securities and Exchange Commission (CVM). These processes of adapting organizations, the new requirements recently summarized in the standardization of Accounting practices; the disclosure of risk indexes; the materiality of operational risks; the certification of products/management systems of risk/sustainability and adoption of Environmental & Social Accounting are shown as a new phase of observation of the economic activities in Brazil.

Keywords: Business Operations Risk Reports, Corporate Risk Reports, Operational Risks, Corporate Governance, Sustainability Reports.

## LISTA DE QUADROS, FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Roteiro de pesquisa .....	23
Figura 2 – Roteiro de pesquisa .....	24
Figura 3 – Roteiro de pesquisa .....	24
Figura 4 – Roteiro de pesquisa .....	26
Figura 5 – A inserção da taxonômica da contabilidade na Alemanha .....	38
Figura 6 – Macro Processo de Gestão de Riscos – modelo ISO .....	78
Figura 7 – Macro Processo de Gestão de Riscos – modelo COSO .....	79
Figura 8 – Macro Processo de Gestão de Riscos de Operações – modelo Brasileiro..	80
Figura 9 – Visão geral de método de Gestão de Riscos de Operações – modelo Padoveze .....	81
Figura 10 – Composição de estrutura de funções e mandatos em gestão de riscos ....	83
Figura 11 – Composição de estrutura de funções e mandatos em gestão de riscos .....	83
Figura 12 – Estrutura de áreas e controles em gestão de riscos de operações .....	85
Figura 13 – Protocolo para coleta de evidência .....	109
Figura 14 – Critério de seleção de empresas para análise documental .....	112
Figura 15 – Comparação relato integrado com frameworks internacionais .....	136
Figura 16 - Comparação relato integrado com frameworks internacionais .. ..	137
Figura 17 - Comparação relato integrado com frameworks internacionais .. ..	138

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características das ciências .....	26
Tabela 2 – Autores e suas contribuições para a evolução científica .....	27
Tabela 3 – Contribuições de autores: Fábio Konder Comparato (2006) e fontes diversas em bibliografia .....	28
Tabela 4 – Quadro de temas sobre ética contemplada em Políticas de Gestão de Operações e Governança .....	30
Tabela 5 – 08 processos históricos e evolução do capitalismo .....	35
Tabela 6 – Quadro de evolução da ciência da administração .....	35
Tabela 7 – Resumo da evolução das ciências contábeis.....	39
Tabela 8 – Dados de perdas operacionais e reflexos financeiros e contábeis .....	42
Tabela 9 – Programas de gestão de Sustentabilidade empresarial .....	54
Tabela 10 – Programas de indicadores de gestão de operações e sustentabilidade .....	56
Tabela 11 – Relatórios de sustentabilidade.....	57
Tabela 12 – Programas de certificações em gestão de operações .....	57
Tabela 13 – Temas constantes em pacto global de RSC e sustentabilidade .....	59
Tabela 14 – Tipologia de Riscos .....	64
Tabela 15 – Origens de Riscos .....	65
Tabela 16 – Eventos de Riscos e suas origens .....	66
Tabela 17 – Tipologia dos riscos econômicos e financeiros .....	66
Tabela 18 – Riscos do setor bancário .....	67
Tabela 19 – Características da responsabilidade social e sustentabilidade .....	68
Tabela 20 – Princípios da Responsabilidade Social e sustentabilidade .....	69
Tabela 21 – Visão geral de elementos da Responsabilidade social e sustentabilidade .....	70
Tabela 22 – Princípios em gestão de riscos de operações – ISO/COSO .....	71
Tabela 23 – Conceitos internacionalmente aceitos m gestão de riscos de operações – ISO/COSO .....	72
Tabela 24 – Indicadores financeiros de riscos .....	93
Tabela 25 – Tabela de objetivos - resumo por áreas .....	95
Tabela 26 – Demonstração FMEA .....	97
Tabela 27 – Tabela de Avaliação e Análise de Impactos, Aspectos, Perigos e Riscos em Meio ambiente, Segurança do Trabalho, e Responsabilidade Social ..	99
Tabela 28 – Normas Técnicas Públicas Petrobras .....	100
Tabela 29 – Análise de frequência de riscos - Normas Técnicas públicas Petrobras ..	101

Tabela 30 – Tabela de maturidade de controle de riscos de operações .....	102
Tabela 31 – Tabela de efetividade de controles internos de riscos de operações .....	102
Tabela 32 – Tabela de tipos de tratamento e respostas aos riscos de operações .....	103
Tabela 33 – Classificação final dos riscos .....	103
Tabela 34 – Cruzamento de Frequência, impacto e valoração de riscos .....	106
Tabela 35 – Protocolo de pesquisa .....	110
Tabela 36 – Critério de amostra de pesquisa .....	113
Tabela 37 – Número absoluto final de empresa selecionada .....	116

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AICPA – American Institute of AICPA

BIS – Bank for International Settlements

COSO - Committee of Sponsoring Organizations

IFRS – International Financial Reporting Standards

ISO – International Organization Standardization

SPMSOR – Sound practices for the management and supervision of operational risk

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
1.1 Justificativa e problema de pesquisa.....	21
1.2 Objetivos de pesquisa e questões problema.....	21
1.3 Metodologia.....	22
1.4 Estrutura de capítulos.....	22
<b>2 HISTÓRICO DE HARMONIZAÇÃO DE TEORIAS.....</b>	<b>26</b>
2.1 Evoluções do pensamento humano - convergências científicas: pensamentos sistêmicos sobre Ética.....	27
2.2 A evolução do pensamento da Ética aplicada à Ciência da Administração.....	29
2.3 Breve exposição de crises globais e financeiras.....	31
2.4 A evolução do sistema capitalista e seus acontecimentos.....	33
2.5 A evolução das Escolas de ensino da Contabilidade e pensadores.....	36
2.6 A harmonização das práticas contábeis e Gestão de Riscos.....	40
2.7 A nova variável: evolução do pensamento ambiental e social: relação direta com os riscos das entidades.....	43
2.7.1 Estados Unidos e Canadá.....	43
2.7.2 Na Europa.....	45
2.7.3 Coordenação dos assuntos integrados pelo mundo.....	47
2.7.4 O início na América Latina.....	50
2.7.5 A evolução do tema de Riscos de Operações e da sustentabilidade no Brasil.....	51
2.8 Instrumentos de apoio à Gestão de Riscos de Operações no mundo.....	54
2.9 Instrumentos de apoio à Gestão de Indicadores Setoriais – América Latina, Caribe e América Central.....	55
2.10 Instrumento de apoio à Gestão e uso de Indicadores Empresariais (Europa e Estados Unidos).....	56
2.11 A normalização da Gestão de Operações no Brasil e no mundo.....	57
2.12 A integração regulamentada de governança, Riscos de Operações econômicas e sustentabilidade empresarial (Países, empresas e academia).....	58
2.13 Comentários parciais da dissertação sobre o processo de convergência pesquisado.....	61

<b>3 RISCOS DE OPERAÇÕES: ORIGENS, NATUREZA E TIPOLOGIA, MODELOS CONCEITUAIS BÁSICOS E ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA IMPLANTAÇÃO.....</b>	<b>62</b>
3.1 Origens, natureza.....	62
3.1.1 Tipologia de Riscos de Operações.....	64
3.2 A Responsabilidade social, sustentabilidade e a relação com a Gestão de Riscos de Operações.....	67
3.3 Unificação de conceitos, princípios e terminologia em Gestão de Riscos de Operações normativamente aceitas (frameworks COSO/ISO).....	71
3.4 Modelos conceituais básicos e elementos necessários para implantação de Sistema de Gestão de Riscos.....	78
3.5 Responsabilidades e mandatos em Gestão de Riscos.....	81
3.6 Estrutura de controles em Gestão de Riscos.....	85
3.6.1 Entendimento da organização e seus contextos.....	86
3.6.2 Comprometimento da alta administração e governança e política de Gestão de Riscos.....	87
3.6.3 Responsabilidades e autoridades.....	88
3.6.4 Integração dos processos organizacionais.....	88
3.6.5 Gestão de Recursos e estrutura para implementação/controle dos Riscos de Operações.....	89
3.6.6 Estabelecimento da comunicação (interno e externo).....	89
3.7 Processo de tratamento de gerenciamento de Riscos: controle.....	92
3.7.1 Avaliação/Análise de Fatores de Riscos - necessidade de abordagem quantitativa.....	92
3.7.2 Modelagem quantitativa não probabilística de cálculo de Riscos de Operações Financeiras.....	93
3.7.3 Abordagem quantitativa não probabilística de Gestão de Operações.....	95
3.8 Os critérios AICPA de avaliação de Riscos.....	104
3.8.1 Contabilização e materialidade dos Riscos de Operações.....	105
3.9 Processo de implementação e monitoramento da Gestão de Riscos de Operações.....	107
3.9.1 Melhoria contínua do processo de Gestão de Riscos.....	107
	111
<b>4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>109</b>
4.1 Abordagem qualitativa de estudo.....	109
4.2 Protocolo de pesquisa utilizado.....	109
4.3 Justificativa e qualidade das fontes (primárias e secundárias) de estudo.....	110

4.4 Banco de dados de estudo realizado.....	102
4.5 Limitações dos dois estudos.....	111
4.6 Contribuições dos estudos.....	111
4.7 Universo de empresas disponíveis para estudo.....	112
4.8 Amostra selecionada para estudo.....	113
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>114</b>
5.1 <b>Estudo 1:</b> Dados primários: pesquisa de práticas em Gestão de Riscos.....	114
5.2 Números da pesquisa exploratória realizada.....	115
5.3 Planejamento de Pesquisa.....	115
5.4 <b>Estudo 2:</b> Dados secundários: número final de amostra (Relatórios).....	116
5.4.1 Intervalo de tempo de pesquisa e documentos analisado.....	117
5.4.2 Resultados, tratamento dos dados tabulações de pesquisa explória (dados primários utilizados) .....	117
5.5 Resultados, tratamento dos dados de análise de Relatório (dados secundários): Empresa Fibria.....	117
5.5.1 Um breve histórico da empresa selecionada.....	133
5.5.2 Análise de conteúdo realizado.....	134
5.5.3 Tabulação dos resultados.....	134
5.5.4 Abordagem de análise de Riscos dentro de relatórios publicados.....	134
<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>208</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema da sustentabilidade empresarial foi inserido no ambiente das organizações com forte aspecto ambiental em foco, trazendo a realidade das empresas, a necessidade de preservação, recuperação, planejamento de recursos e ativos ambientais em suas operações.

Porém, como visto nesta pesquisa científica, observa-se que o tema da sustentabilidade não somente está restrito ao tema ambiental, como também está sujeito à observação ampla das operações das organizações, contemplando os aspectos da Administração como um todo, desde o nível da Governança até os aspectos de suas operações, incluindo suas operações de apoio e seu atendimento aos fatores sociais, ambientais e econômicos de forma integrada.

Como bem definido pelo Relatório Brundtland *O nosso futuro comum (1987)*, o conceito de sustentabilidade ou de desenvolver-se de forma sustentável, seja no âmbito Econômico, Social e Ambiental, é o tipo de desenvolvimento que deve satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade de gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. Foi então, neste universo, que o tema ambiental foi incluído na agenda empresarial, somando-se aos demais segmentos econômico e social.

Contudo, neste mesmo período, é que de forma simultânea, ocorreu definitivamente a integração da Responsabilidade Social Corporativa com a agenda da Conformidade ou *Compliance*, com códigos de ética, comportamento de acionistas e governança, princípios e Leis de concorrência, além da conformidade ou *Compliance* com códigos internacionalmente aceitos.

Simultaneamente às crises e convergências de teorias, ao longo das décadas, permitiu-se que houvesse a integração do desempenho empresarial, envolvendo os temas econômico, social e ambiental. A Gestão de Riscos unificou os controles em métricas como forma de medir a junção dos indicadores amplos e simultaneamente.

O conceito de Riscos de Operações (ou operacionais) que afeta a Sustentabilidade das organizações surgiu, ou seja, nasceu, historicamente formatado por áreas do conhecimento separadas, sendo a academia um precursor de referenciais teóricos sobre sustentabilidade e riscos empresariais de forma independente, cada qual com a sua área de atuação (Administração, Meio ambiente, Economia, Direito, Sociologia das organizações, Teorias filosóficas sobre ética, entre outras).

Conhecer a situação real das organizações, ter acesso a informações sobre riscos cujas organizações estão sujeitas e fortalecer a primazia da essência sobre a forma são pontos de convergência que identificamos ao longo desta dissertação.

Conclui-se que a partir deste atual momento de foco na gestão da conformidade ou *Compliance* (termo em inglês), da normalização da Governança corporativa e da gestão dos riscos empresariais, o mundo empresarial não mais será o mesmo, ou no mínimo, o tema não mais poderá ser ignorado pelas organizações. É neste ambiente de urgências, de evolução de pensamentos e de necessidades, que as organizações estão diretamente envolvidas, como atores também diretamente envolvidos, em grande escala, em modificações e cumprimento de todas essas necessidades. Nesse sentido, é que o tema dos riscos operacionais e de sustentabilidade está inserido e deve buscar um equilíbrio possível de convivência e de manutenção de sua operação (teoria da continuidade e da sustentabilidade) e dos riscos empresariais.

Esse tema encontra-se em um ambiente de extremo desafio, ora considerado possível por pesquisadores e praticantes da teoria, ora considerado impossível, dependendo do espectro de avaliação ou do observador. Seja com adoção de práticas de gestão e governança, seja com a melhoria das demonstrações Financeiras, através de relatórios complementares ou não, o tema dos riscos de operações e sustentabilidade está inserido de forma interdisciplinar, e merece observação permanente de todos seus aspectos, nas práticas das organizações e sendo objeto de estudo periódico das disciplinas envolvidas, visando seu monitoramento contínuo e periódico de mudanças que possam ocorrer, trazendo novidades locais ou globais.

As Ciências Contábeis sempre contribuíram para o aperfeiçoamento das demonstrações de resultados, e avançou no tema da sustentabilidade, fazendo com que prevalecessem seus postulados da continuidade das entidades e de técnicas como a Contabilidade Ambiental e Social, assim como entidades como IBRACON/CFC, que já alertavam para a observância dos riscos das organizações, buscando contribuir com o tema através de formas de demonstrações que trouxessem fidelidade e assimetria das informações financeiras.

Esses dois momentos de evolução buscaram trazer à luz modelos que pudessem ser adotados, despertassem a compreensão das organizações e formalizassem uma forma de uso que fosse universalmente aceita.

Pelo lado da aplicação ou do mundo empresarial, mundialmente, os organismos internacionais de auditoria e os procedimentos universalmente aceitos em Ciências Contábeis passaram a participar do debate para formatação e contribuição de modelos de demonstrações intermediárias de riscos à sustentabilidade empresarial (visando o foco da essência sobre a forma contábil, e a continuidade da entidade), contribuindo como ciência social e com a observação dos temas que colaboraram com valores empresariais, alinhados aos valores atuais da sociedade. Vale lembrar que os organismos de auditoria, e seus auditores, são organismos de contínua observação da realidade e, portanto, importantes contribuintes da ciência, fazendo-se valer de suas observações, instrumentos importantes de estabelecimento de padrões de controle e de relato de resultados ao público em geral. De outro lado, as entidades internacionais como Bancos Centrais do mundo todo, organizações como a OCDE, detectam e monitoram valores globais da sociedade, e estruturam seus processos com base em normas internacionais de gestão temáticas (governança, meio ambiente, qualidade, segurança do trabalho, responsabilidade social etc.) e reportam tais relatórios como forma de demonstrar a profissionalização de sua gestão dos negócios. Adicionalmente aos modelos de gestão ou de publicação adotados, existem os referenciais internacionais que são submetidos a avaliações internacionais de entidades externas, que também se submetem a comitês avaliadores e participam de forma direta amparados em modelos de governança empresarial, universalmente reconhecidos. Ao final, os relatórios são produzidos e utilizados, periodicamente, para alinhar suas expectativas de ganhos às previsões futuras de resultados.

Houve uma junção da evolução do pensamento da Responsabilidade Social e Ética empresarial aos acontecimentos das crises globais, principalmente as ambientais, as crises financeiras globais, que culminou com a junção destas três vertentes: Sustentabilidade ambiental, Práticas de responsabilidade socioambiental e Riscos corporativos de operação e financeiros. Encontramos nessa pesquisa, então, um ambiente desafiador que busca conceituar e agrupar os temas relativos aos Riscos de Operações (ou operacionais) organizacionais que afetam a sustentabilidade (continuidade), de forma unificada e integrada, pesquisando as diversas formas de aplicação e, por fim, entrevistando organizações sobre suas experiências em torno da cultura da gestão de seus riscos. A dissertação tem a finalidade de, metodologicamente, percorrer os conceitos e principais bibliografias sobre o tema, além de fazer a análise da situação atual de relatórios de riscos divulgados, análise do panorama das organizações, através de pesquisa com as empresas certificadas e, por último, a análise documental de caso prático de divulgação de riscos empresariais.

## **1.1 Justificativa e problema de pesquisa**

A partir das modificações citadas na introdução desta dissertação, as organizações passaram a adotar formas de relatar riscos de operações, contemplando todos os aspectos da sustentabilidade empresarial (social, econômico e ambiental).

Tais relatos, seguindo as orientações de Institutos Internacionais como o IIRC passaram a adotar as práticas de divulgação de seus riscos de negócios, riscos de operações (ou operacionais) e a forma com que tais riscos estão sendo tratados ou gerenciados.

Neste novo universo de melhoria das demonstrações contábeis e financeiras, é que os problemas de pesquisa se formularam, para conhecer:

- 1) Como as organizações estão relatando seus riscos de operações (ou operacionais) em comparação com os padrões internacionalmente reconhecidos?
- 2) Qual o cenário atual de gestão de riscos no Brasil?

## **1.2 Objetivos da pesquisa e questões problema**

O Objetivo geral do presente estudo é analisar as práticas empresariais em torno do tema da Gestão de Riscos que afetam a sustentabilidade das Organizações.

Para atingir o Objetivo geral, foram planejados os seguintes objetivos específicos:

- a) Obter e analisar os documentos publicados pelas organizações selecionadas, confrontando-os com padrões internacionalmente reconhecidos;
- b) Realizar pesquisa exploratória com empresas participantes do comitê da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) de Gestão de Riscos, sobre suas práticas;
- c) Identificar pontos fortes e pontos de melhoria, em torno das expectativas da vigência de regulamentação sobre Gestão de Riscos, emitida pela C.V.M. (instrução 552);
- d) Recomendar passos para a implantação da Gestão de Riscos com base em padrões internacionalmente reconhecidos;
- e) Identificar no âmbito acadêmico temas e futuro de pesquisas.

### **1.3 Metodologia**

A metodologia segue uma estrutura de raciocínio cronológico de autores (método dedutivo) e da realização de pesquisa exploratória bibliográfica em suas partes iniciais. No seu desenvolvimento aprofundado de produção científica, realiza estudos documentais reais de organizações para observar as informações divulgadas. Em sua parte final, realiza uma avaliação de mercado com organizações, através de pesquisa aberta, estruturada sobre questões de gerenciamento de riscos de operações e sustentabilidade. Por fim, realiza um estudo de caso confirmatório com a organização selecionada por critérios definidos (ver em capítulo apropriado), a fim de chegar à conclusão da formação do conceito de sustentabilidade, riscos empresariais e os pontos de convergência para chegarmos no modo de uso atual. (SEVERINO, 2007, p. 122-123).

Para o projeto de pesquisa, foi utilizada metodologia de pesquisa exploratória de campo (dados primários) e de análise documental (dados secundários) que auxiliou na estruturação das formas de pesquisa. A somatória dos métodos foi escolhida nesta dissertação como forma de proporcionar maior legitimidade à pesquisa e confirmação de afirmações teóricas ao longo do trabalho, cuja decisão dependeu de decisão de maior transparência em pesquisa e coerência na coleta de resultados e confronto com a teoria pesquisada (YIN, 2015, p. 4).

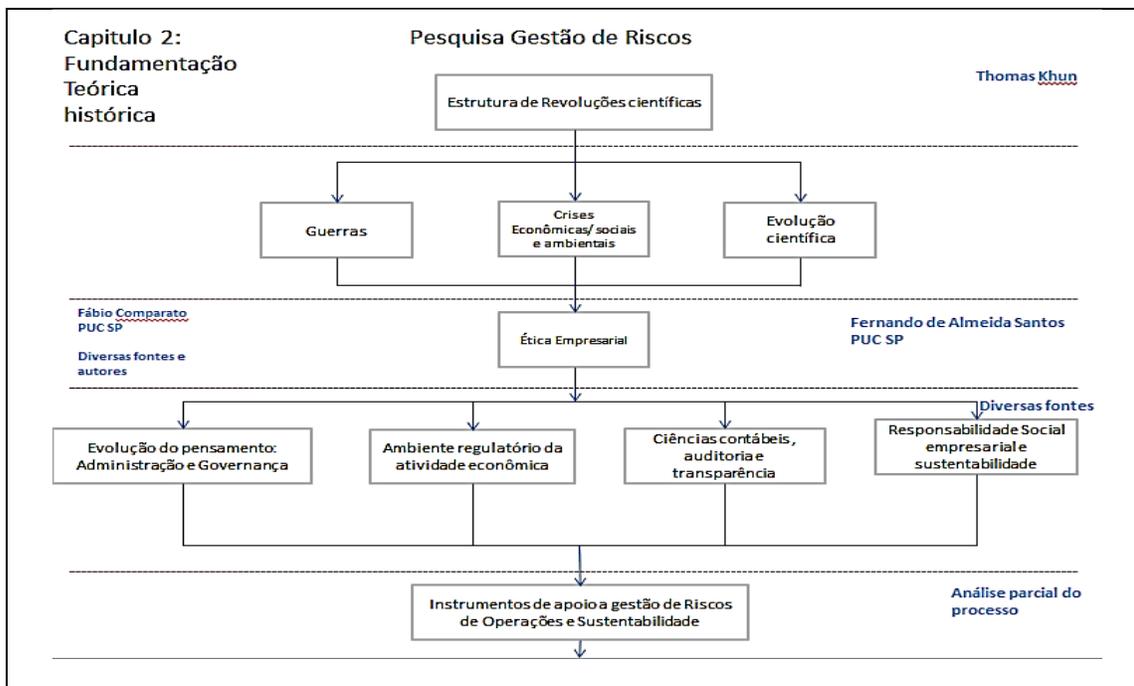
### **1.4 Estrutura de capítulos**

O estudo realizado está estruturado em cinco capítulos, de forma lógica e ordenada, para que seja possível estabelecer um vínculo entre eles e as Considerações Finais (YIN, 2015, p. 3). Com a finalidade de organizar a pesquisa de um tema amplo e interdisciplinar como é a gestão de riscos, a gestão de operações e gestão da sustentabilidade, a dissertação foi organizada da seguinte forma:

No Primeiro capítulo, apresenta-se o problema em si, estabelecendo-se uma hipótese geral do trabalho, assim como os objetivos, universo de pesquisa, amostra de pesquisa, quadro demonstrativo de pesquisa, metodologia e limitações do escopo de Estudo.

## Capítulo 2: Capítulo de pesquisa bibliográfica teórica

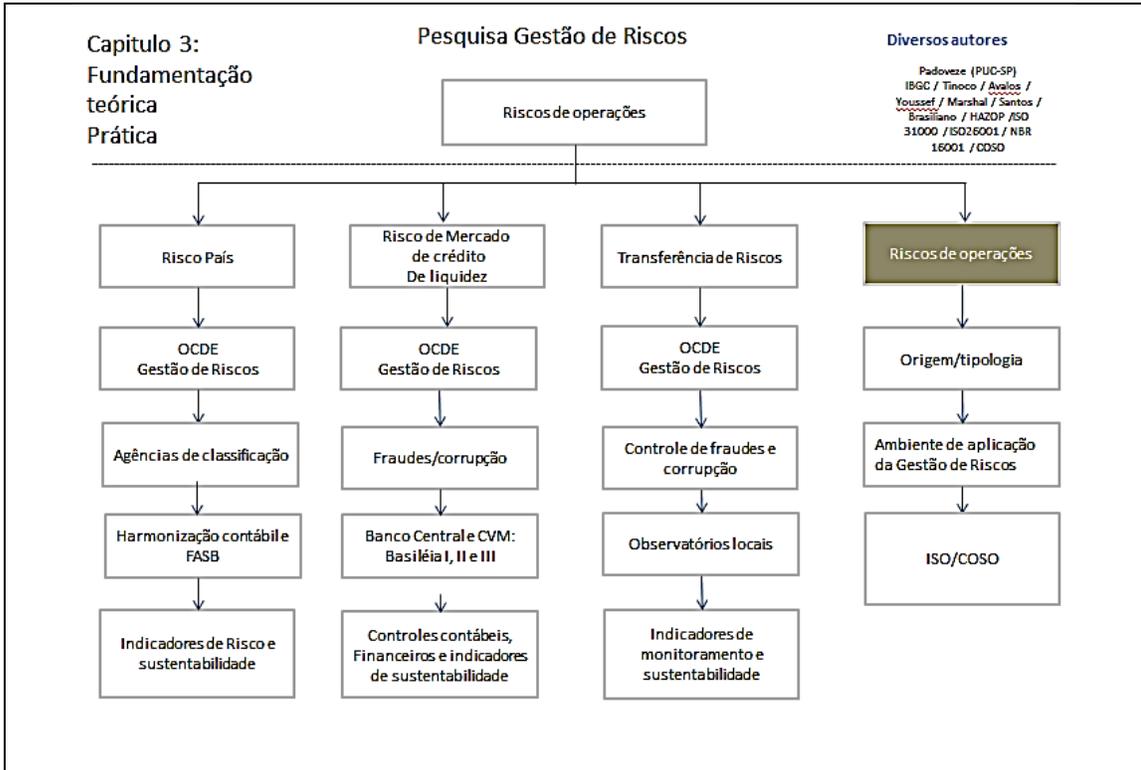
Figura 1 – Roteiro de pesquisa



Fonte: O Autor

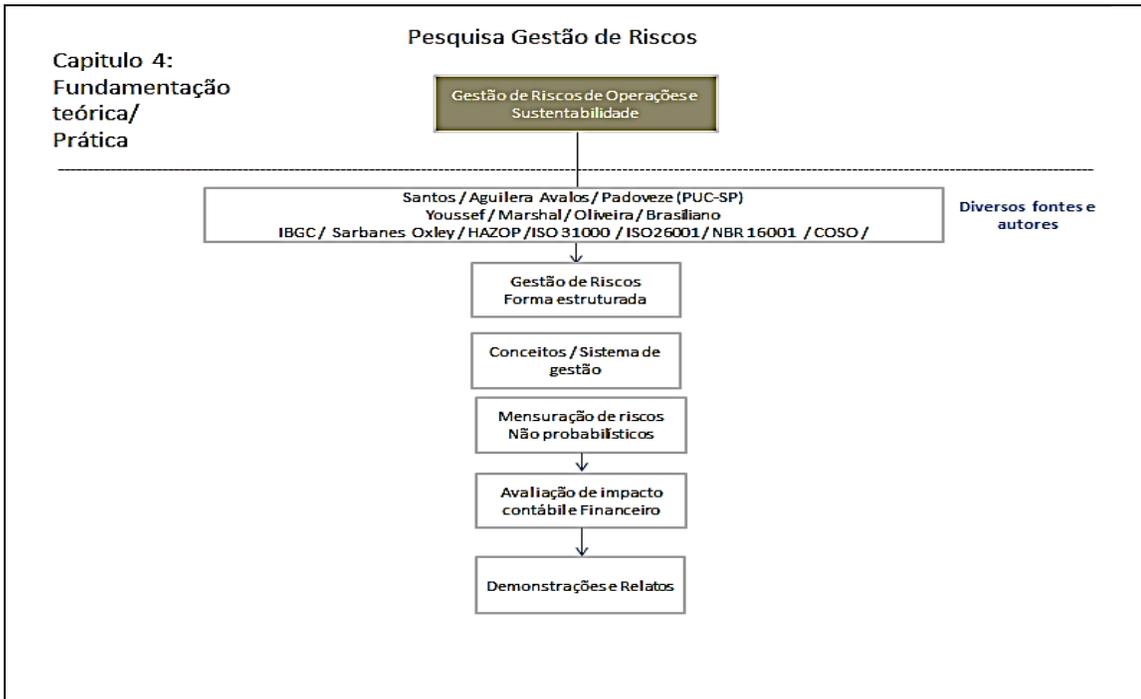
No **segundo Capítulo**, é realizado um breve histórico das origens do pensamento científico, econômico, da evolução do pensamento contábil, da ética empresarial, da Responsabilidade Social Corporativa, também da Evolução da Ciência da Administração e Governança, e da evolução do pensamento Ambiental e Social, onde são demonstrados a evolução dos fatos que fortaleceram a noção e aprimoramento dos controles.

Figura 2 – Roteiro de pesquisa



Fonte: O Autor

Figura 3 – Roteiro de pesquisa



Fonte: O Autor

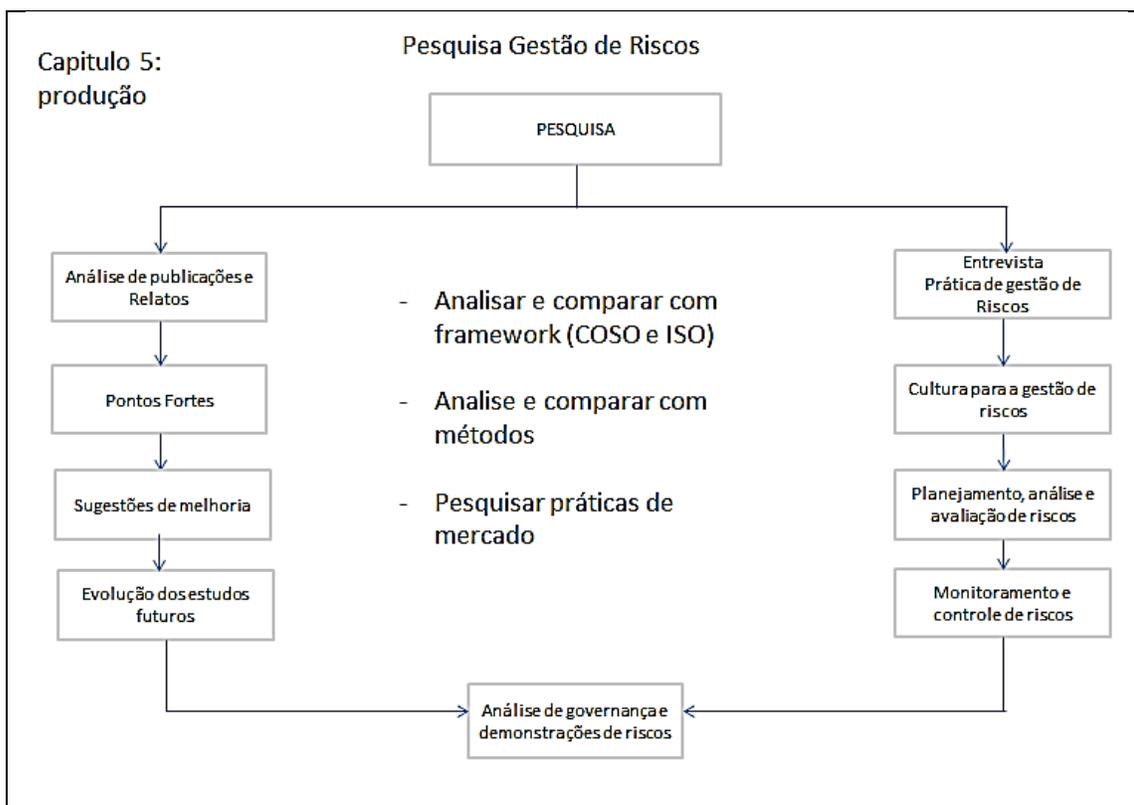
**Capítulo 3 e 4:** Riscos de Operações: suas origens, modelos conceituais básicos, elementos necessários para sua implantação

Foram detalhadas as formas possíveis de gerenciamento de riscos, abordando, inclusive, os aspectos qualitativos e quantitativos em que são apresentadas as maneiras conhecidas com as quais as organizações certificadas estão gerenciando seus riscos.

Ainda uma forma analítica de confrontação das diferentes ferramentas existentes e atualmente utilizadas pelas organizações pesquisadas, dessa forma capítulo prático da pesquisa.

### Capítulo 5: Características de Pesquisa

Figura 4 – Roteiro de pesquisa



Fonte: O Autor

No quinto e último capítulo, dedicado exclusivamente para a pesquisa exploratória, análise documental e conclusões, são apresentadas as tabulação dos resultados, análise e confrontação dos relatórios divulgados frente à expectativa de Frameworks (dados secundários) que tratam o tema da Responsabilidade Social empresarial e a gestão de riscos, bem como dos resultados de pesquisa de campo realizada (dados primários).

## 2 HISTÓRICO DE HARMONIZAÇÃO DE TEORIAS

### 2.1 Evoluções do pensamento humano - convergências científicas: pensamentos sistêmicos sobre Ética

Como introduzido nesta dissertação, paralelamente a este processo de fortalecimento e reação no ambiente de negócios, ocorre a evolução do pensamento científico, à luz da evolução do pensamento epistemológico (ramo da filosofia que trata da natureza, das origens, e da validade do conhecimento), está a forma de desenvolver conhecimento através das crises e resposta a elas, onde somos forçados à criação de novas teorias como resposta, e de rompimento ao paradigma criado (KUHN, 1970, p. 107).

As respostas epistemológicas de resposta às crises produziram, ao longo do séc. XX e XXI, novos modelos de pensamento e soluções científicas.

Carl Jung argumenta que as ciências exatas não oferecem parâmetros estáveis de desenvolvimento humano. Vasconcellos, em seu livro *Pensamento sistêmico – o novo paradigma da Ciência*, resume claramente esta complexidade (VASCONCELLOS, 2003, p. 68):

Tabela 1 – Características das ciências

Características	Ciências físicas	Biológicas	Humanas
Simplicidade	Fácil	Difícil	Difícil
Estabilidade	Fácil	Especialmente difícil	Difícil
Objetividade	Fácil	Fácil	Especialmente difícil

Fonte: Vasconcellos, 2003

A partir desta complexidade, é que autores e cientistas promoveram verdadeiras modificações e evoluções em torno das ciências sociológicas, como: Economia, Direito, Administração e outras ligadas à atividade empresarial.

Em contraponto ao pensamento científico reducionista e mecanicista de Descartes, de Bacon e Newton, a visão de Carl Gustav Jung trouxe uma nova estrutura do pensamento sistêmico em que a complexidade e a instabilidade são conflitantes com o pensamento tradicional da ciência. (KUHN, 1970, p. 67).

Pesquisando autores com importantes contribuições científicas no campo do pensamento sistêmico e moral das organizações, podemos citar pensadores como o filósofo prussiano Immanuel Kant, que desenvolveu sua teoria na moral e ética empresarial no período de 1724 a 1804.

Auguste Comte, filósofo no período 1798 a 1854, na França, estudou e se aprofundou no pensamento positivista cujo pilar de seu pensamento é o de “prever para prover”. Colocou como foco de suas pesquisas as ciências naturais como causa das muitas reações existentes.

Max Weber, grande influenciador alemão da constituição do Império Alemão (1864-1920), definiu, já a época, o capitalismo como a necessidade de ser uma busca Ética do lucro, e trouxe grande influência dos direitos sociais alemães (WEBER, 2010).

Muitos outros autores, denominados cientistas modernos, nos mais diversos campos da ciência, podem ser destacados conforme quadro abaixo. Nesse sentido, tiveram e ainda têm forte influência sobre a formação do pensamento da Ética empresarial:

Tabela 2 – Autores e suas contribuições para a evolução científica

Autor	Época	Segmento da Ciência
Carl Gustav Jung	1875-1961	Psicologia e pensamento
Thomas Kuhn	1922-1996	Estrutura da evolução científica
Karl Otto	1922 aos dias atuais	Filósofo
Jurgen Habermas	1922 aos dias atuais	Filósofo
Domingo Garcia Marzá	1945 aos dias atuais	Filosofia e sociologia
Talcot Parsons	1902-1979	Sociólogo
Robert King Merton	1910-2003	Sociologia
Michel Crozer	1922-2013	Sociologia e filosofia
Karl William Kapp	1910-1976	Economia
Ignacy Sachs	1927 aos dias atuais	Economia
Douglas Cecil North	1920 – 1992	Economia
Wright Livelihood Award	1922 aos dias atuais	Economia
William Edward Deming	1990 – 1993	Matemática

Fonte: O Autor, 2015

Todos trouxeram muitas contribuições em torno de respostas às crises e ampliação da visão sistêmica de desenvolvimento econômico, social e ambiental (Psicologia, Filosofia, Sociologia das organizações, Economia, Administração e Ciências Contábeis), e

fundamentaram suas teses entre tantos pontos, na Responsabilidade Social da atividade empresarial, Ética e moral.

Um resumo de pensamentos nos dá a exata noção do perfil da evolução de pensamentos:

Tabela 3 – Contribuições de autores: Fábio Konder Comparato (2006) e fontes diversas em bibliografia

Autor	Segmento da Ciência	Pensamento relacionado/contribuição
Emmanuel Kant	Ética	A moral e a ética não nos ensinam como sermos felizes. Somente nos ensinam a sermos merecedores dela.
Karl Otto	Filósofo	Estamos, no momento, no centro da tensão entre a boa vontade e as boas intenções dos agentes individuais.
Jurgen Habermas	Filósofo	Os princípios éticos não devem ter conteúdo, mas garantir a participação através de debates, em que se avaliam o conteúdo normativo demandado naturalmente pelas pessoas.
Domingo Garcia Marzão	Filosofia e sociologia	Ética não é somente um passivo Ética também é um Ativo
Talcot Parsons	Sociólogo	Estruturação das ações sociais, sistemas e subsistemas.
João Calvino Max Weber Lutero	Teologia	Protestantismo A ética do protestante e o espírito do capitalismo
Robert King Merton	Sociologia	Estruturação do conhecimento sistêmico
Michel Crozier	Sociologia e filosofia	Estruturação do pensamento sistêmico. É inevitável que as organizações burocráticas se adaptem ao meio ambiente.
Ignacy Sachs	Economia	Economia sustentável e desequilíbrio social (03 artigos sobre sustentabilidade). Criador de centros de pesquisas do Brasil Contemporâneo.
Karl William Kapp	Economistas	Criador da Economia Ecológica e inspirador da cúpula de Estocolmo e da fundação do PNUMA
Douglas Cecil North	Economia	Criador da teoria (Prêmio Nobel) da regra do jogo e paradigma do crescimento
Rigth Livelihood Award	Economia	Prêmio Light Livelihood Award – Parlamento Sueco pela criação do pensamento do fundamento da interdisciplinaridade das ações empresariais
William Edward Deming	Matemática/física	Estruturação dos passos para excelência em gestão empresarial: As faculdades de administração precisam ensinar: a) Os Males dos pensamentos a curto prazo (incluindo o lucro a curto prazo) b) A categorização das pessoas, equipes com recompensas ou deméritos. c) As adulterações da administração por resultados a qualquer custo d) Enxergar valor nos objetivos: qualidade de vida às pessoas, meio ambiente, lucros etc.;

Fonte: O Autor, 2015

Não poderíamos deixar de mencionar que a evolução do pensamento da visão sistêmica de desenvolvimento e responsabilidade social empresarial ganhou força com o advento das primeiras e segundas guerras mundiais, pontos históricos estes que originaram, de forma estruturada, as convenções internacionais de Direitos Sociais, Ambientais, dos consumidores, de controle da produção, da ética empresarial, entre outras áreas do direito.

## **2.2 A evolução do pensamento da Ética aplicada à Ciência da Administração**

Em toda a estrutura do pensamento sobre ética, o ponto que está mais diretamente relacionado ao tema de pesquisa trata dos reflexos e impactos das atividades econômicas, e seu ambiente regulatório, como vimos em capítulos acima.

Entre os pontos a serem observados estão: “O lucro valendo mais do que as necessidades humanas” ou ainda “A promoção a qualquer custo dos interesses comerciais acaba por proteger os lucros, e não as pessoas, apesar dos sérios riscos humanos que as novas tecnologias comportam”. (COMPARATO, 2006, p. 426).

As ideias de Emmanuel Kant enfatizaram que o “ser humano distingue-se das coisas materiais porque tem dignidade e não um preço, e nenhum homem, deve jamais, submeter-se à vontade de outro para servir de meio de consecução de uma finalidade, qualquer ela que seja, dado que a pessoa humana é sempre em todo lugar uma finalidade em si mesma”. Tal definição de Kant inspirou a declaração dos Direitos Humanos de 1948. Tal declaração enfatiza sobretudo que todo homem tem o direito de ser, em todos os lugares, reconhecidos como pessoa perante a lei.

Foi neste ambiente que a ética aplicada à Ciência da Administração e do pensamento sobre a sustentabilidade se desenvolveu, a partir de convergências, e da evolução do pensamento humano.

As dimensões da Ética Empresarial configuram-se como o pilar de sustentação da sustentabilidade empresarial, que abrange, segundo Fernando de Almeida Santos, os temas ambientais, econômicos, sociais e as práticas de Governança Corporativa, Aprendizado contínuo, Inovação e Respeito às multiculturas. (SANTOS, 2014, p. 5).

A ética é materializada, institucionalmente, nas organizações com instrumentos sociológicos de fixação de valores corporativos, aos valores coletivos. Muitos são os instrumentos utilizados como políticas internas, códigos de conduta empresarial, processos

produtivos, certificações, formas de avaliação de pessoas, estratégias de marketing e de criação de imagem de valor à sociedade, relatórios demonstrativos de práticas éticas e ações sociais. Esses inúmeros instrumentos formalizam e estruturam formas de conduta e relacionamentos com públicos internos e todos os públicos externos, conteúdos e valores que, muitas vezes, conflitam com os valores das chamadas partes interessadas ou afetadas pela atividade econômica. Santos (2014) ressalta um resumo genérico dos aspectos da ética relacionados com a Administração ou Governança das Organizações (SANTOS, 2014, p. 27-38):

Tabela 4 – Quadro de temas sobre ética contemplada em Políticas de Gestão de Operações e Governança

Temas	Abrangência
Código de Condutas	Interna
Cumprimento de legislação, pagamentos e tributos.	Interna
Operações com partes envolvidas Conf. Instrução CVM 26 de 05.02.1986	Externa
Uso de Ativos da organização	Interna e externa
Conflitos de interesses	Interna e externa
Informações privilegiadas	Interna e externa
Políticas de negociação de ações de empresas	Interna e externa
Processos judiciais e arbitragem	Interna e externa
Prevenção e tratamento de fraudes	Interna e externa
Pagamentos e recebimento indevidos e favorecimentos	Interna e externa
Doações	Interna e externa
Atividades políticas	Interna e externa
Direito à privacidade	Interna
Meio ambiente	Interna e externa
Relações sociais de valores humanos: discriminação, assédio, exploração de trabalho infantil	Interno e externa
Segurança do trabalho	Interna e externa
Relações com a comunidade	Interna e externa
Conduta dos Stakeholders	Interna e externa
Normas públicas de sócios, administradores, conselheiros, gestores e administradores, funcionários.	Interna e externa
Relações externas com fornecedores, concorrentes, imprensa, redes sociais.	Externa

Fonte: O Autor, 2015

A ética apresenta-se como contraponto a ser observado pelas organizações, juntamente com o lucro (como resultado no patrimônio das entidades), cabendo uma observação da melhor condição para a busca do ponto de equilíbrio econômico, trazendo consigo o debate da sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Tapscott e Ticoll (2005, p.77) elencam os valores corporativos que devem preponderar na tentativa de construir a reputação das organizações como sendo: honestidade, responsabilidade, considerar os interesses alheios, transparência, relacionamento de confiança, valor, sustentabilidade e boa governança, como sustentação das políticas organizacionais.

Foi, então, no século XX, que ocorreu começo da evolução do pensamento da Responsabilidade Social e Ética empresarial como resposta a ocorrência das crises globais, principalmente as ambientais, as crises financeiras, que resultaram na junção destas três vertentes: Sustentabilidade ambiental, Práticas de responsabilidade socioambientais e Riscos corporativos de operação e riscos financeiros.

O desafio, conforme Tapscott e Ticoll (2005, p. 68), é o de equilibrar as expectativas de acionistas e da sociedade, onde cada teoria define seu escopo de necessidades e, muitas vezes, são conflitantes e limitantes, ora do lucro e da continuidade das organizações, ora do desequilíbrio social e ambiental, e o paradoxo é fazer das compensações, instrumentos de recompensa contínua a algum lado prejudicado.

Ocorre que essas recompensas devem ser continuamente avaliadas quanto à possibilidade financeira de cumpri-la.

### **2.3 Breve exposição de crises globais e financeiras**

Muitos foram os casos de crises globais econômicas, oriundas de fundamentos financeiros. A crise de 1929, nos Estados Unidos, chamada de Depressão, foi originalmente explicada pela falta de regulamentação do mercado de capitais, e o controle da atividade econômica já havia ensinado que a necessidade de regulamentação era fundamental para a solidificação e a credibilidade dos mercados. A crise do petróleo, de 1973 e 1979, com a alta generalizada dos preços trouxe a necessidade de busca por combustíveis alternativos no mundo. O setor de empresas de internet demonstrou os sinais de fraqueza, em 1995, quando foi considerado um mercado especulativo, levando os preços das ações a patamares mais altos

do que realmente valiam, demonstrou mais uma vez a necessidade da regulação sobre a atividade econômica. O colapso do fundo de investimentos *Long term capital management* ocorreu em 1998, afetando o Brasil e a Rússia, que tinham como investidores Myron Scholes e Robert Merton, Prêmios Nobel da Economia, foi ocasionado pela inadimplência da Rússia em pagar os títulos comercializados.

Na crise dos países asiáticos (1997), houve contágio financeiro global, ocasionado pela Tailândia, Malásia, Filipinas e Indonésia, e afetou outros países como o Japão.

Um dos motivos identificados foi novamente a queda substancial dos preços dos ativos no mercado de ações, refletindo em saída forte de capital desses países, e consequente redução de reservas internas. A crise financeira do México (1994) teve repercussões mundiais por falta de reservas internacionais para financiamento da dívida, provocando desvalorização da moeda.

Nenhuma das crises teve tanta repercussão e efeito como a crise de 2001, que perdura até os dias de hoje, ocasionada pelas inovações financeiras que superaram a capacidade regulatória de controle e da negligência em torno da avaliação dos riscos, tanto em bancos como em agências reguladoras de crédito.

Os chamados títulos “subprime” ou de alto risco de adimplência tiveram início em 2001 até 2008, e evoluíram para uma quebra sistêmica de bancos e instituições de créditos nos Estados Unidos e Europa que concediam empréstimos bancários de alto risco. A crise somente começou a ser estabilizada com a interferência do governo com a implementação de um pacote de auxílio de mais de US\$ 800 bilhões de dólares. O fenômeno do aumento das atividades financeiras globais foi explicado por estudo da Câmara Legislativa Brasileira (2000), como o descontrole de variáveis econômicas como: aumento do volume de empréstimos bancários em moeda estrangeira, movimento de títulos e trocas internacionais emitidos *off Shore*, investimentos estrangeiros diretos, serviços financeiros transacionados no exterior, transações de derivativos financeiros entre países e falta de regulamentações.

Seguindo o aumento do rigor e controle, o Banco Central, visando conter a anomalia do mercado de capitais, o colapso do mercado de ações e a quebra completa de confiança entre os agentes (bancos, seguradoras, empresas e governos), bem como as crises citadas em capítulo acima, apoiou a harmonização global dos procedimentos contábeis, globalmente aceitos e da regulação e controle da atividade econômica (CANDELORO, 2012, p. 365).

Inúmeros são os exemplos, (além dos exemplos cima), que abalaram a credibilidade do mercado e, por consequência, a retração do fluxo de capitais no mundo, extremamente avesso aos riscos, causando enormes prejuízos e impactos sociais e estruturais. E outros exemplos podem ser citados (CANDELORO, 2012, p. 365-387) .

## **2.4 A evolução do sistema capitalista e seus acontecimentos**

A partir da crise de 1929, e simultaneamente às demandas estruturadas e unificadas da ONU/OIT e o período da Revolução Industrial em curso, deu-se início a estruturação ao processo de construção do pensamento econômico e da Ciência da Administração e Governança Corporativa dos países e empresas (ROSSETTI, 2012, p. 35).

Entre os fatores elencados como causas da crise de 1929 estão a insuficiência de demanda agregada, não transferência para os salários dos ganhos de produtividade, excessiva e crescente concentração de renda nacional, excesso de poupança aplicada em papéis, febre especulativa e perda da prudência nas ações financeiras e comerciais (ROSSETTI, 2012, p. 47).

A evolução do pensamento da Economia, a partir da evolução da Teoria de Keynes (1929-1933), concentrava-se em: controle dos interesses individuais, abstenção do governo, livre jogo de mercado, força das viscosidades e distribuição de riqueza.

Os princípios da Administração Científica evoluíram com a formação de princípios da Governança (como evolução natural mediante à nova realidade) e novos princípios de atuação nas Ciências da Administração. Foram então criadas: 1) A necessidade de criação de teorias e práticas com instrumentos de gestão; 2) Mudanças culturais e cuidados com o clima organizacional; 3) Racionalidade do uso dos recursos; 3) Produtividade, qualidade e competitividade; 4) Instrumentos de aferição de resultados; 5) Abordagem sistêmica e administração estratégica; 6) A cultura a ser formada pela tecnologia da informação (ROSSETTI, 2012, p. 57).

Em resumo, os fatos históricos que marcaram essa era de desenvolvimento do sistema capitalista foram (ROSSETTI, 2012, p. 57):

Tabela 5 – 08 processos históricos e evolução do capitalismo

Processos históricos	Descrição dos eventos
A ética Calvinista	Séc. XVI contraposição à teoria católica Conciliação da vida empreendedora com a vida espiritual Promoção do bom uso da atividade de geração de riqueza
A doutrina Liberal	Séc. XVIII A transição da mão interventora para a mão invisível do mercado Propriedade privada dos meios de produção Livre empreendimento e forças coordenadoras do mercado
A Revolução industrial	Mudança simultânea à revolução Liberal Desenvolvimento de indústria de bens de capital Alta escala
A tecnologia e escalas de produção em série	Início de vapor, combustão, elétrica, novos materiais e novos processos Grande escala de produção em série, diversificação industrial Modelo Taylor e Fayol
A ascensão do capital	Transposição do poder da terra para a poder do capital Grandes empreendedores de infraestrutura e manufaturas Alta produtividade, qualidade, riscos de assimetria, oferta/procura, mobilização massiva de poupanças
O sistema de sociedade anônima	Séc. XIX Aumento do número de companhias com mais de 25.000 acionistas Segurança dos investidores, regulação do mercado de capitais, risco de crash.
O Crash e a revolução Keynesiana	Crise e colapso de 1929 a 1933 A nova modelagem do modelo de capitalismo Liberdade, propriedade privada dos recursos, decisões de investimentos, incentivo ao lucro Fim da abstenção do governo, controle dos vícios de mercado e empreendedorismo como interesse social
O desenvolvimento da ciência da administração	Heranças do código Hamurabi e de Mêncio Luca Pacioli e Maquiavel Primeira escola de administração Governança corporativa

Fonte: Rossetti, 2012

Portanto, a Ciência da Administração acompanhou todo o período da antiguidade, auxiliando a estruturação de corporações e culminando com a necessidade de melhoria em seus princípios e práticas, e acompanhando o processo de aprimoramento global, abaixo:

Tabela 6 – Quadro de evolução da Ciência da Administração

Era	Fase	Eventos	Convergência
Período Medieval	Dinastia China Assírios / Babilônios Grécia / Roma	- Gestão Pública de Dinastias Chinesas - Código de Hamurabi - Organização e controle militar - Código Mêncio (séc. III a.C) - Organização do trabalho nas Guildas	Estruturação do trabalho Estratégia Planejamento Controle
Medieval – moderna	Renascimento das evoluções	O estado mercantilista Reforma Calvinista Associativismo Sociedades por ações Métodos de registros contábeis Ideias renascentistas de poder, autoridade, liderança, motivação	Estruturação do trabalho Estratégia Planejamento Controle Cultura organizacional
Moderna	Revoluções do século XVIII e séc. XX	Ordem econômica: Adam Smith Humanismo iluminista O conflito de lutas de classes Boas práticas de fabricação - Primeira escola de administração (1881)	Estruturação do trabalho Estratégia Planejamento Controle Cultura organizacional
Moderna	A convergência da Ciência da administração para a Governança corporativa	- Escola clássica de administração (Taylor / Fayol) - Max Weber: análise sociológica da burocracia - Contribuições humanistas (Mayo, Simon, Maslow) - Abordagem sistêmica e administração estratégica (Churchman, Chandler, Porter) - Práticas Japonesas (Ishikawa, Ohno, Deming) - Abordagens emergentes (Kaplan, Norton, Senge, Hammer) - Governança corporativa (Berlet, Means, Galbraith, Monks, Cadbury, OCDE)	- desenvolvimento do mundo corporativo - evolução da administração científica - O gigantismo das corporações - A pulverização do capital - Separação da propriedade individual e da empresa - A direção profissional e executiva - A governança e princípios para a Governança empresarial e de países

Fonte: Rossetti, 2012

## 2.5 A evolução das Escolas de ensino da Contabilidade e pensadores

Do período da era Antiga, em regiões como Egito, Pérsia, Fenícia e a Grécia antiga, quando da utilização de instrumentos e personalidades como os Sápátras, *Ratios* (os livros razão da época) e a padronização dos livros e contas, passando pela era Medieval, na Roma Antiga, com a figura dos *QUESTOR* (ou auditores) com a junção da Contabilidade com o Direito, e finalizando com a era da Literatura (na era Moderna), com estudiosos como Leonardo Fibonacci (1202), Francesco Balducci Pegolotti (1310-1347), Benedetto Cotrugli (1416), encerrando a era Medieval, as Ciências Contábeis sempre procuraram acompanhar a evolução das empresas e, assim, consolidaram-se como o instrumento sólido de construção e de demonstração do patrimônio. (SCHIMIDT; SANTOS, 2008, p. 4).

Já no período da era Moderna, que compreende o período de 1202 (chamado período da sistematização e da Literatura) a 1840, estudiosos como Frei Luca Bartolomeo de Pacioli, Francesco Villa (1853) e as partidas dobradas, Giuseppe Cerboni (1801), da Escola Toscana da Contabilidade e a Contabilidade de Estado e Orçamentos, Fabio Besta (1845), em seu livro *La Ragioneria*, contribuíram com o avanço das Ciências Contábeis como forma de estruturar e organizar a leitura dos dados econômicos empresariais.

Com a ampliação do Mercantilismo, o advento das Cruzadas e a criação das Escolas de Florença, Gênova, Veneza e as Escolas Orientais, que compreende o período de 1853 a 1890, as Ciências Contábeis consolidaram-se como uma Ciência, e foi efetivamente esse o período considerado como o período do crescimento e fortalecimento da prática Contábil como Ciência.

Foi a partir desta época (1800 d.C.) em diante que, com o surgimento das grandes corporações, dos códigos comerciais, das escolas de comércio e de Contabilidade no mundo, dos grandes conglomerados bancários, da estruturação das Bolsas de Negócios e valores pelo mundo, das empresas de auditoria com a função de padronização e verificação das demonstrações e também com a oficialização das práticas contábeis, em forma de lei, na Europa (Congresso Italiano 1879), que as Ciências Contábeis consolidaram-se definitivamente como o único instrumento econômico empresarial a atender as expectativas de usuários das informações das organizações.

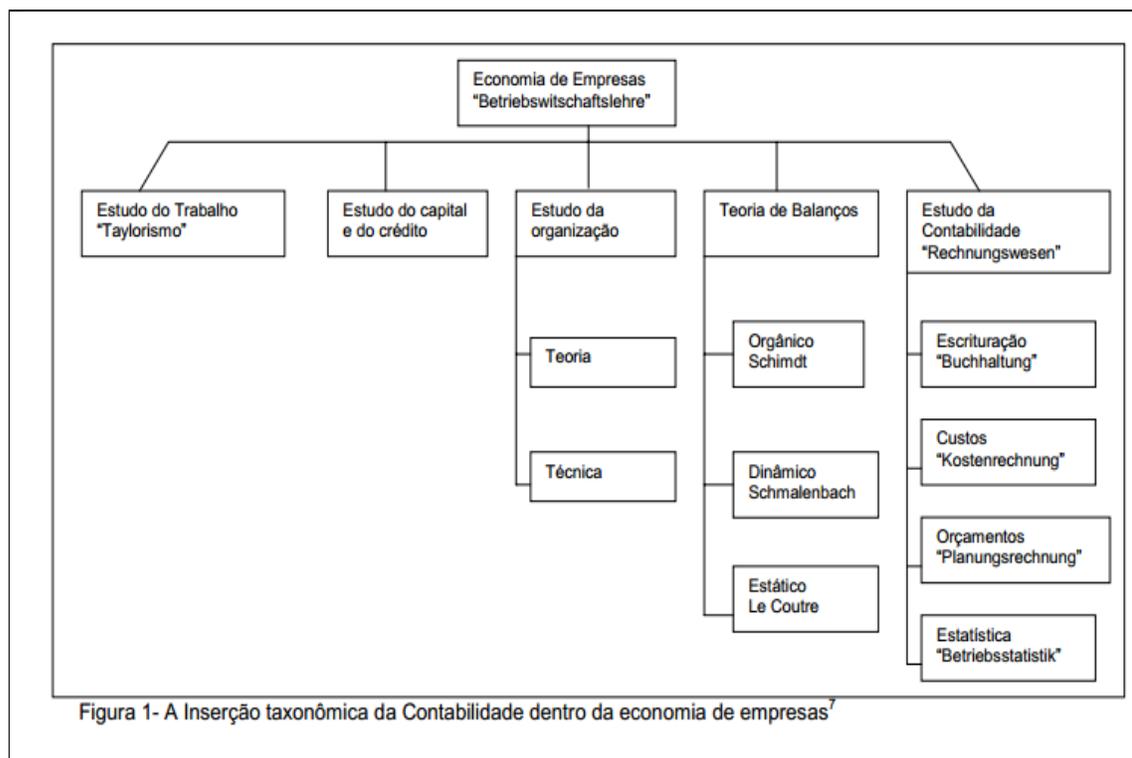
Nesta mesma época, a profissão contábil já era devidamente reconhecida legalmente e muito utilizada para a observação do movimento global de comércio que se construía.

A partir de 1870, com a criação das entidades globais de auditoria e o advento da crise de 1929 (crise da Bolsa de Nova York), e como resposta a ela, houve a criação de comitês internacionais de Contabilidade, das Associações independentes de Contadores, e principalmente da constituição da OCDE (Organização Internacional para o Crescimento e Desenvolvimento Econômico). Assim, o ritmo de construção e consolidação das práticas contábeis e de suas demonstrações ganharam escala global e importância vital na construção da credibilidade dos negócios entre bancos, transações entre países, investidores e organizações.

Os pilares do desenvolvimento científico na Europa envolviam o fortalecimento com as fontes de capital, desenvolvimento do sistema legal, desenvolvimento do sistema orçamentário público, desenvolvimento do sistema fiscal de controle da atividade econômica, controle da inflação e dos custos históricos e, por fim, da sofisticação e padronização das informações contábeis e econômicas. Esse movimento foi liderado por países denominados legalistas (Alemanha e França) e Estados Unidos e Inglaterra (denominados não legalistas).

Na Alemanha e Itália, marcos do desenvolvimento legal de práticas comerciais e contábeis, surgem as leis das companhias por ações, leis de companhias por responsabilidade limitada, lei da publicidade, lei bancária, lei supervisora de seguros, lei do imposto de renda, e regulamentos da profissão contábil. Foi nesta época que, pela primeira vez, os princípios fundamentais da contabilidade foram incluídos em legislação: princípio da verdade, princípio da integridade, princípio da invalidade, princípio da clareza e princípio da prudência. A inserção da taxonômica da contabilidade na Alemanha determinava a ciência da Economia Empresarial, onde as variáveis de negócios a serem controladas pela Contabilidade eram assim elencadas:

Figura 5 - A inserção da taxonômica da contabilidade na Alemanha



Fonte: Caderno de Estudos, n. 21, Maio/Ago. 1999

Simultaneamente, as Ciências Contábeis Inglesa e Americana (denominadas Anglo-Saxã) estruturavam-se. Envolviam países como Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Índia, África do Sul, e Malásia, possuíam 03 pilares de desenvolvimento:

- Padronização dos sistemas de decisões de investimentos;
- Sistema legal de regulação da Economia;
- Sistema legal de controle de mercado de títulos e de capital.

As ciências contábeis alinhados aos princípios e com respeito aos costumes e às tradições, origem do princípio contábil, geralmente aceito mantinhas suas práticas alinhadas a: 1) quanto menos fosse escrito melhor; 2) julgamento com base na força e menos consciência popular; 3) definindo todos os aspectos legais permitidos; 4) consultas aos contadores independentes em caso de dúvidas, a estrutura legal contábil foi assim elaborada, dando forma aos dois regimes jurídicos da época. (PIGATTO, 1999, pag 122).

Sua evolução foi a de controle da simples movimentação de custos e despesas, até as atividades comerciais, finalizando na Gestão dos Riscos empresariais. Apresentado de uma forma resumida:

Tabela 7 – Resumo

Era	Fase	Eventos	Convergência
Medieval (1202 – 1494)	Conceitos contábeis	- Era da sistematização - Civilização INCA e sistema de nós	Controle de custos e atividades comerciais
Moderna	Desenvolvimento da Literatura	- Fibonacci, Balduccio Cotrugli, Pacioli	Controle de custos e atividades comerciais
Científica (1840-1890)	Escolas de Contabilidade Italiana	Ampliação do mercantilismo Escola Toscana, Lombarda, Veneziana, Cruzadas, Florença, Gênova, Veneza, Oriente	Controle de custos e atividades comerciais
Científica (1890 aos dias atuais)	1808	Primeiras aulas de comércio no Brasil Lei de sociedade anônima Código comercial	Controle de custos e atividades comerciais
	1845	Estruturação de sistema de controle Fundação de empresas auditoras	Controle de atividades comerciais Credibilidade do mercado de ações
	1900	Contabilidade Germânica e Europeia	Controle de atividades comerciais Credibilidade do mercado de ações
	1902	Contabilidade no Brasil	Controle de atividades comerciais Credibilidade do mercado de ações
	1929	Crise de 1929	Controle de mercado acionário
	1930 a 1974	Comitê de Basileia OCDE e princípios para empresas multinacionais	Controle de mercado acionário Harmonização contábil
	1940 a 1976	Estrutura legal Brasileira	Controle de mercado acionário <b>Harmonização contábil</b>
Científica (1890 aos dias atuais)	1982 em diante	Crise Brasileira – Milagre Brasileiro	Lei da S/A CPC, CVM IASB, Crise bancária Harmonização contábil
	2001	Crises econômicas Americana, Argentina Asiáticas, México Japão, Brasil (bancos). Basileia I	Controle de mercado acionário, Governança. Gestão de Riscos, Solidez, <b>Harmonização contábil</b>

Científica (1890 aos dias atuais)	2002 2010 em diante	SOX, Basileia II e III. Harmonização global ONU, OCDE, FMI, BIS BIRD	Controle de mercado acionário Governança dos países e empresas Gestão de Riscos Solidez <b>Harmonização</b>
Científica (1890 aos dias atuais)	Ambiente em 2018	SOX, Basileia II e III. Harmonização global ONU, OCDE, OCDE outlook, IFRS, BIS BIRD	Controle de mercado acionário Solidez financeira dos países e empresas Controle de alavancagem e contágio sistêmico Harmonização de procedimentos contábeis Transparência, Governança e demonstrações de Riscos.

Fonte: Schimdt; Santos 2008

## 2.6 A harmonização das práticas contábeis e Gestão de Riscos

O processo global se originou a partir do comitê de Basileia, criado em 1930, que iniciou suas atividades em 1975, com atividades de supervisão bancária no exterior. Os acordos de Basileia I (1988), II (2004) e III (2010) acompanharam a evolução das crises, estudando suas origens, reflexos e necessidades de controle, que culminaram com a criação do Fórum de Estabilidade Financeira de Governos e dos Mercados, com o FSB – *Financial Stability Board* e o G20 para debates dos riscos financeiros e econômicos sistêmicos.

O início do processo brasileiro de gestão de capitais se originou a partir das leis 11.638/2007 e Lei 6404, de 1976, que tratam de Sociedades Anônimas. O Brasil passou a participar do processo de convergência global de normas e práticas internacionais de demonstrações contábeis e financeiras. Nos dias de hoje, as normas e procedimentos contábeis, emitidas pelo FASB/IASB, passam a regulamentar a contabilidade internacional, com exceção do mercado americano, em que as empresas ainda se obrigam a utilizar as normas emitidas pelo FASB, através dos enunciados IFRS.

Como foco principal, alinhado ao movimento global, assinado em comum acordo entre os países do G8 e G20, participantes da Organização Mundial do Comércio passam a estruturar o processo institucional para a harmonização e a padronização das práticas contábeis, visando atender às pressões do próprio mercado investidor e outros usuários da

contabilidade, sobre a redução dos riscos de investimentos, menores custos de capital como resultado das informações contábeis transparentes e comparáveis, e de alta qualidade (PADOVEZE, 2012, p. 11).

Os princípios contábeis brasileiros que sustentam todas as iniciativas de pronunciamentos se mantiveram, sendo eles os princípios da entidade, continuidade, registro pelo valor original, competência e prudência e foram regulamentados pela resolução 750/193 que dispõe sobre os princípios fundamentais da contabilidade.

Entre as preocupações do processo de harmonização, a manutenção do foco sobre a essência sobre a forma, disposta em pronunciamentos IFRS, deve adotar procedimentos de relatos nas seguintes situações para nosso objeto de estudo desta dissertação: a natureza dos desvios e quais distorções causariam as demonstrações (denominada assimetria das informações), a ponto de prejudicar o alcance dos objetivos bem como o tratamento adotado. (PADOVEZE, 2012, p. 76).

O processo de harmonização de práticas contábeis, inclusive sobre a forma de interpretar questões antigas como eventos de natureza ambiental e social, sob tratamento distinto em contas de passivos ou ativos, mas que afetem ao patrimônio da organização, passou a figurar como um ponto de extrema relevância dentro das demonstrações contábeis.

Por haver disposição dentro dos CPC, de forma alinhada e adequada, as questões voltaram-se para as observações previsíveis das operações das organizações, e seus futuros impactos nas demonstrações contábeis, que acarretem na desvalorização do patrimônio da entidade ou de seus sócios acionistas.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade e resolução CFC 750/93, em seu artigo quinto, “a CONTINUIDADE da ENTIDADE, e sua vida definida provável, devem ser consideradas quanto à classificação e avaliação das mutações patrimoniais, qualitativas e quantitativas (Conselho Federal de Contabilidade, 1999, p. 31)”.

Portanto, esse processo de observação da *ESSÊNCIA SOBRE A FORMA* busca alcançar o maior grau de visibilidade das situações das organizações (transparência e sua assimetria), e assim melhorar, entre tantos outros objetivos, o grau de detecção de riscos de contaminação de impactos negativos sobre o patrimônio e investimentos realizados.

O objetivo principal deste processo de harmonização, sem dúvida, será além de tantos outros, o de tornar mais seguro todo o sistema de transações financeiras e comerciais, melhorar o ambiente de investimentos, melhorar a transparência sobre os riscos de ativos, de

negociações (fusões e aquisições etc.), resultando no aumento de credibilidade dos países e empresas (BIS, 2012, p. 16).

Numa breve explanação sobre os padrões qualitativos contábeis e formas de mensuração, Marshal (2002, p. 27) define como sendo “[...] boas práticas no campo operacional ou especificam diretrizes gerais para a avaliação da qualidade de processo e de controle” que, segundo ele, podem ser subdivididos em diretrizes de controle interno, de qualidade para processos e recursos, e diretrizes setoriais de boas práticas operacionais, através de um quadro de perdas operacionais contábeis e financeiras:

Tabela 8 – Dados de perdas operacionais e reflexos financeiros e contábeis

Tipos de perda	Causas	Perdas monetárias
Legal e responsabilidade	Processo legal perdido ou a perder	Custos legais externos decorrentes de processo operacional
Penalidades tributárias, de Compliance e legais	Penalidades pagas ou a pagar à entidade reguladora	Multas ou custo direto ou a incorrer, com os custos associados
Perda ou dano a bens	Negligências, acidentes, incêndios, causas especiais	Redução do valor de ativos, ativos intangíveis, e de patrimônio.
Restituição	Cobrança de juros ocorrida ou a incorrer	Pagamentos a terceiros ou qualquer outra forma de compensação social, econômica ou ambiental
Perda de recursos	Impossibilidade de impor cobrança legal a uma terceira parte para recuperação de ativos devido a erro operacional	Pagamentos feitos ou a realizar e que não sejam ou serão recuperados
Baixa de ativos	Fraude, mercado avaliado de forma incorreta e risco de crédito	Redução direta do valor dos ativos financeiros por resultados inadequados da gestão de riscos

Fonte: MARshal, 2002, pag 27

O tratamento dessas perdas operacionais esperadas não é uma tarefa trivial, e uma ferramenta que pode auxiliar é a IAS37, editada pelo *International Accounting Standards Board*, que especifica de maneira lúcida o que pode (ou não) estar sujeito a provisões. As três especificações gerais da AS37 são: 1) Uma provisão não deve ser reconhecida para perdas operacionais futuras; 2) Uma provisão deve ser reconhecida para um contrato custoso – um contrato em que os custos inevitáveis de se cumprir as suas obrigações excedem os benefícios econômicos esperados; 3) Uma provisão para custos de reestruturação deve ser reconhecida

apenas quando a empresa tiver um plano formal e detalhado para a reestruturação e tiver gerado uma expectativa válida nas pessoas afetadas.

Para a AS37, é obrigatório que apareça uma provisão no balancete, somente quando uma empresa tiver uma dívida atual (legal ou construtiva), fruto de um evento transcorrido. Mudanças na lei ou tecnológicas podem ser levadas em consideração quando estas obtiverem um grau altíssimo de certeza que ocorrerão.

Contudo, a recomendação da SAS 47, emitida pela AICPA, é a de que os riscos de perdas futuras sejam observadas pelos auditores e deve haver a constante busca pela materialidade dos riscos, como forma de identificar as contas contábeis relacionadas às perdas ocorridas.

Essa observação das perdas, através da gestão de riscos, exige uma correta mensuração dos índices de riscos das operações das organizações, como forma de prepará-los para observar a essência sobre a forma contábil.

Veremos em capítulo específico as recomendações da AICPA para a correta verificação dos riscos.

## **2.7 A nova variável: evolução do pensamento ambiental e social: relação direta com os riscos das entidades**

### **2.7.1 Estados Unidos e Canadá**

Podemos citar como um dos primeiros movimentos ambientalistas, as palavras do 25º presidente americano Theodore Roosevelt, e vencedor de prêmio Nobel da Paz, em 1906, que afirmava que o orgulho americano advinha do progresso conquistado. No entanto, ressaltava, enfaticamente, que os Estados Unidos chegaram a um momento de refletir o que aconteceria quando as florestas desaparecessem, quando o carvão, o ferro e o petróleo se esgotasse e quando o solo e a água estivessem mais empobrecidos, dificultando a navegação.

As palavras de Roosevelt já demonstravam a inquietude da comunidade local sobre o tema do meio ambiente, antes mesmo das convenções internacionais europeias.

Os primeiros escritos em assuntos ambientais encontram-se no livro de Roderick Nasch Frazier (1939-2011), nascido em Manhattan, formado em Harvard e com mestrado e doutorado em história natural, que ganhou notoriedade em 1964, quando sua dissertação de

Mestrado discorria sobre a *Selvagem Mente Americana*, livro listado como os 10 livros que mudaram o mundo.

Mais tarde, na década de 60, mais precisamente, em 1962, a escritora americana Raquel Carson (zoóloga e bióloga) publicou o livro *Primavera Silenciosa*, escrevendo sobre o funcionamento da Biosfera.

Em um de seus livros, aponta aquele escrito na década de 70, ***Proteger nossas crianças em épocas de crise ambientais***, considerado um best-seller no tema e muito utilizado em bibliografias de teses e estudos.

Outra grande obra da mesma autora, Raquel Carson, despertava para o futuro das crianças em épocas de crise. O livro *Proteger crianças em épocas de crises ambientais* recebeu outro grande destaque por incomodar a geração da época. A partir dessas iniciativas, o movimento dos ambientalistas foi fortalecido nos Estados Unidos, e as iniciativas de Raquel Carson tinham como preocupação os agrotóxicos, pesticidas da agricultura, conservação da natureza e poluição industrial. Outro escritor americano reconhecido foi Paul Ehrlich, com seu livro *A Bomba populacional*, atribuindo os problemas ambientais ao crescimento demográfico.

Em 1973-1975, entra em vigor a *Convenção Internacional das espécies da fauna e da flora silvestre ameaçadas de extinção ou Convenção de Washington*, em 1973, estabelecendo as regras e punições para o tráfico de espécies raras.

Em junho de 1974, os cientistas Mario Molina e Frank Sherwood Rowland (Prêmios Nobel de Química) provam que os gases CFC's (Clorofluorcarbonos) danificam a camada de ozônio da terra.

Em 1976, em Vancouver, no Canadá, foi realizada a *HABITAT I*, uma convenção pioneira que relacionava meio ambiente e assentamentos humanos. Uma visão revolucionária para a época.

Além da organização política, promovida pelas convenções internacionais, podem-se destacar personalidades da história como Donald Worster que, em 1985, produziu livros destacados e premiados como: *Nature economy* (Cambridge), *Dust Bowl* (Oxford University), contando a história do desastre americano ambiental, ocorrido em 1930, *Rivers of Empire* (Oxford University) e *Changes in the Land, Indians, Colonist na the ecology of the New England* (New York 1983).

## 2.7.2 Na Europa

Entre as décadas de 1960 e 1980, cientistas, movimentos sociais, ambientalistas e um conjunto de políticos e funcionários públicos já denunciavam os problemas ecológicos e sociais das economias herdeiras da Revolução Industrial.

Em resposta à crescente preocupação pública com os efeitos negativos do modelo industrial, a Organização das Nações Unidas (ONU) iniciou um ciclo de conferências, consultas e estudos para alinhar as nações em torno de princípios e compromissos por um desenvolvimento mais inclusivo e harmônico com a natureza.

Os primeiros registros de legislações europeias sobre meio ambiente foram datados de 1956, com a criação da Lei do Ar Puro, pela Inglaterra, após inúmeros casos de contaminação do ar, através do enxofre, provocando a chuva ácida e outros transtornos ambientais, dando origem às primeiras legislações.

O conceito de *Desenvolvimento Sustentável* foi debatido no *Painel de Founex*, em 1971, estabelecendo as primeiras noções de desenvolvimento de um país.

O Clube de Roma, no ano de 1972, publicou seu primeiro documento intitulado *Limites de crescimento* (1972), onde amparado nos estudos do MIT, o relatório já alertava para as questões sociais, ambientais e econômicas.

O primeiro modelo, denominado padrão do modelo mundial, utilizava valores históricos entre 1900 e 1970 e já apontava os reflexos do impacto ambiental no mundo, resumindo-se em três pontos:

- A produção de alimentos e produção industrial cresceria de tal forma, que os recursos naturais estariam escassos em pouco tempo;
- A partir de 2020, os recursos impediriam o desenvolvimento industrial;
- A partir de 2050, ocorreria uma incontrolável mortandade e, conseqüentemente, uma redução da população mundial.

Como foco do estudo, foram propostas medidas de contenção de desenvolvimento econômico como:

- A reciclagem integral dos resíduos;
- Controle de poluição e do crescimento populacional;

- Métodos de restauração dos solos;
- Maior ênfase nos serviços do que na produção industrial.

Estudos eram encomendados e livros publicados como *Os Limites do crescimento*, pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology – MIT), encomendado pelo clube de Roma para identificar quais os reflexos ambientais o mundo sofreria, a partir do ritmo de crescimento previsto pela Europa e Estados Unidos.

O Painel de Founex (1971) foi o evento oficial que deu origem à criação do conceito de Desenvolvimento Sustentável e, posteriormente, foi amplamente divulgado no Encontro de Estocolmo (1972) com a adesão de mais de 50 países.

No ano de 1976, Jan Tinbergen publicou seu livro *Reformando a ordem internacional*, que foi publicado no clube de Roma. É nesta nova publicação que temas como o bem-estar das pessoas, passa a ser tratado oficialmente. Tema amplamente debatido entre mais de 20 países e cientistas, assuntos como alimentação, moradia, desenvolvimento social, distribuição de renda entre outros temas foram adicionados ao debate ambiental embasado na teoria de visão sistêmica de desenvolvimento econômico.

Em meio aos intensos debates sobre temas que cercavam a Responsabilidade Social e ambiental das organizações, a Organização para cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE - 1976) editou suas primeiras publicações denominadas, *Diretrizes OCDE para empresas multinacionais e Diretrizes OCDE de governança para empresas estatais*, com a finalidade de uniformizar as práticas das empresas em seus países de atuação.

Nesta época, os primeiros processos de Licenciamento Ambiental foram criados na Europa, em sistemas de pontuações de empreendimentos, denominados SLPA, avaliando os benefícios sobre os aspectos Econômicos, Ambientais e Sociais locais / municípios.

Na década de 1990, mais precisamente em 1998, foi realizada a convenção de Roterdã sobre o consentimento prévio informado sobre agrotóxicos, entrando em vigor no Brasil em maio de 2004, através do decreto 197.

Em 2001, a documentação técnica avançava na Europa e o entendimento entre os países era ampliado. O documento de controle de *poluentes orgânicos e persistentes* possuía uma agenda periódica para a criação e a manutenção periódica dos seus procedimentos operacionais de controle sobre Agrotóxicos, produtos químicos industriais e seus subprodutos/derivados.

Em 2006, fora publicado um Relatório, pelo cientista Nicholas Stern, economista, que escreveu os primeiros relatórios sobre os reflexos na economia dos impactos ambientais previstos. Em Portugal, o Banco Central português (um dos pioneiros juntamente com a Alemanha) já inclui em suas políticas a sustentabilidade ambiental e social, como instrumento de desenvolvimento dos bancos, na concessão de empréstimos (Guia para inclusão de riscos ambientais e sociais na concessão de crédito por bancos portugueses), motivado também pelos princípios do Equador.

### **2.7.3 Coordenação dos assuntos integrados pelo mundo**

Posteriormente, em meio aos movimentos científicos e da sociedade civil organizada, sobre o tema ambiental, a UNESCO criou sua primeira conferência internacional, denominada *Conferência sobre a Biosfera* (1968) com foco no aprofundamento às pesquisas científicas para o conhecimento das causas da degradação ambiental e a criação de ferramentas de planejamento e de reservas da natureza.

Esse foi o início oficial e reconhecido por todos os países, que motivou a formalização da *Declaração de Estocolmo* (1972). Tal declaração procurou integrar as questões dos Direitos Humanos, publicadas na mesma época.

Em 1980, foi lançado o IUCN (parceria entre a PNUMA e WWF), a *União internacional para a conservação da Natureza*, com o objetivo de elaborar projetos de conservação da natureza pelo mundo.

Em 1987, foi criada a *Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento*, presidida por Brundtland, revendo as questões críticas ambientais, e tinha como objetivo propor novas formas de cooperação, limitar o crescimento populacional, garantir a alimentação em longo prazo, preservar a biodiversidade dos ecossistemas, diminuir o consumo de energia, aumentar a produção industrial nos países não industrializados, controlar a urbanização selvagem, produzindo como resultado o *Relatório de Brundtland, Nosso Futuro Comum*.

Foi atribuído a *Brundtland*, o conceito de Desenvolvimento Sustentável, para atender às necessidades do presente, com o comprometimento e a possibilidade de as gerações futuras

atenderem a suas próprias necessidades, onde fora apresentada e debatida sua aplicação no Brasil, na realização da RIO+92.

No ano de 1976, o acordo da OCDE/ONU, para empresas multinacionais, foi formalizado, integrando os compromissos do setor bancário e empresarial, para a sustentabilidade, integrando os aspectos econômicos, sociais e ambientais pela primeira vez.

Na mesma época, o *Protocolo de Montreal* (1987) foi criado por mais de 170 países pelo mundo, (dentro da divisão de controle de Ozônio da ONU), ratificando assuntos importantes como a lista de substâncias controladas, e os limites de impactos na camada de ozônio, incluindo as fontes geradoras e códigos aduaneiros para controle de importação.

Um dos pontos citados no *Protocolo de Montreal* foi que em países em desenvolvimento e, portanto, com baixas taxas de industrialização, eles se comprometiam a implantar tecnologias alternativas às substâncias controladas, citadas no anexo da convenção, por exigências bilaterais e multilaterais, no comércio entre os países.

Em 1988, dá-se início ao IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*), criado pela ONU e Organização Meteorológica Mundial, com a finalidade de promover estudos paralelos e científicos sobre mudanças climáticas, reflexos de mudanças, e submetem os relatórios para as convenções entre países. Seus primeiros relatórios datam de 1990, de forma temática, e posteriormente passam a serem regulares sobre a situação do clima pelos continentes.

Na década de 90, os compromissos declarados pela ONU, denominados Pactos globais (Global Compact), deram início à universalização do tema entre os países membros da ONU, contemplando temas como Direitos Humanos, Direitos do Trabalho, Proteção Ambiental, Luta contra a corrupção, com adesão de mais de 4.000 empresas de 90 países, sendo, no Brasil, mais de 200 empresas signatárias.

Ainda na ONU, dado o profundo destaque internacional e a necessidade de atuar de forma temática, foi criado o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – 1990), presente hoje em mais de 177 países, criador de indicadores como IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) e do Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) e as Metas do Milênio, que preveem objetivos até 2015 aos países signatários (agenda 21).

A ONU, ainda em 1996, cria a *Cúpula Mundial da Alimentação*, com a presença de mais de 170 países, com o objetivo de debater os reflexos ambientais e a atividade econômica na produção de alimentos.

O Protocolo de Kyoto, criado no Japão, em 1997, assinado em 1998, e ratificado em 1999, entrou em vigor em 2005, depois da entrada da Rússia, em 2004.

O objetivo do Protocolo foi estabelecer um calendário global de redução de emissões atmosféricas de CO<sub>2</sub> (Dióxido de carbono), N<sub>2</sub>O (Óxido nitroso), CH<sub>4</sub> (Metano), HFC (Hidrofluorcarboneto), PFC (Perfluorcarboneto), SF<sub>6</sub> (Hexofluorsulfuroso), no período de 2008 a 2012.

Foram criadas, na época estabelecida, ferramentas como o Comércio de Emissões, o Mecanismo e Desenvolvimento Limpo (MDL) e a Implementação Conjunta (IC). De todos estes mecanismos, somente o MDL se aplica ao Brasil, devido às suas baixas taxas de emissões, e por ser um país ainda em desenvolvimento. Como acompanhamos, em 2012, mais precisamente em dezembro, as metas do protocolo foram renovadas pelos países, porém, por um novo período (2013-2020), na rodada de negociações de DOHA.

Em 2002, fora realizada pelo PNUMA e pelos países signatários a Convenção de Basileia, que completou 20 anos, com a publicação de regras para a União Europeia de controle de movimentos fronteiriços e indenizações sobre danos ambientais por dejetos perigosos.

No Quênia, Wangari Maathai (Prêmio Nobel da Paz, 2004) funda o movimento Cinturão Verde, que prioriza evitar a desertificação por meio do plantio de árvores por mulheres. Pela primeira vez, uma ambientalista é premiada com o Nobel.

Em 2006, foram publicados os primeiros relatórios pelo Painel IPCC intergovernamental, criado pelas Nações Unidas, sobre mudanças climáticas, alertando e publicando a relação das taxas de aquecimento global x as taxas de crescimento dos países e os reflexos ao meio ambiente, além de estudos científicos financiados pela própria ONU.

Em 2012, com o advento da RIO+20, no Rio de Janeiro, outro indicador foi apresentado pela ONU: o *IRI – Índice de riqueza inclusiva* - que mede os seguintes temas: qualidade do capital humano, produção, recursos naturais, e capital social (longevidade).

Todos esses eventos, ora simultâneo ora não, são considerados os “marcos históricos” de início da integração dos temas sociais, ambientais e econômicos globais e fortalecem a atuação em todos os países para cultura da sustentabilidade.

## 2.7.4 O início na América Latina

Na América Latina, acompanhando o movimento americano e europeu sobre Responsabilidade Social Empresarial, deu-se início a vários programas, a saber:

- Rede Fórum Empresa de Responsabilidade Social com a presença de mais de 100 empresas de 18 países da América Latina.

- Conselho Internacional de Empresas para o Desenvolvimento sustentável (WBCSD), com foco na prática de negócios, desenvolvimento regional, energia/clima e ecossistemas, formado por empresas de todos os países da América Latina. Estudos publicados sobre os países são periodicamente publicados pelo órgão, com a visão da WBCSD para o ano de 2050.

Em 2000, foi criado o protocolo de Cartagena, que foi um acordo complementar sobre a diversidade biológica, nele se estabelecem-se regras de controle de modificações genéticas de alimentos, devido ao aumento das tecnologias de modificação genética.

A Carta de princípios do Equador, formalizada em 2002, de iniciativa do Banco Mundial, através do IFC, estabeleceu conteúdo de avaliação de riscos empresariais e bancários envolvendo: gestão de risco ambiental, mecanismos de controle de poluição, proteção à saúde, diversidade cultural, ética e sistemas de gestão de segurança ocupacional, avaliação de impactos socioeconômicos, eficiência na produção e uso de recursos hídricos e energéticos e respeito aos direitos humanos.

A sociedade civil organizada também decidiu participar através de comunidades de estudos científicos e de participação social, como a RED PUENTES internacional.

A iniciativa do setor financeiro (bancos) procurou envolver pequenos e médios empresários, com linhas de financiamento e apoio, com programas denominados FUMIN (Fundo Multilateral de Investimentos), com foco em projetos de micro seguros, resíduos e lixo, distribuição de renda, energia, educação, entre outros temas.

### 2.7.5 A evolução do tema de Riscos de Operações e da sustentabilidade no Brasil

No Brasil, em um breve resumo, iremos contemplar a onda de movimentos ocorridos com a temática ambiental e social ocorrida desde a década de 70, 80 e 90.

Posteriormente, resumiremos os diversos programas, ferramentas e indicadores de gestão criados no país.

O movimento ambiental brasileiro teve início em meados da década de 50, com o ativista ambiental José Lutzemberger, engenheiro químico e empregado da empresa BASF. Pediu demissão da empresa por não concordar com as práticas da empresa e tornou-se consultor e empresário. Foi secretário do meio ambiente no Governo Collor, em 1990, e fundou uma empresa de serviços de consultoria ambiental.

Historiadores como Sérgio Buarque de Holanda em seus livros (*Monções* – 1990), *Extremo Oeste* (1986), já tratava o tema ambiental como flora, fauna, topografia, solos, navegabilidade, meios de transporte, alimentos etc. O sociólogo Gilberto Freire publicou seu livro *Nordeste* (1985) cujos capítulos abordam os temas ambientais do país. O geógrafo Aziz Ab'Saber em seus livros a *História Geral da Civilização Brasileira* (1985 e 1989) já apontava a história dos escravos africanos, colonos europeus e a crise da água. Estes, e tantos outros, foram fontes inspiradoras do movimento ambientalista brasileiro.

A partir da RIO+92, o movimento ambiental organizado ganhou expressiva força com a atuação de entidades como a União Protetora do Ambiente Natural (UPAN), com entidades como a WWF Brasil, Greenpeace Brasil, SOS Mata Atlântica e muitos outros.

Na década de 70, mais precisamente em 1973, fora criada a Secretaria Especial do Meio Ambiente (governo Emílio Médici), com a finalidade de acompanhar o assunto no mundo, porém, com pouca ou nenhuma atuação no país. A presença desses institutos, no país, auxiliou, em muito, a construção da Conferência das Nações Unidas, marcada para 1992. (RIO+92). Marcada para junho de 1992, a Rio+92, como foi conhecida, tinha a finalidade de debater as conclusões do Relatório de Brundtland (1987), e comemorar os 20 anos da Convenção de Estocolmo, com a participação de 178 países, resultando na maior conferência global já realizada no mundo.

Ainda na RIO+92, o Brasil apresentou seu legado sobre o meio ambiente onde foi elaborada a *CARTA DA TERRA BRASILEIRA*, com a coordenação de Leonardo Boff (\*) que passou por um debate em mais de 46 países (100 mil pessoas), com a participação social de todos os níveis e classes, até que em março de 2000, ela foi aprovada. Contemplando temas como meio ambiente, democracia, financiamento justo, pobreza, igualdade de direitos, educação, sustentabilidade, Direitos Humanos e paz, o documento foi festejado por ser muito completo.

Durante o evento da RIO+92, foi, então, formalizado e apresentado o compromisso *Agenda 21 Brasileira*, contemplando documentos importantes como a *Carta da Terra*, *Declaração do Rio sobre Meio Ambiente*, *Declaração de princípios sobre uso das Florestas*, *Convenção sobre a diversidade Biológica e convenção de mudanças climáticas*.

Mesmo que com atraso de mais 20 anos, desde 1972, quando da declaração de Estocolmo, o evento da RIO+92 resultou em um documento completo, integral, e aprovado por mais de 170 países.

Os temas contidos na Agenda 21 Brasileira continham o Meio Ambiente na tomada de decisões, florestas e montanhas, uso do solo, atmosfera, secas e desertificação, agricultura sustentável, diversidade biológica, proteção aos oceanos, proteção da água, químicos e agrotóxicos, políticas para resíduos, resíduos radioativos, biotecnologia, proteção da água, padrão de consumo sustentável, cooperação internacional, autoridades locais para aplicação da Agenda 21, comunidade científica, agricultura e fazendeiros, legislação, combate à miséria e pobreza, saúde humana, habitação, direitos humanos, equilíbrios de gêneros, sexo e raça, fortalecimento da proteção a crianças e jovens, fortalecimento de sindicatos de trabalhadores, preservação e proteção de povos indígenas e apoio à formação de ONG's e grupos sociais.

A segunda edição da Agenda 21, após consulta pública, revisou sua visão temática de sustentabilidade, incluindo 06 temas principais: Gestão de recursos naturais, Agricultura sustentável, Cidades sustentáveis, Infraestrutura e integração regional, Redução de desigualdades sociais e Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento sustentável. Foram mais de 26 debates e mais de 5.800 sugestões de revisão.

Ficou, então, o Marco oficial brasileiro, para o tema meio ambiente com a agenda do século 21. Toda a estrutura de leis brasileiras passou a ser desenhada e escrita a partir deste capítulo importante na História do Brasil. O Brasil passou, nesse sentido a possuir um plano de ação, um compromisso formal perante às metas do milênio, divulgar seus resultados e ser

monitorado internacionalmente. O país, nesse sentido, estava inserido no panorama global para a Sustentabilidade. Em 2006, o Banco Central publicou a Resolução 3.380 de 29 de junho, onde estabelece a necessidade de implantação de sistema de Gestão de Riscos de operações no setor bancário.

Mais recentemente, a instrução CVM 552 e 301 da Comissão de Valores Imobiliários, fornece diretrizes para o uso e o fornecimento de informações através do formulário 27, que solicita informações de riscos de operações sob todos os aspectos regulatórios, societário, informações sociais, ambientais, econômicas, de governança, decisões públicas entre outros temas, incluindo contencioso jurídico.

No âmbito ambiental e social, com convergência por entidades econômicas brasileiras, o Inmetro, através de sua portaria 317, passará, a partir de 2015, a avaliar a conformidade ambiental e social onde serão integrados selos de certificações, visando a avaliação da sustentabilidade de produtos ao mercado, incluindo ciclo de vida de produtos, impactos sociais e ambientais, prevenção da poluição, emissões de gases do efeito estufa, cadeia de valor e relações trabalhistas envolvidas na produção.

O Banco Central do Brasil, de maneira evolutiva, desde 2008, aprova novas resoluções que visam à proteção do meio ambiente e das relações trabalhistas, através da publicação de resoluções tais como 3545 de 2008 (proteção do Bioma da Amazônia), resolução 3876 de 2010 (proteção e prevenção ao trabalho escravo), resolução 3896 de 2010 (redução de gases do efeito estufa na agricultura), circular 3547 de 2011 (determinação de índices de riscos a exposição a danos sócio ambientais), resolução 3813 de 2009 (emissões e relações trabalhistas no mercado de cana de açúcar), resolução 4008 de 2011 (financiamentos de projetos lastreados com fundo nacional de mudanças do clima).

Por fim, em 2012, a audiência pública 41/12 estabeleceu a adoção, por parte dos agentes financeiros, da necessidade de adoção de políticas, gestão de riscos e adoção de relatórios de responsabilidade ambiental e social.

Como resultado desta audiência pública, foi aprovada a resolução 4327 de 25.04.2014 com as diretrizes para a adoção de políticas e gestão de riscos socioambientais por todos os agentes financeiros brasileiros, com prazos entre fevereiro e julho de 2015 para implantação.

## 2.8 Instrumentos de apoio à Gestão de Riscos de Operações no mundo

Muitos são os programas de gestão e instrumentos setoriais existentes no mundo, como na América Latina e no Brasil. Cada setor de atividade, ao assinar e apoiar os tratados internacionais de reconhecimento, passaram a criar suas ferramentas de referência, adesão e monitoramento. E, a cada dia, novos instrumentos são criados e buscam o reconhecimento público e de instituições, com a finalidade de monitorar a atividade empresarial e governamental no país. Abaixo, apresenta-se um quadro resumo (montado pelo mestrando) dos diversos instrumentos e ferramentas existentes na América Latina, para o apoio e a difusão da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Tabela 9 – Programas de Gestão de Sustentabilidade Empresarial

Princípios do Equador	Manual de princípios de países signatários do Mercosul, contemplando temas da sustentabilidade
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança corporativa	Código Brasileiro das melhores práticas de governança corporativa
CVM – Conselho e valores mobiliários	Cartilha de boas práticas de governança e riscos
FDC – Fundação Dom Cabral	Instrumentos para avaliação da sustentabilidade e governança
Carvão cidadão (Direito privado) criado em 2004	O instituto tem a finalidade de monitorar a atuação da indústria do carvão fornecedora das siderúrgicas
Algodão Cidadão (direito privado) criado em 2005	Instituto (MT) com a finalidade de promover ações na cadeia produtiva do algodão
ABIOVE – Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais	Promover estudos e ações na cadeia de fornecimento da indústria de óleos vegetais
WBCSD – World Business Council for Sustainable Development	Promover ações e projetos em negócios sustentáveis
ICMM – International Council of mining & Metals	Conselhos das empresas de mineração com projetos em meio ambiente e segurança
ETI – Ethical Trading Initiative	Conselho de empresas do setor têxtil com projetos de renda, trabalho e meio ambiente
GRI – Global Report Initiative	Publicação de relatórios de Riscos de operações e sustentabilidade
Relatos Integrados – IIRC	Relatórios de riscos e materialidade empresarial sob iniciativa do IIRC

Fair Label	Conselho de empresas do Setor Têxtil com projetos em trabalho, renda e meio ambiente
Kimberley initiative	Conselho de países e empresas, com foco no roubo e comércio ilegal de diamantes – processo de certificação
Processo de certificação MSC	Entidade que certifica empresas de pesca e restaurantes
AA1000	Fórum de sustentabilidade de empresas afiliadas
GTI – Global Transparency Initiative	Iniciativa de abertura e monitoramento de instituições Financeiras
Índice de sustentabilidade DOWN Jones	Iniciativa da Bolsa de Valores Down Jones, formação de ações, fundos e rentabilidade, com regras de conduta empresarial
Ftse4good – Índices Britânicos da Bolsa de valores	Iniciativa Britânica de Bolsa de Valores com regras de conduta empresarial
Índices de Johannesburgo	Iniciativa de Bolsa de Valores da África do Sul
Índice Bovespa de ações	Iniciativa Bolsa de Valores com regras de conduta empresarial
ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades fechadas de previdência Complementar e Instituto Ethos	Entidade sem fins lucrativos, formada pelas empresas com foco na atuação sustentável, meio ambiente, Governança, e projetos sociais

Fonte: O Autor, 2015

## 2.9 Instrumentos de apoio à Gestão de Indicadores Setoriais – América Latina, Caribe e América Central

Em pesquisa sobre instrumentos e indicadores orientados de gestão, localiza-se mais de 15 entidades que oferecem tais métodos, sendo considerados um exemplo de motivação para o tema no mundo. Esse número cresce a cada ano, à medida que novos institutos e órgãos são criados.

Abaixo um resumo de programas de apoio:

Tabela 10 – Programas de indicadores de gestão de operações e sustentabilidade

Instituto	País
IARSE	Argentina
COBORSE	Bolívia
IBASE	Brasil
AKATU	Brasil
INDICADORES ETHOS	Brasil
INDICADORES GIFE	Brasil
INDICADORES FIDES	Brasil
INDICADORES FUNDAÇÃO DOM CABRAL	Brasil
INDICADORES ACCION	Chile
INDICADORES PROHUMANA	Chile
INDICADORES RI	Chile
INDICADORES CCRE	Colômbia
INDICADORES DERES	Equador
INDICADORES PERU 2012	Peru
INDICADORES AED	Costa Rica
INDICADORES FUNDEMAS	El Salvador
INDICADORES CENTRARSE	Guatemala
INDICADORES CEDIS	Panamá

Fonte: O Autor, 2015

## **2.10 Instrumento de apoio à Gestão e uso de Indicadores Empresariais (Europa e Estados Unidos)**

Merecem destaque os programas dos Estados Unidos e Europa, destacando-se também pela quantidade de métodos e indicadores, oferecendo sistemas de avaliações empresariais.

Todos os instrumentos criados acompanharam as evoluções de legislações, assim como no Brasil, porém, com grau de envolvimento legal direto com institutos oficiais do governo americano e europeu.

Alguns destacados:

Tabela 11 – Relatórios de sustentabilidade

MS do ECO 4WARD	Áustria
Albatroz B&SB	Bélgica
TUUN ASKELEITA FB&S	Finlândia
Guide CSR Europe Alliance	França
Guide de La Performance Global CJD	França
CR Index BITC	Reino Unido
Bilan Societal CJDES	França
Sigma Project BSI, FFF, e Accountability	Grã Bretanha
GRI GR3	Holanda
Small & Better Business Journey SBC	Reino Unido
RCI Accountability	Reino Unido
The Natural Step WHH	Suécia
CSR Toolkit for SME COSORE	Itália , Bélgica, Portugal

Fonte: O Autor, 2015

## 2.11 A normalização da gestão de Operações no Brasil e no mundo

Outro movimento muito importante no processo de consolidação da prática da Sustentabilidade empresarial no mundo caracteriza-se pela contribuição de Normalizações Internacionais de Práticas. Abaixo um resumo de processos de certificações no Brasil e no mundo existentes:

Tabela 12 – Programas de certificações em gestão de operações

ISO Suíça	ISO26000/ISO9000/ISO14000
ISO Suécia – Responsabilidade e verificação de gases do efeito estufa	Família de normas série 14000 e Norma 14065
FSC – Alemanha	FSC IC
Values Management System ZfW Alemanha	VMSZfw
Austrália - Australian Standards Corporate Social Responsibility	AS8003
Israel Standard Israel	SI 10000
Brasil ABNT	NBR9001/NBR16001/NBR14001
Comissão Europeia	Emas CE
Dinamarca	Set Social Index DSI
Espanha	SGE 21 Forética
EUA	OHSAS18001

EUA	SA8000
Sustainable Development França	SD 21000
Itália Qres	Qres Cele
Japão Ethics Compliance	ECS2000 JBES
Reino Unido Accountability	AA1000
Reino Unido British Standards	BS8555/8800/8900
Reino Unido Good Corporation Ltd	Good corporation
Reino Unido Community Mark	BITC
Reino Unido	Investor in people UK

Fonte: O Autor, 2015

## **2.12 A integração regulamentada de governança, Riscos de Operações econômicas sustentabilidade empresarial (Países, empresas e academia)**

As constituições dos países como Alemanha (1919), sob influência dos textos de Max Weber, foram oficializadas através do Tratado de Versalhes, no fim da Primeira Guerra Mundial, estabelecia na parte I do documento, o pacto das sociedades das Nações (artigos 1 a 26) e institucionalizava a OIT (Organização Internacional do Trabalho), além dos artigos que aqui tratavam sobre governança, aspectos econômicos, financeiros, entre outros.

Contudo, foi em 1987 e 2004, através do primeiro Ato da União Europeia e Tratado de Roma (2004), que foram definitivamente consolidados os temas dos Direitos Humanos, direito dos consumidores, direito ambiental, regulamentação da produção, regulamentação do consumo responsável, concorrência e práticas contra corrupção e fraudes.

Esse documento foi definitivamente assinado de forma unificada pela União Europeia e por todos os países do bloco. As cartas de Constituição do México (1857), cartas de Constituição Brasileira (1988) possuíram a mesma estrutura jurídica de capítulos e temas.

No Brasil, que aderiu ao protocolo dos países do G20 na OCDE, foi determinada a regulamentação do BACEN 608, estabelecendo as diretrizes no período de 2011 a 2018, e indicadores como solidez financeira bancária em três pilares de controle, entre eles a disciplina de mercado, processo de avaliação contínua de capital dos bancos e exigência ou necessidade de capital.

Dentre as diversas medidas adotadas, está a aprovação de implementação de 25 princípios básicos em contabilidade para melhor transparência e supervisão da atividade econômica (BANCO CENTRAL BRASILEIRO).

As principais medidas recomendadas e aprovadas pelo G20 (OCDE) foram:

- a) Forte recomendação de redução da complexidade dos padrões contábeis e de instrumentos financeiros;
- b) Fortalecimento dos critérios utilizados para a constituição de provisões, mediante incorporação de um conjunto maior de informações das empresas;
- c) Adoção de um padrão único contábil de qualidade;
- d) Aprimoramento dos padrões contábeis relativos às operações “fora do balanço”, Fair Value e provisionamentos;
- e) Demonstrações e instrumentos de avaliações de riscos corporativos;
- f) Aprimoramento da governança e prestação de contas das entidades responsáveis pela emissão de padrões contábeis.

A partir da unificação de Constituição europeia e da assinatura do Pacto Global e objetivos do Milênio, é que, então, a OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico) passou a uniformizar entre países membros, e observadores (incluindo o Brasil), 12 normas de Governança dos países. Neste documento, foram incluídos os seguintes temas:

Tabela 13 – Temas constantes em pacto global de RSC e sustentabilidade

<b>Governança dos Países Administração pública</b>	<b>Governança Empresarial (multinacional e exportadores) Administração privada e Estatais</b>
Governança	Os direitos dos Acionistas
Agricultura e pesca	Prestação de contas e transparências
Desenvolvimento e pesquisa	Práticas leais de concorrência
Projeções econômicas	Práticas ambientais e sociais (incluindo relações trabalhistas)
Educação	Respeito ao consumidor
Meio ambiente	Regras igualitárias de Estado como propriedade
Finanças, harmonização contábil e transparência	Gestão de Riscos de operações e transparência
Atuação Global	Responsabilidade de Conselhos, proprietários e acionistas.
Saúde pública	Auditorias independentes e divulgação
Mercado internacional e balanço de pagamentos	Relação com partes interessadas e direitos de Stakeholders
Relações do trabalho	Combate a Fraude e corrupção
Indicadores de desempenho dos países	Ciência e tecnologia
Padrões de preços	Competências
Produtividade e lucratividade	Assuntos tributários e equidade

Fonte: O Autor, 2015

Simultaneamente aos comitês realizados da Basileia (desde 1930) até Basileia III (2010), fortaleceram-se e consolidaram-se os estados de normalização e controle através de instituições como o Fórum de Estabilidade Financeira, que passou a regulamentar grandes valores movimentados pelos bancos, e o foco dado foi o de observar o nível de riscos sistêmicos, na qual os países estavam envolvidos.

A observação regulatória tinha como foco a qualidade das demonstrações contábeis, os riscos sob o uso de derivativos, riscos de operações, a necessidade de reservas, independência de empresas auditoras, exposição extra balanço, índices de liquidez e alavancagem, incluindo metas para 2018, com a finalidade de evitar contágio mundial em crises sistêmicas.

A comunidade Contábil deveria, então, acompanhar tal processo de harmonização, e através do acordo de entendimentos de Norwalk, passou ao objetivo de uniformizar os padrões contábeis através dos: *United States Generally Accepted Accounting Principles, International Financial Reporting Standards, Financial Accounting Standards Board, International Accounting Standards Board.*

Os objetivos foram caracterizados pela elaboração de um compêndio unificado, definições orientadoras, materialidade, melhoramento do termo receitas e demonstrações, melhoria da assimetria de informações entre relatórios, auditores e reguladores.

Por fim, o IASB, através de sua divisão denominada SASB passou a unificar e formalizar os denominados cinco capitais e a emitir publicações a respeito da materialidade e os pesos que cada tema de Riscos de operações de sustentabilidade receberia por cada tipo de indústria estudada.

A finalidade dos índices de materialidade é o de estabelecer pesos sobre notas qualitativas de cada tipo de indústria, de acordo com os resultados publicados pelas organizações em relatórios complementares.

Na mesma linha de análise, o IIRC Integrated Report Initiative passou a incentivar padrões de emissão de relatórios de demonstração de Riscos de Operações, com base de forma harmonizada com o mercado americano e canadense.

A academia, através do PRIME (Principles for Responsible Management Education), fundado na Dinamarca (1999), passou a reunir as principais universidades brasileiras, em torno da melhoria dos padrões educacionais em Administração de Negócios, com foco diretamente relacionado na gestão de Riscos e Sustentabilidade das organizações.

Nasce, então, a necessidade de se implementar sistemas de controles internos, que devem ir além do âmbito-financeiro-contábil, onde os controles devem ser abrangentes, e devem incluir a direção, gestão, e os níveis de governança. AVALOS, 2009, p. 52).

### **2.13 Comentários parciais da dissertação sobre o processo de convergência pesquisado**

Por tudo o que fora pesquisado até o momento desta dissertação, observa-se um forte, simultâneo, sólido, permanente e estruturado processo de harmonização e convergência das teorias científicas, acadêmicas, e de práticas empresariais e entre países.

O tema da gestão de riscos possui estreita relação e ligação direta dos temas de Sustentabilidade (como estado ou situação) e os Riscos (causas) que possam desestabilizar os mercados ou trazer riscos sistêmicos entre países. Melhorando, assim, a transparência, a qualidade do processo de tomada de decisões, e reduzindo, dessa forma, os riscos envolvidos na relação entre países e empresas.

Nos próximos capítulos, estão demonstrados os conceitos de gestão de riscos e os principais e mais recentes frameworks ou documentos de referência e de observação de riscos de operações utilizados no Brasil e no mundo.

### **3 RISCOS DE OPERAÇÕES: ORIGENS, NATUREZA E TIPOLOGIA, MODELOS CONCEITUAIS BÁSICOS E ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA IMPLANTAÇÃO**

#### **3.1 Origens, natureza e tipologia**

O Risco de Operações, ou mais conhecido como Risco Operacional, resume-se exclusivamente pelas fraquezas e forças internas após a observação de sua realidade operacional e é subdividido em Riscos de Operações, Financeiros e de Administração (PADOVEZE, 2013, p. 138).

A concepção moderna do risco tem suas raízes no sistema de numeração indo-arábico que alcançou o Ocidente cerca de 700 a 800 anos atrás. Mas, foi a partir do renascimento que em 1654 que Pascal e Pierre de Fermat levaram à descoberta da teoria das probabilidades, sendo esse o núcleo matemático do conceito de risco. Nesta mesma época, Abraham de Moivre expôs, pela primeira vez, a curva de sino de distribuição normal, e descobriu-se o conceito de desvio padrão. Nesta época, as aplicações matemáticas em torno da observação de desvios e probabilidade tornaram-se frequentes em jogos e apostas (BERNSTEIN, 1997, p. 02-08)

Do árabe, o termo “*RIZQ*” ou imposto se transformou no grego bizantino “*RIZON*” que significa vantagem ganha afortunadamente, inspirado, favorável, sorte. (BERNSTEIN, 1997, p. 02-08).

Na etimologia latina, Riscos, do italiano, ou “*Resecum*”, “*risicare*” significa ousar.

Padoveze (2013, p. 134) e Bernstein (1997) discordam do fato de que risco pode ser algo somente negativo, pois “*Risicare*”, em italiano, significa “ousar” e, portanto, risco significaria uma ação ou opção, e não um destino ou estado final.

Padoveze (2013, p. 134) cita que na definição jurídica de Petit Robert (1996), “Risco é a possibilidade de um evento não dependente exclusivamente da vontade das partes e podendo causar a perda de um objeto ou dano”, trazendo a visão negativa da terminologia de Risco.

A definição de Risco, fornecida por Frank Knight (1921), resume claramente a diferença entre risco e incerteza, como sendo:

A incerteza precisa ser considerada com um sentido radicalmente distinto da noção de Risco aceita, da qual nunca foi adequadamente separada. O aspecto essencial está no fato de “Risco” significar, em alguns casos, uma variável passível de ser medida, enquanto em que em outras situações, não é possível medi-la. (KNIGHT, 1921)

Já Marshall (2002, p. 36) destaca alguns sentidos para “risco”, como da “variância de resultado”, “fator catastrófico negativo”, “fator positivo de oportunidade” e a relação “risco e incerteza”, traz uma visão ampla de riscos negativos e positivos.

É importante diferenciar risco de incerteza. Segundo Marshall (2002, p.37), “[...] risco se aplica a resultados que, embora não certos, tenham probabilidades que possam ser estimadas pela experiência ou por dados estatísticos [...] a incerteza está presente quando o resultado não pode ser previsto, nem mesmo em um sentido probabilístico”.

Aguilera Avalos (2009, p. 65) apresenta a definição de riscos, conforme os preceitos do AICPA, explicando que “são fatos ou acontecimentos cuja probabilidade de ocorrência é incerta”.

Na atividade financeira, o risco pode ser considerado um elemento do negócio, presente na intermediação entre agentes superavitários e deficitários. Segundo Assaf Neto (2003, p.201), “[...] a ideia de risco, de forma mais específica, está diretamente associada às probabilidades de ocorrência de determinados resultados em relação a um valor médio esperado. É um conceito voltado para o futuro, revelando uma possibilidade de perda”.

Essa noção conceitual nos auxiliará a distinguir a existência de Riscos Mensuráveis e possíveis de serem quantificáveis, e aqueles Riscos não mensuráveis e, portanto, atribuídos a critérios qualitativos de mensuração e observação.

O Instituto Brasileiro de Governança corporativa (IBGC) subdivide a categoria dos riscos em: Riscos Externos, Internos, Estratégicos, Operacionais (tecnologia, ambientais, sociais e de conformidade) e riscos operacionais Financeiros.

O comitê de Basileia de supervisão bancária (BIS, 2012), em seu documento *Core principles for effective banking supervision*, define os riscos para os quais as empresas bancárias estão sujeitas à volatilidade como sendo: suficiência de capital, riscos de crédito, ativos duvidosos, provisões, e reservas, riscos de concentração, riscos de mercado, riscos de liquidez, risco país, risco de transferência, risco de taxa de juros, risco reputacional, risco legal, e **Riscos de Operações (ou operacional)**.

### 3.1.1 Tipologia de Riscos de Operações

São muitas as definições de risco operacionais já tratadas por autores anteriores e também autoridades regulatórias, a exemplo do Banco Central e do BIS (2003, p. 2).

Segundo os princípios de Basileia (BIS, 2003, p. 2), o tema de gestão de riscos “não é uma atividade nova. [...], no entanto o que é relativamente novo é a visão de risco operacional como uma prática compreensível, mensurável, e comparável ao risco de crédito”.

Conforme Fortuna (2005), o risco operacional é qualquer possibilidade de perda que tenha origem por falhas de sistemas, processos, recursos tecnológicos, recursos humanos, ou então pela perda de valores corporativos e éticos (que afetem a imagem). Segundo resolução do Banco Central 3380 e CVM 552, o risco operacional está relacionado a possíveis perdas como resultado de sistemas e controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos, estando alinhado com a definição do BIS (2004).

Os tipos de Riscos de Operações aos diversos níveis operacionais das empresas foram assim definidos por Rosset (2012, p. 16):

Tabela 14 – Tipologia de Riscos

Riscos de Governança / Administração	Comportamento dos acionistas, conformidade legal, atendimento às práticas de gestão de governança, denúncias e autuações.
Riscos Ambientais	Riscos de escassez de recursos, multas e autuações, desastres, poluição direta ambiental, custos de reposição e tratamento de resíduos após o ciclo de vida do produto etc.
Riscos Regulatórios e de conformidade	Toda e qualquer regulamentação de qualquer tema da Gestão de Riscos, multas e autuações, que porventura imponha novas exigências ou imposições
Riscos Sociais e de segurança	Riscos de relações com trabalhadores, sindicatos, acidentes, atividades de riscos que traduzem em periculosidade e insalubridade etc.
Riscos de Governança	Comportamento e responsabilidade dos acionistas, proprietários e administração, multas e autuações, prestações de contas, transparência em realização de negócios, decisões, investimentos etc.
Riscos Comerciais de produtos e serviços	Riscos de impacto de produtos, multas e autuações, riscos de imagem junto ao consumidor, acidentes, devoluções, reclamações etc.
Riscos naturais	Desastres naturais em geral, estoque de recursos naturais, impacto ambiental das atividades empresariais

Fonte: Rosseti, 2012, p. 16

Padoveze (2013, p. 270) sugere um amplo escopo de riscos possíveis de serem identificados com foco na detecção de Riscos de Operações Financeiras empresariais:

Tabela 15 – Riscos possíveis identificáveis

Fatores Internos	Governança / Administração	Comportamento de acionistas, regulamentação de atividade de alta administração, assim formando a carteira de informações, desempenho de ações, fiscalizações e multas.
	Marca	Força de Marca, registro, competidores, novos concorrentes, incertezas tecnológicas, comportamento do consumidor, relevância do produto, escassez do produto, obsolescência, publicidade, concentrações etc.
	Infraestrutura	Ativos disponíveis, capacidade de ativos, acesso ao capital, fusões e aquisições
	Pessoal	Capacidade de pessoal, fraudes, saúde e segurança, julgamento e decisões, práticas de vendas, práticas trabalhistas
	Processos e produto	Capacidade de processo produtivo, projeto e desenvolvimento, manutenção de Equipamentos, produção de produto ou serviço, atendimento a requisitos de qualidade, logística, fornecedores etc.
	Tecnologia informação	Riscos de aquisição, manutenção, distribuição, confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados e sistemas, tecnologia emergente, comércio eletrônico Projeto e desenvolvimento de sistemas e modelagens
	Meio ambiente	Impactos ambientais de atividade produtiva, emissões atmosféricas, biodiversidade, acidentes, desenvolvimento sustentável, energia, gestão de águas, ar, solo, resíduos, ciclo de vida do produto
	Força maior	Acidentes, incidentes etc.
Fatores externos	Econômicos externos	Disponibilidade e custo de capital Inadimplência, degradação do crédito, degradação de garantias, concentração de crédito Liquidez de mercado, Liquidez de fluxo de caixa, Funding
	Mercado Externo	Derivativos, Hedge, Concentração, preço de commodities, taxa de juros, desemprego, índices inflacionários, taxas de Câmbio, Variações de patrimônio Líquido, Valor de bens imóveis, Desempenho de ações, Inflação
	Meio Ambiente	Regulamentação ambiental, disponibilidade de recursos, multa, autuações, licenciamento ambiental etc.
	Políticos	Mudança de políticos, regimes, guerras, revoluções, golpe de estado, agitações políticas, legislações, políticas públicas, restrições ao comércio, controle de preços, controle de envio de dinheiro ao exterior, custo de vida social, nacionalização etc.
	Sociais	Demografia, cidadania corporativa, compromisso ambiental, privacidade, preocupações sociais, inquietação social, distúrbios, manifestações, terrorismo etc.
	Jurídicos/Legais	Mudanças e interpretações jurídicas, contratos, exigências fiscais, multas e autuações etc.

Fonte: Padoveze, 2013, p. 112

De forma mais ampla, o SPMSOR do BIS (2003) apresentou lista de tipificação de riscos financeiros, a saber:

Tabela 16 – Origens de Riscos

Tipos de eventos ou origens	Descrição de exemplos
Governança e Alta Administração	Comportamento de acionistas, regulamentação de atividade de alta administração, assimetria de informações, desempenho de ações, fiscalizações e multas
Fraudes internas	Omissões intencionais e roubos
Fraudes Externas	Roubo, falsificação, cheque sem fundos, dano decorrente de fraudes
Práticas ambientais	Impactos e poluição de atividade econômica, consumo de recursos naturais, educação ambiental, ciclo de vida do produto
Práticas em relações do trabalho e segurança	Reclamações trabalhistas, questões de saúde e segurança, práticas discriminatórias e obrigações gerais
Clientes, produtos e práticas de negócio	Uso indevido de informação sigilosa de clientes, negociações impróprias, lavagem de dinheiro, e produtos com deficiências e venda de produtos não autorizados
Danos a ativos físicos	Terrorismo, vandalismo, terremotos, incêndios, explosões e enchentes
Interrupção de negócios e falhas de sistemas	Falhas de hardware, software, problemas com telecomunicações, energia
Execução, entrega e gestão dos processos	Erros de entrada de dados, falha na gestão, documentação incompleta, acesso não consentido de clientes, não atendimento a manuais e procedimentos

Fonte: BIS, 2004

São tipos de Riscos Operacionais Econômicos e Financeiros internos e foram sugeridas assim a sua tipologia (ASSI, p. 41).

Tabela 17 – Tipologia dos riscos econômicos e financeiros

Tipo de risco	Origem e descrição
Riscos Econômicos, Financeiros	Riscos de liquidação financeira, liquidez, riscos de taxa, riscos de base, riscos de curva de taxa de juro, riscos de taxa de câmbio, Riscos de derivativos e Hedge, Riscos contábeis, Risco tributário, Risco de crédito, fraudes, corrupção, Inadimplência, degradação de crédito, Risco de garantias, Risco soberano, Risco de concentração de capital

Fonte: Assi, 2012

Riscos Operacionais em controladoria e finanças e também para o setor bancário são assim expostos por Dermine e Bissada (2012, p. 9-):

Tabela 18 – Riscos do setor bancário

Serviços bancários e balanço patrimonial
Criação de valor para os acionistas
Fatores determinantes do ROE (retorno sobre o patrimônio)
Gestão de centros de receitas (lucros)
Alocação do lucro e preço de transferência para depósitos e empréstimos
Regulamentação sobre a adequação de capital
“Apreçamento” de empréstimos: margem sobre patrimônio (Basileia II)
Risco de crédito e provisão para perdas com crédito
Nível de Securitização
Risco exposição as taxas de juros e exposição do patrimônio
Contratos a termo e contratos futuros financeiros
Risco de liquidez
Opções
Derivativos de crédito
Liquidez e capital (Basileia I, II e III).

Fonte: Dermine e Bissada, 2005

### 3.2 A responsabilidade social, sustentabilidade e a relação com a Gestão de Riscos de Operações

Antes de iniciar a conceituação e análise dos conceitos e premissas da Gestão de Riscos de operações empresariais, é importante ressaltar os princípios e postulados das Ciências Contábeis da CONTINUIDADE como preocupação imediata da gestão contábil.

Alinhados a esse princípio, os frameworks de RESPONSABILIDADE SOCIAL (NBR 16001, e ISO2600, PA99) e ISO31000 também fornecem contribuições a respeito da CONTINUIDADE das organizações, definindo, de forma temática e sistêmica, a área de abrangência e o ambiente na qual as organizações privadas, públicas, do segmento financeiro ou do terceiro setor, estão inseridos, e os temas em que estão sujeitos a abordar uma correta Gestão de Riscos.

Novamente em norma ISO26001 e NBR 16001, o tema da ética é abordado e exemplificado e engloba os compromissos abordados no Relatório Brutland (1997) sobre Responsabilidade Social e sustentabilidade citado na parte 1 da dissertação.

A Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBCT 5), em 2006, já estabelecia os procedimentos e passos para a inclusão de aspectos sociais e ambientais pelas organizações e geração de riqueza.

A influência de mais de 1.200 companhias estrangeiras e submissões de relatórios à Bolsa de Valores dos Estados Unidos (SEC), em cumprimento da lei Sarbanes-Oxley (2002), buscou definitivamente a convergência conceitual, em busca de um ambiente corporativo sustentável, confiável, competição lucrativa, porém, ética entre as organizações (AVALOS, 2009, p. 84).

As empresas participantes da ISO, ao aprovarem as Normas NBR 16001 e ISO26001, buscaram contribuir com o campo conceitual sobre um ambiente responsável, ético e em busca da sustentabilidade esperada, com definições importantes:

Tabela 19 – Características da responsabilidade social e sustentabilidade

Características da responsabilidade social	Descrição
As expectativas das sociedades relacionadas	Um profundo respeito ao estado do direito e da conformidade com legislações
O papel da partes interessadas	Necessária à identificação das partes interessadas e as demandas que submetem as organizações, ou mais conhecido como stakeholders.
Integração completa da responsabilidade social com todos os níveis da organização	Os impactos das decisões afetam todos os níveis da organização
A aplicação integral em pequenas e médias empresas	As ações de responsabilidade social podem ser adotadas de maneira prática, avaliando o custo benefício, e não necessitando ser complexas ou dispendiosas
Relação da Responsabilidade Social com a sustentabilidade	A sustentabilidade não está relacionada com a sustentabilidade da sociedade como um todo, pelo fato de que uma empresa, somente, não consegue resolver todos os problemas sozinha Porém, em sua área de atuação, uma empresa socialmente responsável, pode contribuir, em muito, com a sustentabilidade dos sistemas externos (sociais, econômicos, ambientais)
O estado e a responsabilidade social	A norma não substitui as obrigações do Estado e de partidos políticos, em prover e agir em prol do interesse público Porém, pode ser adotada em sua integridade

Fonte: O Autor, 2015

Além das características acima abordadas em norma, que delimitam os conceitos de Responsabilidade social, a NBR 16001 e ISO26001 estabelecem os seguintes princípios norteadores, para quem adotá-los.

Tabela 20 – Princípios da Responsabilidade Social e sustentabilidade

Princípios	Descrição
Prestação de contas e responsabilidade	A prestação de contas pressupõe a responsabilidade da governança empresarial, em prestar contas às sociedades reguladoras, e autoridades. Assim como as partes interessadas envolvidas e afetadas Dentro do processo de prestação de contas, estão incluídos os RISCOS e IMPACTOS das atividades da empresa
Transparência	A norma ressalta a obrigatoriedade de tornar transparente frente às regras, leis e suas obrigações, suas decisões, ações, comportamento, e atividades que afetam a sociedade na qual opera Dentro do processo de transparência, estão incluídos os RISCOS e IMPACTOS das atividades da empresa
Comportamento ético	Adoção de práticas de governança e monitoramento da ética, em todas as esferas de atividades da organização
Respeito pelos interesses das partes interessadas	Mesmo que não sendo o primeiro objetivo da organização as demandas das partes interessadas podem ou não afetar a estratégia da organização Recomenda-se identificá-los, gerenciá-los e atendê-los
Respeito pelo estado de direito	É obrigatório o respeito à legislação e ao estado de direito do país em que opera (ambiental, social e econômico)
Respeito às normas internacionais de comportamento	Normas ISO, COSO e tantos outros frameworks são mandatórios que sejam seguidos, pois tratam-se de protocolos internacionais, inclusive no país de origem de multinacionais, e refletem exigências globais e de estado
Respeito pelos Direitos Humanos	O respeito pelos protocolos internacionais de direitos humanos, e no caso do Brasil, de toda a legislação trabalhista.

Fonte: O Autor, 2015

Os princípios ressaltados em normas 16001 e ISO26001 norteiam os aspectos que devem ser observados pelas organizações em forma de princípios organizacionais.

No entanto, a norma foi além quando determina temas centrais e subitens, que devem ser contemplados em qualquer programa de responsabilidade social empresarial e submetidos à verificação de riscos e impactos.

Tabela 21 – Visão geral de elementos da responsabilidade social e sustentabilidade

Tema central	Subcapítulos
Governança empresarial	Práticas de governança regulamentada, comportamento ético, respeito a regulamentos da atividade de administrar
Direitos Humanos	Due Diligence, situações de riscos aos direitos humanos, evitar cumplicidade, resolver queixas, não discriminar, respeitar direitos civis e políticos, direitos econômicos, sociais e culturais, direito do trabalho
Práticas do trabalho	Emprego e relações do trabalho, condições de trabalho e proteção social, diálogo social, saúde e segurança, desenvolvimento humano e treinamentos
Meio ambiente	Prevenção à poluição, uso sustentável de recursos, mitigação e adaptação a mudanças climáticas, proteção ao meio ambiente e a biodiversidade e restauração dos habitats naturais
Práticas leis de operação	Práticas contra corrupção, envolvimento político responsável, concorrência leal, cumprimento às regras e leis econômicas, financeiras e fiscais, promoção da responsabilidade social na cadeia de fornecimento e de entrega, respeito ao direito de propriedade
Questões relativas aos consumidores	Marketing leal, proteção à saúde dos consumidores, consumo sustentável, atendimento e suporte, acesso a serviços essenciais, educação e conscientização
Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	Envolvimento com a comunidade, educação e cultura, geração de emprego e capacitação, desenvolvimento tecnológico, e acesso as tecnologias, geração de riqueza e renda, saúde, investimento social

Fonte: O Autor, 2015

A somatória dos princípios em Responsabilidade Social empresarial, bem como os conceitos que veremos a seguir, estão em direto alinhamento com a evolução do pensamento científico, assim como com a unificação dos protocolos e frameworks aprovados internacionalmente.

As normas nos dão um perfeito alinhamento conceitual do ambiente, dos temas e dos princípios a serem gerenciados em termos de riscos de Operações.

Mas, vale ressaltar que o alinhamento conceitual sobre a ética, como vimos em capítulos anteriores, de forma conceitual, não resolve definitivamente a necessidade prática do mercado e das organizações.

É necessário que haja um consenso sobre a forma de MENSURAR os riscos de operações. Para que haja esse consenso, foi necessária uma uniformização de conceitos, denominados e internacionalmente aceitos, como forma de buscar esse entendimento.

Veremos em próximo capítulo, a unificação desse entendimento.

### 3.3 Unificação de conceitos, princípios e terminologia em Gestão de Riscos de Operações (frameworks COSO/ISO)

Assim como os princípios e postulados das ciências contábeis, como embasamento para uma correta e segura análise e classificação contábil da movimentação financeira das organizações, os frameworks, internacionalmente aceitos como ISO31000 e COSO, elaboram e possuem princípios para uma correta gestão de operações, de forma a garantir a sustentabilidade ou continuidade das organizações. Esses princípios são universais, internacionalmente aceitos, e aplicáveis a qualquer ramo de atividade, seja ela financeira, ou não. Apresentada como uma proposta de apoio às organizações, as normas internacionais fornecem um resumo conceitual que auxiliam a tipificação dos Riscos. Abaixo está descrito um glossário de conceitos internacionalmente aceitos:

Tabela 22 – Princípios em Gestão de Riscos de operações – ISO/COSO

Framework ISO	Framework COSO
A gestão de riscos cria e protege valor	Alinha apetite a estratégia como forma de proteger a marca Reduzir surpresas e prejuízos operacionais
A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais (incluindo todos os processos organizacionais)	Otimizar as decisões de resposta ao risco Fornecer respostas integradas aos diversos riscos Identificar e administrar os riscos inerentes aos empreendimentos
A gestão de riscos é parte da tomada de decisões	Reduzir surpresas e prejuízos operacionais
A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza	Princípio da incerteza e valor
A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna (abordagem da eficácia e eficiência)	Aproveita as oportunidades e Melhora a alocação de capital Aplicado por toda organização e por pessoas
A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis	Utiliza-se das melhores informações
A gestão de riscos é feita sob medida	Identificar e administrar os riscos inerentes aos empreendimentos
A gestão de riscos considera os fatores humanos, culturais e tecnológicos	Aplicado por toda organização e por pessoas
A gestão de riscos é transparente e inclusiva	Inclui todas as demandas de partes interessadas
A gestão de riscos é dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças	Aperfeiçoar as decisões de resposta ao risco Fornecer respostas integradas aos diversos riscos Identificar e administrar os riscos inerentes aos empreendimentos Reduzir surpresas e prejuízos operacionais
A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização	Aproveita as oportunidades e Melhora a alocação de capital
Ambiente da aplicação da gestão de riscos	Estratégicos, operações, comunicação e conformidade.

Fonte: O Autor, 2015

E auxilia ainda, com conceitos e premissas que ajudam na interpretação sobre o sistema de Gestão de Riscos:

Tabela 23 – Conceitos internacionalmente aceitos em Gestão de Riscos de operações – ISO/COSO

Termo	ISO 31000 e ISO73 glossário	COSO
Risco	Efeito de incerteza nos objetivos Podem ser considerados os riscos positivos e negativos	A possibilidade de que um evento ocorra e afete desfavoravelmente a realização dos objetivos
Gestão dos Riscos	Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos riscos	Conjunto de medidas adotadas pela administração para operar uma organização. O gerenciamento de riscos corporativos faz parte do processo de gerenciamento, estando integrado a ele
Estrutura para gestão de Riscos	Conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para concepção, implementação, monitoramento e análise crítica do desempenho e melhoria contínua da gestão de riscos da organização	Não há menção
Política de Gestão de Riscos	Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionada à gestão de riscos	A administração estabelece aquilo que deve ser feito para efetuar o controle. Uma política serve de base para a definição dos procedimentos e sua implementação
Atitude perante o risco	Abordagem da organização para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir, ou afastar-se do risco	As medidas adotadas pela administração para neutralizar políticas ou procedimentos estipulados com fins legítimos, e finalidades escusas. Com a intenção de obter vantagens pessoais ou apresentação indevidamente melhorada das condições financeiras da organização, ou da sua situação quanto ao cumprimento de leis

Plano de gestão de riscos	Esquema dentro da <b>estrutura da gestão de riscos</b> , que especifica a abordagem, os componentes de gestão. E os recursos a serem aplicados para Gerenciar <b>riscos</b>	O conjunto de Medidas adotadas pela administração para operar uma organização. O gerenciamento de Riscos corporativos faz parte do processo de gerenciamento, estando integrado a ele.
Proprietário do risco	Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um <b>risco</b>	Não contempla
Processo de gestão de riscos	Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, <b>monitoramento</b> e análise crítica dos <b>riscos</b>	O conjunto de Medidas adotadas pela administração para operar uma organização. O gerenciamento de riscos corporativos faz parte do processo de gerenciamento, estando integrado a ele.
<b>Estabelecimento do contexto</b>	Definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecimento do escopo e dos <b>critérios de risco</b> para a <b>política de gestão de riscos</b>	Não contempla
<b>Contexto externo</b>	Ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos	Contemplado
<b>Contexto interno</b>	Ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos	Contemplado
<b>Comunicação e consulta</b>	Processos contínuos e interativos que uma organização conduz para fornecer, compartilhar ou obter informações e se envolver no diálogo com as <b>partes interessadas</b> (2.13) e outros, com relação a gerenciar <b>riscos</b>	Utilizado com os “objetivos” e Relacionado com o grau de confiabilidade dos relatórios de uma organização, inclusive o relato. Interno e externo de informações financeiras e não-financeiras
<b>Parte interessada</b>	Pessoa ou organização que pode afetar ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade	Partes que são afetadas pela Organização, como os acionistas, as comunidades Nas quais a organização opera, os empregados, os Clientes e os fornecedores
<b>Processo de avaliação de riscos</b>	Processo global de <b>identificação de riscos</b> , <b>análise de riscos</b> e <b>avaliação de riscos</b> .	Não contempla

<b>Identificação de riscos</b>	Processo de busca, reconhecimento e descrição de <b>riscos</b>	Um conjunto de normas em relação às quais o gerenciamento de riscos corporativos pode ser mensurado para a determinação de sua eficácia. Os oito componentes do gerenciamento de riscos corporativos, considerados no contexto. Das suas limitações inerentes, representam critérios. Para sua eficácia em relação a cada uma das quatro categorias de objetivos.
<b>Fonte de risco</b>	Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao <b>risco</b>	Não contempla
<b>Evento</b>	Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias	Incidente ou ocorrência, a partir de fontes internas ou externas a uma entidade, capaz de afetar a realização dos objetivos
<b>Consequência</b>	Resultado de um <b>evento</b> que afeta os objetivos	Resultado ou efeito de um evento. Poderá haver uma série de impactos possíveis, associados a um evento. O impacto de um evento pode ser positivo ou negativo em relação aos Objetivos correlatos de uma empresa
<b>Probabilidade</b>	Chance de algo acontecer	Probabilidade - A possibilidade de ocorrência de um dado evento
<b>Perfil de risco</b>	Descrição de um conjunto qualquer de <b>riscos</b>	Uma das quatro categorias de objetivos de uma organização – estratégica eficácia e eficiência operacional, confiabilidade dos Relatórios e cumprimento de leis e regulamentos cabíveis. As categorias sobrepõem-se. Assim, um determinado objetivo poderá classificar-se em mais de uma categoria.

<b>Análise de riscos</b>	Processo de compreender a natureza do <b>risco</b> e determinar o <b>nível de risco</b>	<p>Não contempla como Análise e sim critérios.</p> <p>Um conjunto de normas em relação às quais o gerenciamento de riscos corporativos pode ser mensurado para a determinação de sua eficácia.</p> <p>Os oito componentes do gerenciamento de riscos corporativos, considerados no contexto das suas limitações inerentes, representam critérios.</p> <p>Para sua eficácia em relação a cada uma das quatro categorias de objetivos</p>
<b>Critérios de risco</b>	Termos de referência contra os quais há significância de um <b>risco</b>	<p>Um conjunto de normas em relação às quais o gerenciamento de riscos corporativos pode ser mensurado para a determinação de sua eficácia.</p> <p>Os oito componentes do gerenciamento de riscos corporativos, considerados no contexto das suas limitações inerentes, representam critérios.</p> <p>Para sua eficácia em relação a cada uma das quatro categorias de objetivos</p>
<b>Nível de risco</b>	Magnitude de um <b>risco</b> ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das <b>consequências</b> E de suas <b>probabilidades</b>	Não contempla
<b>Avaliação de riscos</b>	Processo de comparar os resultados da <b>análise de riscos</b> com os <b>critérios de risco</b> para determinar se o <b>risco</b> e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável	Não contempla como avaliação dos riscos. E sim Critérios.
<b>Tratamento de riscos</b>	Processo para modificar o <b>risco</b>	Não contempla

<b>Controle</b>	Medida que está modificando o <b>risco</b>	<p>Substantivo que denota um item, por exemplo, a existência de um controle, a política ou o procedimento que faz parte do controle interno.</p> <p>O controle pode existir em qualquer um dos oito componentes. 2. Substantivo que indica um Estado ou uma condição, por exemplo, efetuar um controle – o resultado de políticas e procedimentos.</p> <p>Destinados ao controle; esse resultado poderá ou não ser um controle interno eficaz. 3. Verbo, por exemplo, controlar – regular, estabelecer ou programar uma política que efetue controle</p>
<b>Risco residual</b>	<b>Risco</b> remanescente após o <b>tratamento do risco</b>	O risco que resta após a Administração ter adotado medidas para alterar a probabilidade ou o impacto dos riscos
<b>Monitoramento</b>	Verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado	<p>Não tratado com este nome e sim controle. Processo efetuado pelo Conselho, administração ou qualquer outro funcionário de uma empresa, desenhado para fornecer garantia razoável em relação à realização.</p> <p>Dos objetivos nas seguintes categorias:</p> <p>Eficácia e eficiência das operações.</p> <p>Confiabilidade dos relatórios financeiros. Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis</p>

<b>Análise crítica</b>	Atividade realizada para determinar a adequação, suficiência e eficácia do assunto em questão para atingir os objetivos estabelecidos	Não trata com este nome e sim processo de gerenciamento
Limitações inerentes	Não tratado em norma	Limitações do Gerenciamento de riscos corporativos. Dizem respeito a limitações do julgamento humano; restrições de recursos e à necessidade de se considerarem os controles de custos em relação aos benefícios esperados; a realidade em que podem ocorrer falhas; e a possibilidade de neutralização de controles e de conluio pela administração
Risco Inerente	Não tratado em norma	O risco que se apresenta a uma Organização na ausência de qualquer medida Gerencial que poderia alterar a probabilidade ou o impacto de um risco
Integridade	Não tratado em norma	A qualidade ou o estado de possuir princípios morais íntegros; retidão, honestidade e sinceridade; o desejo de fazer aquilo que é certo, professar e viver de acordo com uma série de valores e expectativas
Fixação de objetivos	Contemplado	Contemplado
Identificação de eventos	Contemplado	Contemplado
Avaliação de riscos, respostas e medidas de controle	Contemplado	Contemplado
Monitoramento e informações e comunicação	Contemplado	Contemplado

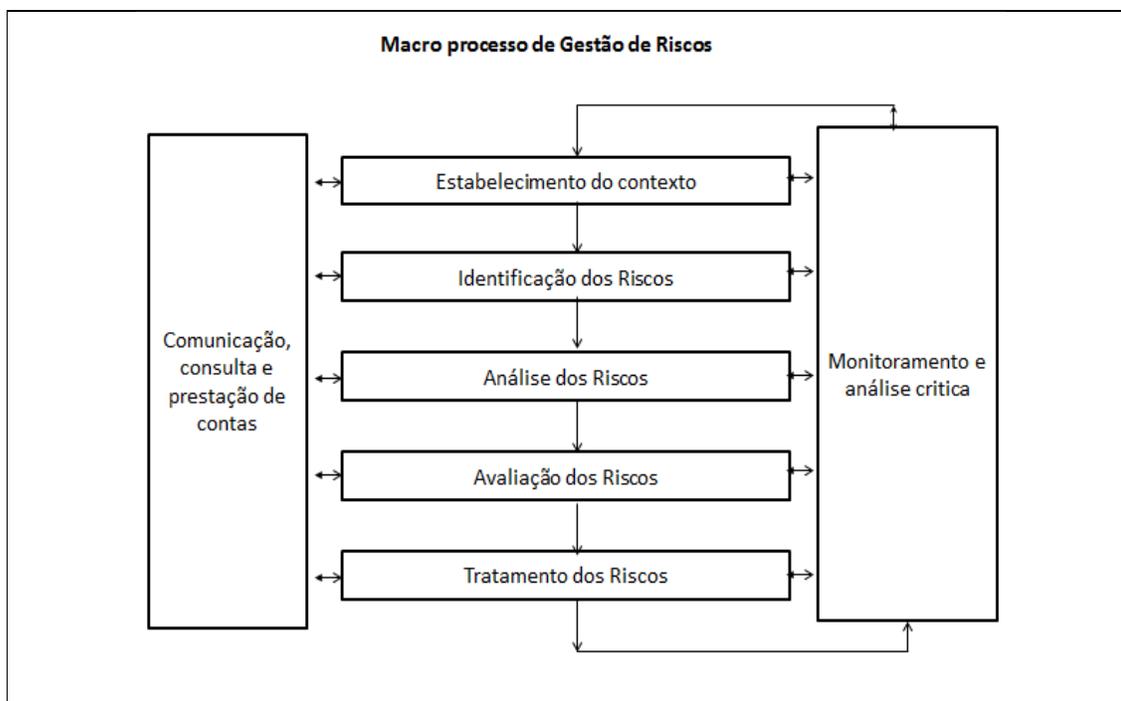
Usuários de relatórios de riscos	Contemplado	Contemplado
Princípios para a gestão de riscos	Contemplado	Contemplado

Fonte: O Autor, 2015

### 3.4 Modelos conceituais básicos e elementos necessários para implantação de Sistema de Gestão de Riscos

Uma vez conhecidos e mapeados todos os conceitos sobre a Gestão de Riscos que afetam a sustentabilidade das organizações, resta saber o que é necessário realizar para que um processo de Gestão de Riscos seja estruturado e seu gerenciamento ocorra de forma sistemática. Para isso, os referenciais COSO ISO31000 e autores Padoveze (2013) e Brasiliano (2009) estabelecem um processo estruturado de fases/etapas que permita esse gerenciamento:

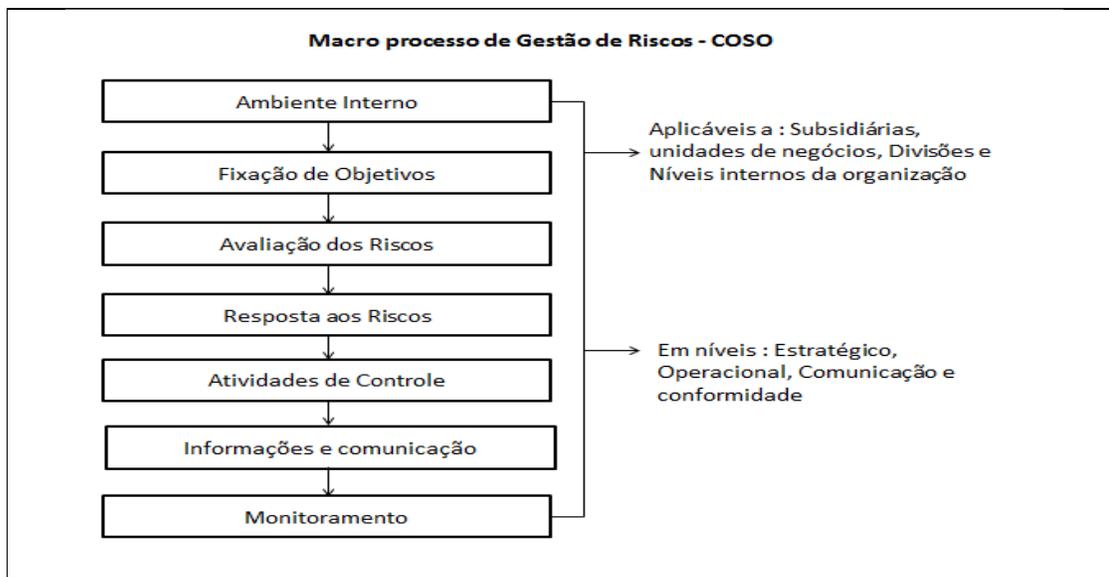
Figura 6 - Macro processo de Gestão de Riscos – modelo ISO



Fonte: ISO31000 – rev 2009

O COSO sugere a seguinte metodologia, passo a passo:

Figura 7 - Macro Processo de Gestão de Riscos – modelo COSO



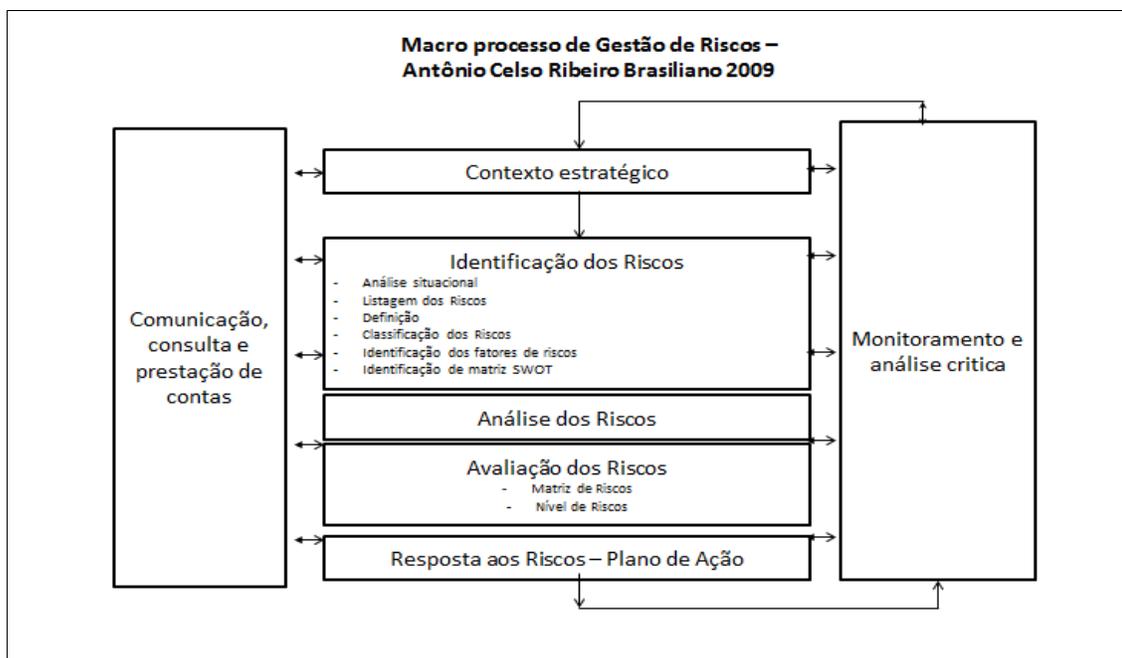
Fonte: COSO – rev 2009

Os presentes modelos, apresentados por esses dois autores de Gestão de Riscos, nos dão uma clara noção dos passos para a sistematização da Gestão de Riscos.

Esses mesmos modelos são utilizados em programas de gerenciamento da qualidade (ISO9001), gerenciamento ambiental (ISO14001) e gerenciamento das relações do trabalho (OHSAS18001 e SA8000) quando da identificação de riscos temáticos nas organizações.

Brasiliano (2009, p. 28) complementa os modelos acima, com sugestões do passo a passo do processo, em subetapas do gerenciamento de riscos, em:

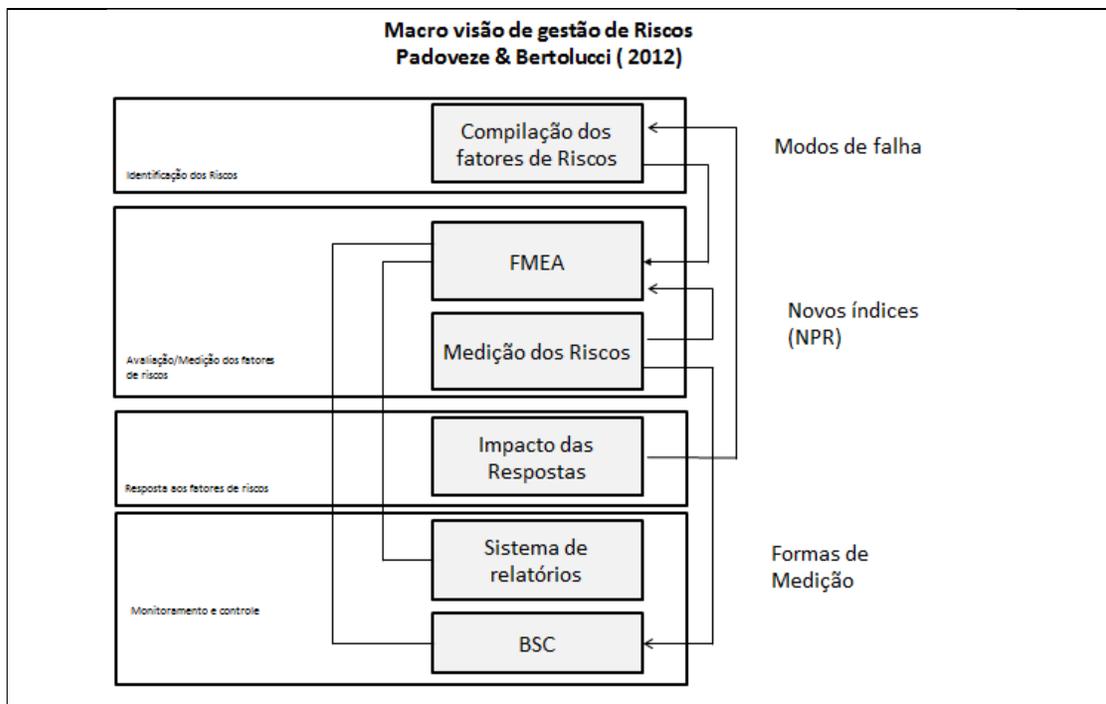
Figura 8 – Macro Processo de Gestão de Riscos de Operações – modelo Brasileiro



Fonte: Brasileiro, 2009

Ainda, de forma mais ampla, incluindo as fases de valoração e contabilização dos impactos dos riscos, Padoveze (2012, p. 281) apresenta o seguinte modelo, totalmente alinhado com modelos anteriores, e modelos internacionalmente aceitos:

Figura 9 – Visão geral de método de Gestão de Riscos de Operações – modelo Padoveze



Fonte: Padoveze; Bertolucci, 2013

A convergência das fases do processo de Gerenciamento de Riscos, por três modelos (internacionais e nacionais), e por autores, nos dá a exata noção de que tais pontos são consagrados, e devidamente estruturados para um correto processo de Gestão de Riscos.

Os modelos demonstrados são formas sistematizadas de processos que precisam ocorrer convencionadas, como forma de auxiliar no processo de implantação da gestão de riscos de operações.

### 3.5 Responsabilidades e mandatos em Gestão de Riscos

Uma correta gestão de riscos deve ser antecipada pela definição de níveis de mandatos de gestores responsáveis pela identificação, análise, avaliação, estabelecimento de controles, monitoramento e ações de melhoria em torno da frequência e severidade dos riscos mapeados.

Este mandato, como alertado por Padoveze (2012, p. 59), é uma função de várias áreas que retroalimentam o processo final do impacto financeiro em controladoria, como forma de mensurar os danos econômicos, de patrimônio, se uma vez estes riscos forem materializados.

As funções envolvidas sejam diretores de riscos, gerentes de riscos, coordenadores de riscos, analistas de riscos ou outro envolvido, necessitam retroalimentar os danos econômicos, contábeis e financeiros na organização.

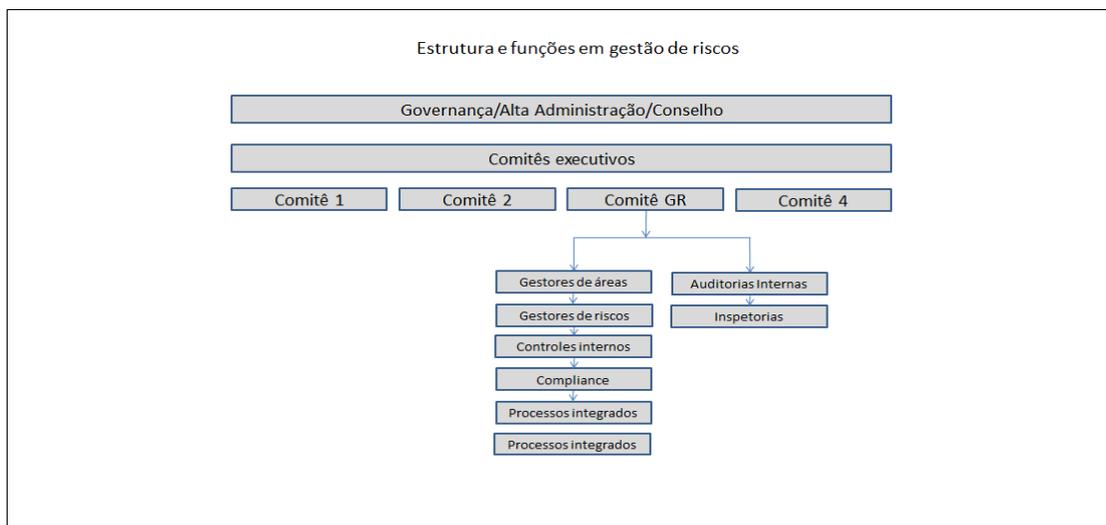
Esta maneira faz com que o ciclo de gestão dos riscos esteja mapeado do nível da governança, em seu processo de decisão, à controladoria financeira da organização.

O autor ressalta que o Controller é de apoio e não responsável pelo resultado final e obtenção dos resultados setoriais. Portanto, os departamentos e processos devem atuar de forma simultânea, sem a hierarquia de funções. Devem atuar como pares, gerenciando os riscos, de forma integrada e sistemática (PADOVEZE, 2012, p. 186). Logo, o Controller possui também o mandato de contribuir como gestor da área de finanças, planejamento, orçamento, contabilidade e outras áreas que estejam sob sua responsabilidade (PADOVEZE, 2012, p. 187).

Ele, como agentes também proprietários de riscos de suas áreas de controle, deve participar também do planejamento, alimentação dos riscos, análise, tomada de decisões, troca de informações, alerta para riscos financeiros ocorridos na organização.

De forma adaptada à teoria descrita pelo autor, temos a seguinte formatação de estrutura de mandatos da Gestão de Riscos, que demonstra a formação dos comitês de gestão de riscos e sua interdisciplinaridade:

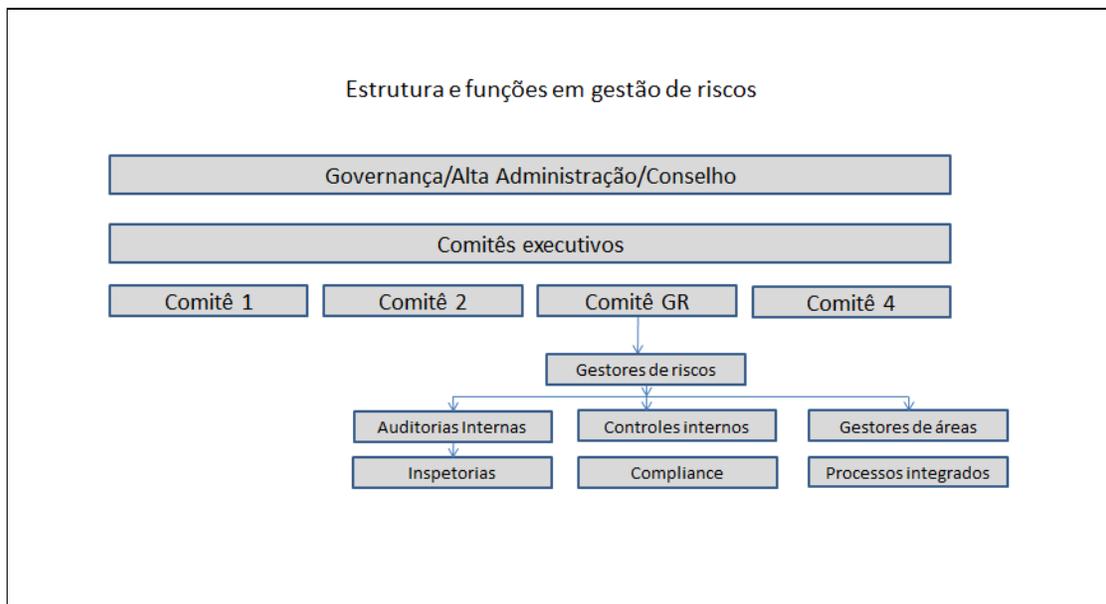
Figura 10 - Composição de estrutura de funções e mandatos em Gestão de Riscos



Fonte: Adaptada pelo Autor, 2015

Em alguns casos, as organizações especializam a função da Gestão de Riscos de forma hierárquica com outra forma de centralizar e melhorar o acompanhamento do gerenciamento de riscos. Especialmente, para organizações em que se torna difícil o gerenciamento simultâneo entre vários departamentos.

Figura 11 - Composição de estrutura de funções e mandatos em Gestão de Riscos



Fonte: Adaptada pelo Autor, 2015

Em outro caso, as organizações estruturam carreiras em gestão de riscos, de forma interdisciplinar, como forma de especializar, dentro da estrutura organizacional, o foco contínuo em Gestão de Riscos, como vemos em bibliografia do Código Brasileiro de Ocupação do Ministério do Trabalho e emprego do Governo Federal.

A profissão, dentro da Gestão de Riscos, por força de legislação, como vimos nos capítulos anteriores, recebe códigos como:

- Diretor de riscos - código 1227-55;
- Gerente de Riscos - código 1421-10;
- Gerente administrativo, financeiro e riscos - código 1421;
- Engenheiro de Riscos - código 2149-20.

As funções de Diretor de Riscos, Auditores de Riscos, Gerente de Riscos, Gerente administrativo podem ser ocupadas por profissionais da área de Ciências Contábeis, Finanças, Administradores de empresas, gestores de operações integradas, e afins, com especializações relacionadas ao tema.

Todos os demais gestores que atuem em comitês de Gestão de Riscos são também proprietários de algum risco operacional no qual sua área está diretamente relacionada.

Entre os componentes de controle, estabelecidos pelo framework COSO, estão os níveis de competência e responsabilidades dos envolvidos nos atos das transações que, atuando em seus níveis de competências, asseguram que esses atos são levados adiante e suas transações e contam com a anuência da Direção. Aguilera Avalos (2009, p. 72).

A Seção 302 da Lei Sarbanes-Oxley (estabelece como níveis primeiros de responsabilidade por essa gestão de riscos funções como CEO (Chief Executive officer) e CFO (Chief Financial Officer), com o objetivo de estabelecer e manter controles e procedimentos de revelação, desenhar os procedimentos de comunicação, avaliar a eficácia desses controles e apresentar relatórios de comunicação acerca dos resultados monitorados. (AVALOS, 2009, p. 80).

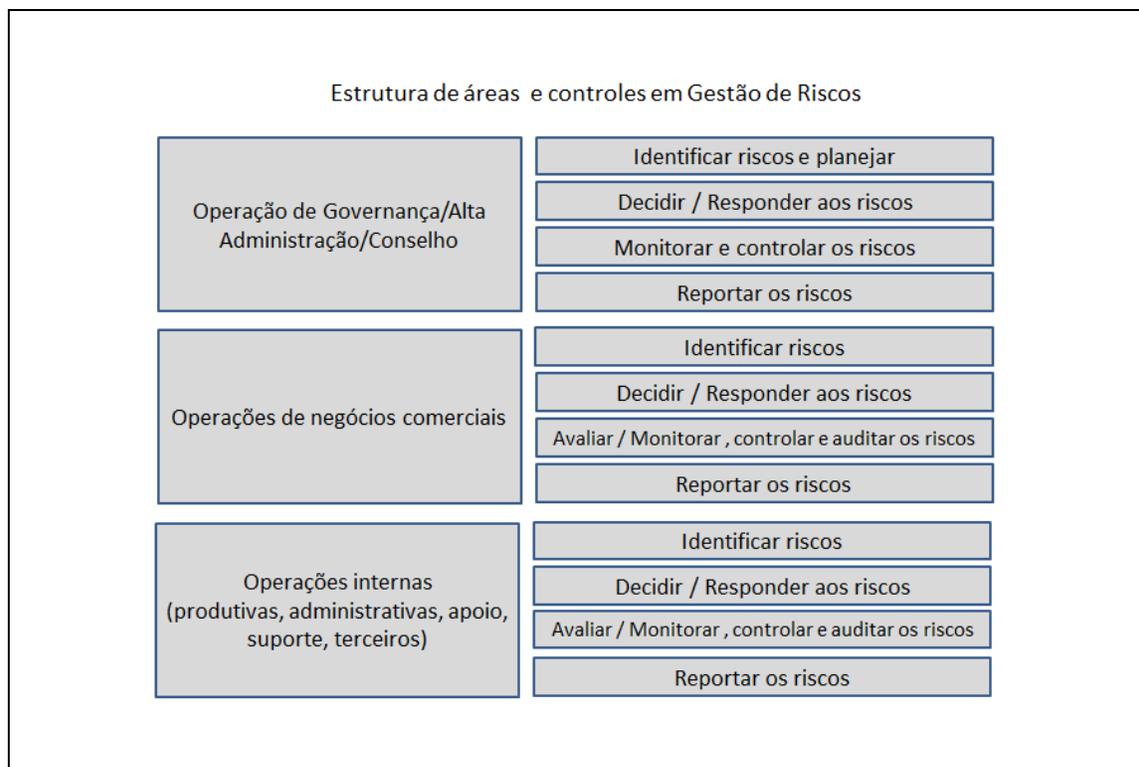
Esses níveis de competências e retroalimentação das informações são pontos pesquisados em entrevista realizada com as organizações.

### 3.6 Estrutura de controles em Gestão de Riscos

Assim como Padoveze (2013, p. 270), ao relatar todos os tipos de riscos associados aos temas e áreas dentro de uma organização, concluímos que a estrutura de áreas e controles são múltiplas, simultâneas e envolvem todos os departamentos de uma organização. Cada qual utiliza sua área, seus controles de riscos e contribuem para a retroalimentação global dos resultados.

Em modelo adaptado, podemos demonstrar essa relação de responsabilidade compartilhada de todos os gestores responsáveis e portadores de mandatos em Gestão de Riscos:

Figura 12 - Estrutura de áreas e controles em Gestão de Riscos de operações



Fonte: Adaptada pelo Autor, 2015

O debate em torno da estrutura para a Gestão de Riscos de operações se dá de forma definitiva, a partir da aprovação da Instrução 552 (CVM), que estabelece a necessidade das organizações instituírem estrutura organizacional envolvida com a gestão de riscos de

operações, bem como pela indicação de um membro responsável pelo referido acompanhamento e estruturação de áreas de auditorias internas.

Entre os níveis de controle, denominados formais, estão necessariamente a avaliação de riscos, atividades de controle como subgrupos de componentes de controle, informação/comunicação e supervisão e monitoramento dos riscos (AVALOS, 2009, p. 77).

### **3.6.1 Entendimento da organização e seus contextos**

Elaborar e programar um sistema de Gestão de Riscos, com a devida amplitude necessária, estabelecida por autores e consenso empresarial, através de frameworks aprovados internacionalmente requer, em um primeiro momento, o real entendimento do contexto organizacional.

Entender o contexto organizacional requer observar, de forma realista, o cenário externo e interno em que a empresa está inserida, como aspectos legais, o relacionamento da empresa com comunidades sociais internas (funcionários), a debilidade de seus produtos e exigências técnicas, o relacionamento com órgãos reguladores e exigências legais, comunidade externa (normalmente aqueles impactados pelas atividades empresarias, através de bens comuns), as tendências externas evolutivas do contexto cultural, aspectos políticos que afetem os negócios da organização, as tendências tecnológicas, as decisões macro e micro econômicas, o ambiente natural e estoque de recursos, e a posição de competidores (SANTOS, 2014, p. 21).

Para tal, Santos (2014, p. 21) comenta que um código de conduta ou político para a gestão da ética, necessariamente, é o ato de confrontar sua conduta e resultados com as políticas estabelecidas e com os regulamentos e aspectos evolutivos, que aperfeiçoam a política. Coloca da mesma forma 05 grandes dimensões que proporcionam o avanço e a delimitação dos códigos de conduta e ética, como sendo: “a sustentabilidade (como vimos em capítulos anteriores), o respeito à multiculturalidade, como vimos no aspecto epistemológico, das organizações como agentes de mudanças sociais, do aprendizado e da melhoria contínua, da Inovação como forma de sobrevivência e planejamento do futuro e, por último, da qualidade da Governança corporativa das organizações. (SANTOS, 2014, p. 9-15).

Portanto, sobre o contexto interno, assuntos como práticas de governança e sua regulamentação, funções e responsabilidades exigidas, políticas e objetivos da organização

(em curto, médio e longo prazo), sua capacidade técnica, tecnológica, recursos disponíveis para realizar os objetivos (financeiro, pessoais, tecnológicos, tempo, logística, recursos naturais disponíveis) exigências de impactos da atividade, todo o sistema de informação, mas diretrizes e relações contratuais entre as partes interessadas, devem ser observadas. O entendimento do contexto organizacional requer uma observação cuidadosa, antes que códigos de conduta ou políticas sejam documentadas. Conhecer as debilidades e forças da organização, assim como ameaças e oportunidades, referidas por Porter (1998), faz parte deste exercício.

Esse exercício é a prática da elaboração de cenários atuais, passados e futuros.

### **3.6.2 Comprometimento da alta administração e governança e política de Gestão de Riscos**

O passo da elaboração de códigos de conduta e políticas de Gestão de Riscos é o passo da constância de propósito, mencionado por Deming (1982, p. 116) onde questiona a necessidade de uma observação de sobrevivência futura das organizações, através da observação de seu próprio comportamento perante aos valores mutantes internos e externos (PADOVEZE, 2013, p. 181).

Santos (2014, p. 23) coloca os instrumentos da missão, visão e valores como ferramentas para se incluir a ética como valor e formalizar o comprometimento da alta administração

Os riscos de operações, como vimos em conceitos etimológicos, e de autores, uma vez que consistirá no efeito da incerteza em qualquer objetivo, trazem a necessidade de observar as variações de padrão de conduta em todos os níveis de propósitos assumidos pelas organizações.

De forma ampla, uma política e comprometimento dos propósitos requerem a forma clara com que a execução de estratégia e objetivos, conflitos de interesses e seus tratamentos, como os riscos de operações serão medidos, monitorados, tratados, como as decisões sobre os riscos são registradas e comunicadas interna e externamente.

No Brasil, os Riscos de operações (ou a incerteza/possibilidade de desvio sobre os objetivos) conforme previsto na própria Instrução CVM 552, de 09 de outubro de 2014 (item 5.2 a de formulário de referência), já dão esta indicação, estão presentes em todos os níveis da

operação de uma organização e a necessidade da documentação de políticas de gestão de riscos.

Vemos aqui a convergência definitiva entre etimologia, referências bibliográficas, consenso empresarial (através dos frameworks) e exigências legais.

### **3.6.3 Responsabilidades e autoridades**

A responsabilidade e autoridade dos envolvidos com a gestão de riscos requerem independência técnica sobre os processos e subprocessos de áreas da organização.

A Responsabilização irá requerer a definição clara dos mandatos dos envolvidos no planejamento, implementação, controle, monitoramento, formas de medição de desempenho dos riscos, e resultados constantes em meios de comunicação interno e externo.

Prova disso é que a mesma instrução CVM 552 (item 4.4.1 c e item 5.3. c) estabelece a necessidade de informar, como fator de risco os envolvidos na tomada de decisões de investimentos e decisões em nível da governança.

Assim como Deming (1982), Santos (2014) e Padoveze (2013) asseguram que as responsabilidades e autoridades devem constar em todos os níveis, sejam eles em nível de governança ao gerenciamento de terceiros, ou pelos diversos temas organizacionais citados em capítulos anteriores.

A Seção 302 da Lei Sarbanes-Oxley (seção 302) estabelece como níveis primeiros de responsabilidade por essa gestão de riscos, funções como CEO (Chief Executive officer) e CFO (Chief Financial Officer), com o objetivo de estabelecer e manter controles e procedimentos de revelação, desenhar os procedimentos de comunicação, avaliar a eficácia desses controles e apresentar relatórios de comunicação cerca dos resultados monitorados. (AVALOS, 2009, p. 80).

### **3.6.4 Integração dos processos organizacionais**

A cultura para a gestão dos riscos, ou novamente da observação da variação ou incerteza em torno dos objetivos deve integrar a cultura organizacional de todos os processos, áreas, responsáveis e atividades de uma organização (SANTOS, 2014, p. 20).

Um plano de gestão de riscos de operações, que afeta a sustentabilidade das organizações, deve ser parte integrante do planejamento estratégico das organizações de forma sistêmica (PADOVEZE, 2012 p. 189; SANTOS, 2014, p. 20). As práticas da Gestão de Riscos de operações, uma vez não integradas, provocam distorções em resultados obtidos onde variações podem não ser expressamente conhecidas e mensuradas.

Integrar os índices de riscos de operações, como forma de demonstrar a real viabilidade de se atingir um objetivo é, como vimos em capítulos anteriores, o de reconhecer suas próprias habilidades, deficiências, pontos fortes e pontos fracos, mesmo que em forma de avaliação de possibilidades, como vimos nos graus de classificação de maturidade.

Por fim, a integração do gerenciamento dos riscos, no processo de gestão, permite que a organização comunique e multiplique a visão entre todos os níveis, a cultura da prevenção e não da remediação. Inicia-se, então, a cultura para a melhoria contínua.

O tema também é abordado na instrução 55 CVM, item 5.1. e subitem iii.

### **3.6.5 Gestão de Recursos e estrutura para implementação/controlado dos riscos de operações**

Os recursos, que não necessariamente somente volumes de dinheiro disponibilizados, mas também a habilidade em gerenciar e aplicar esses recursos.

Para tal, é imprescindível que habilidades, qualificações, experiências, competências, métodos de uso, regras e processos internos, que regulamentam o uso destes recursos, sistema de gestão do conhecimento e informações e programas de treinamento e qualificação sejam pontos necessários quando da fase de planejamento dos riscos de operações.

Denominada de estrutura organizacional, através, inclusive, de proporcionar os recursos corretos para a Gestão de Riscos, a instrução 552 (item c) solicita a adequada demonstração como forma de conhecer se foram adequadas as medidas para controle e mitigação dos riscos identificados.

### **3.6.6 Estabelecimento da comunicação (interno e externo)**

Um dos itens mais sensíveis a serem tratados pelas organizações, o processo de comunicação de riscos requer da organização uma cultura adequada interna, e a educação adequada do público externo, ao ler informações relacionadas sobre Riscos de operações.

Os usuários das informações financeiras e contábeis (internos e externos) devem estar adequadamente educados a conseguir ler a relação das informações de riscos, e correlacioná-las com as políticas em que a empresa se predispõe a cumprir, e a expectativa com relação a possíveis acidentes ou desvios.

Como um desafio colocado por Santos (2014, p. 52), a comunicação desde o nível da contabilidade ambiental e social, até o nível de relato integrado, requer transparência e, antes de tudo, coerência entre os riscos identificados e controlados, e a materialidade econômica e de patrimônio, demonstrada em balanços contábeis e relatórios complementares.

Tapscott e Ticoll (2005, p. 42) denominam de alfabetização da transparência, como o esforço da organização em se comunicar de forma coerente e que não cause conflitos de entendimento, sobre os usuários das comunicações externas e internas. Os mesmos autores chamam a atenção para o Custo da abertura de informações (p. 41), que requer investimentos em estrutura, funções para fim de monitoramento dos relatórios e da gestão das informações, como vimos em itens anteriores. Os mesmos autores ressaltam ainda que a transparência integral obedece à regra dos rendimentos decrescentes, e que revelar segredos de propriedade de negócios, e de competitividade, pode destruir a estratégia e os planos estabelecidos (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 138).

A própria Instrução 552 CVM que solicita em seus anexos, atas de reuniões, decisões tomadas, comentários de diretores, informações ambientais, sociais, passivos de toda ordem, resultados de produtos, decisões e informações sobre demonstrações contábeis e financeiras, informações relativas aos riscos, projetos e investimentos, remuneração dos administradores, informações de recursos humanos, coligadas, projeções e negócios extraordinários, entre tantas outras, também solicita que sejam identificadas e respeitadas as informações sigilosas das organizações, respeitando os limites da competitividade e do segredo industrial.

Então, temos um grande desafio neste capítulo em específico, ou seja, estruturar um processo de comunicação interno e externo deve passar pelo acultramento de clientes, investidores, bancos, órgãos reguladores, sociedade impactada externa, e outras partes interessadas.

A resolução do Conselho Federal de Contabilidade 1.185 de 2009 e a Norma Brasileira de Contabilidade NBCT19.27 (capítulo 106, 125) tratam da apresentação das demonstrações contábeis, o CPC 26, e explicação por meio de notas informativas, as fontes de incertezas (ou como vimos, Riscos) em torno das estimativas, as soluções esperadas das incertezas.

Apesar de o CPC 26 (revisado em 08.01.2010) possuir como finalidade a de demonstrar os resultados econômicos sobre os ativos, passivos, patrimônio líquido, receitas e despesas, incluindo ganhos e perdas, alterações do capital próprio mediante à integralização dos proprietários, distribuições e fluxos de caixa, ressalta o postulado da Continuidade que trata “sobre as incertezas (ou como vimos, os Riscos) informações relevantes relacionadas com eventos e condições que possam lançar dúvidas significativas acerca da capacidade da entidade de continuar em operação no futuro previsível” (item 25).

Seja em notas explicativas, o item a ser exposto em demonstrações contábeis que podem ser suficientemente materiais, ou com impactos econômicos suficientes para que sejam relatadas ou nas próprias peças contábeis (balanço patrimonial, DRE, Fluxo de caixa etc.) ou em notas explicativas de auditores independentes.

Ocorre que demonstrar Riscos de operações, sob o aspecto da variabilidade do resultado, corrigindo, por exemplo, para baixo uma previsão, requer coerência direta sobre o relato de risco realizado, por meio de outros instrumentos utilizados (por exemplo, Relato integrado), e as demonstrações contábeis e financeiras, proposto pelo autor Padoveze (2013).

É importante ressaltar que o CPC 26, em seu item 117, solicita que sejam divulgadas políticas contábeis significativas e outras utilizadas para uma correta interpretação e compreensão das demonstrações, como forma de aprimorar o entendimento dos usuários.

Ressalta-se, aqui, que a Política de Gestão de Riscos de operações, como vimos em outros capítulos, para que seja coerentemente integrada a todos os processos (PADOVEZE, 2013), inclusive à contabilidade e à controladoria, deve ser adotada como forma de políticas assessoras e auxiliares, das políticas contábeis citadas no CPC 26, uma vez que já vimos que é mandatório pela resolução CFC 1.185 de 2009.

Portanto, para se estruturar o processo de comunicação e reportes externos e internos, as organizações devem treinar, qualificar, tornar coerente os padrões contábeis com outros padrões de comunicação de riscos, bem como do conteúdo da comunicação, para atender às exigências reguladoras, assim como a instrução 552 CVM e, assim, proporcionar que sejam retroalimentadas as informações e consultas solicitadas, que ela proporcione confiança e não desconfiança sobre a atividade da organização, e que, acima de tudo, proporcione o fortalecimento da organização, e não a destrua, como vimos inclusive por autores e frameworks aprovados, garantindo sua CONTINUIDADE, seguindo os postulados das Ciências Contábeis.

O processo de comunicação é importante à medida que os usuários das informações fazem julgamentos sobre o comportamento das organizações e riscos envolvidos. Essas variações se dão devido à diferença de valores, suposições, conceitos, preocupações das partes interessadas (SANTOS, 2014, p. 52-53).

Como forma de demonstrar de modo complementar as informações contábeis e financeiras no Brasil, iniciativas de ponta e de qualidade foram adotadas como o uso de Relatórios de Sustentabilidade ISE que compõe a Bolsa de Valores de São Paulo, Relatórios ISO, COSO, Relatórios GRI e, ultimamente, o relato integrado foi adotado.

As propostas de comunicação ISE, GRI e Relato Integrado possuem pontos em comum, como vimos em capítulos anteriores. Veremos, ao final da dissertação, uma análise sobre os relatos publicados, e analisaremos a coerência entre conceitos e frameworks.

### **3.7 Processo de tratamento de Gerenciamento de Riscos: controle**

#### **3.7.1 Avaliação/Análise de Fatores de Riscos - necessidade de abordagem quantitativa**

Para que possam contribuir com as demonstrações contábeis e financeiras, quanto a sua ocorrência e impactos, os riscos devem ser mensurados em sua operação e adquirem fundamental relevância na formação das contas e valores das demonstrações contábeis ou em demonstrações complementares.

A SEC (Securities and Exchange Commission) e AICPA (American Institute of CPA) publicaram a resolução SAS 47 – Auditoria de riscos operacionais e materialidade como forma de orientar os auditores à identificação quando da dificuldade e ausência de formas mensuráveis e materiais de valoração dos riscos. Essa resolução é de suma importância e ressalta a necessidade de se atribuir forma de avaliação quantitativa, como modo de minimizar a subjetividade ou erros numéricos.

Nesse aspecto, a Gestão de Riscos de operações podem, em muito, auxiliar aos auditores a mensurarem o desvio, incertezas e os riscos (prováveis, remotos etc. – como veremos a seguir), em torno dos resultados contábeis, tornando as demonstrações contábeis e complementares melhor explicadas ou justificadas. Vale ressaltar que a mesma orientação não estabelece formas de mensuração dos riscos, em sua forma prática. E sim, somente como necessidade vital para uma correta análise dos auditores e empresas. Para tal, se fez necessário

o início do debate de como MENSURAR RISCOS dentro das organizações, dado a sua dinâmica.

Os primeiros modelos surgiram em forma de indicadores não probabilísticos, tanto no setor de operações quanto no setor financeiro das organizações.

### 3.7.2 Modelagem quantitativa não probabilística de cálculo de Riscos de Operações Financeiras

A partir dos acordos globais da Basileia (I, II e III), foram estabelecidos focos de atuação em 3 pilares de atuação: Exigências de capital mínimo, processo de revisão e supervisão e disciplina de mercado.

No que se diz respeito ao pilar de Capital mínimo, as métricas desenvolvidas de cálculo **financeiro** serão utilizadas quando do Gerenciamento de ativos, passivos, patrimônio das organizações que auxiliam na rápida identificação de riscos de operações financeiras, a partir das demonstrações contábeis e relatórios complementares que também auxiliam na verificação da situação da organização.

São métricas sugeridas de forma resumida (DERMINE; BISSADA, 2012 p. 8- ):

Tabela 24 – Indicadores financeiros de riscos

Atividade	Métricas	Formulação
Bancária E em geral	ROE – Retorno sobre o patrimônio	Lucro após impostos / patrimônio líquido
	EOA Ganho médio sobre os ativos	Receitas com juros + taxa de serviços – provisões / total de ativos
	COD – custo médio da dívida	Despesas com juros / dívidas totais
	OE – Despesas operacionais	Despesas operacionais / ativos
	Alavancagem financeira	Dívida / sobre o patrimônio
	RAROC	Lucro alocado / patrimônio líquido alocado
	EVA	Lucro alocado após os impostos – custo do patrimônio alocado x custo do patrimônio

Bancária	Lucro e preço de transferência de depósitos e empréstimos Setor bancário	- Preço de transferência = taxa interbancária com vencimentos casados - Margem de juros sobre depósitos = margem sobre empréstimos pessoais + empréstimos empresariais - Margem de taxa de juros líquida total = margem sobre depósitos + margem sobre empréstimos
Bancário	Adequação / Alocação de Capital	Ativos ponderados pelos riscos (APR) > 8% Índice de Basileia
Bancário E em geral	Risco de derivativos (fora do Balanço)	Grau de exposições e garantias de liquidez e cobertura de inadimplência
	Margem de empréstimos sobre patrimônio	Margem de equilíbrio (líquido de impostos) = Taxa de equilíbrio – taxa interbancária
	BIA - Basileia II Capital ponderado pelo risco	Capital mínimo de 8% x ativos ponderados pelo risco
	STA – Risco Operacional Fator Beta de Risco de 12 a 18%	Incluindo reserva de capital para riscos operacionais, resultantes de eventos internos e falhas Capital mínimo > que fator Beta de Risco operacional x Renda Bruta média dos 3 últimos anos
Setor bancário, financeiro e em geral Setor bancário, financeiro e em geral	Rendimento do Risco	EAR (rendimento do risco) = GAP x taxa Sendo: GAP = ativos com preços reavaliados – passivos com preços reavaliados
	Valor do patrimônio em risco	Valor do patrimônio = Valor dos ativos – valor dos depósitos
	Fluxos de caixa para cenários de stress	Liquidez: ativos líquidos / depósitos a curto prazo
	Derivativos de crédito	Situação de inadimplência ou insolvência
	Agregação de diversificação de risco	Rendimento em Risco = GAP x volatilidade da taxa de juros
Setor Bancário, financeiro e em geral	Basileia III	Índice de liquidez de curto prazo = Estoque de ativos de alta liquidez / saídas líquidas no prazo de até 30 dias x 100% (stress)
	Basileia III Liquidez de Captações	Índice de liquidez de longo prazo = Total de captações estáveis disponíveis > 12 meses Total de captações estáveis necessárias > 12 meses
	Basileia III Alavancagem de capital em relação à proporção de ativos	Capital principal x 3% x exposição total

Fonte: Dermine & Youssef

Dermine e Youssef (2012) alertam que o Gerenciamento de Ativos e Passivos, apesar de serem métricas quantitativas para cálculo de Riscos de Operações Financeiras, não devem reduzir a importância da observação dos cenários, as previsões futuras externas, os acontecimentos e comportamentos de partes interessadas.

No entanto, esses riscos qualitativos em Operações Financeiras, como os temas de fraudes, atendimento a legislações, atendimento a manuais e procedimentos internos, prática de corrupção serão demonstrados nos subitens à frente em Indicadores de operações e Avaliação de impactos, perigos e riscos de operações.

### 3.7.3 Abordagem quantitativa não probabilística de Gestão de Operações

Para a observação do processo de Gestão, sugerido por Dermine e Bissada (2012), o uso de indicadores de Gestão de Operações se caracteriza por formas genéricas aplicáveis a todo o tipo de operação da organização, podendo ser ampliado a todos os setores de atividade interna.

Para tal, são demonstrados exemplos de objetivos nos níveis de Governança, Qualidade de produto, Segurança do trabalho, Meio ambiente e Responsabilidade social:

Tabela 25 – Tabela de objetivos - resumo por áreas

Estabelecimento de Objetivos em Riscos de Operações integrados					
Ex. Objetivos		Recursos	Metas	Prazos	Resp.
Objetivo 1 Finanças	Reduzir a taxa de alavancagem financeira de capital de terceiros	R\$ 0,00	Aumentar margem de lucro de produtos, de forma a financiar novos produtos	Até xx/xx/xx	Controller/ finanças
Objetivo 2 Governança	Aumentar a transparência em votos de conselheiros	R\$ 0,00	Disponibilizar atas com votos em site de relacionamento com investidores	Até xx/xx/xx	Gestor de Compliance/ regulatório
Objetivo1 Ambiental	Reduzir geração de resíduos utilizando reciclagem	R\$ 00,00	Aumentar em 15% reciclagem dos produtos A, B	Até xx/xx/xx	Gestor ambiental
Objetivo 2 Qualidade de produto	Reduzir taxa de itens defeituosos de modelos A, B	R\$ 0,00	Investir em 15% na melhoria de qualidade de matéria-prima	Até xx/xx/xx	Gestor da qualidade
Objetivo 3 Segurança do trabalho	Reduzir taxa de acidentes em 15%	R\$ 0,00	Eliminar horas extras de turnos com maior índice de acidente	Até xx/xx/xx	Gestor de segurança do trabalho
Objetivo 4 Responsabilidade social	Aumentar a taxa de retenção de mulheres em nível de chefia	R\$ 0,00	Pesquisar pontos de satisfação de público interno e tratá-los	Até xx/xx/xx	Gestor de pessoas
Objetivo 5 Finanças	Reduzir a taxa de alavancagem financeira de capital de terceiros	R\$ 0,00	Aumentar margem de lucro de produtos, de forma a financiar novos produtos	Até xx/xx/xx	Controller/ finanças

Fonte: Moreira, 2001, p. 52-53 e Tinoco, 2010, p. 140, 186, adaptada pelo Autor, 2015

A matriz de identificação, avaliação, análise e classificação dos Riscos é amplamente utilizada em programas de Gestão Ambiental, Segurança do trabalho e Responsabilidade Social, em organizações que buscam a certificação ISO9001, ISO31000, ISO14001, HAZOP, OHSAS18001, SA8000 e ISO26001.

Para a identificação, análise e avaliação dos riscos relativos a produtos, utilizados em programas de certificação ISO9001, podemos lançar mão de duas sugestões metodológicas. Uma sendo proposta por Suely (2001) e outra sugerida por uso da ferramenta Modo de falhas e análise de efeitos (FMEA de processos e produtos), criada nos Estados Unidos (1949), através da norma militar “MIL P 1629” e com ampla utilização no modelo Taylor (FORD), bem como a metodologia APP e HAZOP, criada pela empresa ICI Chemicals na década de 70, foi uma das pioneiras a demonstrar uma maneira prática de análise de perigos, riscos de análise de impactos e resposta aos riscos.

Padoveze e Bertolucci (2013) sugerem um modelo amplo, integrando Mapa de avaliação de Riscos (FMEA) e o processo de proteção e contabilização financeira, como forma de finalizar o processo de identificação, análise e avaliação de Gestão de Riscos.

O mesmo método foi adotado pelo PMI – Management Project Institute em sua área de conhecimento de Gestão de Riscos em projetos.

As ferramentas apresentadas pelos autores são formas de mensurar a materialidade do risco, por variáveis de frequência, severidade/gravidade e nota atribuída ao risco final.

Seja em um modelo de Produto (Riscos, impactos, falhas e danos em produtos) ou processos (Riscos, impactos e danos em processos), as ferramentas acima podem ser amplamente utilizadas em todos os níveis de Operações das organizações (do nível de Governança a Operação), sugerido por Freitas, Marta Afonso e Colosimo, Enrico Antônio (1997).

Tabela 26 – Demonstração FMEA

**Exemplo de Visão FMEA**  
**Modo de Falha e análise de efeitos (1949)**

Fase 1: identificação dos Riscos de Processos ou produtos

Item e componente	Função do componente	Falha potencial			Condições existentes				
		tipo	efeito	causa	Controle atual	Índices			
						ocorrência	gravidade	deteção	Risco
Produto: Etapa de corte da peça	Medidas	deformada	Falta de encaixe	Inexistência de instrumento de medição	Inspeção visual	4	4	1	16
Etapa de Gestão de vendas: Fechamento do pedido	Controle de valores	Pedido faturado errado	Entrega incorreta	Inexistência de sistema que controle preço	Digitação manual	3	8	9	216
Etapa: Reunião de decisão do conselho	Análise de relatório de diagnóstico para decisão de investimento	Erro na tomada de decisão	Atraso no investimento ou Erro na escolha do investimento	Ausência de informações prévias a conselheiros para decisão	Sem controle	4	6	4	96

**Exemplo de Visão FMEA**  
**Modo de Falha e análise de efeitos (1949)**

Fase 2: Análise dos Resultados (após) tratamento dos Riscos de Processos ou produtos

Ação recomendada	Ação tomada	Resultados			
		Índices			
		ocorrência	gravidade	detecção	Risco
Desenvolver instrumento de medição	Comprar e treinar uso de instrumento	1	1	1	1
Desenvolver fórmula em sistema de cálculo de preços	Implantar sistema	1	1	1	1
Desenvolver intranet com informações de investimento	Implantar intranet	1	1	1	1

Fonte: Moreira, 2001, p. 127 adaptada pelo Autor, 2015

Onde:

Probabilidade de ocorrência	Improvável, Muito pequena, Moderada, Alta e Alarmante
Gravidade	Apenas perceptível, pouco importante, moderadamente grave, grave e Extremamente grave
Detecção	Alta, Moderada, pequena, muito pequena e improvável
Risco	Baixo, moderado e alto

São Exemplos de processo de análise e avaliação de Riscos de Operações (MOREIRA, 2001, p. 127):

Tabela 27 – Tabela de Avaliação e Análise de Impactos, Aspectos, Perigos e Riscos em Meio ambiente, Segurança do Trabalho e Responsabilidade Social

Exemplo de Visão de aspectos ambientais e de segurança do trabalho em Operações																
Identificação de Aspectos e impactos ambientais							Avaliação da Significância do Impacto									
T A R E F A	S I T U A C Ã O	A S P E C T O S	I M P A C T O S	E S C O P O	R E S P .	N A T U R E Z A	Relevância				Filtros			Plano de emergência	Conclusão	Significância
							Abrangência	Gravidade	Frequência	Grau	Legislação	Partes interessadas	política			
Atividade de banho	N	resíduos	Contaminação do solo	SGA	D	A	1	1	3	M	001	S	S	S	S	GRAU I
armazenamento	R	vazamento	Contaminação de águas	SGA	D	A	1	1	3	M	001	S	S	S	S	GRAU I
Preparação do banho	R	Respingo em manuseio	queimadura	SSO	SSO	A	1	1	3	M	001	S	S	S	S	GRAU I
----																

Fonte: Moreira, 2001, p. 127, adaptada pelo Autor, 2015

Onde:

Situação	N= normal – A – Anormal e R = Risco
Responsabilidade	D= Direta e I = indireta
Natureza	A= Adversa e B= benéfica
Grau de relevância	D= desprezível, M= moderado e C= crítico.
Requisitos legais	Numero de legislação
Conclusão	S= significativo e NS = não significativo
Classificação	I= manter rotina, II = melhorar e III = definir objetivos e metas.

O mapeamento dos Riscos, com a aplicabilidade da tabela acima, se dá em todos os níveis da operação das organizações, sendo do nível de Governança ao chão de fábrica, envolvendo inclusive a cadeia de fornecimento, entrega, terceiros, diretos, operações de apoio e principais processos das empresas.

As organizações atribuem critérios de classificação finais de **SEVERIDADE/IMPACTOS** dos riscos para categoria, e pode ser atribuída a terminologia que melhor represente sua atividade, a saber:

Tabela 28 – Normas Técnicas públicas Petrobras

Categoria	Descrição
Desprezível	Sem impacto Nenhum dano mensurável
Marginal	Impacto local Danos irrelevantes ao meio ambiente, operações e comunidade externa. Danos leves às operações
Crítica	Impacto regional Possíveis danos ao meio ambiente, lesões, acidentes, impactos com reduzido tempo de recuperação Danos severos às operações
Catastrófica	Impacto nacional ou internacional Impactos significativos, lesões significativas, tempo de recuperação lenta, alto custo de recuperação, danos irreparáveis às operações.

Fonte: Petrobras. Disponível em:

<[http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito\\_normastecnicas.asp](http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito_normastecnicas.asp)>

Brasiliiano (2009 p. 825) demonstra a escala de pontuação a ser atribuída através de cálculo de nível de impacto, considerando riscos de IMAGEM, FINANCEIRO + Operacional e de Legislação em uma equação de soma, antes de encontrar o grau final do impacto, a saber:

**Nível de Impacto =**

Nota de impacto de imagem + nota de impacto financeiro + nota de impacto operacional + nota de impacto de legislação

Onde: O Nível de impacto será dividido pela soma dos pesos atribuídos em cada quesito.

Por fim, classifica o grau de impacto atribuindo classificação: Catastrófica, Severa, Moderada, Leve e insignificante.

As normas e autores (BRASILIANO, 2009) ainda atribuem critérios de classificação finais aos riscos para a categoria de **FREQUÊNCIA e PROBABILIDADE** dos riscos

(PADOVEZE, 2013, p. 367), ficando às empresas facultadas a possibilidade de atribuir a descrição que melhor represente a tipologia de seu negócio:

Tabela 29 – Análise de frequência de riscos - Normas Técnicas públicas Petrobras

Categoria	Descrição
Remota	- falha de mais componentes ou de redundância
Ocasional	- falha do componente - descumprimento de procedimento interno
Pouco provável	- uma ou mais vezes ao ano - condições de trabalho inadequadas
Provável	- uma ou mais vezes ao ano - condições de trabalho inadequadas
Frequente	- número de ocorrência ao ano - erro humano imprevisto

Fonte: Petrobras. Disponível em:

<[http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito\\_normastecnicas.asp](http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito_normastecnicas.asp)>

Contudo, Brasileiro (2009) não assume o uso de cálculos de probabilidade estatísticas descritivas, e sim intuitivas, qualitativas com o uso de somatória simples e multiplicação de ocorrências *versus* o critério de exposição a fim de atribuir nota final à probabilidade.

Esse processo seria realizado com base em entrevistas e avaliações realizadas de forma empírica pelos gestores, sem que fosse necessária a observação de fenômenos através da estatística descritiva.

Da mesma forma, o FMEA, como vimos acima, está entre as ferramentas qualitativas de definição de indicadores de riscos de operações, através de uma escala de importância e multiplicação dos fatores. (PADOVEZE, 2013, p. 288; ASSI,2012, p. 105).

Quanto ao grau de **MATURIDADE** da organização, em torno dos níveis de controle para minimização dos impactos, são utilizados os seguintes critérios:

Tabela 30 – Tabela de maturidade de controle de riscos de operações

Categoria	Descrição
Não confiável	Atividades de controle imprevisível, onde os controles não estão definidos
Informal	Atividade de controle está definida e operando, porém sem documentação
Padronizado	Atividade de controle está definida e operando, e está adequadamente documentada
Monitorado	Controles padronizados, com testes periódicos de seu desenho e operando e reportando os resultados
Otimizado	Modelo integrado de controles internos com monitoramento real pelas gerências e processos contínuos de aperfeiçoamento de riscos corporativos.

Fonte: Padoveze, 2013, p. 369-370; Petrobras. Disponível em:

<[http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito\\_normastecnicas.asp](http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito_normastecnicas.asp)>

Quanto ao grau de **EFETIVIDADE** da organização, em torno dos níveis de controle para minimização dos impactos, são utilizados os seguintes critérios:

Tabela 31 – Tabela de efetividade de controles internos de riscos de operações

Categoria	Descrição
Péssimo	A atividade de controle não existe
Regular	A atividade existe, minimiza o risco
Bom	A atividade de controle existe, minimiza e existem ações de melhoria
Ótimo	A atividade de controle existe, minimiza o risco, e apresenta resultados aceitáveis
Excelente	A atividade existe, supera as expectativas de resultados e não produz risco residual.

Fonte: Padoveze, 2013, p. 369-370; Petrobras. Disponível em:

[http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito\\_normastecnicas.asp](http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito_normastecnicas.asp)

Quanto ao **TIPO DE TRATAMENTO OU RESPOSTA** da organização, em torno dos níveis de controle para minimização dos impactos, são utilizados os seguintes critérios:

Tabela 32 – Tabela de tipos de tratamento e respostas aos riscos de operações

Categoria	Descrição
Aceitar	Neste caso, assume-se o risco. Quando é inviável ou não possível atuar
Transferir	Transferido ou compartilhado com terceiros (seguros, fornecedores etc.)
Mitigar	São tomadas medidas de controle que reduzam a probabilidade de ocorrência, ou impacto desses riscos
Evitar	Atividade de evitar algum risco por atividades de controle que forem eliminadas
Explorar	Para casos de riscos positivos ou oportunidades, significa explorar a oportunidade

Fonte: Padoveze, 2013, p. 369-370; Petrobras. Disponível em:

<[http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito\\_normastecnicas.asp](http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito_normastecnicas.asp)>

Por fim, os riscos são agrupados em uma matriz demonstrativa e gráfica, de forma a identificar o estado da operação no momento da avaliação:

Tabela 33 – Classificação final dos riscos

Tabela 15 – Exemplo de Matriz de Riscos (N-2782)						
Matriz de Risco		Frequência				
		A	B	C	D	E
Severidade	IV	Moderada	Moderada	Não Tolerável	Não Tolerável	Não Tolerável
	III	Tolerável	Moderada	Moderada	Não Tolerável	Não Tolerável
	II	Tolerável	Tolerável	Moderada	Moderada	Moderada
	I	Tolerável	Tolerável	Tolerável	Tolerável	Moderada

Tabela 14 – Exemplo de Matriz de Riscos						
MATRIZ CLASSIFICAÇÃO RISCOS		Frequência				
		A	B	C	D	E
Severidade	V					
	IV					
	III					
	II					
	I					
Severidade	I. Baixa	Frequência			Risco	
	II. Moderada	A Improvável	B Remota	C Ocasional	(1) Baixo	
	III. Média	D Provável	E Freqüente		(2) Moderado	
	IV. Crítica				(3) Alto	
	V. Catastrófica					

Fonte: Petrobras. Disponível em:

<[http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito\\_normastecnicas.asp](http://sites.petrobras.com.br/CanalFornecedor/portugues/requisitocontratacao/requisito_normastecnicas.asp)>

### 3.8 Os critérios AICPA de avaliação de Riscos

Como indicador a ser utilizado por auditores a AICPA (AVALOS, 2009, p. 37) recomenda observar, mensurar índices de riscos e acompanhar os três níveis de riscos considerados vitais para o entendimento das mudanças de valores contábeis, e observação da composição dos valores. Em sua somatória, podem agravar ou levar a um erro de lançamento e valoração financeira-contábil, a saber:

- Riscos Inerentes: que é o risco que se origina da natureza da própria conta ou do tipo de operação analisada;
- Risco de controle que consiste na incapacidade do sistema de controle interno evitar e detectar oportunamente um erro importante;
- Risco de detecção que nada mais é do que o risco de que os erros importantes (individualmente ou em conjunto) não são detectados pelas provas substantivas.

Por fim, o risco geral de auditoria dar-se-ia pela equação:

$$RA = RI \times RC \times RD, \text{ onde:}$$

RA = Risco de auditoria

RI = Risco inerente

RC = Risco de controle

RD = Risco de detecção

As grandes dificuldades nos processos de auditorias financeiras e contábeis são justamente mensurar índices finais de riscos que pudessem contribuir com a formação dos valores contábeis e financeiros (AVALOS, 2009, p. 65).

Notadamente, os métodos pesquisados em itens anteriores desse capítulo (HAZOP, ISO) auxiliam, em muito, a mensuração de índices de riscos de operações, nas fases de controle e detecção.

Restando somente a sua valoração e contabilização.

Veremos, a seguir, a forma de contabilização e valoração dos riscos, mediante ao cruzamento de frequência e impacto desses riscos.

### **3.8.1 Contabilização e materialidade dos Riscos de Operações**

Como tratado anteriormente, os riscos, uma vez identificados e classificados quanto sua frequência e probabilidade, severidade, podem ser perfeitamente valorados quanto a sua materialidade econômica e impacto nos custos, orçamento, reservas e patrimônio, amparados, inclusive, por pronunciamentos contábeis, como o CPC25 – passivos contingentes, que já preveem a adoção da prática de provisionamentos contábeis, quando das obrigações dadas como certas e exigíveis, sejam elas a curto, médio ou longo prazos (PADOVEZE, 2013, p. 185).

A contabilização e reservas dos impactos gerenciados permitem que se preserve o valor das organizações, bem como possui foco direto na capacidade da organização em se recuperar de forma saudável do impacto dos riscos. O tema foi fortemente destacado no item 4.4.1 da instrução 552 C.V.M., onde provisionamentos devem demonstrar a transparência, o resguardo financeiro das organizações em todos os passivos ou baixas econômicas identificadas, e até mesmo o agravamento dos riscos envolvidos (item 5.4).

Padoveze (2013, p. 289) coloca essa forma de demonstração da contabilização, a partir das matrizes de análise dos riscos, por tipo de Riscos identificados:

A = Alto, M = Moderado, B = Baixo.

Tabela 34 – Cruzamento de Frequência, impacto e valoração de riscos

Risco	Variação	Valor nominal	Probabilidade		Impacto	Valor do risco	Sistema proteção		Contabilização
			Avaliação	%			Tipo	Valor	
Patrimoniais									
Resultados de controladas	20%	200.000	M	50%	A	20.000	SIG	0,00	Sim
Perda de controle interno	2%	800.000	B	20%	M	3.200	SIG	0,00	Não
Soma	1000.000,00				23.200,00				
Operacionais									
Aumento de custos de fornecedores	15%	800.000	B	20%	A	24.000	Contrato futuro	2.300	Não
Operacionais									
Market share	10%	2.000.000	B	5%	A	10.000	SIG	0	Não
Soma	2.800.000,00			Soma 34.000					
Total Geral	do impacto 4.800.000,00			Total geral do impacto 57.200,00					

Fonte: Padoveze, 2013, p. 289

Através dos modelos acima descritos (HAZOP, ISO, COSO e de autores), a Gestão de riscos de operações pode contribuir, em muito, com a resolução do AICPA 47, em definir a materialidade das variações em torno dos resultados contábeis.

Proporcionaria alimentar as demonstrações contábeis acionadas frente aos índices de riscos calculados, e probabilidades conhecidas, preconizadas pela Deliberação CVM 489/05 – contabilização de provisões e contingências.

Com mais segurança, os cenários de probabilidade contemplados na instrução CVM (provável, possível, remoto) receberiam melhor fundamentação em sua classificação, quando de um evento ser avaliado ou contemporizado nas demonstrações contábeis.

### **3.9 Processo de implementação e monitoramento da Gestão de Riscos de Operações**

Como vimos em capítulos anteriores, uma das fases vitais contempladas em frameworks e regulamentação (Instrução 552 item 5), e resolução do Conselho Federal de Contabilidade 1.185 é necessário que seja estabelecido um processo de implementação, monitoramento e controle dos riscos que compreenda:

- processo de medição;
- uso de indicadores;
- a definição de critérios para identificação, análise, avaliação e classificação dos riscos;
- o gerenciamento da estrutura e recursos;
- análise periódica do desempenho;
- reporte e comunicação dos riscos;
- análise da estrutura concedida à gestão dos riscos;
- implementação de controles operacionais, que abranja todos os processos de operações das organizações;
- entre outros temas.

O processo de implementação, controle e monitoramento dos riscos (PADOVEZE,2013 p. 242), requer uma constante análise crítica contínua para identificar mudanças de exposição utilizando técnicas adequadas de Gestão de Riscos. Essa colocação ressalta novamente a preocupação com a essência e natureza dos riscos, sobre a forma contábil final. Requer ainda ações sistemáticas de controles, procedimentos e relatórios demonstrativos e que componham relatórios específicos para diversos usuários das demonstrações de riscos (Diretores, Unidades de negócios, individuais, externos etc.).

#### **3.9.1 Melhoria contínua do processo de Gestão de Riscos**

Assim como em frameworks, também autores como Padoveze (2013), Santos (2014) e Brasiliano (2009), e em instrução regulamentar CVM 552 (item 5.3), requer que um processo contínuo de análise crítica periódica a fim de se analisar a eficácia dos controles, resultados, variações, e decisões em torno da Gestão de Riscos de operações.

A melhoria contínua deve identificar e observar os envolvidos com a análise e a tomada de decisões, assim como instruído pela própria Instrução CVM 552.

É solicitado que o desempenho seja medido através de indicadores, medido o progresso e desvios obtidos, observado o cumprimento das políticas, objetivos e compromissos assumidos explicitamente, as respostas necessárias e sua eficácia, reporte e comunicação sobre o andamento e resultados e, periodicamente analisado, se a estrutura e recursos são adequados, confrontando os resultados obtidos.

O processo de melhoria contínua não deve ser a garantia de que os riscos sejam efetivamente eliminados (pois muitos não são gerenciados pela organização), mas aqueles que estejam sob controle da entidade, sejam tratados e, no máximo do possível, controlados e seus efeitos minimizados.

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

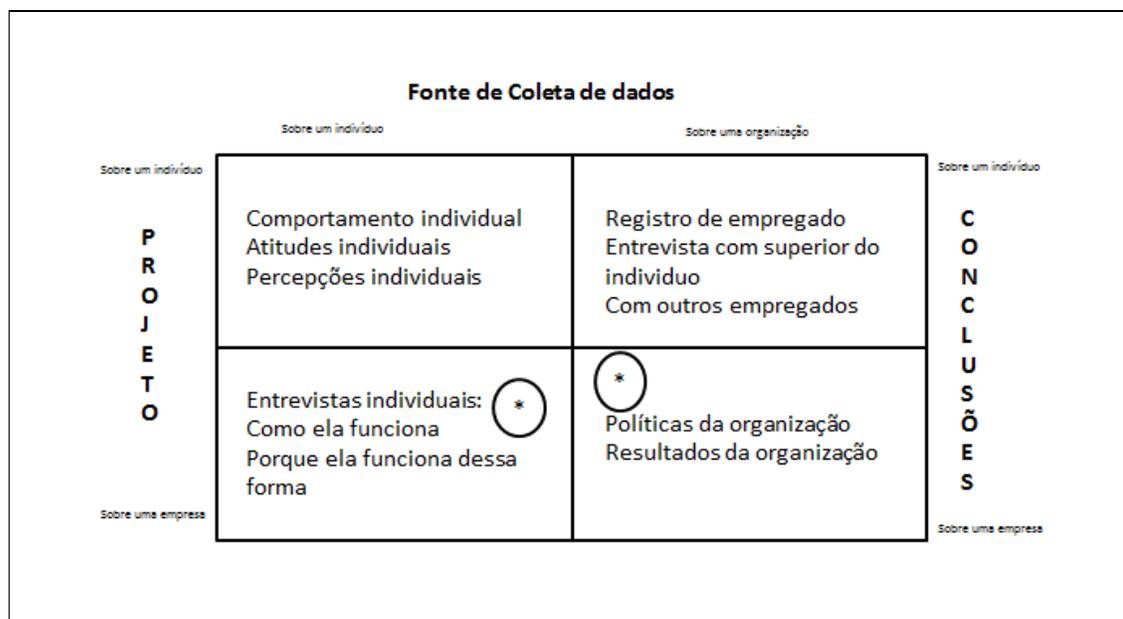
### 4.1 Abordagem qualitativa de estudo

Conforme Trivinos (1995, p. 27) na pesquisa qualitativa não existem regras rígidas de pesquisa. O pesquisador tem a ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo, devendo apresentar uma estrutura coerente, consistente e original.

### 4.2 Protocolo de pesquisa utilizado

Em relação ao enquadramento da pesquisa, frente ao protocolo de pesquisas utilizadas, (YIN, 2015 p. 97), temos a seguinte demonstração:

Figura 13 - Protocolo para coleta de evidência



Fonte: Yin, Robert, 2015

O estudo foi composto de duas pesquisas: 01 exploratória (dados primários) e 01 estudo documental (dados secundários).

A pesquisa exploratória foi realizada com empresas certificadas em normas/frameworks em Gestão de Riscos e que participam de comitê ABNT de Gestão de Riscos empresariais.

O estudo documental foi realizado a partir de consultas a relatórios públicos onde os resultados da organização são publicados (YIN, 2015, p. 97).

### 4.3 Justificativa e qualidade das fontes (primárias e secundárias) de estudo

De acordo com quadro proposto em fase de planejamento, e de acordo com as fontes de evidências, temos:

Tabela 35 - Protocolo de pesquisa

Documentação	Pontos Fortes
Questionário de pesquisa / entrevista de campo	São direcionadas e focam os tópicos do estudo de caso Validam e certificam a pesquisa
Relatórios de demonstrações de riscos publicados Relatórios de sustentabilidade publicados Demonstrações contábeis publicadas	Estável Discreta Exata Ampla cobertura

Fonte: Yin, 2015, p. 110

### 4.4 Banco de dados de estudo realizado

A partir dos documentos coletados e questionário enviado a entrevistados que se propuseram a respondê-lo, foi criado um banco de dados para a vinculação e o cruzamento das questões e temas pesquisados, em relação à questão problema de pesquisa.

Desta forma, foi possível estruturar um encadeamento coerente das evidências (YIN, 2015, p. 135).

#### **4.5 Limitações dos dois estudos**

Dois estudos foram realizados e possuem limitações específicas, a saber:

- Pesquisa com empresas certificadas: possui limitação quanto a somente representar uma parcela das empresas pesquisadas, não devendo ser ampliada para todo o universo de empresas Brasileiras que relatam seus riscos organizacionais;

- Estudo de empresa selecionada (empresa Fibria): possui limitação quanto a restringir-se somente aos relatórios publicados, não observando as práticas internas que não estejam relatadas em relatórios públicos;

Adicionalmente, as conclusões desta dissertação possuem limitações quanto à forma de aplicação que podem variar de acordo com os cenários externos, exigências locais e de regiões, tornam o modelo desatualizado em virtude do avanço ou retrocesso de publicações setoriais de indústrias, em que as regiões se encontram. Portanto, os riscos relatados podem variar, sensivelmente, em prazos curtos, devendo ser observados em momentos posteriores.

#### **4.6 Contribuições dos estudos**

Este estudo se propõe a caracterizar uma contribuição de um levantamento inicial de cenários e formas de uso, neste atual momento, fundamentando os pontos de convergência dos temas de Ciências Contábeis, Governança empresarial, Finanças, Controladoria, Meio ambiente, Operações, às práticas de Gestão de Riscos, preconizadas por normas internacionais.

Outra contribuição importante é a tentativa de integrar, conceitualmente, a terminologia de Riscos de Operações (ou operacionais) e sustentabilidade, como formas únicas de observação e medição do desempenho empresarial que se observa no Brasil e no mundo.

Por todas essas considerações, podemos concluir que o objeto de pesquisa é de positiva amplitude de aplicação, e de importante relevância, pois a partir desse novo cenário de demonstração e transparência, novas conclusões futuras de rentabilidade, desempenho e lucratividade das organizações podem surgir.

#### 4.7 Universo de empresas disponíveis para estudo

Em ambos os estudos realizados (estudo de dados primários e secundários), foram pesquisadas empresas (de capital aberto ou não) que atenderam aos seguintes critérios:

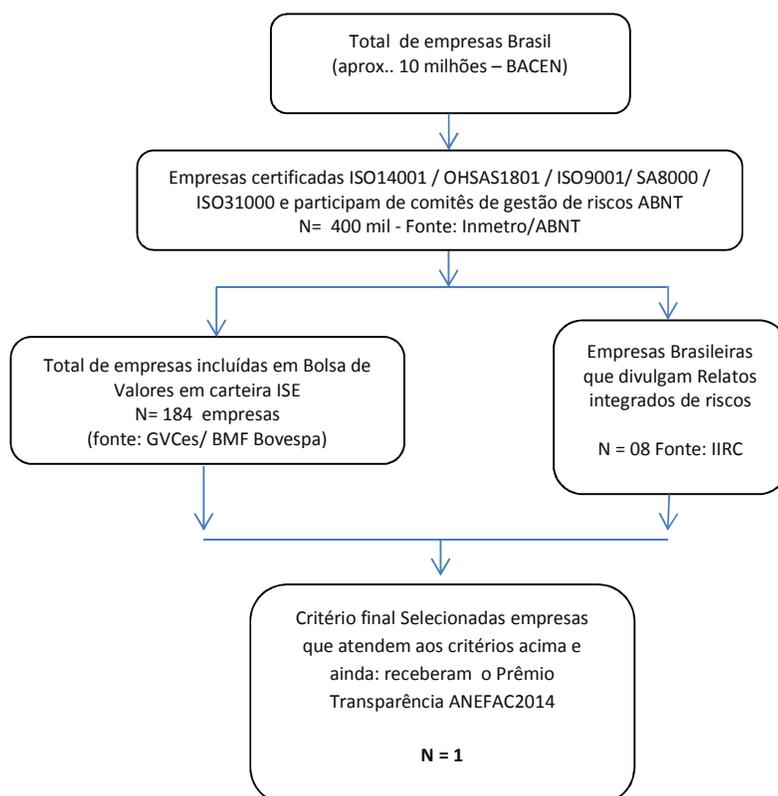
- Possuem já operações certificadas em normas internacionais como ISO9001 (Gestão da qualidade), ISO31000 (Gestão de riscos), ISO31000 (Gestão de riscos), ISO26001 (Responsabilidade social), ISO14001 (Gestão ambiental), OHSAS18001(Gestão da segurança do trabalho) e SA8000 (Gestão das relações trabalhistas);

- Participam de comitês técnicos internacionalmente reconhecidos como ABNT – comitê CEE63 de Gestão de Riscos;

- Possuem formas de relatar riscos de forma integrada através do uso do Relato Integrado;

- Receberam premiações nacionais de transparência nas demonstrações contábeis;

Figura 14 – Critério de seleção de empresas para análise documental



#### 4.8 Amostra selecionada para estudo

O critério adotado não probabilístico (sem a necessidade de cálculo de erros, incertezas ou probabilidades) refere-se ao fato de que na busca da amostra de empresas pesquisadas, encontramos organizações já reconhecidas e com pontos em comum em gestão de riscos. Neste universo, não foram consideradas empresas do segmento bancário por já terem sido avaliadas em publicações e empresas puramente estatais (como Petrobras), que deixou de publicar relatórios de sustentabilidade no ano de 2015.

Encontrado esse universo a ser pesquisado, o próximo passo fora o de definir 02 alternativas de categoria de amostras para a pesquisa, utilizando os seguintes critérios:

Tabela 36 – Critério de amostra de pesquisa

<p>A – Categoria de empresa que já se utilizam de algum método de Gestão de Riscos de Operação</p>	<p>Empresas que possuam todas as certificações ISO14001, ISO26001, ISO16001, ISO9001, OHSAS18001 e SA8000 e que estejam contidas no ROL de empresas premiadas pela ANEFAC</p>	<p>Braskem AES Eletropaulo, Cemig. CSN, Embraer, Gerdau. Sabesp, Usiminas, Vale do Rio Doce. Mahle, Marcopolo, Hierarcas.</p>
<p>B – Empresas constantes em “A” e ainda divulgam modelos alternativos de demonstrações de Riscos corporativos</p>	<p>Empresas que participam do programa de Relatos Integrados IIRC</p>	<p>Coca Cola Danone, Fibria (também ISE, relato integrado e ANEFAC). Hyundai, Itaú (também ISE). Natura (também ISE) Syngenta, Unilever (também ISE). Votorantim</p>

Fonte: O Autor, 2015

## **5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 Estudo 1: Dados primários: pesquisa de práticas em Gestão de Riscos**

Os dados de pesquisa foram obtidos conforme regras de protocolo de pesquisa de campo (Yin, 2015) e estruturada em forma de questionário, com questões abertas, estruturadas, de múltiplas alternativas de respostas, e disponibilizado via internet para as respostas dos entrevistados e as perguntas foram respondidas de forma espontânea pelas organizações (YIN, 2015, p. 84).

A forma com que as perguntas serão elaboradas será abordada em capítulo específico, bem como seus objetivos.

O questionário foi enviado de forma aleatória para todo o banco de dados de empresas certificadas que participam do comitê CE663 de Gestão de Riscos da Associação Brasileira de Normas Técnicas.

O bloco de pesquisa exploratória teve como finalidade de realizar uma avaliação sobre o estado atual das práticas de Gestão de Riscos no Brasil, com empresas previamente selecionadas sob critérios utilizados nessa dissertação. Foram enviados questionários eletrônicos com questionamentos de como as organizações gerenciam seus riscos, quais as inter-relações internas que possuem entre processos e departamentos, e ainda para conhecer o estágio de maturidade do sistema de Gestão de Riscos das organizações. Aproveitando, no mesmo estudo foram realizados questionamentos sobre o futuro da qualificação dos gestores, para identificar as possíveis carências na formação em Gestão de Riscos desses gestores.

O estudo dessa dissertação funciona como um elemento de validação de estudos de caso e análise documental, realizado nos próximos capítulos.

Foram aplicadas 50 questões estruturadas, com respostas abertas, com a possibilidade de os entrevistados questionarem, ou não responderem à pesquisa, com perguntas diretamente relacionadas com a maturidade da prática da Gestão de Riscos no Brasil.

O critério selecionado para o envio de questionário teve como objetivo empresas que participam ou possuem certificações em Gestão de Riscos, sejam elas, na área de gestão da qualidade, gestão de riscos, gestão ambiental, gestão da segurança do trabalho, responsabilidade social. Ainda, no mailing enviado, pré-selecionado, com base em banco de

dados ABNT, estão consultores, auditores e controllers dos mais diversos setores da economia industrial. Não foi necessário o cálculo de amostra e tampouco o nível de confiança como método de validação das amostras, devido ao fato de que a participação é voluntária, e contou com a transparência das organizações. Por último, os critérios aplicados para a seleção das empresas foram subjetivos, eleitos pelo pesquisador, com base no histórico de participação das empresas em Gestão de Riscos.

## **5.2 Números da pesquisa exploratória realizada**

- a) Questionários enviados: 137
- b) Número de questionários recepcionados: 71 ou 51% dos questionários enviados
- c) Número de respostas completas: 24 ou 34% dos questionários recepcionados ou 17% dos questionários enviados

## **5.3 Planejamento de pesquisa**

Além da identificação do pesquisado ser opcional, com respeito ao sigilo de suas informações, foram questionadas questões sobre:

- a) Tempo de experiência profissional em Gestão de Riscos
- b) Formação
- c) Desejo de se especializar em gestão de riscos
- d) Bases para preparação em Gestão de Riscos
- e) Cultura para a Gestão de Riscos
- f) Relação da governança com a Gestão de Riscos
- g) Planejamento da Gestão de Riscos
- h) O processo de análise de riscos
- i) O processo de implementação da Gestão de Riscos
- j) O processo de monitoramento dos riscos
- k) O processo de controle dos riscos
- l) As ações de melhoria
- m) A análise crítica do sistema de gestão de riscos

O ordenamento dos temas de pesquisa foi desenvolvido de acordo com a teoria pesquisada, autores, frameworks e legislações, nesse caso a instrução normativa 552 CVM, onde as mesmas questões são abordadas de alguma forma, e citadas e interpretadas nessa dissertação. Perguntas-controle, de reconfirmação foram aplicadas, para verificação de coerência de respostas. As conclusões de pesquisa estão em conclusões finais da dissertação, após a análise documental de casos de empresas selecionadas.

#### 5.4 Estudo 2: Dados secundários: número final de amostra (Relatórios)

A partir deste critério, encontramos o seguinte número de empresas a serem pesquisadas: N = 01 (uma). Sendo elas:

Tabela 37 – Número absoluto final de empresa selecionada

Empresas com os seguintes pontos em comum, finais:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatos integrados</li> <li>- Relatórios de sustentabilidade</li> <li>- Certificação ISO (ISO9001, ISO14001, ISO26001, ISO16001, OHSAS18001, SA8000, ISO31000)</li> <li>- Premiação de Transparência Anefac</li> </ul>	<p>A única organização que possui as 4 esferas de práticas:</p> <p><b>Fibria</b></p>
--	---	--

Fonte: O Autor, 2015

Além das certificações acima, a Fibria possui certificações de manejo florestal sustentável, certificação Cerflor (14789 e 14790), avaliação de cadeia de custódia Inmetro, FSC – Forest Stewardship Council de cadeia de custódia, padrão para seus fornecedores em cadeia de fornecimento FSC, Certificação de padrões para madeiras não certificadas, FSC.

Adicionalmente está alocada em nível B+ versão G3 do GRI e submetido à verificação externa por organismo certificador.

Conforme definido em critérios metodológicos dessa dissertação, foram utilizados 03 critérios de análise para conclusões amplas do tema de Gestão de Riscos de operações: Pesquisa exploratória, análise documental e estudo de caso.

Yin (2015) ressalta que as formas de obtenção de dados para a pesquisa são de caráter a ser definido pelo pesquisador, de acordo com o objeto da pesquisa a ser obtido, hipóteses de pesquisa e conclusões em que se quer chegar.

Esse estudo tem como caráter uma amostra não probabilística onde é possível utilizar-se de procedimentos de amostragem não probabilística, pois sendo, de um modo geral. (COOPER, 2002, p. 167-169).

O autor ressalta que a amostragem por julgamento ocorre quando um pesquisador seleciona membros de amostra para atender a alguns critérios (COOPER, 2002, p. 169).

Neste caso, a amostra foi selecionada de forma qualitativa, em empresas que possuem determinadas características de práticas de gestão.

#### **5.4.1 Intervalo de tempo de pesquisa e documentos analisados**

O período de abrangência de pesquisa foi:

- Relatórios Integrados de demonstrações de riscos empresariais e de sustentabilidade do ano de 2014 ou então os últimos relatórios divulgados pelas organizações nos sites pesquisados;
- Normas internacionais ISO utilizadas como framework temático ou padrão de trabalho a ser comparado com os modelos de relatórios divulgados;
- Relatórios de demonstrações contábeis das empresas de 2014 (avaliação Anaça através do prêmio transparência) como fator de critério decisivo de escolha final;
- Pesquisa de campo exploratória realizada em 2015, estruturada com questões abertas de múltipla escolha e respondidas de forma espontânea e não identificadas.

#### **5.4.2 Resultados, tratamento dos dados, tabulações de pesquisa exploratória (dados primários utilizados)**

Os resultados obtidos com a pesquisa exploratória tiveram como objetivo perguntar sobre as práticas em Gestão de Riscos das organizações, que já são certificadas por normas internacionais em gestão de riscos. As empresas foram questionadas sobre práticas dos temas de A a M, do capítulo planejamento da pesquisa. Os gráficos e resultados estão nos anexos desta dissertação. Os comentários sobre os resultados constam abaixo:

**BLOCO 1 DE PERGUNTAS: base Diagnóstico de cultura e bases de preparação para a implantação da Gestão de Riscos**

**Pergunta 1:**

A Gestão de Riscos em sua organização é regulamentada por lei? Nota: citar qual regulamentação em outras

**Respostas/tabulação:**

- 42% dos entrevistados são da área de engenharia e 42% da área de administração e contabilidade
- os demais 22% são de formações diversas como química, enfermagem, medicina, direito e ciências da computação
- Somente um entrevistado se identificou com nível de mestrado em sistemas de gestão integrada

**Pergunta 2:**

Qual seu tempo de experiência profissional?

**Respostas/tabulação:**

- em mais de 90% dos entrevistados possuem experiência com mais de 10 anos de atividade

**Pergunta 3:**

Possui especialização na área de Gestão de Riscos?

**Respostas/tabulação:**

- Em mais de 60% já possuem formação em terceiro grau e pretendem se especializar em Gestão de Riscos, o que demonstra a tendência de busca pelo mercado na área.

**Pergunta 4:**

Sua empresa possui área de Governança? O tema de Riscos é tratado nesse primeiro nível organizacional?

**Respostas/tabulação:**

- 21% dos pesquisados possuem as duas áreas, Gestão de Riscos e governança e, portanto, estão alinhados aos conceitos desta dissertação.
- Porém, o número de empresas que não possuem as áreas de Gestão de Riscos integrados com a Governança empresarial ainda é muito grande, em mais de 50% das respostas.

**Pergunta 5:**

A Gestão de Riscos em sua organização é regulamentada por lei? Nota: citar qual regulamentação em outras

**Respostas/tabulação:**

40% das empresas informaram que sim;  
60% das empresas informaram que não

**Pergunta 6:**

Sua empresa possui área de Governança? O tema de Riscos é tratado nesse primeiro nível organizacional?

**Respostas/tabulação:**

- 17% só possuem área de governança em área de gestão de riscos
- 28% só possuem área de gestão de riscos, sem área de governança
- 6% o tema da gestão de riscos está dissolvido em outros departamentos
- 22% possuem as duas áreas
- 17% não possuem nenhuma das duas áreas

**Pergunta 7:**

A função de Gestão de Riscos de operações em nível de Governança possui mandato?

**Respostas/tabulação:**

- 72% não possuem mandato, contrariando CVM 552
- 28% possuem mandato

**Pergunta 8:**

A função da Gestão de Riscos de operações de sua organização tem qual característica?

**Respostas/tabulação:**

- 41% possuem contrato direto
- 12% se utilizam de conselheiros
- 6% se utilizam de auditorias independentes
- 29% se utilizam de consultorias
- 12% se utilizam de pessoal interno

**Pergunta 9:**

Quais desses instrumentos sua organização se utiliza para a Gestão dos riscos de operações e de sustentabilidade?

**Respostas/tabulação:**

- 45% seguem normas ISO 31000
- 38% seguem SOX
- 31% utilizam auditorias de riscos
- 3% seguem framework COSO

**Pergunta 10:**

Dos temas e áreas abaixo, cite quais estão envolvidos com o tema da Gestão de Riscos na Organização

Nota: Se mais de uma área estiver envolvida, favor citar em "outras" a quantidade e quais são

**Respostas/tabulação:**

- Para 73%, a gestão de riscos está inserida no ambiente da Governança
- Para 36%, está inserida na Gestão de riscos integrada (qualidade, meio ambiente, segurança e responsabilidade social corporativa).
- Para 45%, está inserida na área de contabilidade e finanças

**BLOCO 2 DE PERGUNTAS: Cultura para a Gestão de Riscos da Organização****Pergunta 11:**

Dos temas e áreas abaixo, cite quais estão envolvidos com o tema da Gestão de Riscos na Organização

Nota: Se mais de uma área estiver envolvida, favor citar em "outras" a quantidade e quais são

**Respostas/tabulação:**

- Para 73%, a Gestão de Riscos está inserida no ambiente da Governança
- Para 36%, está inserida na Gestão de riscos integrada (qualidade, meio ambiente, segurança e responsabilidade social corporativa).
- Para 45%, está inserida na área de contabilidade e finanças
- Demais áreas distribuídas

**Pergunta 12:**

**Demonstre a importância que sua organização atribui a cada princípio elencado (de acordo com as políticas e práticas).**

**Respostas/tabulação:**

- Para mais de 90% consideram muito importante e vital
- A Gestão de Riscos protege e cria valor
- A Gestão de Riscos é parte integrante dos processos organizacionais
- A Gestão de Riscos aborda as incertezas
- A Gestão de Riscos é sistemática, estruturada e oportuna
- A Gestão de Riscos considera as melhores informações disponíveis
- A Gestão de Riscos considera os fatores humanos e culturais
- A Gestão de Riscos é transparente e inclusiva
- A Gestão de Riscos é dinâmica, interativa e capaz de reagir às mudanças
- A Gestão de Riscos auxilia na melhoria contínua

**Pergunta 13:**

**As políticas estão fundamentadas por princípios? Cite quais princípios (10 no mínimo) Nota: Princípios são regras de conduta, crenças ou valores que a organização entende e que sustenta as Políticas Institucionais.**

**Respostas/tabulação:**

<p>As seguintes palavras apareceram em princípios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- integridade</li> <li>- respeito</li> <li>- consolidação de cultura, conhecimento e experiências relacionadas às boas práticas.</li> <li>- gestão considerando o meio ambiente</li> <li>- fundamental a tomada de decisões</li> <li>- Compliance</li> <li>- sustentabilidade</li> <li>- sistemática</li> <li>- oportuna e que agregue valor</li> <li>- ter como base as melhores informações disponíveis</li> <li>- responsabilidade</li> <li>- integração dos requisitos de sustentabilidade ambiental</li> <li>- equilíbrio</li> <li>- atitude positiva perante o risco</li> <li>- honestidade</li> </ul>	<p>Interpretação e comentários iniciais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- demonstrando integração total com os conceitos dissertados</li> <li>- ressalta-se que as palavras que expressam os princípios, dizem respeito a qualidades da gestão e, portanto, a Ativos organizacionais, e não somente obrigações ou passivos.</li> <li>- isso demonstra que a gestão de riscos traz benefícios positivos</li> <li>- pode-se concluir que a ética é positiva e, portanto, um ativo, como vimos nesta dissertação.</li> </ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>- considerar os impactos em sociedade, cultura, valores</li> <li>- incluir partes interessadas</li> <li>- promoção da educação sanitária</li> <li>- ser dinâmica e responder às mudanças</li> <li>- considerar os riscos emergentes</li> <li>- melhorar continuamente</li> <li>- melhorar as decisões com base na Gestão de Riscos</li> <li>- desenvolvimento de atividades com base em conformidade</li> </ul>	
--	--

#### **Pergunta 14:**

**Como você considera o grau de maturidade da cultura para a Gestão de Riscos na sua organização? ( de acordo com o tempo de prática e resultados obtidos )**

#### **Respostas/tabulação:**

Para quase 50% dos entrevistados, o tempo de prática é de mais de 24 meses, e ainda na fase de coleta de dados, expressivo.

Para 40%, ainda encontram-se estruturando o tema ou a área na organização

#### **Pergunta 15:**

**Como sua Organização investe em capacitação para a Gestão de Riscos?**

#### **Respostas/tabulação:**

Para 36%, ainda com treinamentos informais

Para 26%%, com treinamentos e avaliando a eficácia dos treinamentos

#### **Pergunta 16:**

**Como a sua organização estruturou o processo de Gestão de Riscos, internamente?**

#### **Respostas/tabulação:**

Para a maioria das organizações, utilizaram: com orçamentos, regras de governança, responsabilidade, autoridades, processo de gerenciamento de riscos, tecnologia da informação como apoio.

Isso demonstra que a Gestão de Riscos está se estruturando de forma sistemática, como vimos na dissertação.

**Pergunta 17:**

**Sua empresa possui processo de comunicação interna e externa sobre informações, dados e resultados de Gestão de Riscos?**

**Respostas/tabulação:**

- Para mais de 45% das empresas, possuem canais de comunicação externa para diálogo com partes interessadas.
- Ainda, para quase 30% possuem canais de comunicação interna
- os resultados confirmam o citado em dissertação

**Pergunta 18:**

**Sua empresa possui processo de comunicação interna e externa sobre informações, dados e resultados de Gestão de Riscos?**

**Respostas/tabulação:**

- Para mais de 45% das empresas possuem canais de comunicação externa para diálogo com partes interessadas.
- Ainda, para quase 30% possuem canais de comunicação interna
- os resultados confirmam o citado em dissertação

**Pergunta 19:**

**Como Sua empresa está preparada (cultura e processos) para a prestação de contas a usuários externos de relatórios e informações internas?**

**Respostas/tabulação:**

Interpretação e comentários iniciais:

Para mais de 70% das empresas pesquisas não estão preparadas para comunicar, ou ainda, divulgam dados parciais de riscos.

- somente para 18% relatam externamente dados de sustentabilidade integrada (econômica social e ambiental)

**Pergunta 20:**

**O processo de Gestão de Riscos de sua organização é observado em políticas, processos e controles internos de Riscos?**

**Respostas/tabulação:**

Para somente 18% das empresas possuem a gestão de riscos tratada de forma ampla: planejada, implementada, monitorada, controlada e com prestação de contas externas.

Confirmam os conceitos vistos em dissertação

**Pergunta 21:**

**Como Sua empresa está preparada (cultura e processos) para a prestação de contas a usuários externos de relatórios e informações internas?**

**Respostas/tabulação:**

Interpretação e comentários iniciais:

Para mais de 70% das empresas pesquisadas não estão preparadas para comunicar, ou ainda, divulgam dados parciais de riscos.

- somente para 18% relatam externamente dados de sustentabilidade integrada (econômica social e ambiental)

**Pergunta 22:**

**O processo de Gestão de Riscos de sua organização é observado em políticas, processos e controles internos de Riscos?**

**Respostas/tabulação:**

Para somente 18% das empresas possuem a gestão de riscos tratada de forma ampla: planejada, implementada, monitorada, controlada e com prestação de contas externas.

Confirmam os conceitos vistos em dissertação.

**Pergunta 23:**

**A atividade de sua empresa e a prestação de contas é regulamentada? Se sim, de quem para quem?**

**Respostas/tabulação:**

Para 27% das empresas, é regulada pelo poder público.

- Para os mesmos 27%, estabelecidos por empresas privadas, e sem necessidade de prestar contas.

- Para 20% não é regulada, e não tem necessidade de prestar contas.

Os resultados demonstram que em ambientes altamente regulados, a influência pela transparência torna-se mais presente

**Pergunta 24:**

**Qual está sendo sua experiência quando adotou a implantação de Gestão de Riscos: (se ainda não adotou ou implantou), discrimine em "outros" a situação de sua empresa**

**Respostas/tabulação:**

Para 36% das organizações ainda falta profissional qualificado

O que confirma o que vimos em dissertação, inclusive pela preocupação colocada em CBO para que a profissão seja regulamenta

**Demonstração /tabulação de resumo de resultados de pesquisa: Governança e Gestão de Riscos e Planejamento de Riscos**

**Pergunta 25:**

**A Gestão de Riscos é elevada ao nível de Governança da Corporação?**

**Respostas/tabulação:**

Para 70%, a gestão de riscos de operações está em nível de governança

- Para 30% ainda não foi integrada
- os resultados confirmam as teorias pesquisadas

**Pergunta 26:**

**Os objetivos estratégicos da organização são observados, utilizando métodos de avaliação de riscos?**

**Respostas/tabulação:**

Para 70% das empresas pesquisadas, os objetivos estratégicos estão contemplados na gestão de riscos de operações.

- o que confirma a teoria pesquisada em dissertação

**Pergunta 27:**

**Estão considerados em seu processo de planejamento, os cenários futuros e riscos positivos e negativos?**

**Respostas/tabulação:**

Para 56% das empresas pesquisadas, são contemplados os riscos positivos e negativos.

- o que confirma a teoria pesquisada em dissertação

**Pergunta 28:**

**O processo de Planejamento de Gestão de Riscos é estruturado (formal) em sua organização, e considera:**

**Se faltar, cite em "outros" com a frase: Faltantes..... Se adicionar, cite em "outros" com a frase:**

**Adicionalmente:**

**Respostas/tabulação:**

Para 40% dos entrevistados, os contextos internos e externos são contemplados.

- confirmando a teoria pesquisada em dissertação

## **Demonstração /tabulação de resumo de resultados de pesquisa: Governança e Gestão de Riscos e Planejamento de Riscos**

### **Pergunta 29:**

**Como sua organização mensura o valor agregado dos Programas de Gestão de Riscos?**

#### **Respostas/tabulação:**

Somente para 25% das empresas, os riscos são mensurados  
 Para 25%, não mensura valor agregado em gestão de riscos  
 Para mais de 50%, o programa de gestão de riscos ainda está em processo  
 Os resultados confirmam a necessidade de mensuração de riscos, o que confirma a teoria pesquisada em dissertação.

### **Pergunta 30:**

**Sua empresa planeja todo o contexto dos Riscos? NOTA: Formal: Processos estabelecido, integrados, comunicados e gerando resultados integrados e coerentes. Informal: Controles existentes integrados, gerando resultados coerentes, porém não documentado. Integrado: Mensurado em todos os aspectos e coerentes com todas as formas de demonstrações: Operacional, financeira, legal, interna e externa, ambiental, social**

#### **Respostas/tabulação:**

Para 44% das empresas pesquisadas, os dois contextos e formas (informal e formal) são utilizados.  
 - o que confirma as afirmações e pesquisa de dissertação

### **Pergunta 31:**

**O planejamento de Gestão de Riscos de sua organização contempla (temas e usuários):**

#### **Respostas/tabulação:**

- Foram aplicados os temas contidos em frameworks de sustentabilidade integrada:
- Para 33% das empresas, o sistema de gestão de riscos somente contempla produtos e serviços.
- 22% contemplam a cadeia de fornecimento
- 22% contemplam os recursos humanos
- 22% contemplam os aspectos legais
- 22% contemplam todas as partes interessadas

## **Demonstração /tabulação de resumo de resultados de pesquisa: Governança e Gestão de Riscos e Planejamento de Riscos**

### **Pergunta 32:**

**Sua empresa Planeja os riscos com limitações de Escopo?**

#### **Respostas/tabulação:**

Para 44% das empresas, a aplicação da gestão de riscos ainda é parcial ou com limitações de escopo (produto, serviço, ou endereço) e limita-se ao escopo legal.

- o que demonstra a necessidade de integração de todos os produtos, serviços, atividades mesmo que exigida por legislação.

- confirmando teoria pesquisada

### **Pergunta 33:**

**Como sua empresa planeja e atualiza o planejamento dos Riscos considerados dinâmicos? NOTA:**

**Correlação Direta entre departamentos: Exemplo: Quando de alguma ocorrência ambiental ou do trabalho, os riscos são atualizados e informados às áreas que sofrerão consequências para atualização dos impactos? (como contabilidade, finanças, governança).**

#### **Respostas/tabulação:**

Para 44% das empresas, a aplicação da gestão de riscos ainda é parcial ou com limitações de escopo (produto, serviço, ou endereço) e limita-se ao escopo legal.

- o que demonstra a necessidade de integração de todos os produtos, serviços, atividades mesmo que exigida por legislação.

- confirmando teoria pesquisada

### **Pergunta 34:**

**Seu processo de Planejamento de Comunicação (interna e externa) contempla:**

#### **Respostas/tabulação:**

Para 55% dos entrevistados, contemplam: Processos contínuos, interativos, compartilhando informações sobre riscos, promovendo aumento da credibilidade da organização, com atualizações rápidas, respostas rápidas, e com envolvimento das partes interessadas.

- Porém, para ainda 38% dos entrevistados, não possui comunicação estruturada.

- confirmando a teoria pesquisada em dissertação

## Demonstração /tabulação de resumo de resultados de pesquisa: Governança e Gestão de Riscos e Planejamento de Riscos

### Pergunta 35:

Como sua empresa planeja a comunicação às partes externas interessadas em seu processo de reporte?

Respostas possíveis: 5 Existindo alternativas, citar em "outros".

### **Respostas/tabulação:**

- Para 50% utilizam-se de padrões de demonstrações de relatos externos: Norma ISO COSO relato integrado.
- o que confirma a teoria pesquisada em dissertação
- Mesmo com as limitações apresentadas em perguntas anteriores: de não possuir amplo escopo, limitações de mensuração de riscos, não abrange todas as áreas, não integração de todos os processos

### Pergunta 36:

Avalie sua experiência quanto ao uso das técnicas de identificação de Riscos de Operações:

### **Respostas/tabulação:**

Das técnicas citadas em perguntas, a maior concentração de respostas está em: Consideram eficiente e eficaz.

- Porém, ainda um alto número (em média 35% ) ainda desconhecem ou não utilizam as ferramentas citadas
- o que confirma a necessidade de qualificação citada na mesma pesquisa

### Pergunta 37:

A organização realiza processo de análise de tipificação dos Riscos? NOTA: cite as ferramentas em "outras"

### **Respostas/tabulação:**

Existe uma divisão das respostas, sendo 43% empresas as que realizam e não realizam a tipificação dos riscos. O que confirma a necessidade de tipificação dos riscos, como visto em dissertação.

### Pergunta 38:

Sua empresa realiza análise de Frequência de Ocorrência de Riscos Internos, Externos, positivos e Negativos? NOTA: Citar a ferramenta em "outras".

### **Respostas/tabulação:**

- 57% dos entrevistados não realizam análise de frequência de ocorrência de riscos, o que contraria a pergunta 26, o que demonstra a necessidade de implantação de análise de riscos dinâmicos e retroalimentação desses riscos
- as respostas confirmam as teorias pesquisadas em dissertação

**Demonstração /tabulação de resumo de resultados de pesquisa: BLOCO 4 –  
Monitoramento, controle dos riscos, ações de melhoria e análise crítica**

**Pergunta 39:**

Sua Empresa faz análise de Abrangência dos Riscos? NOTA: Citar ferramenta utilizada em "outros"

**Respostas/tabulação:**

57% dos entrevistados não realizam análise de abrangência dos riscos, o que contraria a pergunta 32 e 26,  
14% de utiliza de auditorias externas para detectar esses riscos  
O que demonstra a necessidade de implantação de análise de riscos dinâmicos e retroalimentação desses riscos  
- as respostas confirmam as teorias pesquisadas em dissertação

**Pergunta 40:**

Sua empresa faz análise de correlação dos Riscos (e /ou utiliza-se de técnicas estatísticas)? NOTA: Se sim, favor citar a ferramenta usada.

**Respostas/tabulação:**

Existe uma divisão nas respostas sobre o uso da técnica de estatística, para observação dos riscos de operações, porém, os que citaram utilizar, não citaram as ferramentas usadas.

**Pergunta 41:**

37 Sua Empresa realiza análise de probabilidades de Riscos? Se sim, citar as ferramentas.  
38: Sua empresa faz análise de classe dos Riscos? Se sim, qual a técnica utilizada?  
39: Sua empresa realiza análise de impactos dos riscos (positivos e negativos) e/ou utiliza-se de alguma técnica estatística?

**Respostas/tabulação:**

71% informam utilizar análise de probabilidade, porém, em um índice menor que as empresas que citam utilizar técnicas estatísticas para análise de probabilidade de riscos de operações;  
- o que demonstra a necessidade de melhoria nesse aspecto  
pergunta 36, as empresas não informaram as técnicas utilizadas;  
pergunta 37, as empresas informaram que se utilizam, mas sem uso de técnica estatística  
Não são conclusivas as respostas e contrariam as perguntas anteriores.  
O que denota a necessidade de aprimoramento no processo de análise e avaliação dos riscos

**Demonstração /tabulação de resumo de resultados de pesquisa: BLOCO 4 –  
Monitoramento, controle dos riscos, ações de melhoria e análise crítica**

**Pergunta 42:**

Sua empresa realiza dos danos causados pelos Riscos?

**Respostas/tabulação:**

Interpretação e comentários iniciais:

- 57% dos entrevistados informam realizar análise de impactos/danos dos riscos.
- o que confirma a teoria pesquisada em dissertação

**Pergunta 43:**

Sua empresa realiza análise de extensão dos impactos e danos (abrangência) dentro do escopo definido na fase de planejamento?

**Respostas/tabulação:**

71% dos entrevistados realizam análise de extensão dos impactos e danos dentro do escopo definido.

O que confirma as perguntas anteriores sobre o tema

**Pergunta 44:**

Sua empresa realiza análise de Riscos residuais?

**Respostas/tabulação:**

Interpretação e comentários iniciais:

Para 57% dos entrevistados, os riscos de operações residuais são contemplados e analisados.

**Pergunta 45:**

Sua empresa realiza análise de indicadores e estatísticas de perfil dos Riscos e seu estado? (Nota: Estatísticas por tipo, classe, probabilidade, impactos, danos, e extensões).

**Respostas/tabulação:**

Pergunta utilizada como controle, ou seja, para reconfirmar de perguntas anteriores.

Para 71% dos entrevistados, não são utilizadas técnicas estatísticas, como forma de identificar, analisar, definir classe de risco etc.

- o que confirma a necessidade de uso da técnica

**Demonstração /tabulação de resumo de resultados de pesquisa: BLOCO 4 –  
Monitoramento, controle dos riscos, ações de melhoria e análise crítica**

**Pergunta 46:**

**Se sua empresa adota algum padrão de prestação de contas externo ou comunicação, ele contempla:**

**Respostas/tabulação:**

- Para 30% dos entrevistados citam observar exigências legais.
- Para 43% dos entrevistados utilizam como modo de decidir de forma alinhada, e evitar novos riscos.
- Para mais de 50% dos entrevistados citam se preocupar em implantar em todos os processos e áreas, e revisam periodicamente responsabilidade e autoridades.

**Pergunta 47:**

**No processo de implementação das medidas de controle de Riscos (internos e externos), sua organização se preocupa em:**

**Respostas/tabulação:**

- Para 33% dos entrevistados, a gestão de riscos integra a atualização de políticas institucionais das empresas.
- Para 33%, a gestão de riscos de operações, apesar de limitações de escopo, abrangência e integração, integra o planejamento estratégico das organizações.

**Pergunta 48:**

**Suas ações integradas de tratamento dos Riscos estão integradas com nomenclaturas utilizadas por todos os setores avaliadores de sua performance? NOTA: Exemplo: Resultados e riscos ambientais coerentes com probabilidade de perdas financeiras comprovadas em Demonstrações contábeis e financeiras (utilizadas por auditorias independentes e regulamentadas).**

**Respostas/tabulação:**

- 71% das empresas pesquisadas possuem essa preocupação
- Confirmando a teoria pesquisada em dissertação

**Pergunta 49:**

**As ações de tratamento dos Riscos contemplam favor elencar: NOTA: se for mais de uma, favor elencar.**

**Respostas/tabulação:**

- 3% das empresas pesquisadas contemplam ações preventivas de riscos negativos.
- 60% contemplam ações padronizadas de compartilhamento dos riscos, evitar riscos, reter, reduzir, transferir).
- o que confirma a teoria pesquisada em dissertação

**Pergunta 50:**

**A Análise crítica de performance considera a participação de todos os envolvidos, definidos em matrizes de responsabilidade, autoridades sobre a gestão dos riscos?**

**Respostas/tabulação:**

Para 60% dos entrevistados, a análise crítica envolve todas as áreas e processos, de acordo com matrizes de responsabilidades.

- confirmando a teoria pesquisada em dissertação

**Pergunta 51:**

**A Análise crítica considera a performance dos seguintes aspectos:**

**Respostas/tabulação:**

A maioria das respostas contempla as fontes citadas em perguntas

Confirmando a teoria pesquisada em dissertação

### **5.5 Estudo 2: Resultados, tratamento dos dados de análise de Relatório (dados secundários): Empresa Fibria**

A empresa foi selecionada com base no critério demonstrado no início da demonstração. Recordando, a saber:

- A empresa possui certificações e cultura para a gestão de riscos, através de certificações ISO9001, ISO14001, OHSAS18001 e normas de gestão de cadeia de custódia de fornecimento de madeira reflorestada, onde aspectos ambientais, de qualidade, de relações do trabalho são verificados, incluindo estoque e preservação de recursos naturais.

A empresa se utiliza de relatórios de sustentabilidade: para este caso, relatórios ISE; 1) A empresa se utiliza de formas complementares de demonstrações de riscos: relato Integrado; 2) A empresa submete suas demonstrações contábeis à verificação complementar, premiada pela ANEFAC e possui demonstrações contábeis verificadas quanto à abrangência e efetividade dos controles internos;

### 5.5.1 Um breve histórico da empresa selecionada

Empresa criada em 2009, a partir da compra da Aracruz celulose S/A, pela Votorantim celulose e papel, a Fibrina é brasileira e é a maior produtora mundial de celulose de fibra curta de eucalipto.

Possui uma área própria de 846.000 mil hectares, sendo 288.786 hectares ou 35% destinados à preservação ambiental. Atingiu 4,7 milhões de toneladas, em 2013, de celulose.

Está presente em 242 municípios, em 7 estados.

Possui todas as unidades fabris certificadas pela FSC (Forest Stewardship Council) e pelo programa Brasileiro CEFLOR e processo de gestão de emissões de gases do efeito estufa, certificado por organismo independente.

A empresa participa do índice Dow Jones e ISE Bovespa e conquistou o nível BB+ pela S&P e positiva pela agência Fitch e Moody's.

Possui matriz de materialidade conforme orientações IIRC sendo: certificações, compromissos, regulamentações, desenvolvimento local e impacto em comunidades, expansão do negócio, geração de valor pela inovação, gestão financeira, gestão sócio ambiental da cadeia de fornecimento, manejo florestal (biodiversidade e uso do solo), relações com o governo, transparência e engajamento com públicos de interesse e uso da água. Participa em 106 fóruns no mundo em questões ambientais e de preservação das florestas. O comitê de sustentabilidade é coordenado pelo próprio conselho de administração da empresa. Possui publicações da versão G4 do Global Report. Iniciativa sob os critérios de opção abrangente.

Em 2014, passou a implantar indicadores de operações unificados em todas as áreas e como vimos na dissertação, um passo importante na mensuração de resultados amplos.

Possui sistema de gestão certificado por entidade independente, seguindo escopo de avaliação Razoável (entre os níveis RAZOÁVEL e LIMITADO), segundo os critérios da ISAE3000 (pronunciamento do IAASB de procedimentos de verificação).

### **5.5.2 Análise de conteúdo realizado**

Foram analisados os seguintes relatórios da empresa:

- Relatório denominado: “Firmes no Rumo” a sustentabilidade 2013 (último publicado), - Relato Integrado ano 2011 (último publicado), - Demonstrações contábeis públicas (ano 2014);

Com base nos conceitos pesquisados nessa dissertação, os relatórios publicados externamente foram analisados quanto à confirmação das hipóteses de pesquisa. A recordar:

- Se os relatórios publicados atendem ao escopo conceitual pesquisado e são aceitos internacionalmente em frameworks e normas relatadas

- Se os relatórios publicados possuem informações coerentes entre eles.

### **5.5.3 Tabulação dos resultados**

#### **A) Temas divulgados em Relatórios ISE/GRI/relato integrado:**

Analisados relatórios quanto aos temas contemplados em dissertação.

Todos os temas, incluindo materialidade, são incluídos nos relatórios Fibrina, de forma coerente e simétrica. Ou seja, os mesmo temas, apesar da diferença de períodos analisados, pois a empresa publicou em épocas diferentes, são coerentes com frameworks analisados. A organização demonstrou simetria das informações, em todos os aspectos do tema da Gestão de riscos de operações como: abrangência, materialidade, integração do tema, estrutura organizacional, responsabilidades e autoridades, mandatos internos, gestão de recursos, monitoramento de resultados, controle de cadeia de fornecimento, e outros pesquisados em dissertação (capítulo 3).

### **5.5.4 Abordagem de análise de riscos dentro de relatórios publicados**

Em todos os relatórios analisados, apesar de fazerem parte de afirmações a respeito da existência de análise de riscos, não foram localizados índices de riscos calculados em relatórios quanto aos temas contemplados nesta dissertação.

A política de gestão de riscos da organização é citada adequadamente, declarada em relatório contábil do grupo, contemplando:

- Relação de Riscos e governança;
- Estruturação de área de riscos e Compliance;
- Auditorias internas de riscos;
- Implantação de ERM e uso de indicadores KRI – Key Risk indicators;
- Declaração sobre a tipologia de riscos aplicável à organização: riscos de mercado, risco financeiro, risco de Compliance, risco operacional produtivo, controle de riscos, risco estratégico, riscos socioambientais, riscos em comunidades, riscos financeiros, riscos com derivativos e risco cambial.

Em relatório, a organização colocou como meta, de 2014, a implantação integral de indicadores amplos e aplicáveis a todas as áreas.

A demonstração contábil faz declarações adequadas, mas sem a divulgação dos índices em uso e o sistema de gestão implantado.

O uso e divulgação de índices de riscos de operações amplas, em muito, ajudariam a contribuir nesse processo de interpretação das variações contábeis e financeiras, sejam eles qualitativos (de ocorrência, severidade, maturidade e medidas de controle), ou probabilísticos de variação.

A situação da não existência de índices de riscos em seus elementos COSO e ISSO confirmam a avaliação realizada onde perguntas diretas foram realizadas sobre o tema.

Porém, como vimos no capítulo de reporte e comunicação dos riscos na dissertação, índices de riscos estão em fase de demonstração a empresas de auditorias de forma integrada e não nesta fase de maneira pública a usuários em relatórios públicos.

O fator novo que surge no momento é o de que novos padrões de relatórios de riscos estão em uso, como no caso dos Relatos integrados e informações de composição dos riscos e demonstração de sistema de gestão dos riscos poderão ser necessários.

Figura 15 – Comparação de relato integrado com frameworks internacionais

<b>Empresa: FIBRIA papel e celulose</b>			
Status: empresa em fase de implantação de índices e indicadores de performance e			
<b>Relato Integrado</b>			
Seção ISO26001		ISO31000	
Seção	Contempla?	Seção	contempla?
Governança	sim	4.2.	sim
Direitos Humanos	sim	4.3.	sim
Due Diligence	sim	4.3.1.	sim
Situações de Riscos	sim	4.3.2.	sim
Evitar cumplicidade	sim	4.3.3.	sim
Resoluções de queixas	sim	4.3.4.	sim
Discriminação	sim	4.3.5.	sim
Direitos civis	sim	4.3.6.	sim
Direitos econômicos	sim	4.3.7.	sim
Princípios e direitos	sim	4.4.	Não
Praticas do trabalho	sim	4.4.1.	Não
Emprego	sim	4.4.2.	Não
Condições do trabalho	sim	4.5.	Não
Dialogo social	sim	4.6.	sim
Saude e SSO	sim	5	sim
Desenvolvimento	sim	5.1.	sim
Meio ambiente	sim	5.2.	sim
Prevenção poluição	sim	5.3.	sim
Uso de recursos	sim	5.3.1.	sim
Mitigação e adaptação a MC	sim	5.3.2.	sim
Proteção ao MA	sim	5.3.3.	sim
Praticas leais de operação	sim	5.3.4.	sim
Praticas anti corrupção	sim	5.3.5.	sim
Envolvimento politico	sim	5.4.	sim
concorrenca leal	sim	5.4.1.	sim
promocação da RS	sim	5.4.2.	sim
Respeito ao direito de propriedade	sim	5.4.2.	sim
Consumidores	sim	5.4.3.	sim
Mearketing leal	sim	5.4.4.	sim
proteção ao consumidor	sim	5.5.	sim
Consumo sustentável	sim	5.5.1.	sim
Atendimento ao consumidor	sim	5.5.2.	sim
proteção a privacidade	sim	5.5.3.	sim
acesso a serviços essenciais	sim	5.6.	sim
educação e conscientização	sim	5.7.	sim
Envolvimento da comunidade	sim		
educação e cultura	sim		
geração de emprego e capacitação	sim		
Desenvolviemento tecnológico	sim		
geração de riqueza e renda	sim		
saúde	sim		
investimento social	sim		

Fonte: Autor

Figura 16 – Comparação de relato integrado com frameworks internacionais

**Empresa: FIBRIA papel e celulose**

Status: empresa em fase de implantação de índices e indicadores de performance e in

<b>Relatório GRI / ISE</b>			
Seção ISO26001		ISO31000	
Seção	Contempla?	Seção	contempla?
Governança	sim	4.2.	sim
Direitos Humanos	sim	4.3.	sim
Due Diligence	sim	4.3.1.	sim
Situações de Riscos	sim	4.3.2.	sim
Evitar cumplicidade	sim	4.3.3.	sim
Resoluções de queixas	sim	4.3.4.	sim
Discriminação	sim	4.3.5.	sim
Direitos civis	sim	4.3.6.	sim
Direitos econômicos	sim	4.3.7.	sim
Princípios e direitos	sim	4.4.	Não
Práticas do trabalho	sim	4.4.1.	Não
Emprego	sim	4.4.2.	Não
Condições do trabalho	sim	4.5.	Não
Dialogo social	sim	4.6.	sim
Saude e SSD	sim	5	sim
Desenvolvimento	sim	5.1.	sim
Meio ambiente	sim	5.2.	sim
Prevenção poluição	sim	5.3.	sim
Uso de recursos	sim	5.3.1.	sim
Mitigação e adaptação a MC	sim	5.3.2.	sim
Proteção ao MA	sim	5.3.3.	sim
Práticas leis de operação	sim	5.3.4.	sim
Práticas anti corrupção	sim	5.3.5.	sim
Envolvimento político	sim	5.4.	sim
concorrência leal	sim	5.4.1.	sim
promoção da RS	sim	5.4.2.	sim
Respeito ao direito de propriedade	sim	5.4.2.	sim
Consumidores	sim	5.4.3.	sim
Marketing leal	sim	5.4.4.	sim
proteção ao consumidor	sim	5.5.	sim
Consumo sustentável	sim	5.5.1.	sim
Atendimento ao consumidor	sim	5.5.2.	sim
proteção a privacidade	sim	5.5.3.	sim
acesso a serviços essenciais	sim	5.6.	sim
educação e conscientização	sim	5.7.	sim
Envolvimento da comunidade	sim		
educação e cultura	sim		
geração de emprego e capacitação	sim		
Desenvolvimento tecnológico	sim		
geração de riqueza e renda	sim		
saúde	sim		
investimento social	sim		

Fonte: Autor

Figura 17 – Comparação de relato integrado com frameworks internacionais

<b>Relatórios complementares de Demonstrações Contábeis</b>			
Seção ISO26001		ISO31000	
Seção	Não aplicável	Seção	contempla?
Governança	Sim	4.2.	Não
Direitos Humanos	sim	4.3.	Não
Due Diligence	sim	4.3.1.	Não
Situações de Riscos	Não	4.3.2.	Não
Evitar cumplicidade	sim	4.3.3.	Não
Resoluções de queixas	sim	4.3.4.	Não
Discriminação	sim	4.3.5.	Não
Direitos civis	sim	4.3.6.	Não
Direitos econômicos	sim	4.3.7.	Não
Princípios e direitos	sim	4.4.	Não
Práticas do trabalho	sim	4.4.1.	Não
Emprego	sim	4.4.2.	Não
Condições do trabalho	sim	4.5.	Não
Dialogo social	sim	4.6.	Não
Saude e SSD	sim	5	Não
Desenvolvimento	sim	5.1.	Não
Meio ambiente	sim	5.2.	Não
Prevenção poluição	sim	5.3.	Não
Uso de recursos	sim	5.3.1.	Não
Mitigação e adaptação a MC	sim	5.3.2.	Não
Proteção ao MA	sim	5.3.3.	Não
Práticas leis de operação	sim	5.3.4.	Não
Práticas anti corrupção	sim	5.3.5.	Não
Envolvimento político	sim	5.4.	Não
concorrência leal	sim	5.4.1.	Não
promoção da RS	sim	5.4.2.	Não
Respeito ao direito de propriedade	sim	5.4.2	Não
Consumidores	sim	5.4.3	Não
Marketing leal	sim	5.4.4.	Não
proteção ao consumidor	sim	5.5.	Não
Consumo sustentável	sim	5.5.1.	Não
Atendimento ao consumidor	sim	5.5.2	Não
proteção a privacidade	sim	5.5.3	Não
acesso a serviços essenciais	sim	5.6.	Não
educação e conscientização	sim	5.7.	Não
Envolvimento da comunidade	sim		
educação e cultura	sim		
geração de emprego e capacitação	sim		
Desenvolvimento tecnológico	sim		
geração de riqueza e renda	sim		
saúde	Não aplicável		
investimento social	sim		

## CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como proposta a realização de 3 abordagens de pesquisa científica: 1) a pesquisa de convergência conceitual e científica; 2) a pesquisa de avaliação identificar as práticas organizacionais em torno da Gestão de Riscos de Operações e 3) a análise documental de relatórios públicos de empresa selecionada.

Os resultados apresentaram três conclusões importantes, que podem ser objeto de continuidade de pesquisa, em estudos futuros, sobre a nova fase das demonstrações.

O processo de regulamentação da prática de gestão de riscos da atividade empresarial deu-se de forma definitiva e culminou com o consenso global normativo, com iniciativas globais de entidades como IASB/SASB e OCDE, através da uniformização de regulamentações governamentais e entre empresas multinacionais.

No Brasil, a adoção dessas práticas, por entidades como Comissão de Valores Imobiliários (CVM), Bolsa de Valores/Bovespa, Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), Inmetro e tantas outras envolvidas com o tema, incluirão o Brasil em uma rota de transparência aguardada.

Sobre este tema, a adoção de práticas de mensuração e gestão de riscos de operações contribuirão, em muito, não somente com os usuários das demonstrações econômicas, mas também contribuirão com toda a comunidade acadêmica, trazendo formas unificadas e quantificáveis de se prever modificações em resultados operacionais, financeiros e econômicos. Pode-se concluir que este processo de convergência promoverá não somente uma melhoria das práticas de administração (gestão) das organizações, como também contribuirá com a comunidade científica, sob novas formas de observar o tema da sustentabilidade nas organizações.

**Sob a ótica da observação das práticas adotadas** pelas organizações, percebe-se que estas estão amplamente sensíveis ao tema, e que buscarão, no futuro, especializações e capacitações internas na área de Gestão de Riscos, com foco em aprimorar suas fontes de controle e melhoria da assimetria das informações contábeis e financeiras.

Sobre esse tema, a ampliação da adoção da prática de mensuração de riscos de operações permitirá vultosas melhorias no processo de tomada de decisões das organizações, através de fontes de informações mais seguras e previsíveis.

Este estudo teve o objetivo geral de responder aos problemas de pesquisa, e de nosso ponto de vista foram respondidos satisfatoriamente, com a realização de pesquisa exploratória, bem como através do estudo documental que permitiram constatar que as empresas estão em fase de preparação para este processo de regulamentação.

Este processo servirá de base de comparação para boas práticas, o que indica um futuro de mais transparência e valorização de organizações voltadas a esse objetivo, seja pela valoração de preço de ações ou pelo acesso a crédito mais barato, fruto do aumento da confiança na gestão e na previsibilidade proporcionada.

Ainda que em pouco extensão por parte da maior parte das empresas que participam do mercado acionário brasileiro, o período que compreenderá os anos de 2015 e 2016 será de profundas modificações, em decorrência das modificações regulamentares.

As respostas obtidas em pesquisa exploratória demonstram que elementos importantes da Gestão de Riscos, necessários para sua implementação, ainda estão em nível inicial de implementação, onde constatamos aspectos como: adoção de políticas, ampliação de escopo de implementação, adoção de métricas e formas mensuráveis de medição dos riscos, mandatos e responsabilidade dos envolvidos, coerência e abrangência entre áreas internas, entre outras.

Esses aspectos, apesar de serem de simples citação, provocam profundas modificações organizacionais e exigem mudanças substanciais na forma de operar das organizações. Ainda que novos padrões estejam sendo adotados, como o Relato Integrado, como vimos ao longo da dissertação, existe o desafio de tornar as diversas publicações coerentes e coerência entre as demonstrações de riscos e contábeis. Confirmado inclusive pelas próprias organizações em pesquisa.

Ademais, a adoção de padrões internacionais como a ISO31000, a ISO26001 e demais da família de normas auxiliarão, de forma contundente, as organizações, em padronizar internamente e coletar dados para uma correta demonstração futura. Observar o desempenho organizacional, através de demonstrações de riscos complementares às demonstrações contábeis, será de forma definitiva melhorada, por meio da coerência entre as demonstrações, diminuindo, assim, a assimetria das informações e diferenças que porventura possam existir.

As demonstrações de Riscos permitirão às organizações beneficiarem-se do fortalecimento da credibilidade de suas demonstrações de resultados, trazendo contribuições inclusive financeiras.

Internamente, a adoção de sistemas de Gestão de Riscos, com foco na sustentabilidade das organizações, seguindo princípios internacionalmente aceitos, proporcionará previsibilidade, controle e gerenciamento sobre os riscos divulgados.

Dessa forma, as áreas de Controladoria, Finanças e Contabilidade poderão ter, de modo claro, formas mensuráveis e quantificáveis de observação dos riscos, podendo planejar e provisionar possíveis desvios, de forma preventiva.

**Sob a ótica acadêmica**, a Gestão de Riscos de operações permitirá que estudos futuros observem e comparem, de forma prática e definitiva, o desempenho das organizações, comparando demonstrações contábeis e demonstrações de riscos relatados. Este processo de coerência das demonstrações de desempenho permitirá novas conclusões acerca da credibilidade e da real performance das organizações.

Ainda a Gestão de Riscos permitir[a que novas propostas de demonstrações contábeis poderão surgir, assim como surgiu, no passado, a Contabilidade Ambiental.

Existe aí uma possibilidade de avanço científico, que poderá fazer com que surjam por exemplo, de Contabilidade de Riscos ou ainda pronunciamentos contábeis sobre o tema, de forma específica. Adicionalmente, os avanços promovidos por entidades como a PRIME (Princípios de responsabilidade no ensino da administração) nortearão as universidades signatárias, a atualizarem, de maneira profunda, as pesquisas, direcionando para o tema da sustentabilidade e Gestão de Riscos.

As futuras pesquisas acadêmicas, através de pesquisadores dedicados, terão o grande desafio de observar os acontecimentos, fatos e dados das organizações, sempre sob uma ótica integrada e multidisciplinar, como alertado pela Profa. Ivani Catarina Arantes Fazenda (2014, p. 240), utilizando-se de dados cruzados e confrontados com conceitos multidisciplinares.

A Gestão de Riscos exigirá sem dúvida, atualização constante, através da observação contínua das mudanças que ainda virão e das pesquisas periódicas conclusivas sob uma nova ótica de observação. Por fim, estamos, como disse o autor Don Tapscott e David Ticoll (2005) “[...] em uma nova fase revolucionária da transparência nos negócios pelo mundo”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Carlos André de Melo; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Análise do nível de divulgação do risco operacional segundo recomendações do Comitê da Basileia: estudo em bancos do país e do exterior. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online], São Paulo, v.10, n. 2, p. 57-86, 2009. ISSN 1678-6971. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000200004>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James. **Porque as nações fracassam**. São Paulo: Campus, 2012.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

AVALOS, José Miguel Aguilera. **Auditoria e gestão de risco**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BALISCAN, Arsenio M.; CHAKRAVORTY Ujjayant; RAVAGO, Majah-Leah. **Sustainable, economic and development**. 1st ed. [S.l.]: Academic Press, 2015.

BARREIRA FILHO, Fausto Alves. **O estado do mundo: rumo a prosperidade sustentável**. 1. ed. Salvador, BA: UMA, 2012.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: A Fascinante História do Risco**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 1997.

BISSADA, Youssef, DERMINE, Jean. **Gerenciamento de ativos e passivos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BORGES, Renata Farhat. **Os 50 mais importantes livros em sustentabilidade**. São Paulo. Instituto Jatobás / Peirópolis, 2012.

CADERNO DE ESTUDOS. São Paulo: Fipecafi. v. 11, n.21, 1999.

CANDELORO, Ana Paula. **Compliance 360 graus**. São Paulo: Trevisan, 2012.

CARLSON, Raquel. **Primavera silenciosa**. 1. ed. São Paulo: Gaia, 2010.

CATELLI, Armando. **Controladoria**. São Paulo: GECON / FIPECAFI, 2010.

CHARLES, Principe. **Harmony, a revolução da sustentabilidade**. São Paulo. Campus: 2011.

COIMBRA, Ávila. **O outro lado do meio ambiente**. 1. ed. Campinas, SP: Millenium, 2002.

COMPARATO, Fábio Konder. **Ética, direito moral e religião**. 1. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

COOPER, Donald R., PAMELA, S. Schindler. **Métodos de pesquisa em administração**. Ed. 10. São Paulo: Ed. Bookman, 2011.

CHRISTOPHER, Marshall . **Operational Risks. Measuring and Managing operational Risks** in Financial Institutions : Tools, Techniques and Other Resources . ed. 1. EEUU. 2001.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: uma revolução na administração**. 1 ed. São Paulo: ed. Marques Saraiva, 1982.

DE PAULO, Wanderlei de Lima et al. **Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais**. Rev. Contab. Finanças. [online], São Paulo: FEA/USP, v. 18, n. 43, p. 49-60, 2007.

DINIZ, Carlos; DELBEN, Débora; REQUEMA, Guaraci. **Modelagem estatística para risco operacional**: In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PROBABILIDADE E ESTATÍSTICA, 21., 2014. Natal. Anais... Disponível em: disponível em: <[http://www.ime.usp.br/~abe/sinape2014/webroot/files/MINICURSOS/SINAPE2014\\_M1.pdf](http://www.ime.usp.br/~abe/sinape2014/webroot/files/MINICURSOS/SINAPE2014_M1.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2014.

DRUMMOND, José Augusto. **A história ambiental brasileira**. 1991. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <[http://www.moodle.ufba.br/file.php/11646/Hist\\_ria\\_ambiental.pdf](http://www.moodle.ufba.br/file.php/11646/Hist_ria_ambiental.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014. Universidade Federal da Bahia, 1991.

EHRHARDT, Michel; BRIGHAM, Eugene. **Administração financeira**. Tradução da 13. ed. norte americana. São Paulo: Cengage, 2012.

EL KHAIB, Ahmed Sameer. **Contabilidade islâmica**: uma análise comparativa das diferenças e semelhanças entre as normas contábeis internacionais emitidas pelo AAI OFI e IASB. 2013. 209p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuarias) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. Interdisciplinaridade. Ed. 1. São Paulo: Papyrus , 2010.

GOHN, Maria da Glória. **O protagonismo da sociedade civil**: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias. São Paulo: Cortez, 2005. (Questões da nossa Época, v. 123).

HANSEN, Don R. **Gestão de custos**. São Paulo: Cengage, 2010.

HENDRINKSEN, Eldon; BREDÁ, Michel. **Teoria geral da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDICIBUS, Sérgio. **Teoria da Contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KUHN, Thomas S. Estrutura das Revoluções Científicas . 10 ed. São Paulo, 2010.

LEITE, Carlos Eduardo Barros. **A evolução da Contabilidade no Brasil**. São Paulo: FGV, 2005.

MACKENZIE, Bruce. **Manual IFRS 2012**. São Paulo: Bookman, 2012.

MANUAL de Contabilidade Internacional. São Paulo: IFRS / US Gaap / BR Gaap, 2013.

MARZÁ, Domingo Garcia. **Ética empresarial: o dialogo da confiança**. São Paulo: Rústica, 2004.

MIRABILE, Antonio; SPINK, Mary Jane. Perigo, oportunidade e probabilidade: risco, probabilidade e oportunidade. **Psicologia : reflexao e critica**, Porto Alegre: Departamento de SPINK, Mary Jane. **Perigo, Probailidade e oportunidade: A linguagem dos riscos na Mídia**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v15n1/a17v15n1.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão aocial: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria, estratégica e operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de Contabilidade Internacional**. São Paulo: Cengage, 2012b.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. São Paulo: Thomson Learning, 2013.

PHILLIP JUNIOR, Arlindo. **Curso de gestão ambiental**. São Paulo: USP, 2005.

\_\_\_\_\_. **Curso interdisciplinar de direito ambiental**. São Paulo: USP, 2005.

PHILLIP JUNIOR, Arlindo; ALVES, Alaor Caffé. **Questões de Direito Ambiental**. 1. ed. São Paulo: Signus, 2004.

PHILLIP JUNIOR, Arlindo; MALHEIROS, Tadeu Fabrício. **Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental**. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2013.

ROBLES, Antônio Junior; BONELLI, Valério Vitor. **Gestão da qualidade e do meio ambiente**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROGERS, Gerry. **A história da Organização Internacional do Trabalho**. São Paulo: Oficina Internacional do Tabalho, 2009.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo. 1. ed. Garamond Universitária, 2000.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado.** São Paulo. 1. ed. Garamond Universitária, 2004.

SANTOS, Fernando de Almeida. **Ética empresarial.** São Paulo: Atlas, 2014.

SCHMIDT, Paulo. **História da Contabilidade:** evolução das escolas do pensamento contábil e focos nos grandes pensadores. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS José Luiz. **A história da Contabilidade:** foco na evolução das escolas do pensamento contábil. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **A história da Contabilidade:** foco nos grandes pensadores. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Carlos Eduardo Sanches da et al. Aplicação do gerenciamento de riscos no processo de desenvolvimento de produtos nas empresas de autopeças. **Prod.** [online], São Paulo, v. 20, n. 2, p. 200-213, 2010. Epub 30-Abr-2010. ISSN 0103-6513. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000023>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

SILVESTRE, Geraldo Carlos. **Análise de desempenho econômico-financeiro das companhias brasileiras de capital aberto de ensino superior.** 2014. 143p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuarias) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

SIQUEIRA, José de Oliveira. Introdução a gestão de riscos. **Revista FACEF Pesquisa** [online], São Paulo: USP, v. 6, n.3, p. 19-25. 2003. Disponível em: <<https://uspdigital.usp.br/tycho/CurriculoLattesMostrar?codpub=17A0B1AE7361pt>>. Acesso em: 10 abr. 2014 .

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. **Empresas transparentes:** como a era da transparência revolucionará os negócios. São Paulo: M. Books, 2005.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco social e relatório de sustentabilidade.** São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade e gestão ambiental.** São Paulo: Atlas, 2013.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia; CORRAR, Luiz J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte **Rev. Contab. Financ.** [online], São Paulo: FEA/USP, v. 16, n. 37, p. 24-36, 2005. ISSN 1808-057X. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 2015.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves. **Pensamento sistêmico:** o novo paradigma da Ciência. Belo Horizonte: PUCMinas; Campinas, SP: Papyrus 2003.

WEBER, Max. **Economia e sociedade.** Brasília: UnB, 2000. v.1.

**REFERÊNCIAS DE FONTES DIGITAIS PRIMÁRIAS:**

ABRAPP. Disponível em: <[www.abrapp.org.br](http://www.abrapp.org.br)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ACCOUNTABILITY. Disponível em: <<http://www.accountability.org/>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

AGENDA 21. DECLARAÇÃO. **Declaração do rio:** sobre ambiente e desenvolvimento. Declaração de princípios sobre florestas. Disponível em: <<https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/39628/1/A21%20-%20PT.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

AGENDA 21 BRASILEIRA. **Resultado da consulta nacional.** Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/arquivos/consulta2edicao.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ALGODÃO SOCIAL. Disponível em: <<http://www.algodaosocial.com.br/site/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ASOCIACIÓN MERCOSUR DE NORMALIZACIÓN (AMN) - ASSOCIAÇÃO DO MERCOSUL PARA NORMALIZAÇÃO. Disponível em: <<http://www.amn.org.br/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS (ABIOVE). Disponível em: <<http://www.abiove.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Disponível em: <<http://www.abnt.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 16001.** Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS AUDITORES FISCAIS DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL (ANFIP). **Crise financeira mundial:** impactos sociais e no mercado de trabalho. 2009. Disponível em: <<http://dowbor.org/blog/wp-content/uploads/2012/06/102859970-Crise-Financeira-Mundial.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXECUTIVOS DE FINANÇAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (ANEFAC). **Troféu Transparência 2015.** Disponível em: <[http://www.anefac.com.br/TrofeuTransparencia\\_internas.aspx?ID=32](http://www.anefac.com.br/TrofeuTransparencia_internas.aspx?ID=32)>. Acesso em: 27 mar. 2013.

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION (AFNOR Boutique). Disponível em: <<http://www.boutique.afnor.org/norme/ac-x30-022/developpement-durable-et-responsabilite-societale-sd-21000-applique-aux-collectivites-territoriales-guide-pour-la-prise-en-c/article/624976/fa137707>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

ASSOCIATION OF SOUTHEAST ASIAN NATIONS (ASEAN) - CONSELHO CONSULTIVO DA ÁSIA PARA NORMALIZAÇÃO. Disponível em: <<http://www.asean.org/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

AUSTRALIAN STANDARDS. **Corporate social responsibility**. Disponível em: <[www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/as/as8000/8000/8003-2003\(+A1\).pdf](http://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/as/as8000/8000/8003-2003(+A1).pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 4327 de 25 de abril de 2014**. Diretrizes para implementação de políticas de responsabilidade socioambiental pelas instituições financeiras. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res\\_4327\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res_4327_v1_O.pdf)>. Acesso em 10 abr. 2014.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS) - BANCO MUNDIAL. **Código de princípios e de atividade bancária e supervisão**. 2012. Disponível em: <[http://www.bis.org/publ/bcbs\\_wp8.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs_wp8.htm)>. Acesso em: 27 mar. 2014.

BM&FBOVESPA. **Empresas listadas em bolsa de valores**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

BM&BOVESPA. **Empresas listadas: relatórios de sustentabilidade ou integrado**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Lista-empresas-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

BM&BOVESPA. **Índice de sustentabilidade empresarial – ISE**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Comissão de Finanças e Tributação. **A crise financeira mundial e seu impacto no Brasil**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2009. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/3182>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Convenção sobre mudança do clima**. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0005/5390.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5390.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Convenção de Roterdã: sobre o procedimento de consentimento prévio e livre agrotóxicos**. 2009. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/seguranca-quimica/convencao-de-roterda>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Convenção sobre diversidade Biológica**. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/estruturas/sbf\\_dpg/arquivos/cdbport.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/sbf_dpg/arquivos/cdbport.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto 2519 de 1998: convenção diversidade Biológica**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2519.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2519.htm)>. Acesso em 15 nov. 2014.

BRITISH STANDARD. **BS8800**: 2004. Disponível em:  
<<http://pozhproekt.ru/nsis/bs/management/BS-8800-2004.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

BUSINESS IN THE COMMUNITY – BITC. Disponível em:  
<<http://www.bitc.org.uk/services/benchmarking/cr-index/about-cr-index>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

BUSINESS SOLUTIONS FOR A SUSTAINABLE WORLD (WBCSD) - CONSELHO NACIONAL DE EMPRESAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Disponível em: <<http://www.wbcd.org/home.aspx>>. Acesso em: 15 out. 2014.

BUSINESS SOLUTIONS FOR A SUSTAINABLE WORLD (WBCSD). **Vision 2050** - Relatório sobre países sobre desenvolvimento sustentável. Disponível em: <<http://www.wbcd.org/vision2050.aspx>>. Acesso em: 15 out. 2014.

A CARTA da Terra. Disponível em:  
<[http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/arquivos/carta\\_terra.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/arquivos/carta_terra.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

CARVÃO CIDADÃO. 2004. Disponível em: <<http://www.carvaocidadao.org.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

CLIMATE CHANGE. **F. Sherwood Rowland**: Science Video Interview - Vídeo entrevista Sherwood Rowland. 1974. Disponível em:  
<<http://www.vega.org.uk/video/programme/119>>. Acesso em: 20 out. 2014.

THE CLUB OF ROME. **História do Clube de Roma**. 1972. Disponível em:  
<<http://www.clubofrome.org/?p=4771>>. Acesso em: 20 out. 2014.

THE CLUB OF ROME. **Reports to the Club of Rome**. 1972. Disponível em:  
<<http://clubofrome.org/cms/?cat=45>>. Acesso em: 20 out. 2014.

COCA COLA. **Relatórios**. Disponível em: <<https://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/relatorios/>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM 552**: de 09 de Outubro de 2014. Disponível em : <http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst552.html>. Visitado em 10 de outubro de 2014.

COMISSÃO PAN-AMERICANA DE NORMAS TÉCNICAS (COPANT). Disponível em:  
<<http://www.copant.org/web/guest;jsessionid=B370F4E8799DC3AAB2DF56FDD167801E>>. Acesso em: 15 out. 2014.

COMPENDIO PARA A SUSTENTABILIDADE. Disponível em:  
<<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE. **Alemanha – VMS DNWE/ZFW** - Values Management System. Disponível em: <[www.dnwe.de/2/files/wms\\_en.pdf](http://www.dnwe.de/2/files/wms_en.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2014.

CONGRESSO DO PACIFICO PARA NORMALIZAÇÃO. Disponível em:  
<<http://www.pascnet.org/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

CONVENÇÃO INTERNACIONAL DAS ESPÉCIES DA FAUNA E DA FLORA SILVESTRE AMEAÇADAS DE EXTINÇÃO. CITES.1973. Disponível em:  
<<http://www.cites.org/eng/disc/text.php>>. Acesso em: 20 out. 2014.

CONVENTION ON BIOLOGICAL DIVERSITY. **About the Protocol** - Relatórios publicados. Disponível em: <<http://bch.cbd.int/protocol/background/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

CONVENTION ON BIOLOGICAL DIVERSITY. **The Cartagena Protocol** - Protocolo de Cartagena. 2000. Disponível em: <<http://bch.cbd.int/protocol/background/>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

DECLARAÇÃO do Rio sobre o Meio Ambiente: (RIO+92). Disponível em:  
<<http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/rio92.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

DECRETO nº 73.030, de 30.10.1973 - DOU 30.10 - criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente (Governo Emílio Medici). Disponível em:  
<<http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/decretos/1973/dec%2073.030%20-%201973.xml>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

DOWJONES. Disponível em: <<http://www.sustainability-index.com/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ECS 2000. A guidance document for the implementation of the ethics compliance standard 2000. Disponível em: <[http://www.consumer.go.jp/seisaku/shingikai/iinkai2/ecsguide\(i\).pdf](http://www.consumer.go.jp/seisaku/shingikai/iinkai2/ecsguide(i).pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2014.

EQUATOR PRINCIPLES - PRINCÍPIOS DO EQUADOR. Disponível em:  
<[http://www.equator-principles.com/resources/EPIII\\_PACKAGE.pdf](http://www.equator-principles.com/resources/EPIII_PACKAGE.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ETHICAL TRADING INITIATIVE. Disponível em: <<http://www.ethicaltrade.org/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

EUROPEAN COMMITTEE FOR ELECTRORECHNICAL STANDARDIZATION (CENELEC) - COMITÊ EUROPEU PARA NORMALIZAÇÃO ELETROTÉCNICA. Disponível em: <<http://www.cenelec.eu/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION (CEN) - COMITÊ EUROPEU PARA NORMALIZAÇÃO. Disponível em: <<http://www.cen.eu/cen/p.es/default.aspx>>. Acesso em: 15 out. 2014.

EUROPEAN TELECOMMUNICATIONS STANDARDS INSTITUTE (ETSI) - COMITÊ INTERNACIONAL PARA NORMALIZAÇÃO EM TELECOMUNICAÇÕES. Disponível em: <<http://www.etsi.org/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

- EXAMPLES DATABASE. **Empresas IIRC**. Disponível em:  
<<http://examples.theiirc.org/organisations?start=A&p.e=1>>. Acesso em: 27 mar. 2014.
- FAIR LABOR ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.fairlabor.org/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.
- FEDERAL RESERVE BANK . Economic Research. Disponível em:  
<http://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2002/january/what-is-operational-risk/>. Visitado em 21 novembro de 2014.
- FIBRIA. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/web/pt/midia/publicacoes.htm>>. Acesso em: 17 mar. 2014.
- FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. Disponível em: <<http://br.fsc.org/>>. Acesso em: 18 dez. 2014.
- FORETICA SGE21. Disponível em: < [http://sge21.foretica.org/?p.e\\_id=1628](http://sge21.foretica.org/?p.e_id=1628)>. Acesso em: 18 dez. 2014.
- FORUM EMPRESA. **Rede de empresas e responsabilidade social**. (América Latina). Disponível em: <<http://www.empresa.org/>>. Acesso em: 15 out. 2014.
- FREITAG, Barbara. **Habermas e a teoria da modernidade**. Caderno CRH, v.8, n.22, 1995. Disponível em: <<http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=326>>. Acesso em: 15 abr. 2013.
- FTSE. **FTSE4GOOD** index series. Disponível em:  
<[http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)>. Acesso em: 15 nov. 2014.
- FUNDAÇÃO GAIA. **José Lutzemberger**. Disponível em: <<http://www.fgaia.org.br/apres-lutz.html>>. Acesso em: 15 nov. 2014.
- GIFE. **Estatuto GIFE**. Disponível em:  
<<http://www.gife.org.br/arquivos/geral/EstatutoGIFE.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2014.
- GLOBAL COMPACT. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/>>. Acesso em: 15 out. 2014.
- GLOBAL COMPACT. **Guidance for local networks**. Disponível em:  
<[http://www.unglobalcompact.org/docs/networks\\_around\\_world\\_doc/guidance\\_in\\_061205.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/guidance_in_061205.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2014.
- GLOBAL TRANSPARENCY INITIATIVE (GTI). Disponível em:  
<<http://www.ifitransparency.org/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.
- GOOD CORPORATION. Disponível em:  
<[http://www.goodcorporation.com/documents/Standard\\_000.pdf](http://www.goodcorporation.com/documents/Standard_000.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2014.

GOV.UK. **Clean Air Act 1993**: assessment (Lei do ar puro). Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/the-future-of-the-clean-air-act>. Acesso em: 10 nov. 2014.

GUIA para inclusão de riscos ambientais e sociais na concessão de crédito dos Bancos Portugueses: banca e seguros, ambiente e sociedade – desafios mentalizados, definir novas oportunidades de negócios. Disponível em: <http://indeg.iscte.pt/skl/uploads/files/Guia%20para%20a%20inclus%C3%A3o%20dos%20riscos%20ambientais%20e%20sociais%20na%20concess%C3%A3o%20de%20cr%C3%A9ditos%20dos%20Bancos%20Portuguese.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

HYUNDAI. **Sustainability management system**. Disponível em: <https://eng.hec.co.kr/mngcenter/sustainable/manageReport.asp>. Acesso em: 27 mar. 2013.

ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE). **Relatório ISE Bolsa de Valores**: empresa selecionada: Fibria. 2014. Disponível em: <http://www.isebvmf.com.br/index.php?r=relatorio&qid=2014>. Acesso em: 17 mar. 2014.

INMETRO. **Empresas certificadas ISO9001**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/>. Acesso em: 18 dez. 2014.

INMETRO. **Empresas certificadas ISSO (9001, 14001, sa8000 , OHSAS18001 ou ISO31000)**. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/gestao14001/Rel\\_Cert\\_Validos\\_Loc\\_Geografica.asp?Chamador=INMETRO14&tipo=INMETROEXT](http://www.inmetro.gov.br/gestao14001/Rel_Cert_Validos_Loc_Geografica.asp?Chamador=INMETRO14&tipo=INMETROEXT). Acesso em: 27 mar. 2014.

INMETRO. **Empresas certificadas ISO14001**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/gestao14001/>. Acesso em: 18 dez. 2014.

INSTITUTE OF ENVIRONMENTAL ,ANAGEMENT 7 ASSESSMENT (IEMA). Disponível em: <http://www.iema.net/>. Acesso em: 18 dez. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Séries históricas e estatísticas**. Disponível em: [http://serieestatisticas.ibge.gov.br/lista\\_tema.aspx?op=1&no=1&nome=brasil](http://serieestatisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=1&no=1&nome=brasil). Acesso em: 15 abr. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Estatuto IBGC**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 15 nov. 2014.

INSTITUTO DE ESTUDOS BRASILEIROS (IEB-USP). **Atualidade de Sérgio Buarque de Holanda**. Disponível em: <http://www.ieb.usp.br/evento/atualidade-de-sergio-buarque-de-holanda>. Acesso em: 15 nov. 2014.

INSTITUTO DE PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL (IPHAN). **Declaração de Estocolmo**. 1972. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Declaracao%20de%20Estocolmo%201972.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2013.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). **Reports:** assessment reports - **Relatório 1990**. Disponível em: <[http://www.ipcc.ch/publications\\_and\\_data/publications\\_ipcc\\_first\\_assessment\\_1990\\_wgl.shtml#UYEkHrVwqSr](http://www.ipcc.ch/publications_and_data/publications_ipcc_first_assessment_1990_wgl.shtml#UYEkHrVwqSr)>. Acesso em: 15 out. 2014.

INTERNATIONAL COUNCIL ON MINING AND METALS (ICMM) - CONSELHO INTERNACIONAL DE MINERAÇÃO. Disponível em: <<http://www.icmm.com/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). Disponível em: <<http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

INTERNATIONAL HUMAN DIMENSIONS PROGRAMME ON GLOBAL ENVIRONMENTAL CHANGE (IHDP). **Relatório de Riqueza Inclusiva**. Disponível em: <[http://www.unep.org/pdf/Inclusive\\_Wealth\\_PR\\_draft\\_joint%20FINAL\\_VERSION-pt.pdf](http://www.unep.org/pdf/Inclusive_Wealth_PR_draft_joint%20FINAL_VERSION-pt.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2014.

INTERNATIONAL STANDARD ON ASSURANCE ENGAGEMENTS (ISAE). **IAASB: ISAE 3000**. Disponível em: <<https://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/ISAE%203000%20Revised%20-%20for%20IAASB.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

INVESTORS IN PEOPLE. Disponível em: <<http://www.investorsinpeople.co.uk>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

ISO. **ISO 14064-1:2006** - Norma 14064. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=38381](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=38381)>. Acesso em: 18 dez. 2014.

ISO. **ISO 26000**: social responsibility. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

ISRAEL STANDARD SI 1000. **Guidance on social responsibility of organizations**. Disponível em: <[http://www.sii.org.il/sip\\_storage/FILES/4/194.pdf](http://www.sii.org.il/sip_storage/FILES/4/194.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2014.

JOHANNESBURG STOCK EXCHANGE. **Índice de Johannesburgo**. Disponível em: <<http://www.jse.co.za/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

KINBERLEY PROCESS. Disponível em: <<http://www.kimberleyprocess.com/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

KNIGHT, Frank H. RISK, Uncertainty and profit, ed. 1. 1921. Boston. Disponível em: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>. Visitado em Dezembro de 2014.

LEONARDO BOFF. Disponível em: <<http://leonardoboff.com/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

MARINE STEWARDSHIP COUNCIL. Disponível em: <[http://www.msc.org/?set\\_language=pt](http://www.msc.org/?set_language=pt)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

MEMORANDUM of understanding: the Norwalk Agreement - Processo de harmonização contábil. 2002. Disponível em: <<http://www.fasb.org/news/memorandum.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.

**MULTILATERAL INVESTMENT FUND (FOMIN)**. Site Interamericano de desenvolvimento. Disponível em: <<http://www5.iadb.org/mif/en-us/home/aboutmif.aspx>>. Acesso em: 15 out. 2014.

NASH, Roderick. **Mente selvagem americana**. Site Biografia. Disponível em: <<http://www.aapra.org/pugsley-award>>. Acesso em: 15 out. 2014.

THE NATIONAL ARCHIVES. **Stern Review final report** - Relatório Nicholas Stern, Relatório sobre mudanças climáticas. UK, 2001. Disponível em: <[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/stern\\_review\\_report.htm](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2013.

NATIONS WIKI. Theodore Roosevelt. Disponível em: <[http://nations.wikia.com/wiki/Theodore\\_Roosevelt](http://nations.wikia.com/wiki/Theodore_Roosevelt)>. Acesso em: 27 mar. 2014.

NATURA. **Visão de sustentabilidade 2050**. Disponível em: <[http://www.natura.com.br/static/sustentabilidade/natura\\_visao\\_sustentabilidade\\_2050.pdf?utm\\_source=site\\_cf&utm\\_medium=widget\\_sustentabilidade&utm\\_campaign=visao\\_sustentabilidade\\_2050](http://www.natura.com.br/static/sustentabilidade/natura_visao_sustentabilidade_2050.pdf?utm_source=site_cf&utm_medium=widget_sustentabilidade&utm_campaign=visao_sustentabilidade_2050)>. Acesso em: 17 mar. 2014.

NATURA. **Relatório Natura 2013**. Disponível em: <<http://www.relatoweb.com.br/natura/13/pt-br/indice-remissivo>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

NETWORK OF EUROPEAN PEACE SCIENTISTS (NEPS). **Jan Tinbergen European Peace Science Conference**. Disponível em: <<http://www.europeanpeacescientists.org/jan.html>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

NOBEL PRIZE. **F. Sherwood Rowland**: facts - Prêmio Nobel em Química, Sherwood Rowland. Disponível em: <[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/chemistry/laureates/1995/index.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/chemistry/laureates/1995/index.html)>. Acesso em: 20 out. 2014.

NOBEL PRIZE. **The Nobel peace prize: 1906** - Site do Prêmio Nobel da Paz. Disponível em: <[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/1906/](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1906/)>. Acesso em: 20 mar. 2014.

NOBEL PRIZE. **Wangari Maathai**: biographical - Premio Nobel da Paz, 2004, Wangari Muta Maathai. Disponível em: <[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2004/maathai.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2004/maathai.html)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

OCCUPATIONAL HEALTH 7 SAFETY STANDARDS (OHSAS). Disponível em: <<http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/electronic.htm>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA (FAO). **Dia Mundial da Alimentação**. Disponível em: <[https://www.fao.org.br/vernoticias.asp?id\\_noticia=862](https://www.fao.org.br/vernoticias.asp?id_noticia=862)>. Acesso em: 20 out. 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Declaração tripartite de princípios sobre as empresas multinacionais e a política social**. 3. ed. Genebra: Repartição Internacional do Trabalho, 2001. Disponível em: <[http://training.ilo.it/actrav/ils\\_pt/guia&decl/declaemn.pdf](http://training.ilo.it/actrav/ils_pt/guia&decl/declaemn.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Diretrizes brasileiras**. Disponível em: <[http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/ia/info/download/introducao\\_gr\\_facb\\_2004\\_portugues.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/ia/info/download/introducao_gr_facb_2004_portugues.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OCDE). **Diretrizes OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/42524177.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

OTTO KARL – site de artigos. Disponível em: <<http://www.karl-otto-apel.de/index>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

PAUL EHRLICH INSTITUT. 1974. Disponível em: <<http://www.pei.de/DE/home/de-node.html>>. Acesso em: 20 out. 2014.

PIGATTO, José Alexandre Magrini e LISBOA, Lázaro Plácido. Evolução e atual estado da contabilidade Alemã. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cest/n21/n21a04.pdf>. Acessado em 20 mar. 2014.

PNUMA. CONVENIO DE BASILÉIA. **Sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación. Protocolo sobre responsabilidade e indemnización**. Disponível em: <<http://www.basel.int/Portals/4/Basel%20Convention/docs/text/BaselConventionText-s.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

THE POPS. **Stockholm Convencion**: protecting human health and the environment from persistent organic pollutants - Convenção de Estocolmo: proteção humana contra poluentes persistentes. Disponível em: <<http://chm.pops.int/Convention/ThePOPs/The12InitialPOPs/tabid/296/Default.aspx>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

PROGETTO Q-RES: la qualità dela responsabilità ético-sociale d'impresa. **LIUC PAPERS**, n.95, ott. 2001. Suppl. Disponível em: <[http://www.qres.it/Linee%20Guida%20Q-RES\\_Ottobre%202001.pdf](http://www.qres.it/Linee%20Guida%20Q-RES_Ottobre%202001.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2014.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE. (PNUMA). Disponível em: <<http://www.brasilpnuma.org.br/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **O PNUD e a ONU**. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/PNUD\\_ONU.aspx](http://www.pnud.org.br/PNUD_ONU.aspx)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/ODM.aspx>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MÉDIO AMBIENTE (PNUMA). **Declaraciones y planes de acción multilaterales**. Disponível em: <<http://www.pnuma.org/docamb/mh1972.php>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

RACHEL CARSON. 1962. Disponível em: <<http://www.rachelcarson.org/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

REMAS - BRITISH STANDARD. **BS 8555**. Disponível em: <[http://remas.academe.co.uk/pdf/reports/impel\\_remas\\_v04.pdf](http://remas.academe.co.uk/pdf/reports/impel_remas_v04.pdf)>. Disponível em: 18 dez. 2014.

ROOSEVELT, Theodore (1913). **O rio da dúvida**: história sobre a expedição de Roosevelt pela Amazônia, juntamente com Marechal Candido Rondon. Acesso em: 20 mar. 2014.

ROTTERDAM CONVENTION - CONVENÇÃO DE ROTERDÃ. Disponível em: <<http://www.pic.int/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

SIMPÓSIO DIÁLOGO BRASIL-EUA EM HISTÓRIA AMBIENTAL. **Donald Woster** - livro e filme The Dust Bowl. Disponível em: <[http://labhe.historia.ufrj.br/php/EUA\\_Donald\\_Worster.php](http://labhe.historia.ufrj.br/php/EUA_Donald_Worster.php)>. Acesso em 15 abr. 2013.

SISTEMA DE LICENCIAMENTO UNIÃO EUROPEIA (SLAP). Disponível em: <[http://www.misp-serbia.rs/?p.e\\_id=28](http://www.misp-serbia.rs/?p.e_id=28)>. Acesso em: 15 abr. 2013.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (SAI). Disponível em: <[www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=P.e.viewP.e&p.eID=527](http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=P.e.viewP.e&p.eID=527)> Acesso em: 18 dez. 2014.

SOCIAL CONSULT DET SOCIAL. **Det sociale indeks**. Disponível em: <<http://www.socialconsult.dk/detsocialeindeks.html>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

SYNGENTA. Disponível em: <[http://www3.syngenta.com/country/br/pt/Pages/SyngentaSearchResultPage.aspx?k=pdf&s=local\\_br\\_pt&v1=date&start1=1](http://www3.syngenta.com/country/br/pt/Pages/SyngentaSearchResultPage.aspx?k=pdf&s=local_br_pt&v1=date&start1=1)>. Acesso em: 27 mar. 2013.

THAYER, William Roscoe (1919). **Theodore Roosevelt: an intimate biography**. Chapter I, p. 20. Disponível em <<http://www.bartleby.com/170/>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

THEODORE ROOSEVELT ASSOCIATION (TRA) - FUNDAÇÃO THEODORE ROOSEVELT. 1906. Disponível em: <<http://www.theodoreroosevelt.org/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

UNESCO. **Ecological Sciences for sustainable development**. Texto conferência sobre a biosfera. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/ecological-sciences/related-info/publications/mab-official-documents/>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

UN-HABITATI. 1976. Disponível em: <<http://www.unhabitat.org/categories.asp?catid=9>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

UN-HABITATI. **Conferência Internacional**. Vancouver, 1976. Disponível em: <[http://unhabitat.org/wp-content/uploads/2014/07/The\\_Vancouver\\_Declaration\\_1976.pdf](http://unhabitat.org/wp-content/uploads/2014/07/The_Vancouver_Declaration_1976.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

UNIÃO INTERNACIONAL PARA A CONSERVAÇÃO DA NATUREZA (IUCN). Disponível em: <<http://www.iucn.org/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

UNICEUB – OIT. **Declaração de Filadélfia**. Disponível em: <[http://www.oit.org.br/sites/all/forced\\_labour/legis\\_jur/sumario/Declara%C3%A7%C3%A3o%20de%20Filad%C3%A9lfia.pdf](http://www.oit.org.br/sites/all/forced_labour/legis_jur/sumario/Declara%C3%A7%C3%A3o%20de%20Filad%C3%A9lfia.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

UNILEVER. **Relatórios**. Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/aboutus/estrategiadesustentabilidade/downloads/>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

UNITED NATIONS. Kyoto Protocol to the United Nations Framework Conventiom on Climate Change - Ementa Kyoto Protocol: (DOHA-2012). Disponível em: <<http://treaties.un.org/doc/Treaties/2012/12/20121217%2011-40%20AM/CN.718.2012.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

UNITED NATIONS DOCUMENTS. 1987. **Gathering** a body of global agreements report of the World Commission on Environment and Development - Our common future - O relatório de Brundtland, nosso futuro comum. Disponível em: <[http://conspect.nl/pdf/Our\\_Common\\_Future-Brundtland\\_Report\\_1987.pdf](http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **Handbook for the Montreal Protocol on substances that deplete the Ozone Layer**. 9<sup>th</sup>. 2012 - Protocolo de Montreal. Disponível em: <[http://ozone.unep.org/Publications/MP\\_Handbook/MP-Handbook-2012.pdf](http://ozone.unep.org/Publications/MP_Handbook/MP-Handbook-2012.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2014.

UNITED NATIONS FRAMEWORK CONVENTION ON CLIMATE CHANGE (UNFCCC). **Kyoto protocol**. Disponível em: <[http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php)>-Acesso em: 15 nov. 2014.

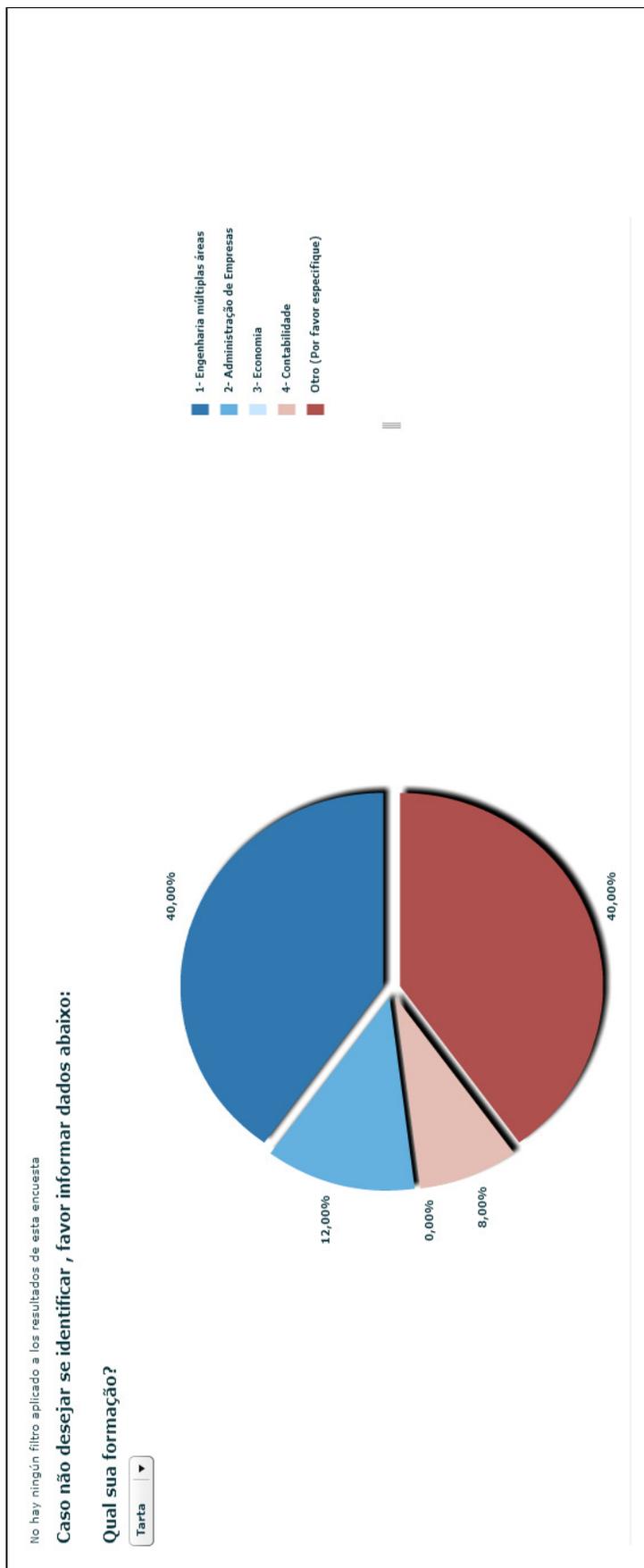
UNITED STATES HISTORY. **The Theodore Roosevelt Cabinet**. Site do gabinete de Presidentes Americanos. Disponível em: <<http://www.u-s-history.com/pages/h1435.html>>. Acesso em: 20 out. 2014.

VIDA. **José Lutzemberger**. Disponível em: <<http://www.vida-e.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

VOTORANTIM. **Relatórios**. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/responsabilidadeSocialCorporativa/P.inas/relatorios.aspx>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

## ANEXO A - DADOS PRIMÁRIOS - PESQUISA EXPLORATÓRIA

### PERGUNTA 1: A Gestão de Riscos em sua organização é regulamentada por lei? Nota: citar qual regulamentação em “outras”

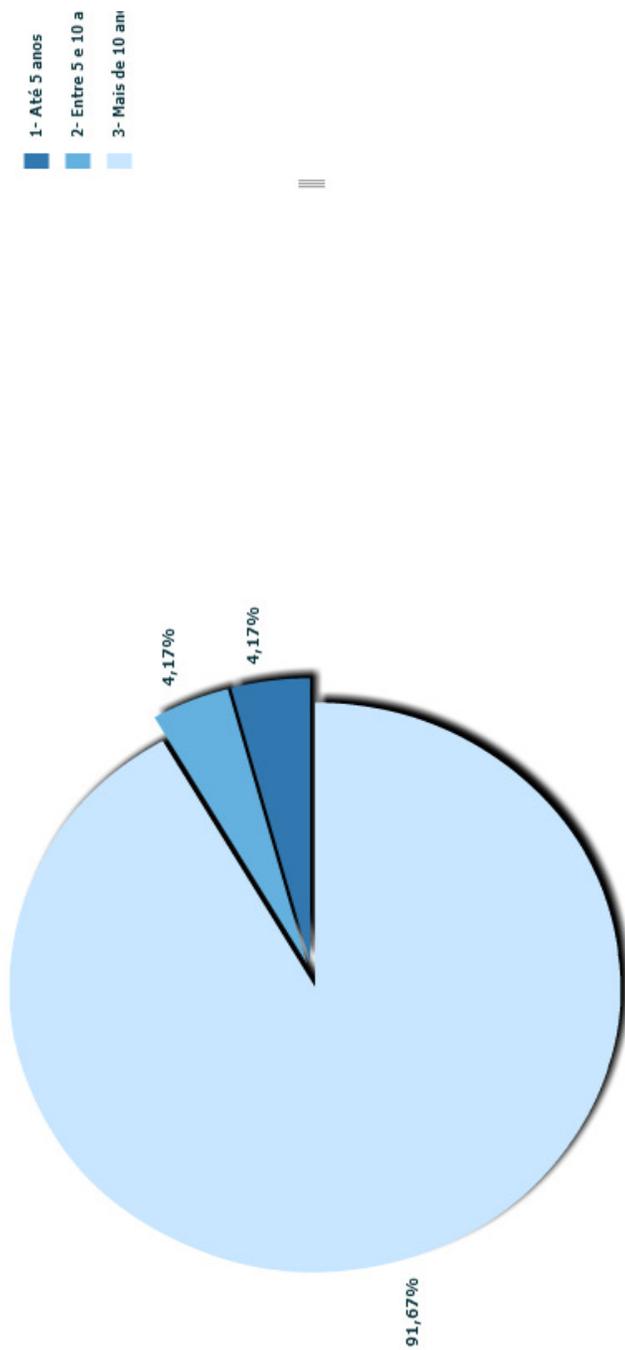


### PERGUNTA 2: Qual seu tempo de experiência profissional?

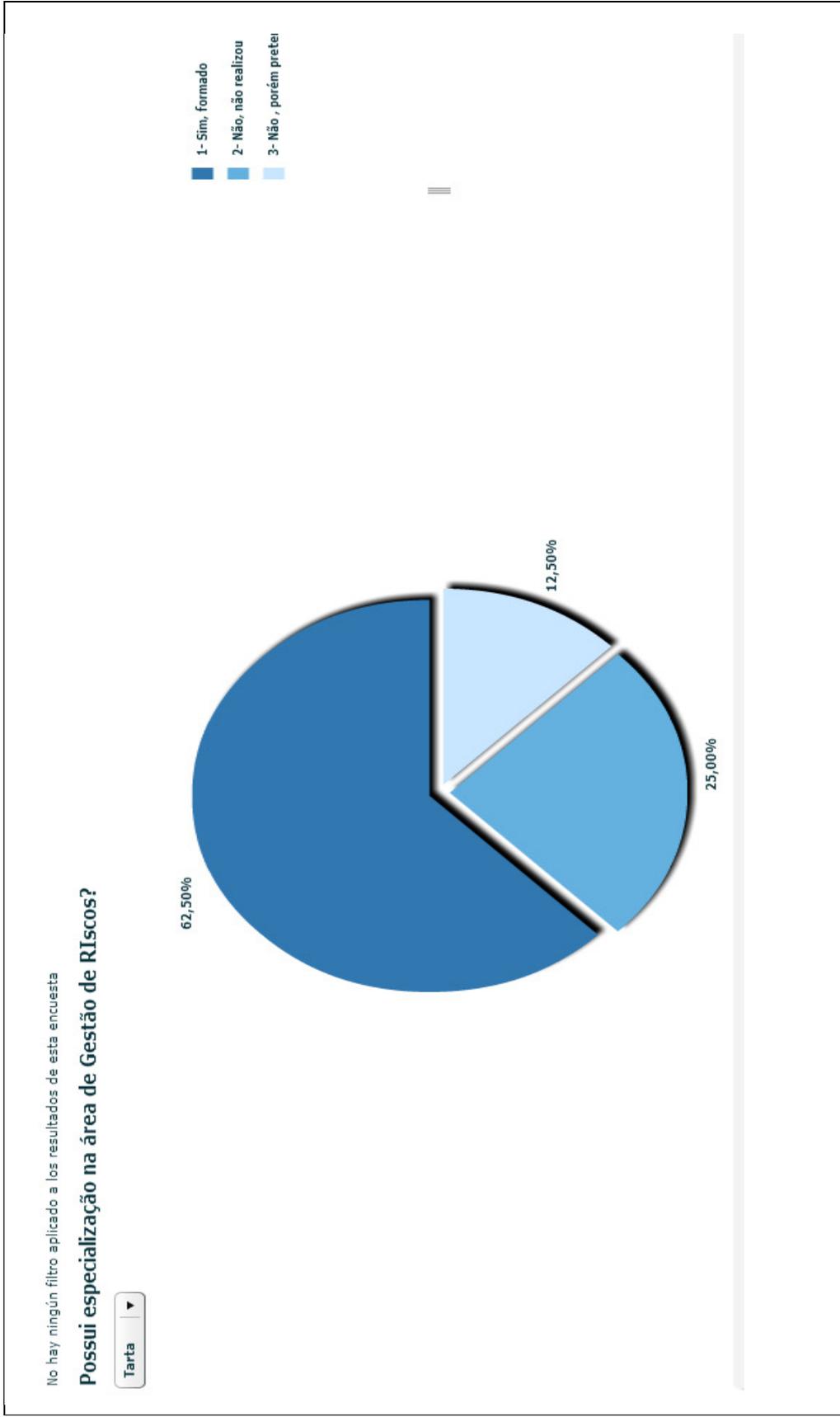
Hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta

#### Qual seu tempo de experiência profissional?

rtta



### PERGUNTA 3: Possui especialização na área de Gestão de Riscos?

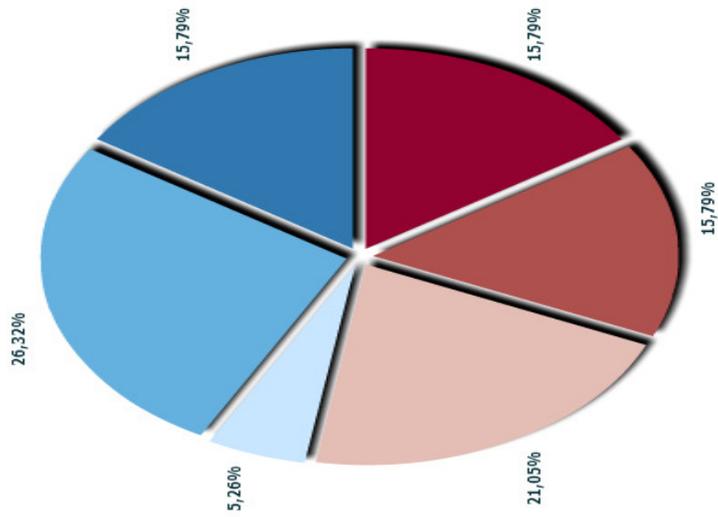


### PERGUNTA 4: Sua empresa possui área de Governança? O tema de Riscos é tratado nesse primeiro nível organizacional?

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta

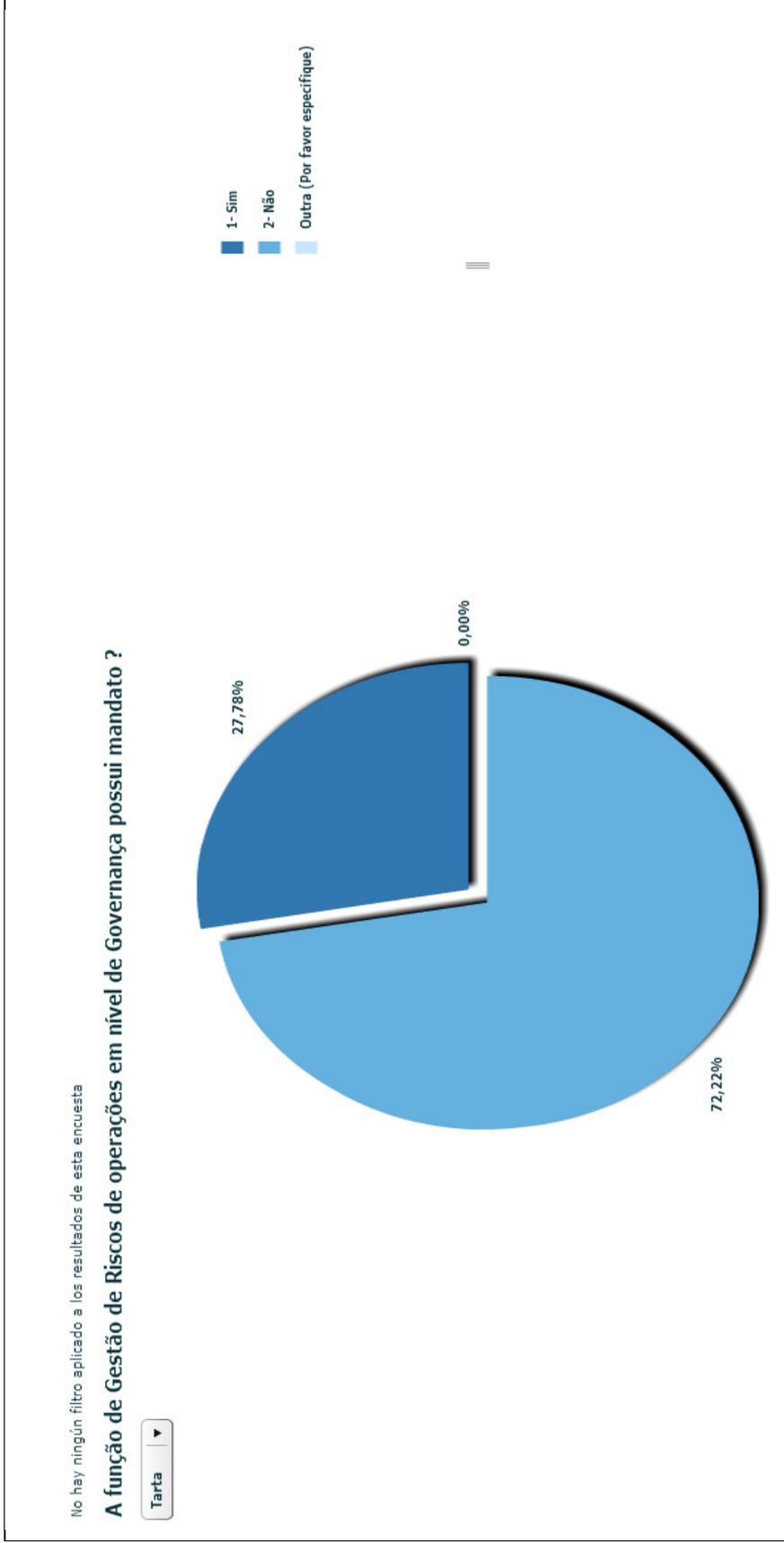
#### Sua empresa possui área de Governança? O tema de Riscos é tratado nesse primeiro nível organizacional?

Tarta ▼



- 1- Só possui área de governança , sem o tema de gestão de riscos
- 2- Só possui a área de Gestão de Riscos, sem a área de Governança
- 3- Possui as duas áreas
- 4- Não possui nenhuma das duas áreas
- 5- O tema de gestão de riscos está dissolvido em outras áreas
- Outra (Por favor especifique)

### PERGUNTA 5: A função de Gestão de Riscos de operações em nível de Governança possui mandato?

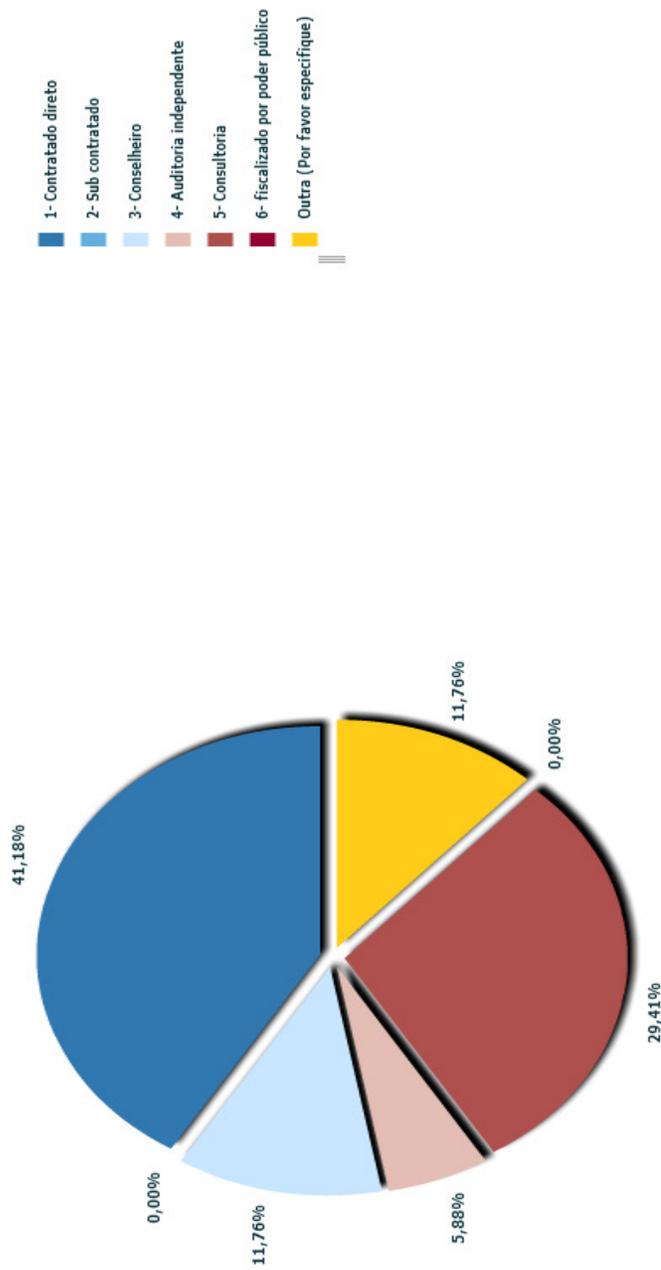


## PERGUNTA 6: A função de Gestão de Riscos de operações em nível de Governança possui mandato?

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta

### A função da gestão de Riscos de operações de sua organização tem qual característica?

Torta



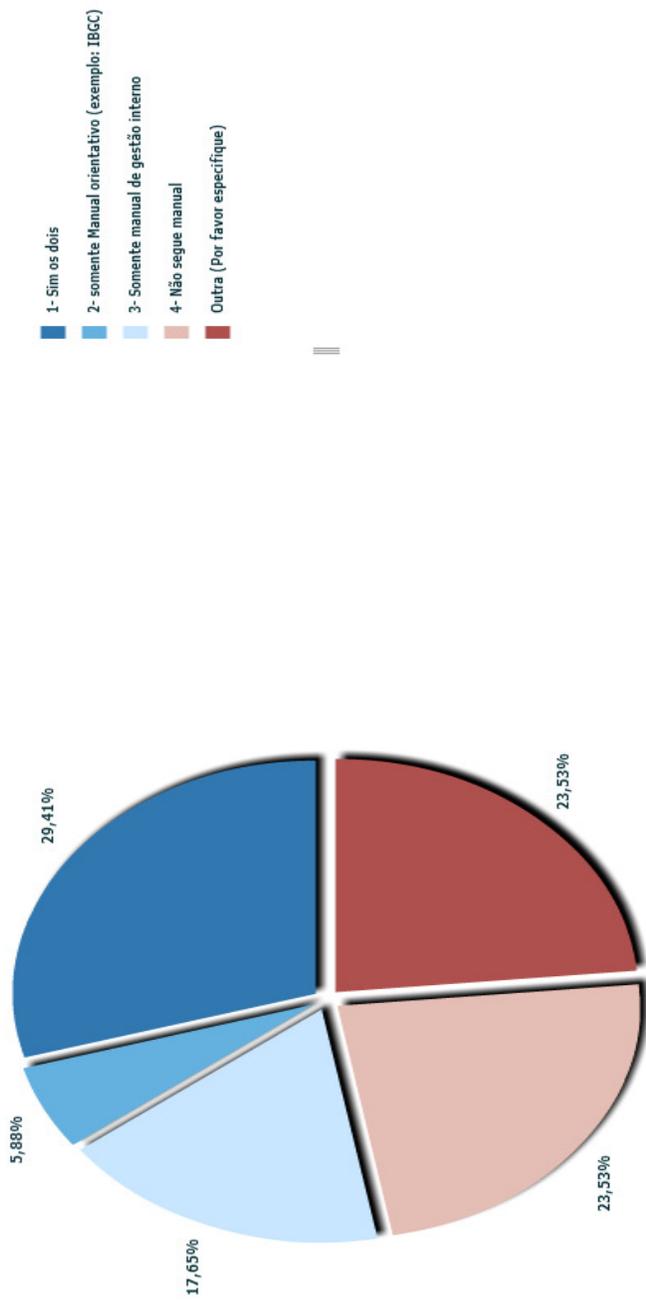
### PERGUNTA 7: A função de Gestão de Riscos de operações em nível de Governança possui mandato?

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta

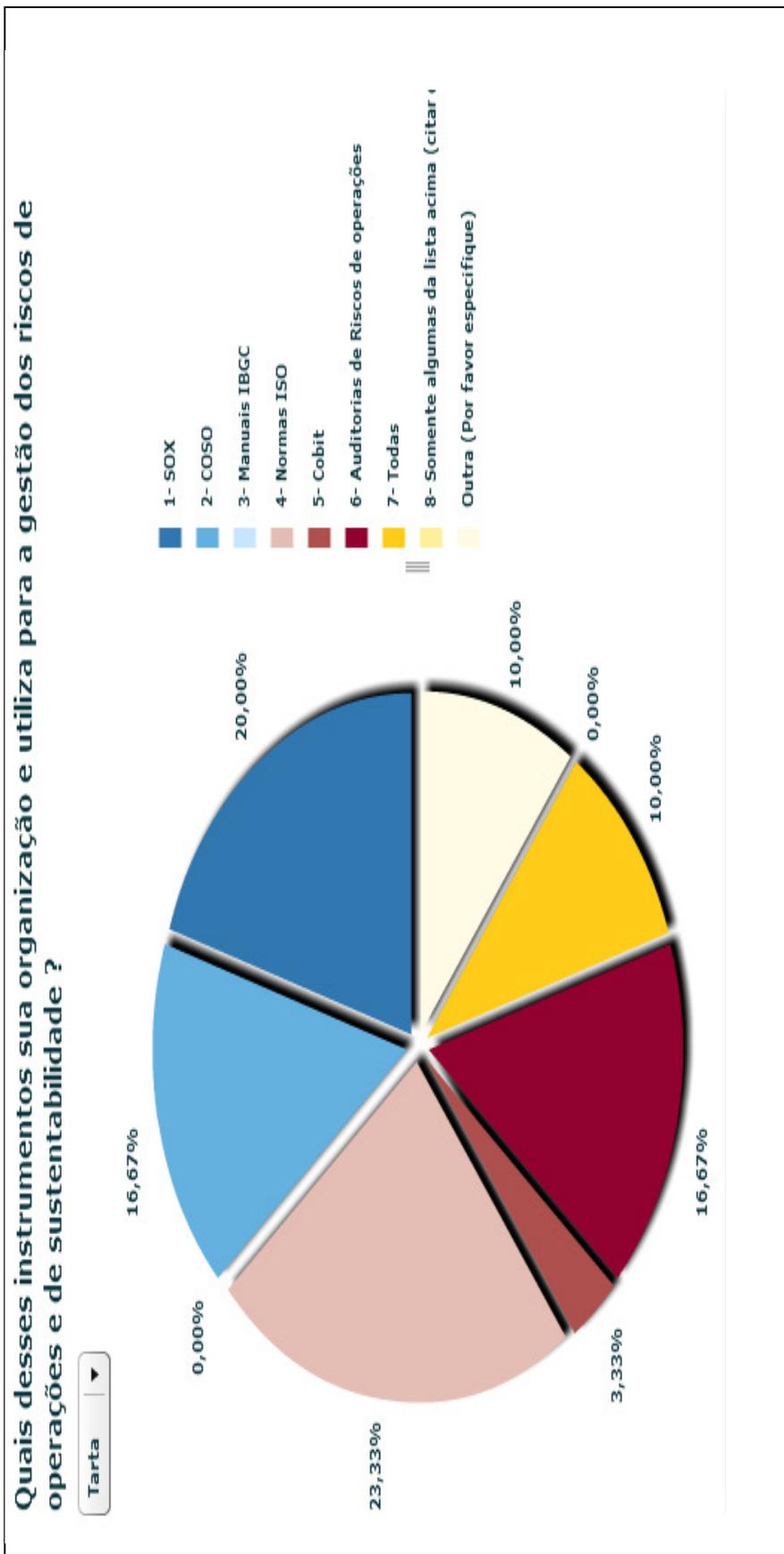
#### A função da Gestão de Riscos de operações segue algum manual orientativo e manual de Gestão?

NOTA: favor citar qual em "outros"

Tarta



**PERGUNTA 8: Quais desses instrumentos sua organização e utiliza para a Gestão dos Riscos de operações e de sustentabilidade?**



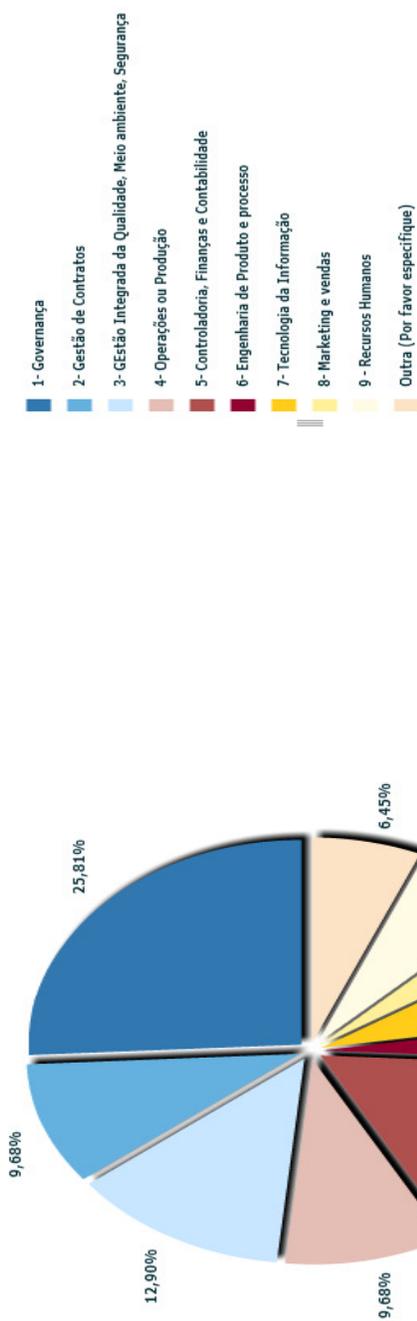
**PERGUNTA 9: Dos temas e áreas abaixo, cite quais estão envolvidos com o tema da Gestão de Riscos na Organização?**

**Nota: Se mais de uma área estiver envolvida, favor citar em "outras" a quantidade e quais são**

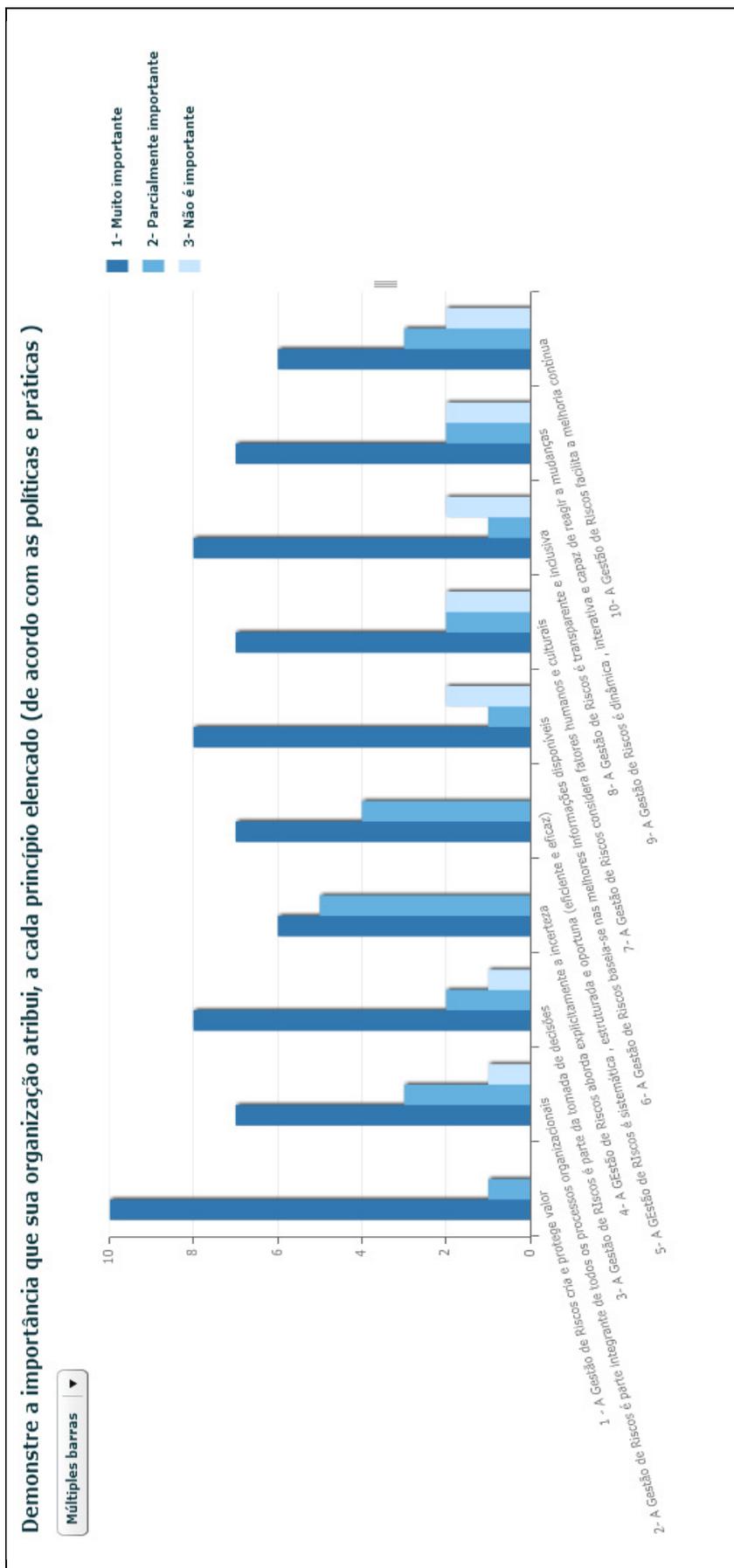
Dos temas e áreas abaixo, cite quais estão envolvidos com o tema da Gestão de Riscos na Organização

Nota: Se mais de uma área estiver envolvida , favor citar em "outras" a quantidade e quais são

Torta ▾



**PERGUNTA 10: Demonstre a importância que sua organização atribui a cada princípio elencado (de acordo com as políticas e práticas):**



**PERGUNTA 11: As políticas estão fundamentadas por princípios? Cite quais princípios: (10 no mínimo)**

**Nota: Princípios são regras de conduta, crenças ou valores que a organização entende e que sustenta as Políticas institucionais.**

As seguintes palavras apareceram em princípios:

- Ética, - integridade, - respeito, - Consolidação de cultura, conhecimento e experiências relacionadas às boas práticas
- gestão considerando o meio ambiente, - fundamental a tomada de decisões, - (conformidade) *Compliance*
- sustentabilidade, - sistemática, - oportuna e que agregue valor, - ter como base as melhores informações disponíveis
- responsabilidade, - integração dos requisitos de sustentabilidade ambiental, - Equilíbrio, - atitude positiva perante o risco
- honestidade, - considerar os impactos em sociedade, cultura, valores, - incluir partes interessadas, - promoção da educação sanitária
- ser dinâmica e responder às mudanças, - considerar os riscos emergentes, - melhorar continuamente, - melhorar as decisões com base na gestão de riscos, - desenvolvimento de atividades com base em conformidade

Interpretação e comentários iniciais:

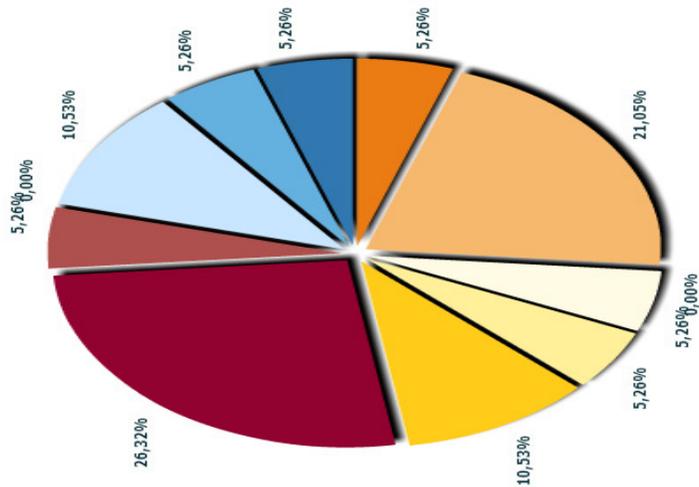
- demonstrando integração total com os conceitos dissertados
- ressalta-se que as palavras que expressam os princípios, dizem respeito a qualidades da gestão e, portanto, Ativos organizacionais, e não somente, obrigações ou passivos.
- isso demonstra que a gestão de riscos traz benefícios positivos
- pode-se concluir que a ética é positiva e, portanto um ativo, como vimos nessa dissertação.

**PERGUNTA 12: Como você considera o grau de maturidade da cultura para a Gestão de Riscos na sua organização? (de acordo com o tempo de prática e resultados obtidos)**

Tabulações

Como Você considera o grau de maturidade da cultura para a Gestão de Riscos na sua organização? ( de acordo com o tempo de prática e resultados obtidos )

Torta ▾



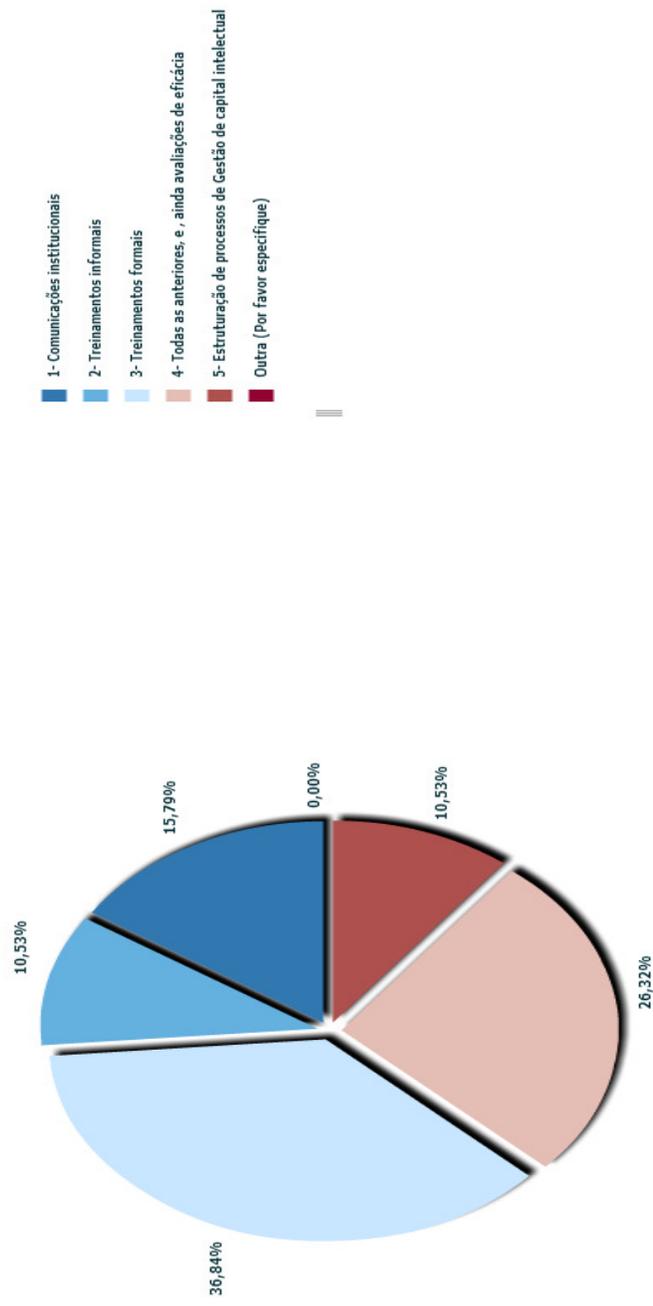
- 1- Tempo de prática abaixo de 12 meses e com resultados expressivos
- 2- Tempo de prática entre 12 e 24 meses e com resultados expressivos
- 3- Tempo de prática com mais de 24 meses e com resultados expressivos
- 4- Tempo de prática abaixo de 12 meses e ainda em fase de coleta de resultados expressivos
- 5- Tempo de prática entre 12 e 24 meses, e ainda em fase de coleta de resultados expressivos
- 6- Tempo de prática com mais de 24 meses, e ainda em fase de coleta de dados expressivos
- 7- Coleta de dados expressivos e melhorias atingidas
- 8- Coleta de dados e sem melhorias atingidas
- 9- Com o sistema de gestão estabelecido, documentado, comunicado mas sem coleta de dados
- 10 - Somente com políticas institucionais documentadas
- 11- Ainda estruturando a área ou o tema dentro da organização
- Citar outro nível que você entenda que sua organização se encontra

### PERGUNTA 13: Como sua Organização investe em capacitação para a Gestão de Riscos?

Tabulações

Como sua Organização Investe em capacitação para a Gestão de Riscos

Tarta ▾

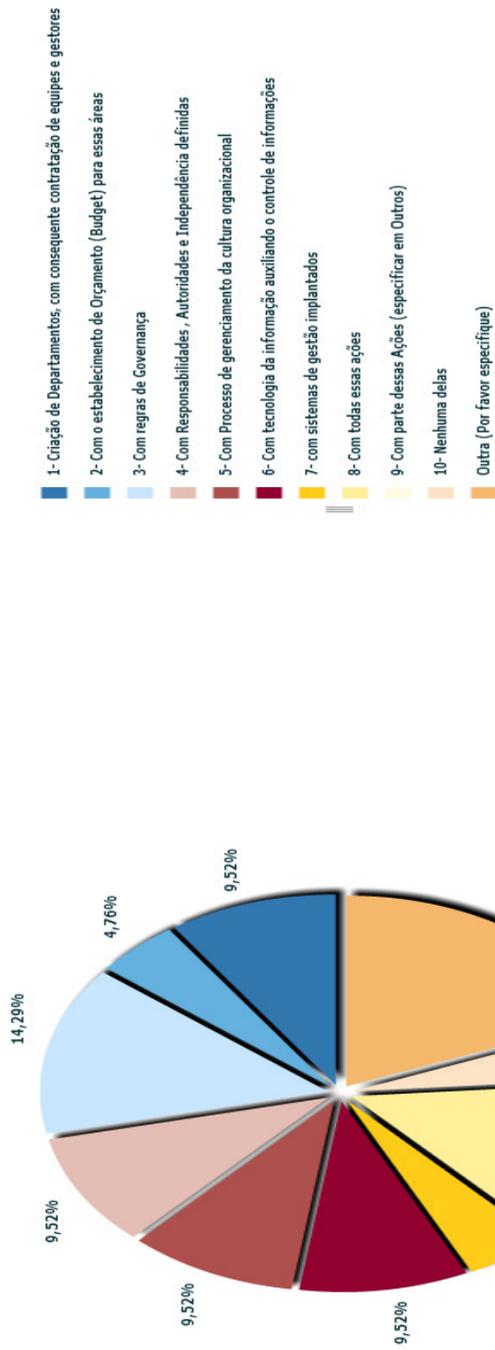


**PERGUNTA 14: Como a sua organização estruturou o processo de Gestão de Riscos, internamente?**

Tabulações

Como a sua organização estruturou o processo de Gestão de Riscos Internamente?

Torta ▾

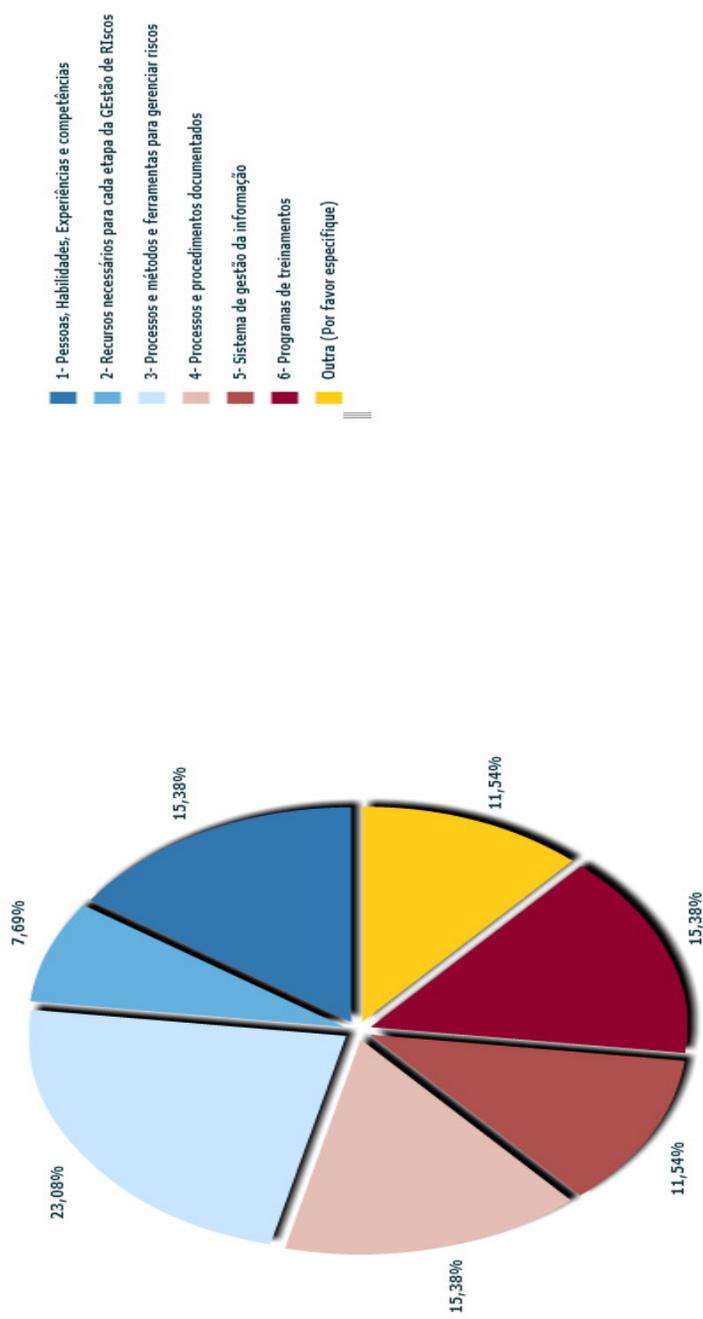


**PERGUNTA 15: Quais desses aspectos de recursos são disponibilizados para o tema Gestão de Riscos?:**

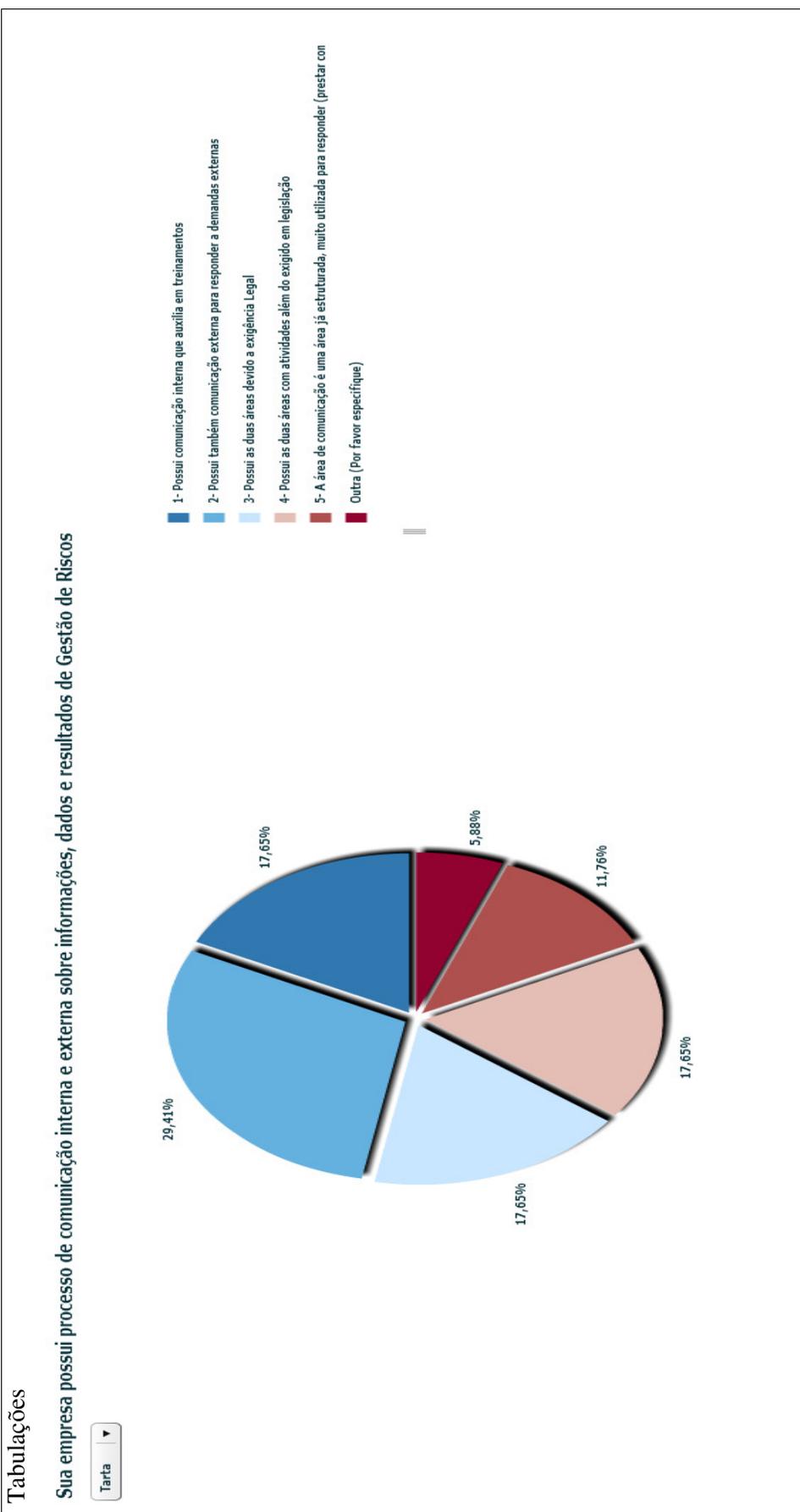
Tabulações

Quais desses aspectos de recursos são disponibilizados para o tema Gestão de Riscos :

Torta ▾



**PERGUNTA 16: Sua empresa possui processo de comunicação interna e externa sobre informações, dados e resultados de Gestão de Riscos?**

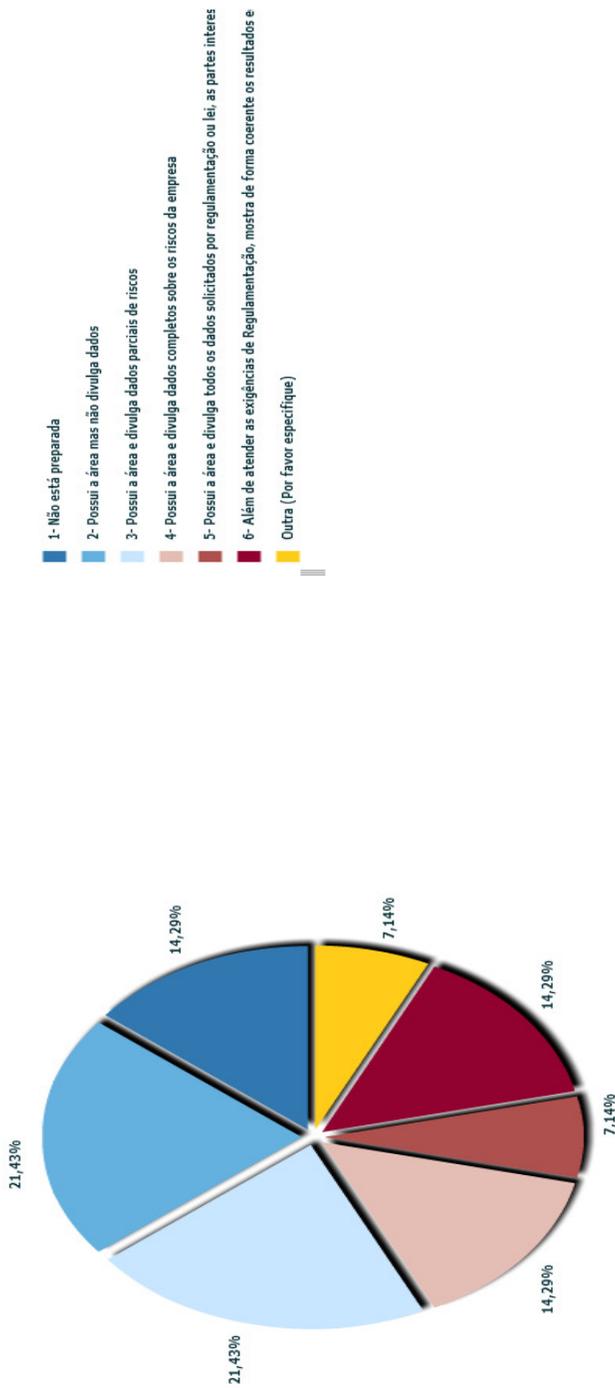


## PERGUNTA 17: Como sua empresa está preparada (cultura e processos) para a prestação de contas a usuários externos de relatórios e informações internas?

Tabulações

Como Sua empresa está preparada (cultura e processos) para a prestação de contas a usuários externos de relatórios e informações internas?

Tarta ▾

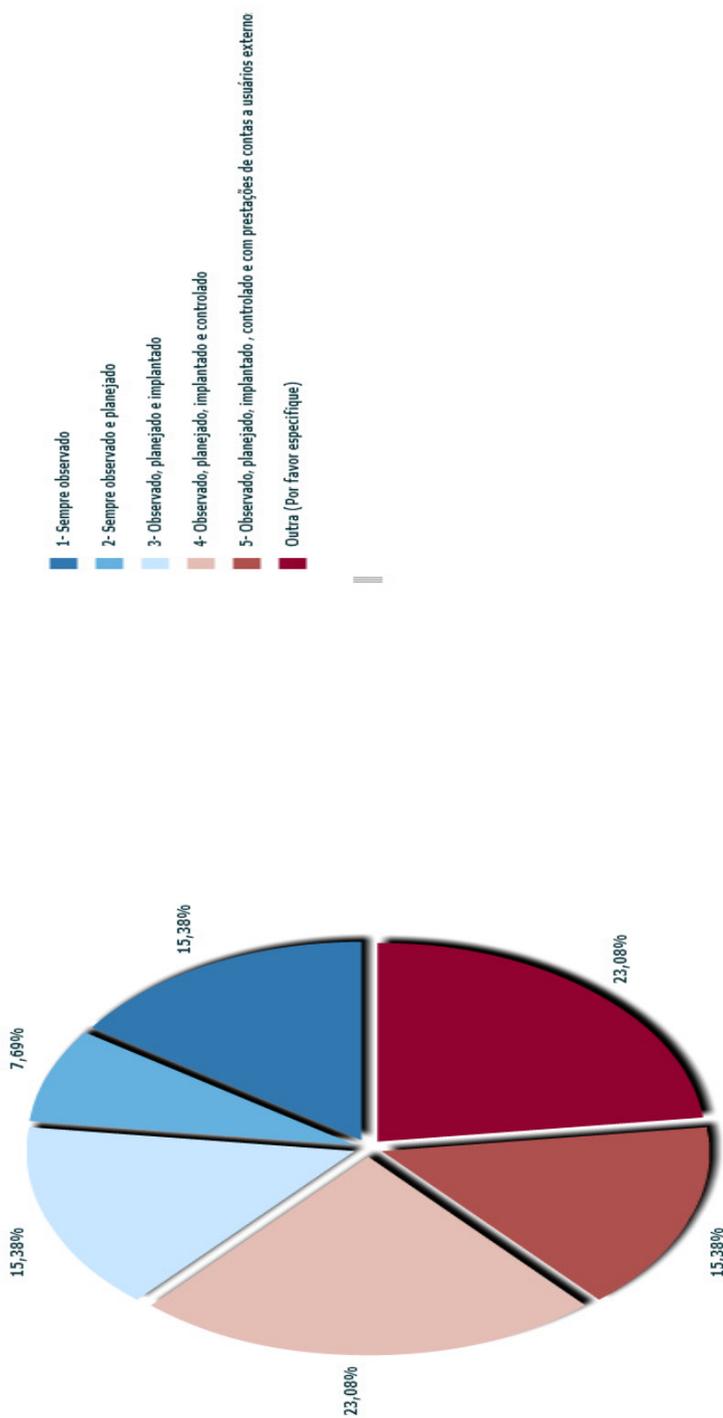


### PERGUNTA 18: O processo de Gestão de Riscos de sua organização é observado em políticas, processos e controles internos de Riscos?

Tabulações

O processo de Gestão de Riscos de sua organização é observado em políticas, processos e controles internos de Riscos?

Torta ▾

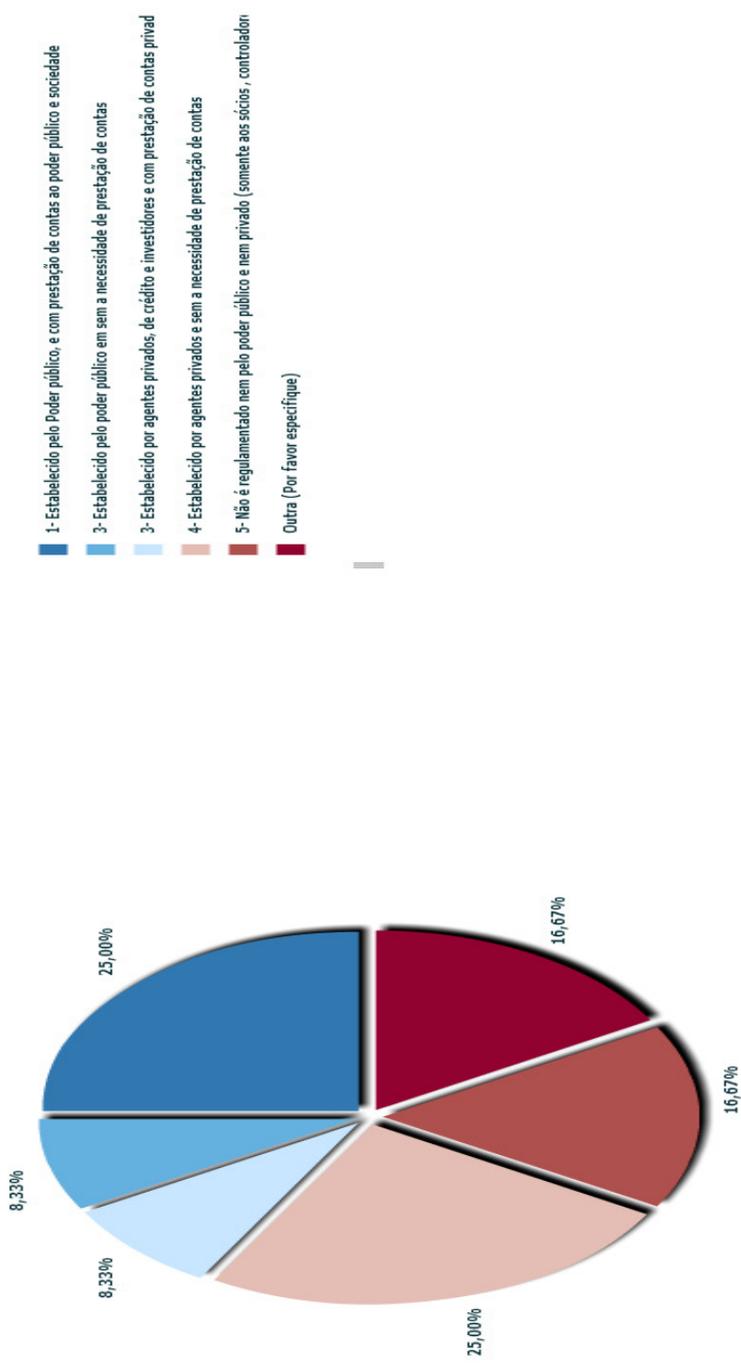


## PERGUNTA 19: A atividade de sua empresa e a prestação de contas são regulamentadas? Se sim de quem para quem?

Tabulações

A atividade de sua empresa e a prestação de contas é regulamentada? Se sim de quem para quem?

Torta ▾

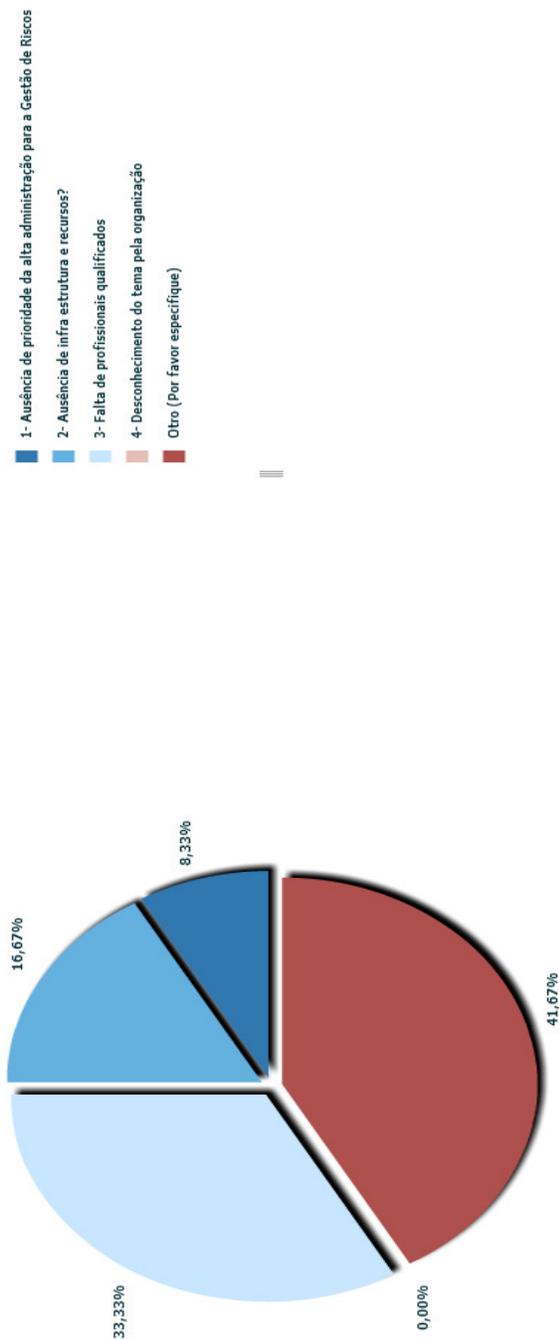


**PERGUNTA 20: Qual está sendo sua experiência quando adotou a implantação de Gestão de Riscos? (se ainda não adotou ou implantou), discrimine em "outros" a situação de sua empresa:**

Tabulações

Qual está sendo sua experiência quando adotou a implantação de Gestão de Riscos : (se ainda não adotou ou implantou), discrimine em "outros" a situação de sua empresa

Tarta

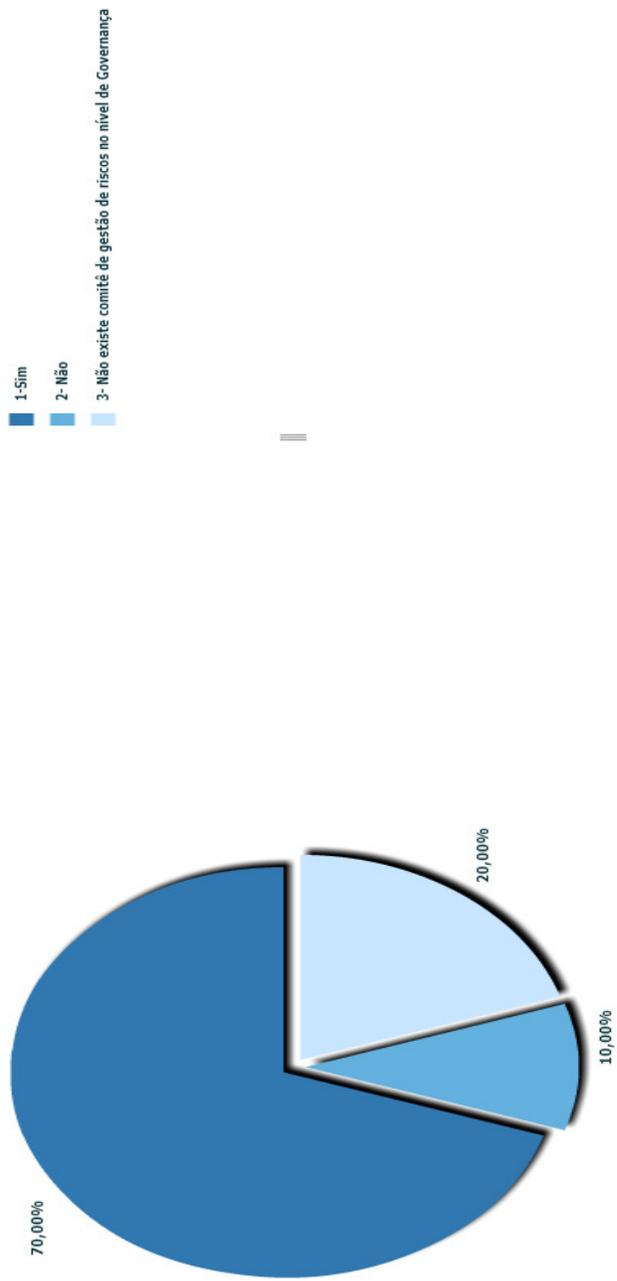


### PERGUNTA 21: A Gestão de Riscos é elevada ao nível de Governança da Corporação?

Tabulações

A Gestão de Riscos é elevado ao nível de Governança da Corporação?

Torta ▾

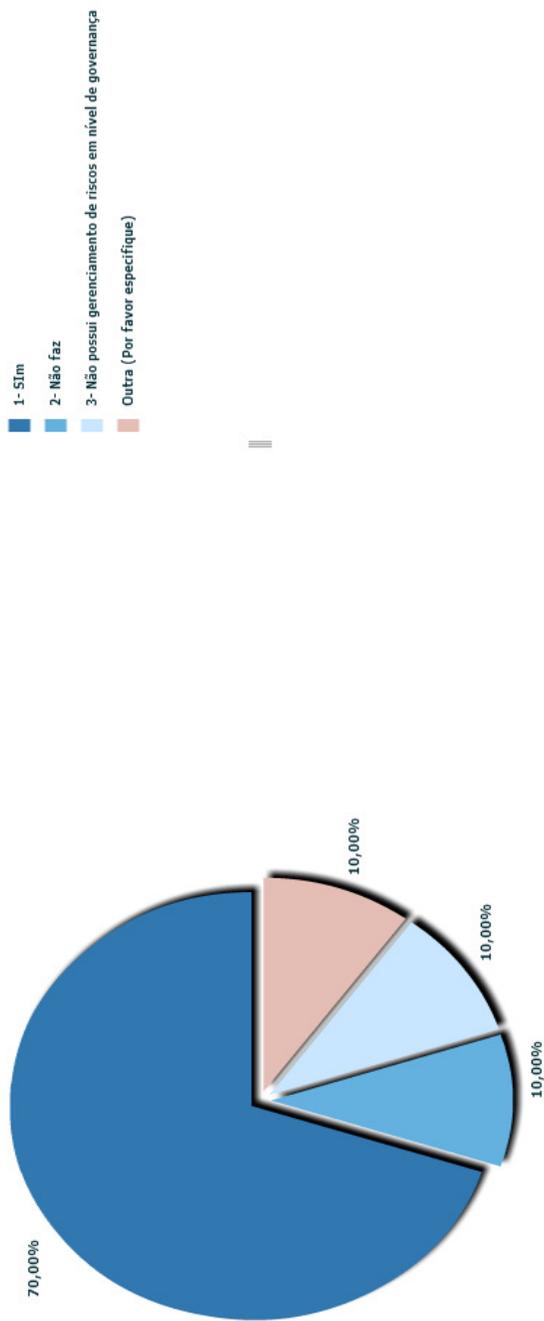


### PERGUNTA 22: Os objetivos estratégicos da organização são observados utilizando métodos de avaliação de riscos?

Tabulações

Os objetivos estratégicos da organização são observados utilizando métodos de avaliação de riscos?

Tarta

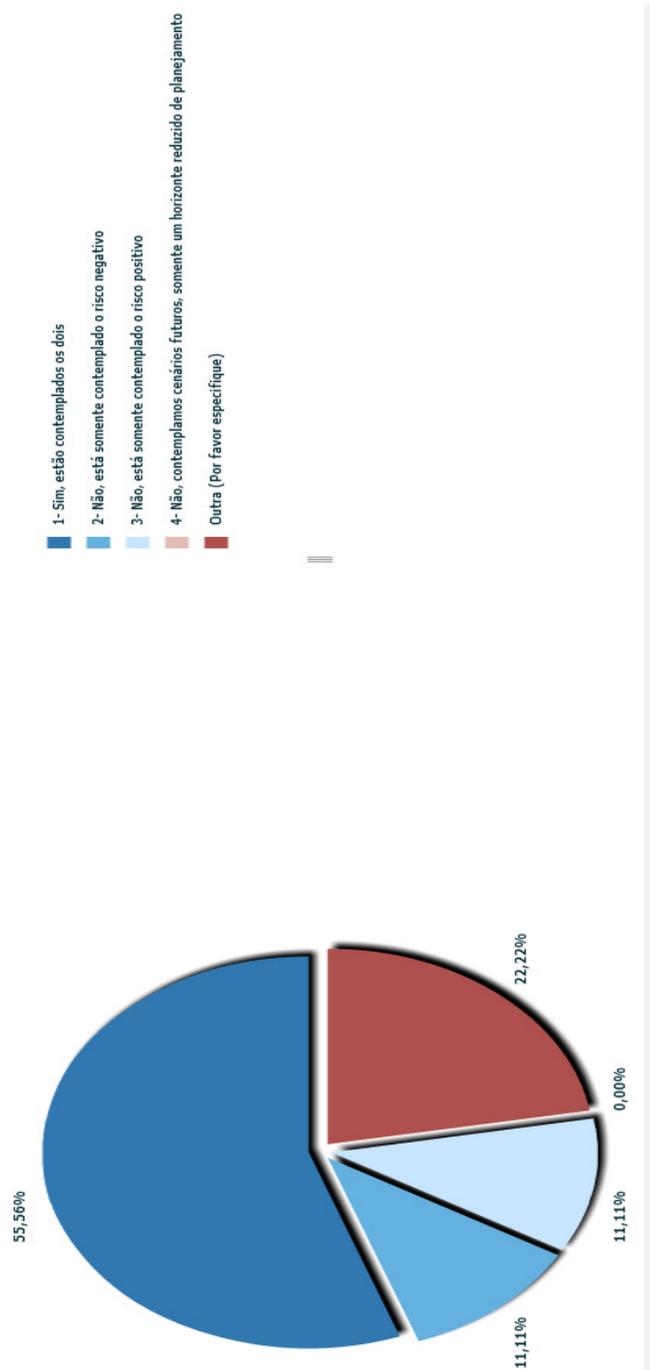


### PERGUNTA 23: Estão considerados, em seu processo de planejamento, os cenários futuros e riscos positivos e negativos?

Tabulações

Estão considerados em seu processo de planejamento, os cenários futuros e riscos positivos e negativos?

Torta ▾



**PERGUNTA 24: O processo de Planeamento de Gestão de Riscos é estruturado (formal) em sua organização, e considera: se faltar, cite em "outros" com a frase: Faltantes..... Se adicionar, cite em "outros" com a frase: Adicionalmente:.....**

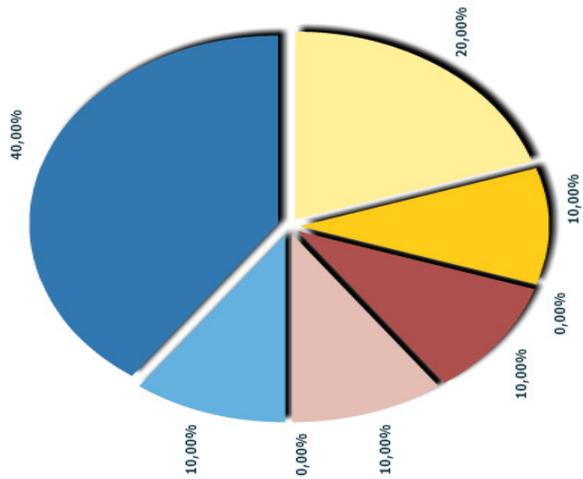
**Tabulações**

O processo de Planeamento de Gestão de Riscos é estruturado (formal) em sua organização, e considera:

Se faltar, cite em "outros" com a frase: Faltantes.....

Se adicionar, cite em "outros" com a frase: Adicionalmente:.....

Tarta ▾



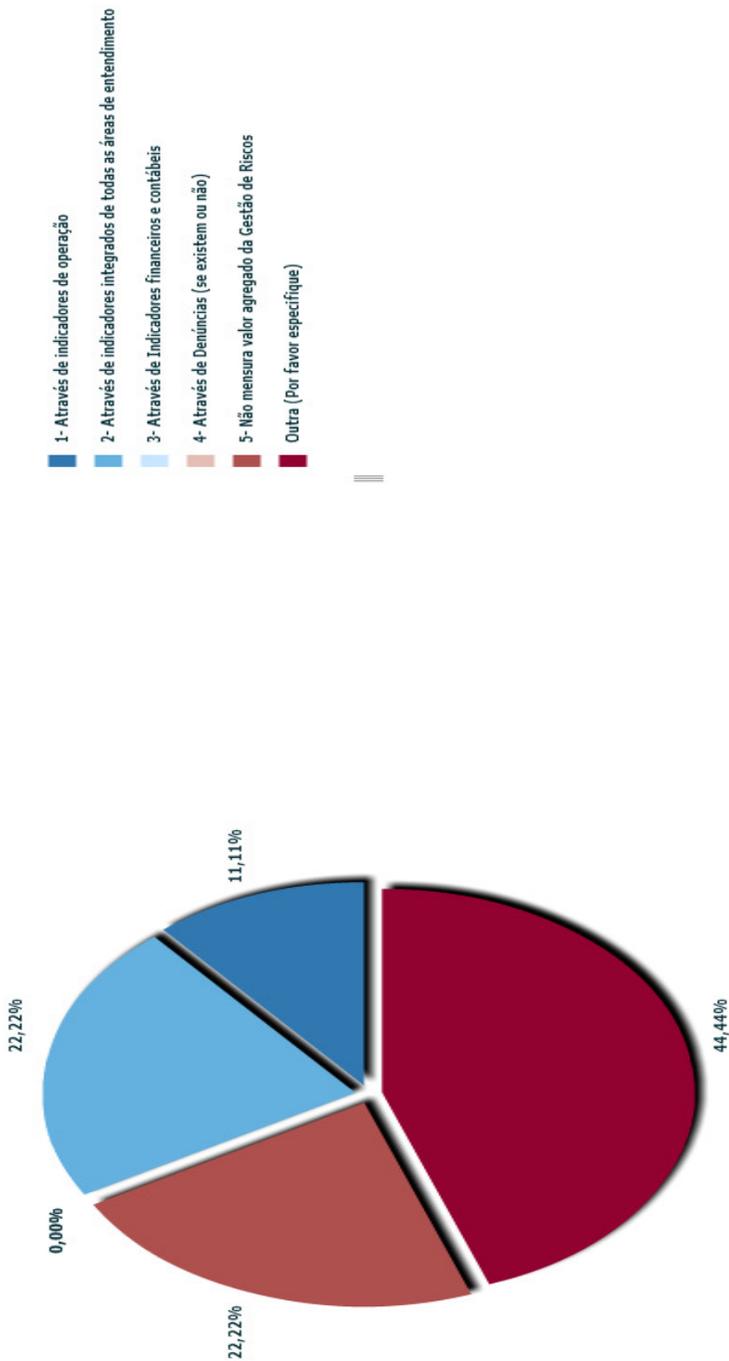
- 1- Os dois contextos : internos e externos?
- 2- No contexto interno: Aspectos Financeiros, ambientais, de informações, Projetos (novos e at
- 3- No contexto externo: Aspectos económicos-financeiros, Ambientais, Sociais, Tecnológicos, de
- 4- Considera Riscos positivos e negativos?
- 5- Não considera todos os elementos
- 6- Considera parcialmente os elementos
- 7- Todos os elementos citados
- Cite os elementos faltantes ou adicionais a lista acima

### PERGUNTA 25: Como sua organização mensura o valor agregado dos Programas de Gestão de Riscos?

Tabulações

Como sua organização mensura o valor agregado dos Programas de Gestão de Riscos?

Tarta ▾



**PERGUNTA 26: Sua empresa planeja todo o contexto dos Riscos?**

**NOTA: Formal: Processos estabelecidos, integrados, comunicados, gerando resultados integrados e coerentes.**

**Informal: Controles existentes integrados, gerando resultados coerentes, porém não documentado Integrado: mensurado em todos os aspectos e coerentes com todas as formas de demonstrações: operacional, financeira, legal, interna e externa, ambiental, social.**

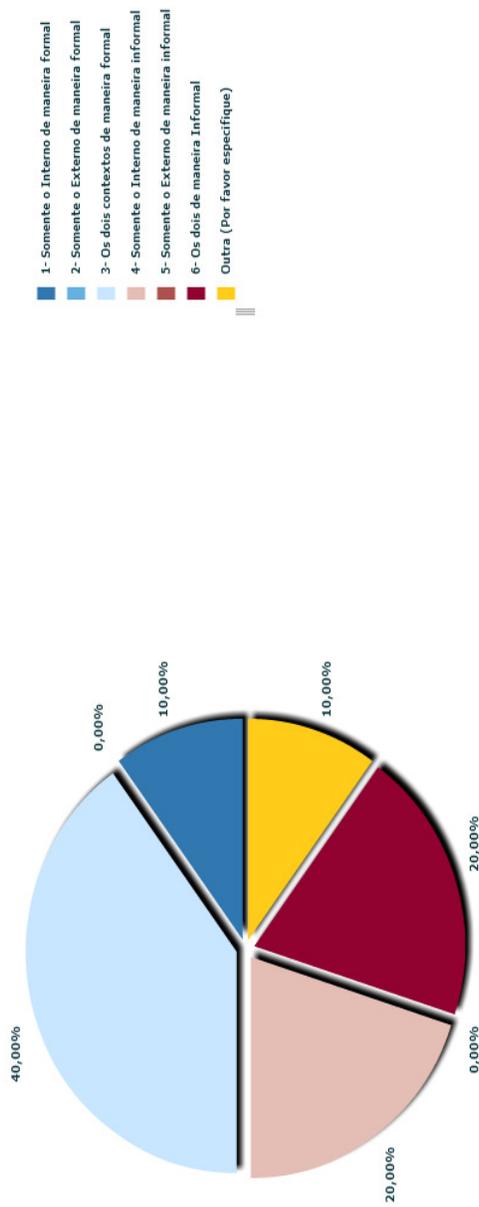
**Tabulações**

Formal: Processos estabelecido, integrados , comunicados e gerando resultados integrados e coerentes

Informal: Controles existentes integrados, gerando resultados coerentes, porém não documentado

Integrado: Mensurado em todos os aspectos e coerentes com todas as formas de demonstrações: Operacional, financeira, legal, interna e externa, ambiental, social

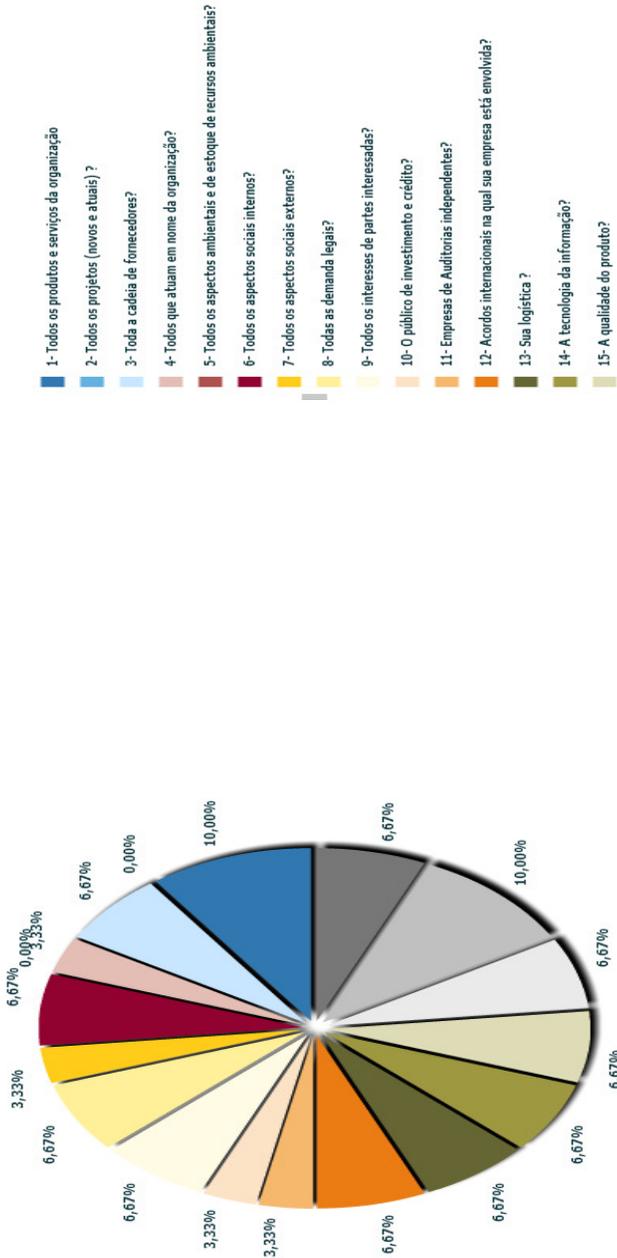
Tarta



### PERGUNTA 27: O planejamento de Gestão de Riscos de sua organização contempla (temas e usuários)?

Relacionado a los resultados de esta encuesta

O de Gestão de Riscos de sua organização contempla (temas e usuários):

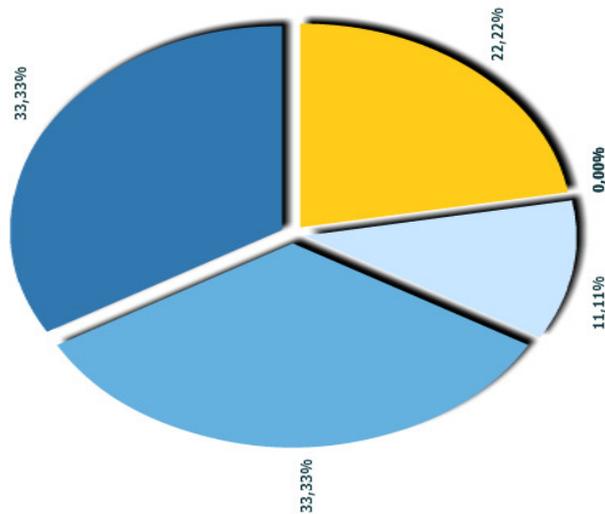


### PERGUNTA 28: Sua empresa planeja os riscos com limitações de escopo?

Tabulações

Sua empresa Planeja os riscos com limitações de Escopo?

Tarta ▾



- 1- Não sem limitação de escopo de produto, serviço, atividade ou endereço
- 2- Sim com limitação de determinado serviço que não está contemplado
- 3- Sim com limitação de determinado produto que não está contemplado
- 4- Sim com limitação de determinado endereço que não está contemplado
- 5- Sim com determinada limitação de atividade que não está no escopo
- 6- Sim com limitação de área interna que não está envolvida
- Outra (Por favor especifique)

**PERGUNTA 29: Como sua empresa planeja e atualiza o planejamento dos Riscos considerados dinâmicos?**

**NOTA: Correlação Direta entre departamentos. Exemplo: Quando de alguma ocorrência ambiental ou do trabalho, os riscos são atualizados e informados às áreas que sofrerão consequências para atualização dos impactos? (como contabilidade, finanças, governança).**

**Tabulações**

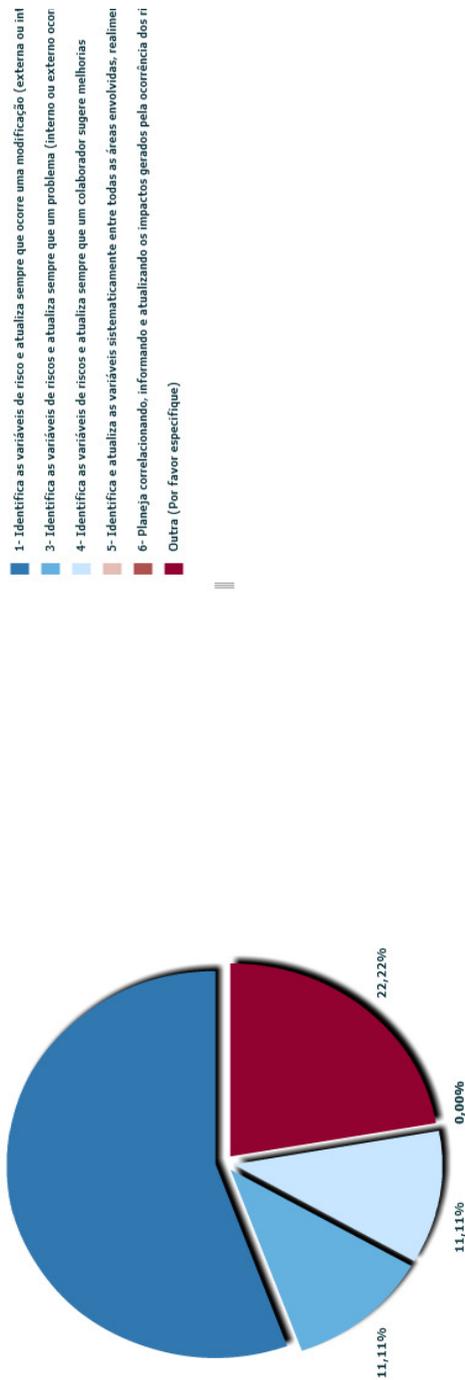
Como sua empresa planeja e atualiza o planejamento, dos Riscos considerados dinâmicos?

NOTA:

Correlação Direta entre departamentos:

Exemplo: Quando de alguma ocorrência ambiental ou do trabalho, os riscos são atualizados e informados as áreas que sofrerão consequências para atualização dos impactos? (como contabilidade, finanças, governança)

Torta

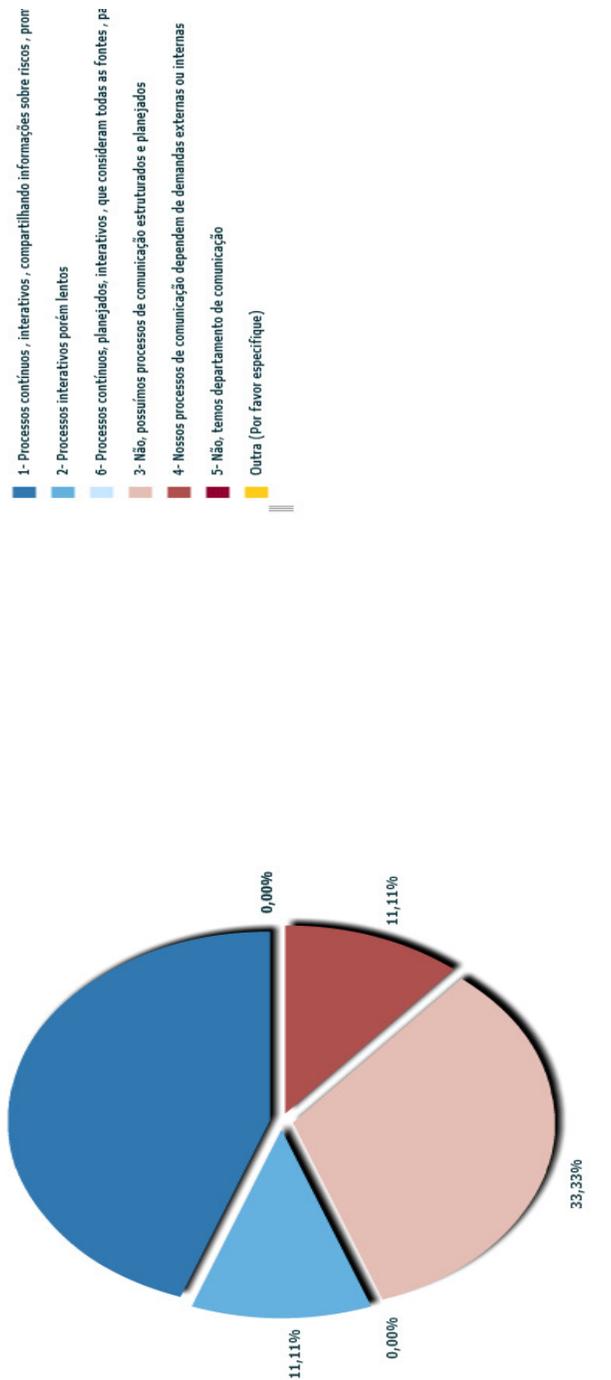


### PERGUNTA 30: Seu processo de Planejamento de Comunicação (interna e externa) contempla:

Tabulações

Seu processo de Planejamento de Comunicação ( interna e externa ) contempla:

Tarta



**PERGUNTA 31: Como sua empresa planeja a comunicação as partes externas interessadas em seu processo de reporte? Respostas possíveis: 5 Existindo alternativas, citar em "outros".**

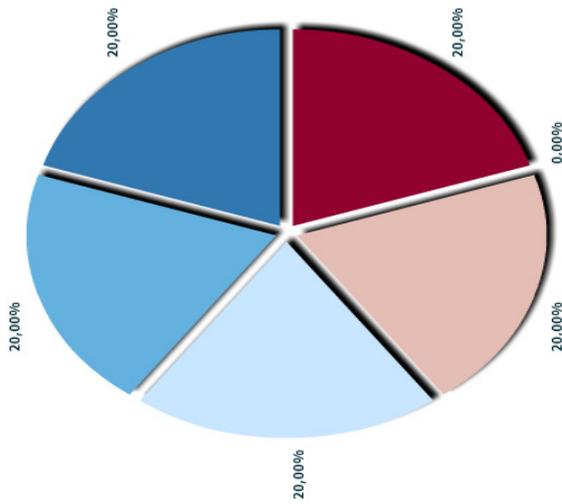
**Tabulações**

Como sua empresa planeja a comunicação as partes externas interessada em seu processo de reporte?

Respostas possíveis: 5

Existindo outras alternativas, citar em "outros"

Tarta ▾



- 1- Promove o engajamento das partes externas interessadas , assegurando troca eficaz de infor
- 2- Atende as exigências Legais , regulatórios e de Governança
- 3- Proporciona retroalimentação e melhoria interna
- 4- utiliza a comunicação para melhorar a credibilidade da organização
- 5- Planeja somente em eventos de crise ou contingência
- Outra (Por favor especifique)

**PERGUNTA 32: Sua Empresa planeja a comunicação externa e interna, com base em algum padrão de demonstração, de comunicação de riscos, para usuários externos e partes interessadas?**

**Tabulações**

Sua Empresa planeja a comunicação externa e interna, com base em algum padrão de demonstração, de comunicação de riscos ,para usuários externos e partes interessadas?

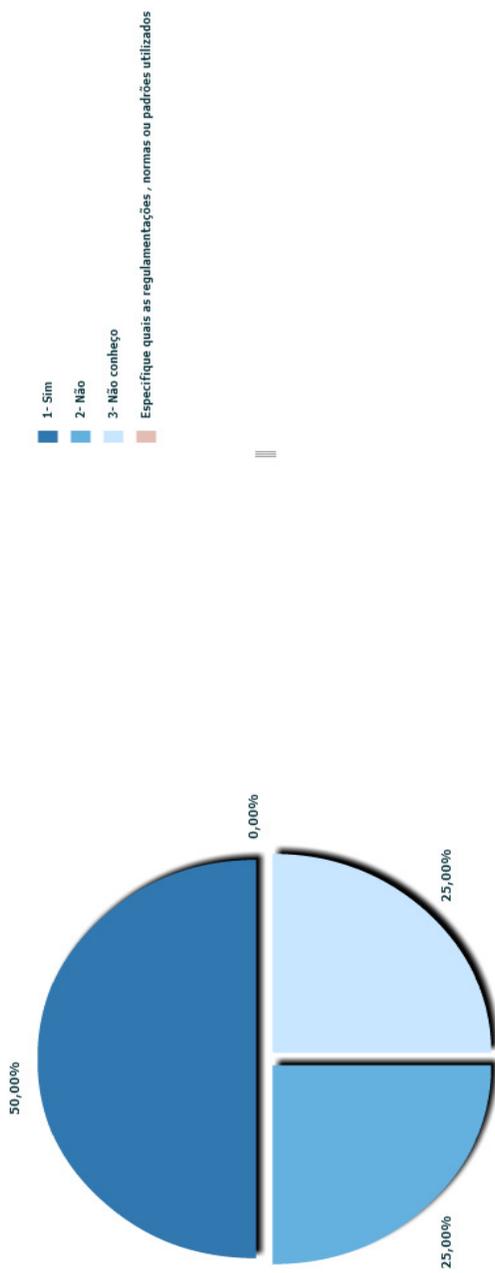
**NOTA:**

Se sim, citar em "outros" a ferramenta que utiliza

Exemplos de padrões (nacionais e internacionais):

GRI, Relatos Integrados, Instrução CVM - Form 27, Relatórios ISE, ISO26001, NBR 16001, ISO45001, OHSAS18001, ISO9001, ISO14001

Tarta ▾



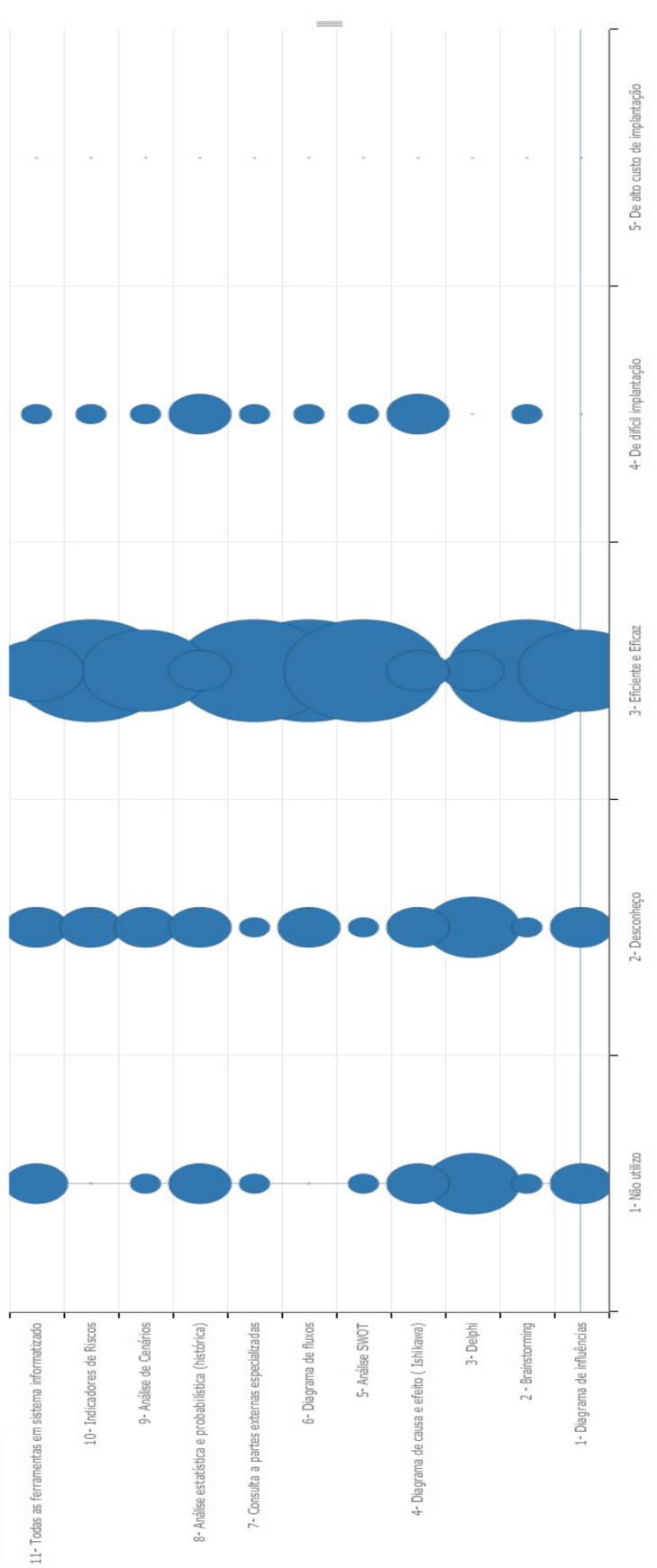
**PERGUNTA 33: Avalie sua experiência quanto ao uso das técnicas de identificação de Riscos de Operações:**

**Tabulações**

AVULGUE AQUI OS RESULTADOS DA SUA ENTREVISTA

**Avalie sua experiência quanto ao uso das técnicas de identificação de Riscos de Operações:**

Burбуjas ▾



**PERGUNTA 34: A organização realiza processo de análise de tipificação dos Riscos?**

**NOTA:** cite as ferramentas em "outras"

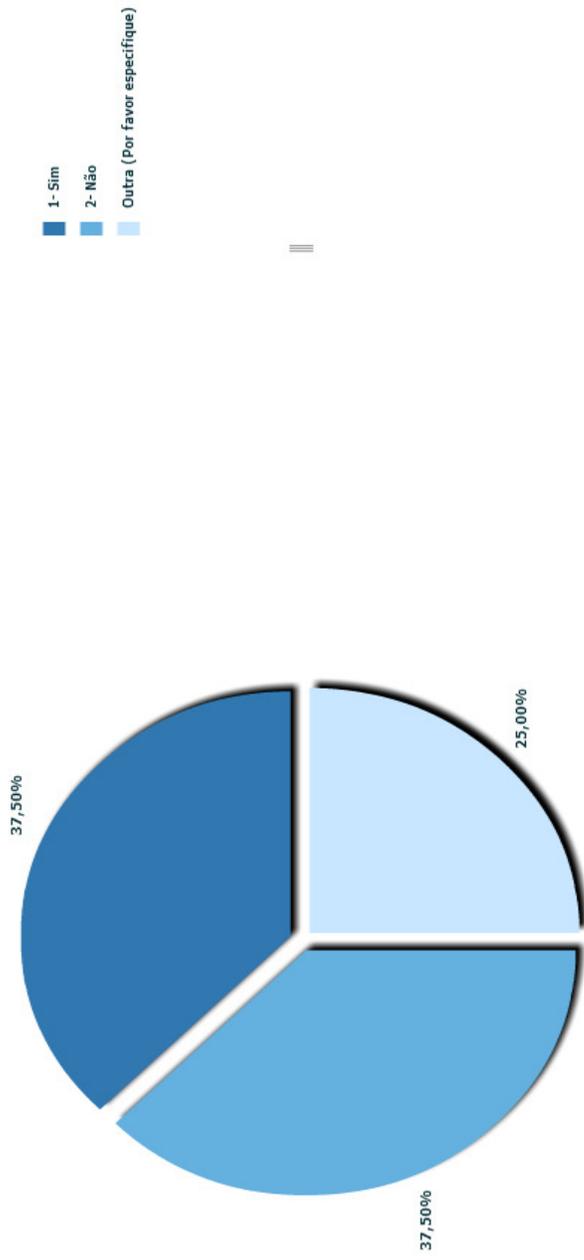
Tabulações

A organização Realiza processo de análise de tipificação dos Riscos?

**NOTA:**

cite as ferramentas em "outras"

Torta



**PERGUNTA 35: Sua empresa realiza análise de Frequência de Ocorrência de Riscos Internos, Externos, Positivos e Negativos?**

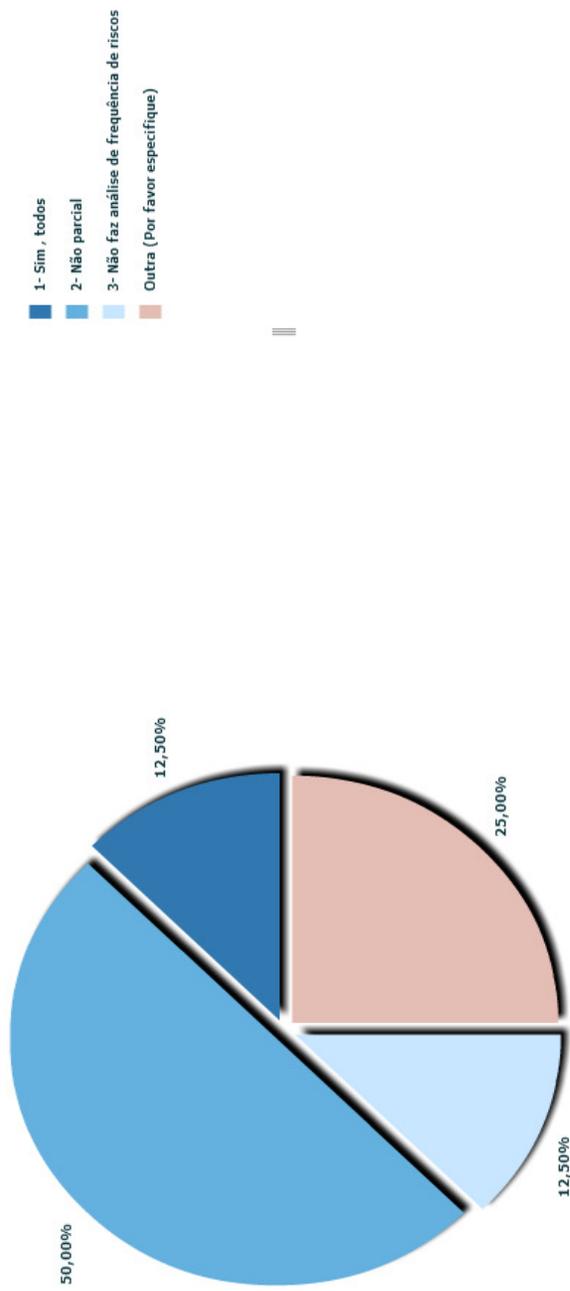
**NOTA:** Citar a ferramenta em "outras".

Tabulações

Sua empresa realizar análise de Frequência de Ocorrência de Riscos Internos, Externos, positivos e Negativos

**NOTA:** Citar a ferramenta em "outras"

Tarta ▾



**PERGUNTA 36: Sua Empresa faz análise de Abrangência dos Riscos?**

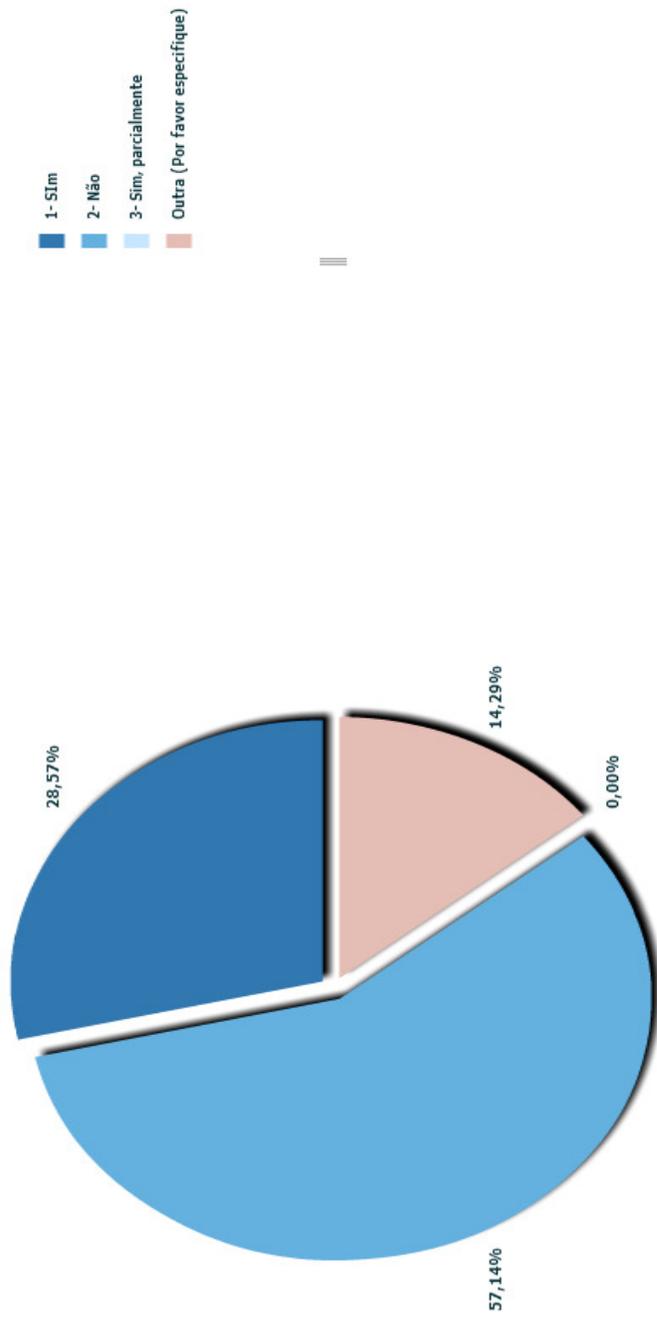
**NOTA: Citar ferramenta utilizada em "outros"**

Tabulações

Sua Empresa faz análise de Abrangência dos Riscos?

**NOTA: Citar ferramenta utilizada em "outros"**

Tarta ▾



**PERGUNTA 37: Sua empresa faz análise de correlação dos Riscos (e /ou utiliza-se de técnicas estatísticas)?****NOTA: Se sim, favor citar a ferramenta usada.**

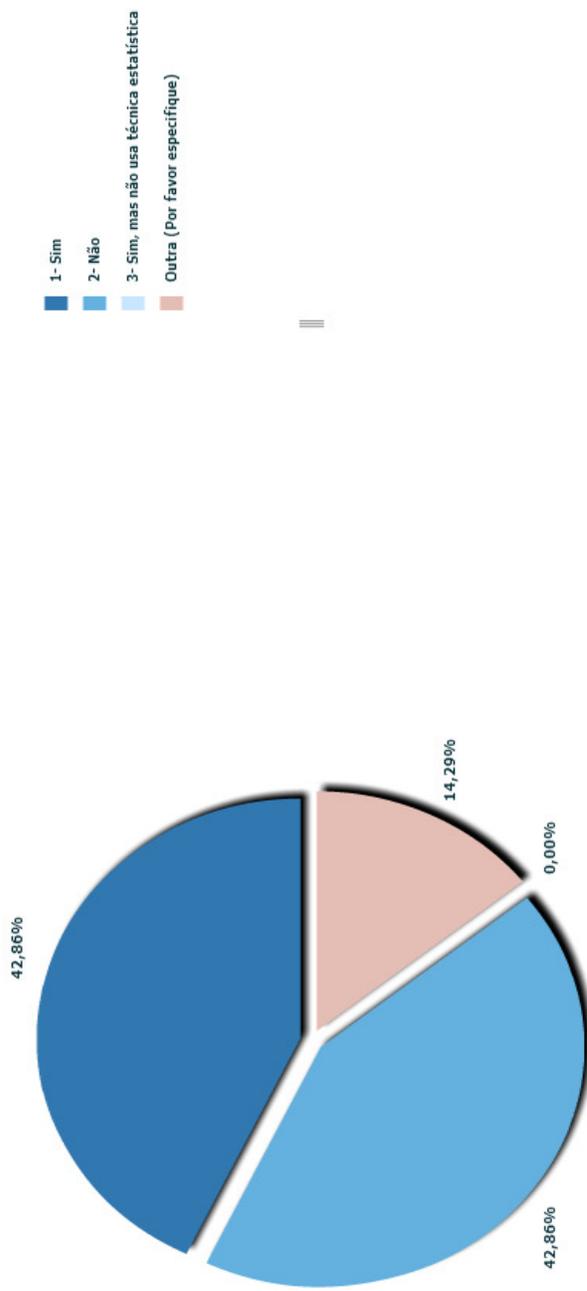
Tabulações

Sua empresa faz análise de correlação dos Riscos (e /ou utiliza-se de técnicas estatísticas)?

**NOTA?**

Se sim, favor citar a ferramenta usada

Torta ▾



**PERGUNTA 38, 39 e 40:**

- 38:** Sua Empresa realiza análise de probabilidades de Riscos? Se sim, citar as ferramentas.
- 39:** Sua empresa realiza análise de impactos dos riscos (positivos e negativos) e/ou utiliza-se de alguma técnica estatística?
- 40:** Sua empresa faz análise de classe dos Riscos? Se sim, qual a técnica utilizada?

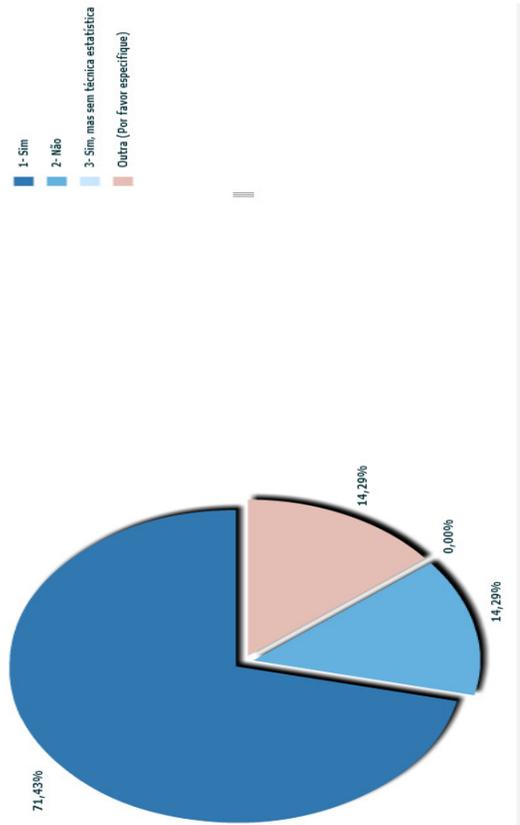
Tabulações

38

Sua Empresa realiza análise de probabilidades de Riscos?

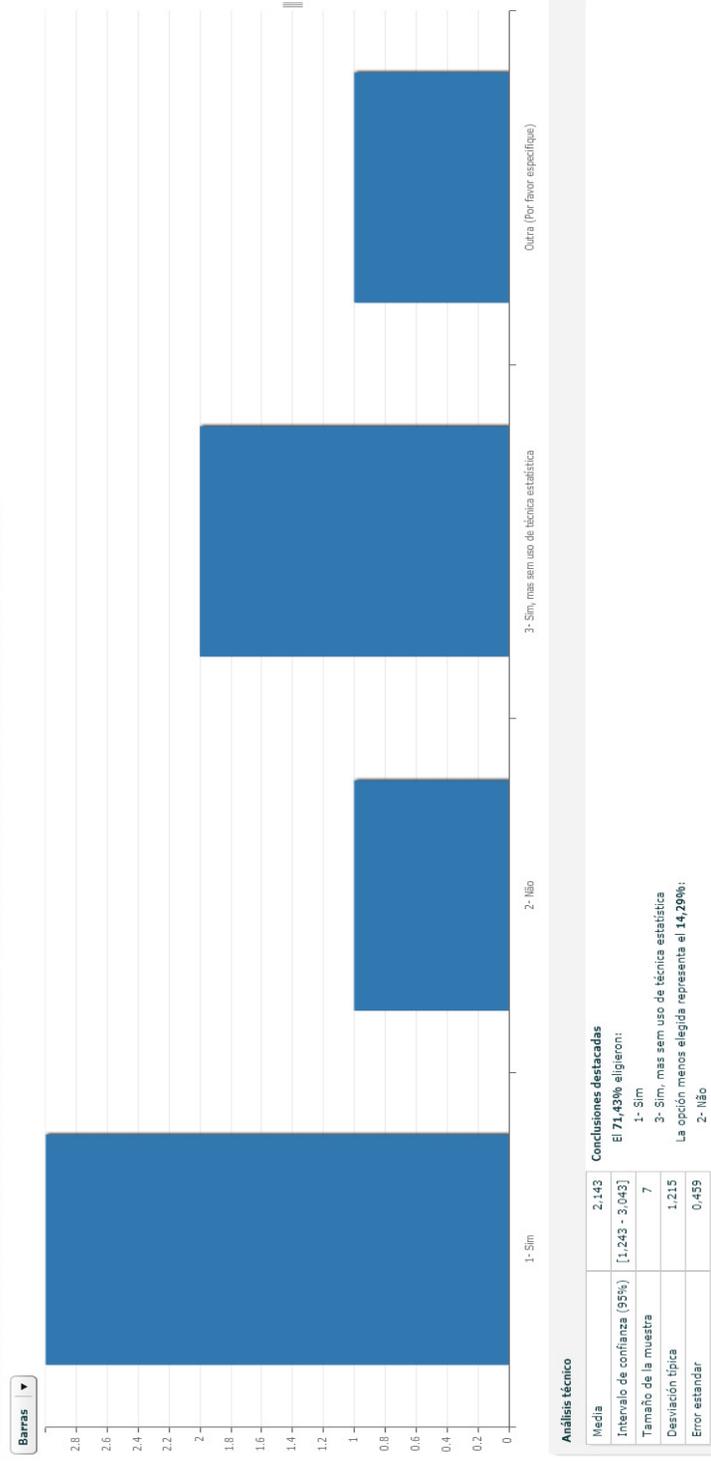
Se sim, citar as ferramentas

Torta



39

Sua empresa realiza análise de impactos dos riscos (positivos e negativos) e/ou utiliza-se de alguma técnica estatística?



Análisis técnico

Media	2.143
Intervalo de confianza (95%)	[1.243 - 3.043]
Tamaño de la muestra	7
Desviación típica	1.215
Error estándar	0.459

Conclusiones destacadas

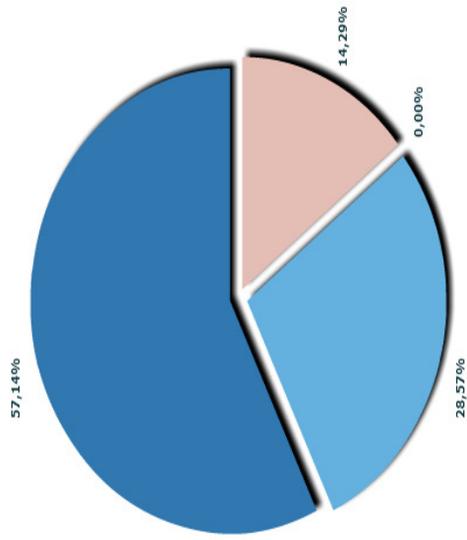
El 71,43% eligieron:  
 1- Sim  
 3- Sim, mas sem uso de técnica estatística  
 La opción menos elegida representa el 14,29%:  
 2- Não

40

Sua empresa faz análise de classe dos Riscos?

Se sim, qual a técnica utilizada

Torta



- 1- Sim
- 2- Não
- 3- Sim, mas sem uso de técnica estatística
- Outra (Por favor especifique)



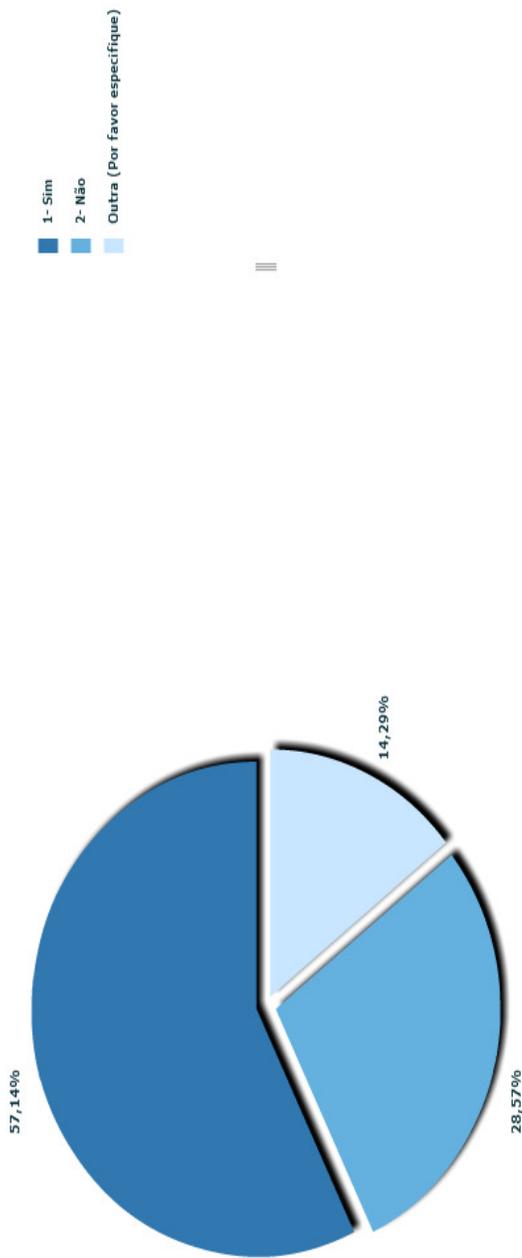
### PERGUNTA 41: Sua Empresa realiza tratamento dos danos causados pelos Riscos?

#### Tabulações

! No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta

#### Sua Empresa realiza dos danos causados pelos Riscos?

Tarta



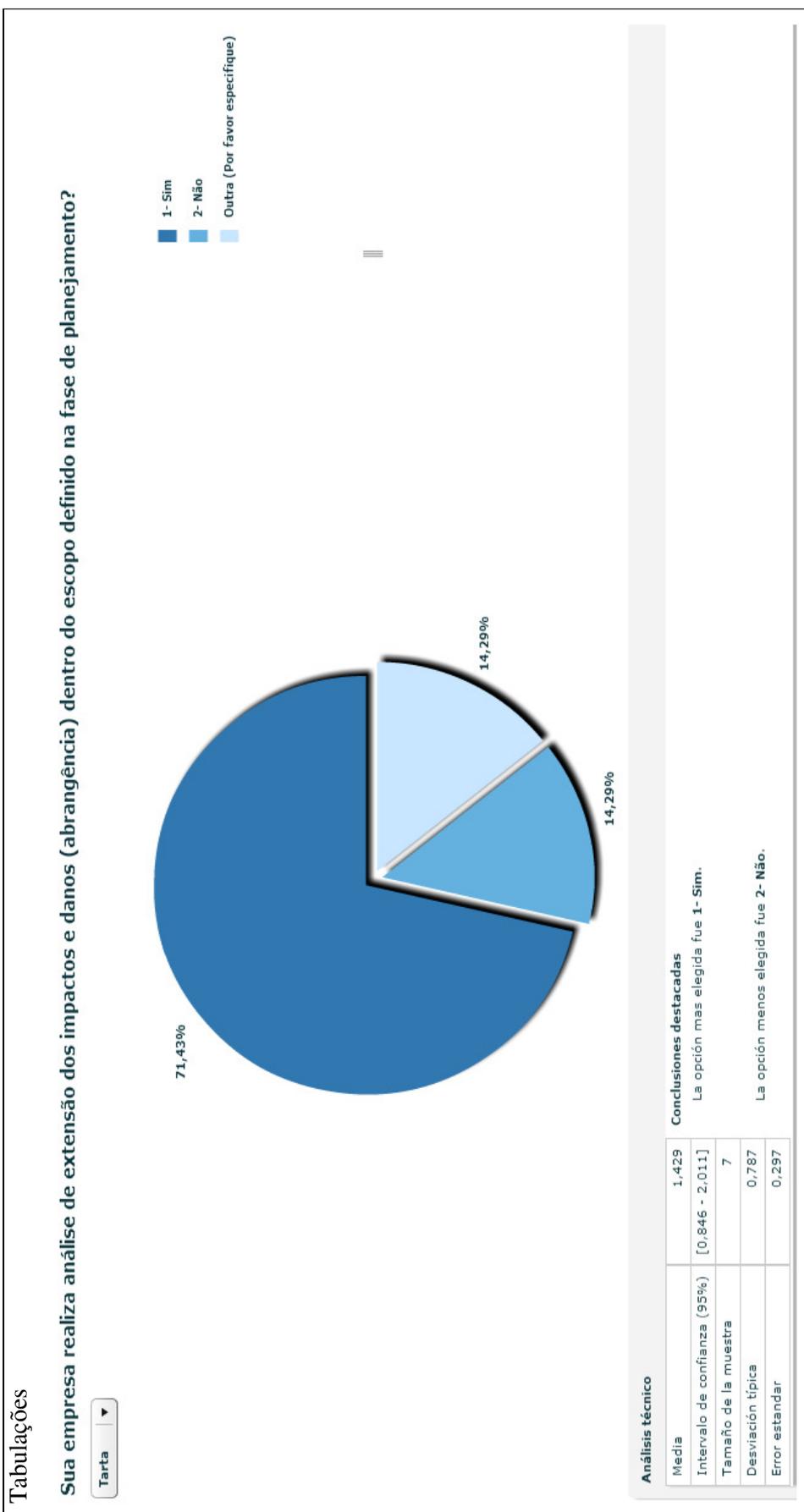
#### Análisis técnico

Media	1,571
Intervalo de confianza (95%)	[0,989 - 2,154]
Tamaño de la muestra	7
Desviación típica	0,787
Error estándar	0,297

#### Conclusiones destacadas

El 85,71% eligieron:  
 1- Sim  
 2- Não  
 La opción menos elegida representa el 14,29%:  
 Outra (Por favor especifique)

**PERGUNTA 42: Sua empresa realiza análise de extensão dos impactos e danos (abrangência) dentro do escopo definido na fase de planejamento?**

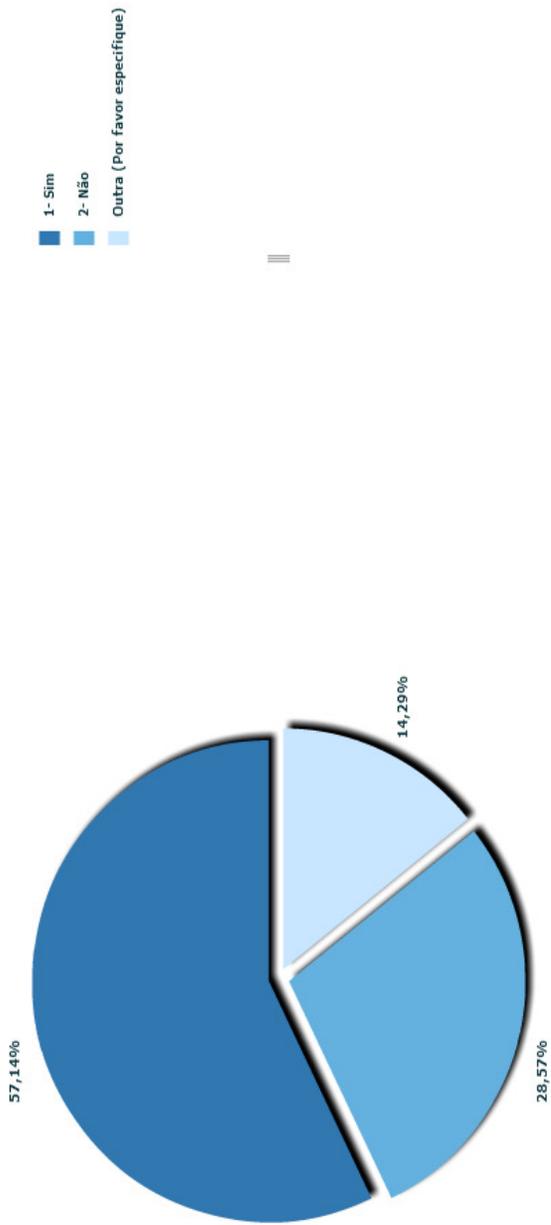


### PERGUNTA 43: Sua empresa realiza análise de Riscos residuais?

Tabulações

Sua empresa realiza análise de Riscos residuais ?

Tarta ▾



**Análisis técnico**

Media	1,571
Intervalo de confianza (95%)	[0,989 - 2,154]
Tamaño de la muestra	7
Desviación típica	0,787
Error estándar	0,297

**Conclusiones destacadas**

El 85,71% eligieron:

- 1- Sim
- 2- Não

La opción menos elegida representa el 14,29%:  
Outra (Por favor especifique)

**PERGUNTA 44: Sua empresa realiza análise de indicadores e estatísticas de perfil dos Riscos e seu estado?**

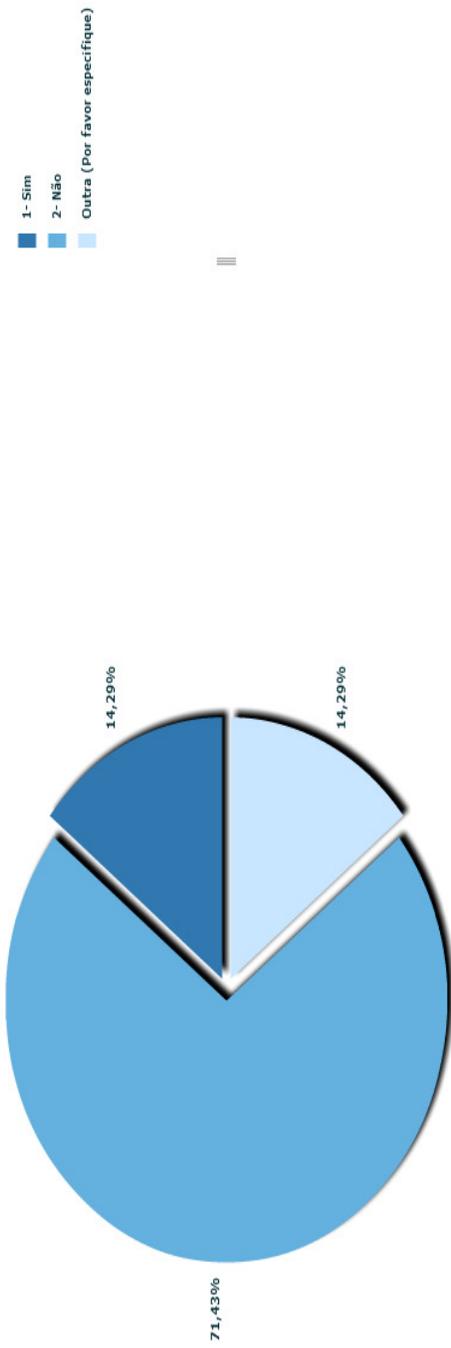
**Nota: Estatísticas por tipo, classe, probabilidade, impactos, danos, e extensões.**

**Tabulações**

Sua empresa realiza análise de indicadores e estatísticas de perfil dos Riscos e seu estado?

**Nota: Estatísticas por tipo, classe, probabilidade, impactos, danos, e extensões)**

Torta



**Análisis técnico**

Media	2,000
Intervalo de confianza (95%)	[1,572 - 2,428]
Tamaño de la muestra	7
Desviación típica	0,577
Error estandar	0,218

**Conclusiones destacadas**

La opción mas elegida fue 2- **Não**.

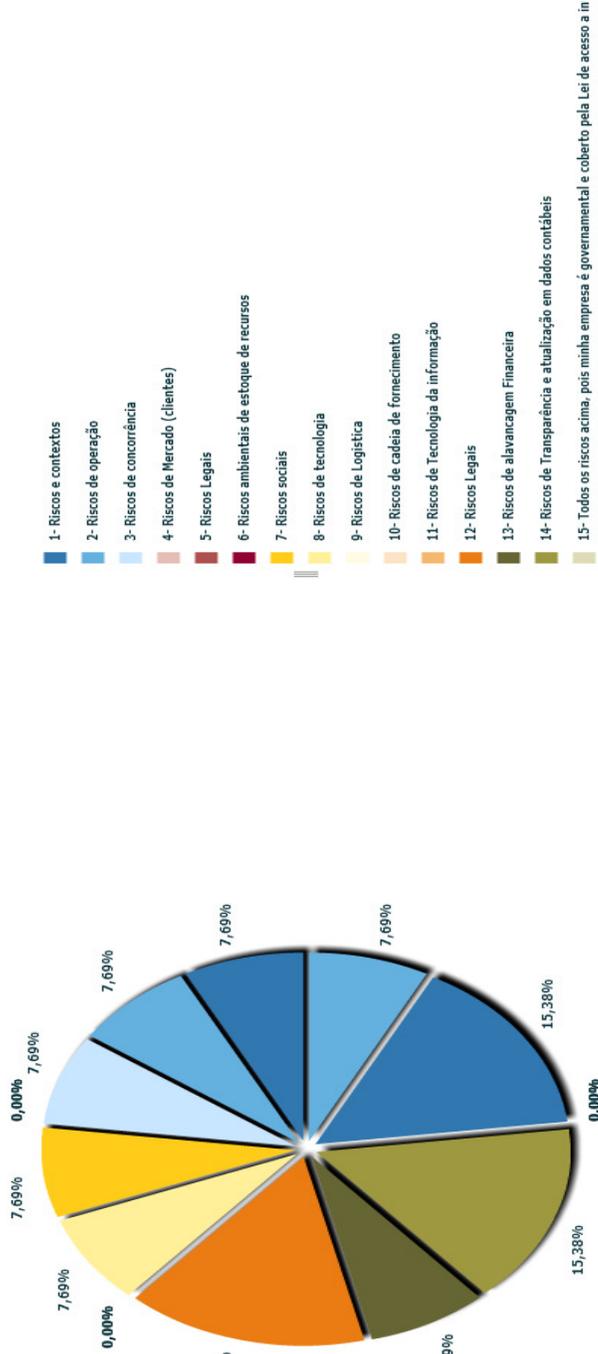
La opción menos elegida fue 1- **Sim**.

**PERGUNTA 45: Se sua empresa adota algum padrão de prestação de contas externo ou comunicação, ele contempla:**

Tabulações

Se sua empresa adota algum padrão de prestação de contas externo ou comunicação, ele contempla:

Tarta



Análisis técnico

Media	20,571
Intervalo de confianza (95%)	[15,776 - 25,367]
Tamaño de la muestra	7
Desviación típica	6,474
Error estandar	2,447

Conclusiones destacadas

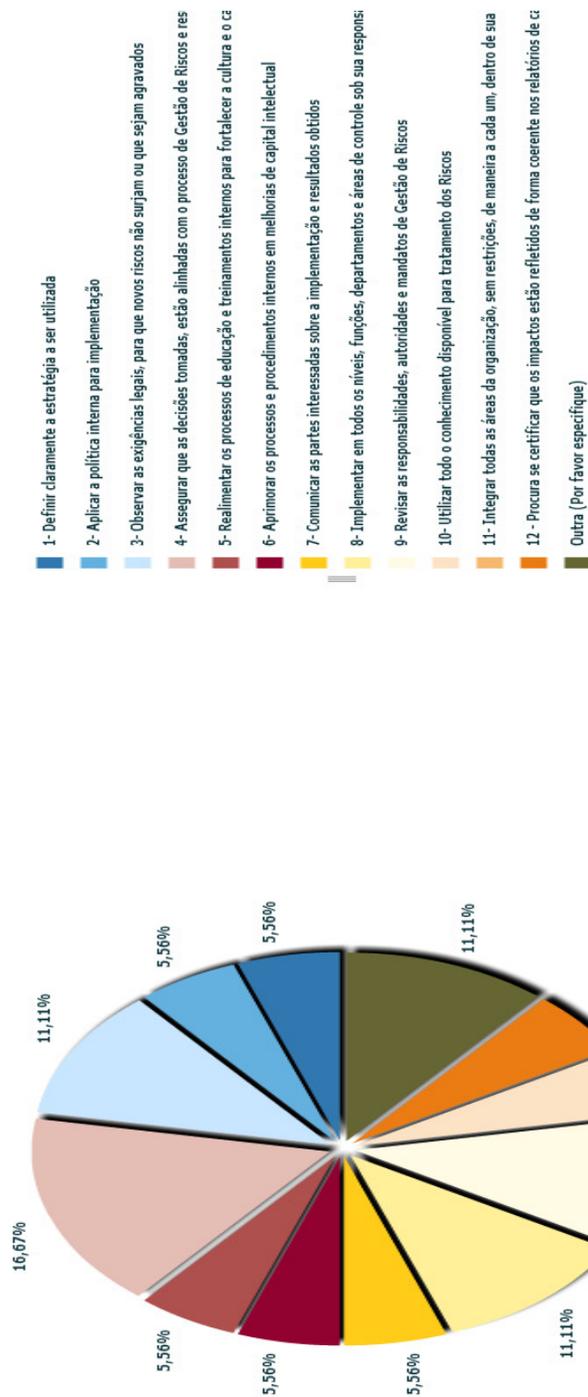
El 28,57% eligieron:  
 12- Riscos Legais  
 14- Riscos de Transparência e atualização em dados contábeis  
 10 opciones quedaron sin elegir.

**PERGUNTA 46: No processo de implementação das medidas de controle de Riscos (internos e externos), sua organização se preocupa em:**

Tabulações

No processo de implementação das medidas de controle de Riscos (internos e externos), sua organização se preocupa em :

Tarta ▾

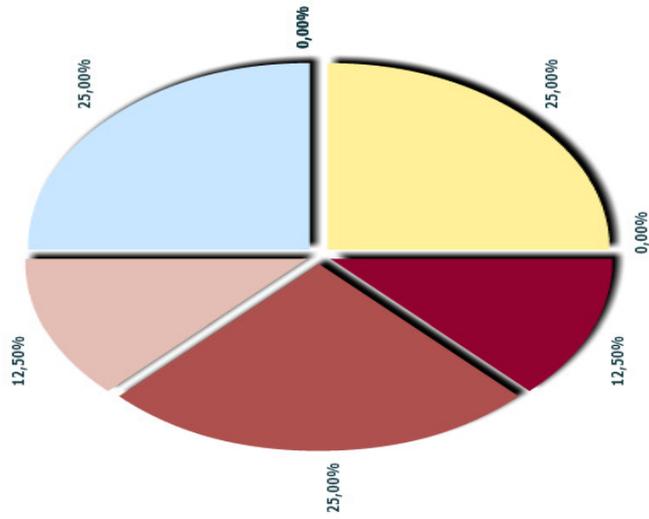


### PERGUNTA 47: Ainda sobre a integração do processo de Execução, sua organização:

Tabulações

Ainda sobre a integração do processo de Execução, sua organização:

Tarta ▾

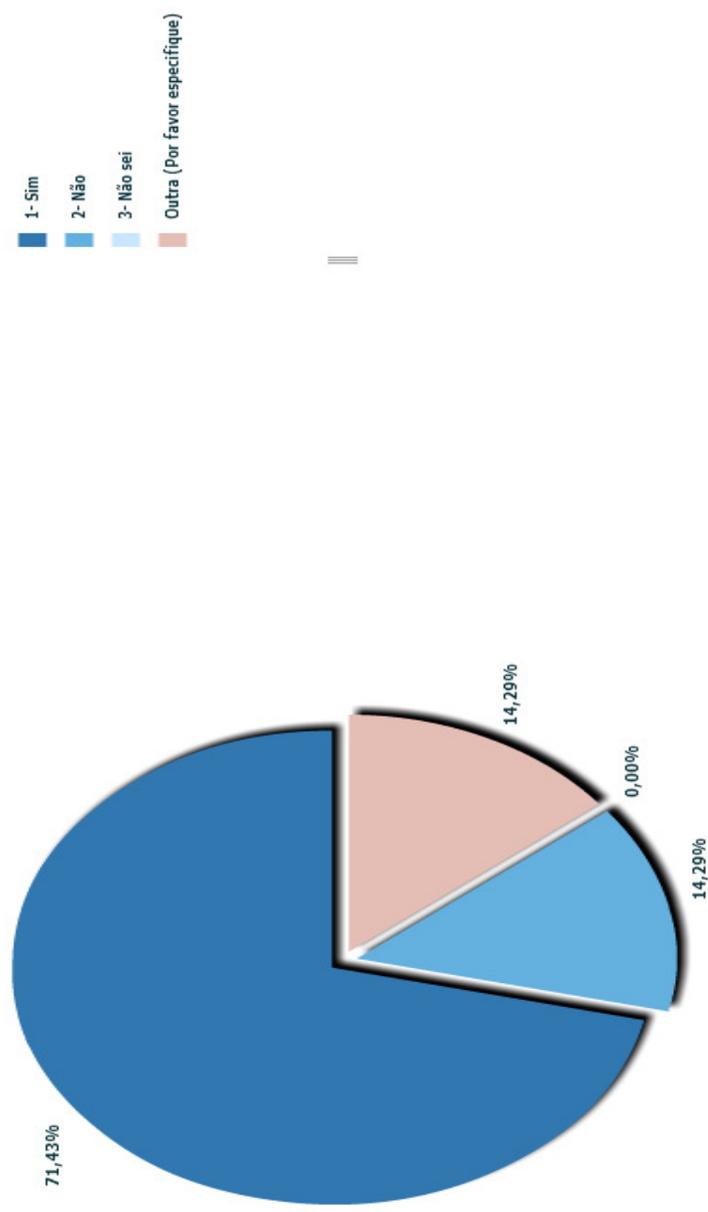


- 1- Integra e faz participar todas as áreas do processo de implementação da Gestão dos Riscos
- 2- Esta integração está demonstrada de forma coerente nos resultados e relatórios de cada depea
- 3- A Gestão dos riscos integra a atualização das políticas institucionais da empresa?
- 4- A Gestão dos Riscos integra e compõe a análise crítica pela Alta Administração ou Governança
- 5- A Gestão dos Riscos integra o Planejamento Estratégico da Organização?
- 6- A Gestão de Riscos integra o processo de Gestão de Mudanças na organização?
- 7- A Gestão dos Riscos está integrada ou está contida no plano de todos os outros departamentos
- 8- A Gestão dos Riscos não está integrada de forma ampla
- Outra (Por favor especifique)

**PERGUNTA 48:** Suas ações integradas de tratamento dos Riscos estão integradas com nomenclaturas utilizadas por todos os setores avaliadores de sua performance?

**NOTA:** Exemplo: Resultados e riscos ambientais coerentes com probabilidade de perdas financeiras demonstradas em Demonstrações contábeis e financeiras (utilizadas por auditorias independentes e regulamentadas).

Tabulações

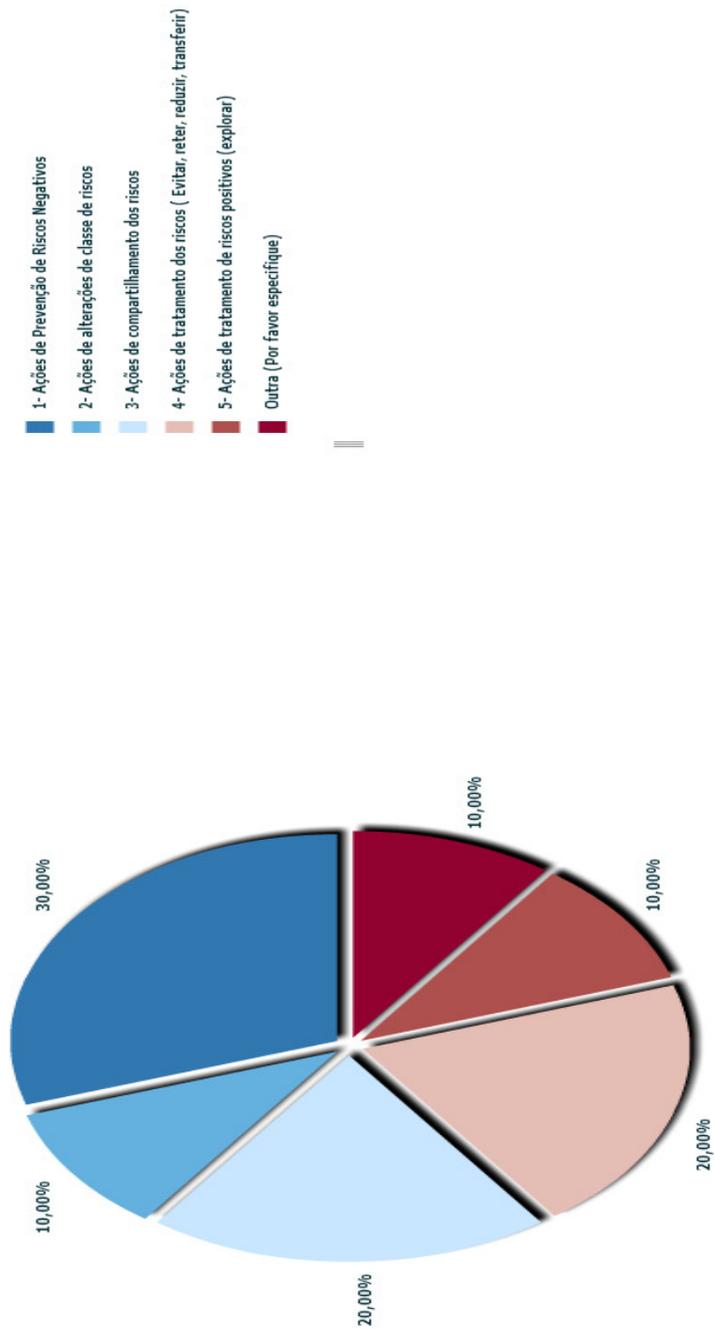


**PERGUNTA 49: As ações de tratamento dos Riscos contemplam: favor elencar:**

**NOTA: se for mais de uma, favor elencar.**

Tabulações

Torta ▾

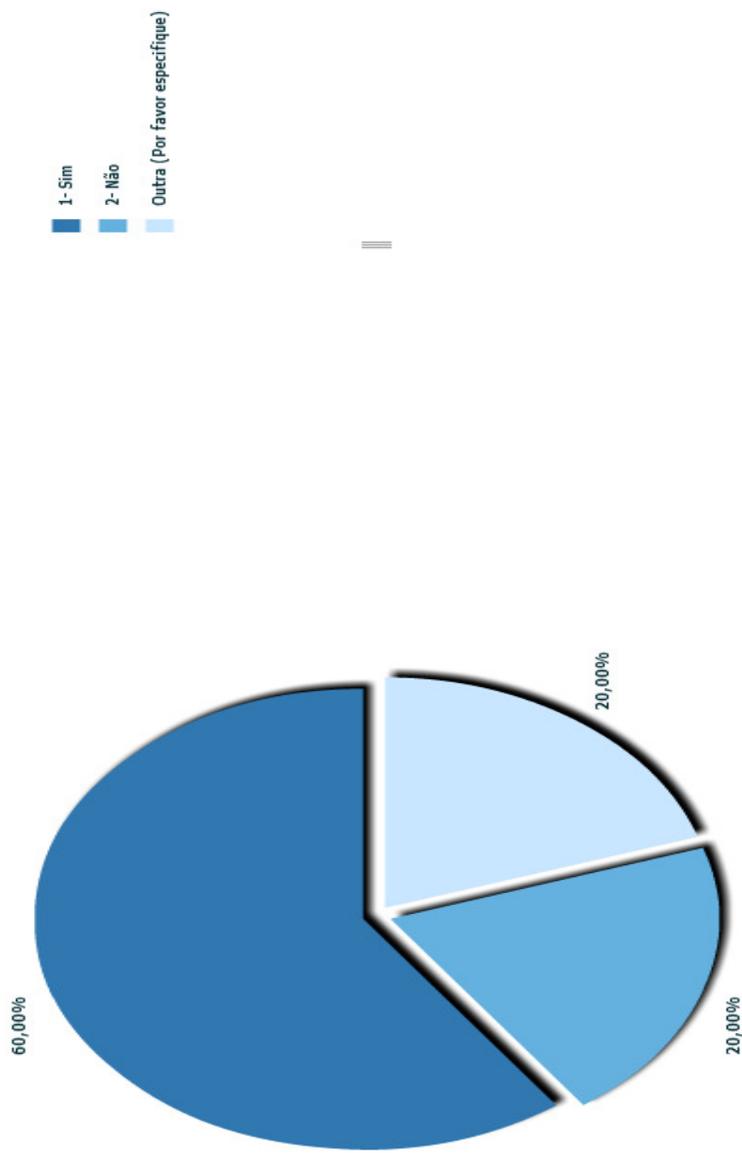


**PERGUNTA 50: A Análise crítica de performance considera a participação de todos os envolvidos, definidos em matrizes de responsabilidade, autoridades sobre a gestão dos riscos?**

Tabulações

A Análise crítica de performance considera a participação de todos os envolvidos, definidos em matrizes de responsabilidade, autoridades sobre a gestão dos riscos?

Torta ▾

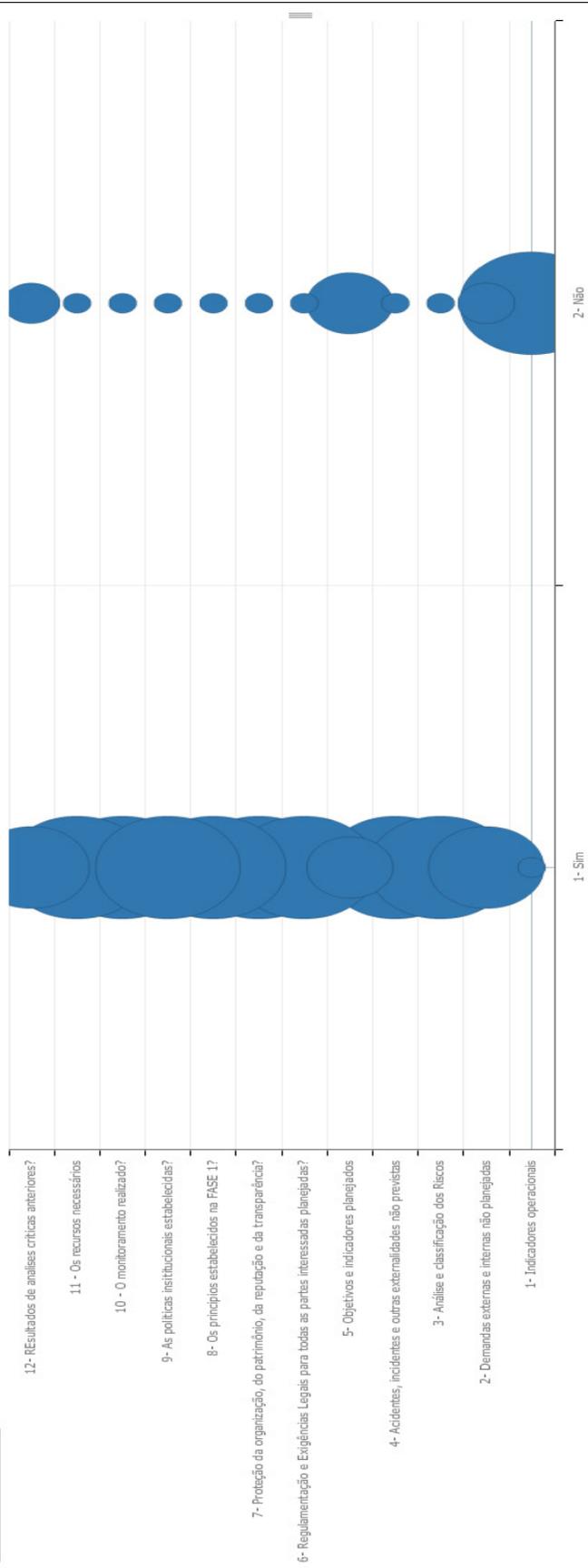


### PERGUNTA 51: A Análise crítica considera a performance dos seguintes aspectos?

#### Tabulações

A Análise crítica considera a performance dos seguintes aspectos:

Burбуijas ▾



## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

### Carta de Apresentação

José Geraldo Falcão Britto

Mestrando no curso de Ciências Contábeis, Finanças, Controladoria e Atuária

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

São Paulo, 05 de Janeiro de 2015

Esta Carta é para apresentar aos envolvidos, com as respostas de pesquisa, o pesquisador acima, qualificado para a realização da pesquisa de dissertação de mestrado em gestão de riscos de operação, tomando como base a extensa experiência de sua organização no tema, desenvolvimento da técnica no Brasil.

A Banca examinadora espera documentar, por meio desta abordagem de estudo de caso, as respostas a seguir:

- 1) Quais os métodos existentes, abrangência do método;
- 2) Como o método de gestão de riscos está estruturado na organização;
- 3) Quais as Inter-relações da Gestão de Riscos com demais áreas da organização;
- 4) Quais as fases de Planejamento, execução, implementação, controle e ações de melhoria existentes na organização;

Esta carta é dirigida aos gestores de áreas que possuem relação com o tema da gestão de riscos de operações, podendo ser: Governança, Gestão integrada de qualidade, Meio ambiente, Segurança do trabalho, Responsabilidade social, Riscos, Ouvidoria, Controladoria e Gestão de operações.

Em nome dos membros da comissão avaliadora da PUC-SP desejo expressar nossa gratidão por sua assistência e auxílio à comunidade acadêmica. Caso queira participar de nossa lista de correspondência para notícias e o relatório final de pesquisa, nosso pesquisador terá prazer em tomar as devidas providências.

Ressaltamos o quesito de confidencialidade dos resultados desta entrevista, onde somente a banca examinadora e comunidade acadêmica possuirão versão do presente trabalho.

Em hipótese alguma, os dados de resultados serão utilizados para fins comerciais ou qualquer outra atividade que não seja acadêmica.

Novamente agradecemos profundamente,

José Geraldo Falcão Britto

Mestrando