

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: modelos de avaliação de maturidade

Sérgio Feliciano Crispim

sergio.crispim@online.uscs.edu.br

Leonardo Santicioli

leonardo.santicioli@uscsonline.com.br

Palavras-chave: Gestão Organizacional, Riscos Corporativos, Maturidade de Modelos de Risco, Gerenciamento de Riscos.

1. INTRODUÇÃO

Organizações de distintos setores econômicos e de diferentes portes se deparam permanentemente fatores internos e externos que geram incertezas em relação ao cumprimento de suas metas estratégicas, os chamados “riscos”. Essa é a realidade latente dos negócios, especialmente em um momento de grandes transformações sociais, econômicas e tecnológicas e de grandes volatilidades.

Neste cenário, as práticas de Gestão de Riscos Corporativos (GRC) vêm ganhando espaço no cenário empresarial. Cada vez mais empresas têm incluído na agenda prioritária a implementação de estruturadas focadas na identificação, mensuração e mitigação de seus riscos.

Segundo o IBGC (2017, p. 15), “a gestão eficaz de riscos é dada pela qualidade da estrutura de governança, das estratégias, da cultura, pela percepção dos riscos trazidos pela qualidade do ambiente de negócios, dos processos, dos controles e da tecnologia empregados”. Assim, a capacidade de reduzir a probabilidade de ocorrência e os impactos desses riscos e a tolerância em relação aos seus efeitos remanescentes devem ser decisões conscientes da Administração e da Governança.

Meirelles (2018) afirma que gerenciar riscos é uma prática associada à garantia da própria perenidade da empresa e que a adoção de uma metodologia permite a uniformidade das

ações e um trabalho contínuo e evolutivo na área. Contudo, de acordo com o mesmo autor, os estudos a respeito da eficácia do processo de gerenciamento de riscos das empresas brasileiras ainda são incipientes na literatura.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Oliva et al. (2021) menciona ser notável a dificuldade de gestores em encontrar modelos que possam ser aplicados para avaliação do nível de maturidade de GRC em suas organizações. Com base nisso, podemos inferir ser relevantes ampliar as discussões sobre a temática.

Dado o exposto, propõe-se o seguinte problema de revisão: “Como avaliar os níveis de maturidade do gerenciamento de riscos?”. Com isso, o objetivo geral proposto é “identificar quais são os principais modelos disponíveis na literatura para mensuração do gerenciamento de riscos corporativos”.

1.2 Justificativa

A Gestão de Riscos Corporativos deve ser vista como um processo evolutivo, bem compreendido, documentado, aplicado consistentemente, além de monitorado e melhorado com regularidade. A avaliação da maturidade da gestão de riscos corporativos permite dimensionar o estágio atual, incluindo as contribuições já estabelecidas, aperfeiçoamentos necessários, além de dar indicações sobre o planejamento futuro, conforme apontado por Bramont (2012).

Fraser, Moultrie e Gregory (2002) mencionam que o processo de avaliação da maturidade está associado ao amadurecimento, transmitindo a noção da transição de um estágio inicial para outro mais avançado, podendo ser necessário passar por estágios intermédios até que se alcance a maturidade efetiva. Além disso, os autores completam mencionando que os comportamentos maduros são desenvolvidos ao longo do tempo.

Os potenciais efeitos adversos decorrentes da ausência de uma visão proativa e preventiva de riscos são grandes motivadores para se estudar os riscos corporativos.

Os potenciais efeitos adversos causados às empresas decorrentes da ausência de uma visão proativa e preventiva de riscos são grandes motivadores para se estudar os riscos

corporativos. A Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Risco do Brasil, da KPMG (2020) diz que empresas que se “blindam”, ou seja, conhecem os riscos e os mantêm sob controle, tendem a ganhar vantagem competitiva.

2. METODOLOGIA

Este estudo realizou uma revisão da literatura para identificação das principais temáticas sobre os riscos corporativos. No curso dos trabalhos, foram identificados 12 artigos, cuja leitura permite destacar os seguintes aspectos:

- A maioria dos artigos que apresentam pesquisas aplicadas referem-se a estudos de casos. Não foram identificados estudos comparativos entre segmentos ou empresas;

- Os artigos capturam aspectos relativos à implementação de GRC, que demonstra sua priorização pelas empresas. Contudo, há sinais de que ainda não estão consolidados e existem oportunidades para avanços especialmente relacionados à (I) inclusão dos temas de risco na cultura organizacional, (II) vínculo com o planejamento e decisões estratégicas e (III) antecipação de movimentos de mercado;

- A elevação da maturidade da GRC tende a reduzir as volatilidades e o risco de crédito da empresa na perspectiva dos credores, o que pode contribuir diretamente para ampliar o acesso a linhas de crédito e, por consequência, sua performance e lucro.

Mais especificamente, a pesquisa buscou identificar os modelos de maturidade da GRC propostos no Brasil e em outros países, reconhecidos nos principais estudos da área. Em seguida, foram avaliadas as particularidades de cada um deles, incluindo os atributos que propõe que sejam avaliados nas Organizações, as escalas de maturidade e as principais evoluções constantes em cada uma delas. Esses modelos permitem avaliar o momento atual das empresas e quais são as lacunas para o desenvolvimento de melhorias.

Na pesquisa foram identificados e avaliados os seguintes modelos: abordagens de Hillson (1997), da Risk and Insurance Management Society (2015), de Poltronieri et al. (2014), de Oliva (2016), da M_o_R (2007) e a do IBGC (2017).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O cenário econômico atual, caracterizado por profundas interconexões, tem como uma de suas maiores marcas o elevado nível de incertezas que podem impactar os objetivos organizacionais. Embora seja observável o crescimento da temática no mercado e na literatura, estudos sobre a maturidade do processo de gerenciamento de risco nas entidades brasileiras ainda não existem de forma massiva. Em que pese, identificamos a existência de 6 modelos de avaliação da maturidade – propostos entre 1997 e 2017, três deles formatados no Brasil.

Esses modelos têm escalas e terminologias distintas e diferentes aspectos que são propostos para avaliação que permitirá situar o estágio atual das práticas de GRC nas Organizações. Contudo, de alguma maneira, eles tocam temas similares ao ambiente da Corporação – alinhamento com os objetivos e estratégias, definições formais de políticas e procedimentos, presença na cultura organizacional, transversalidade em relação às diferentes áreas de negócio, processo de avaliação e aprimoramento das práticas.

Esses modelos podem ser utilizados pelas companhias para que avaliem a aderência de suas práticas para compreender o estágio das várias dimensões, quais são as oportunidades e principais lacunas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada, foi possível identificar a existência de seis modelos de avaliação da maturidade das práticas de Gestão de Riscos Corporativos, propostos fora do Brasil e, localmente, entre 1997 e 2017. Cada modelo tem enfoque, terminologias, escalas e aspectos distintos, mas com certo grau de congruência no objetivo de fornecer uma indicação sobre o estágio atual de determinada empresa, lacunas e oportunidades para aprimoramentos em GRC.

No contexto acadêmico, este resumo contribui para a ampliação da literatura de gestão de riscos corporativos, especialmente em relação à avaliação da maturidade das práticas de gestão existentes. No contexto empresarial, espera-se, com essa pesquisa, além de destacar um tema de grande relevância para a Gestão das Organizações no cenário atual, oferecer insights

para que as empresas possam reavaliar suas práticas de gestão de risco, a fim de aprimorá-las e alinhá-las às melhores práticas disponíveis no mercado.

Se tivéssemos consultado outras fontes de pesquisa, expandido os idiomas consultados ou tivéssemos tomado conhecimento de outros modelos proprietários, poderíamos adicionar novos modelos existentes além daqueles trazidos nessa revisão e poderíamos alterar nossas visões finais. O artigo também se restringe a enumerar os modelos que vieram ao conhecimento mediante a pesquisa realizada, sem aplicação prática ou comparativa.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. ISO:31.000. **Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes** (p. 1-32). Rio de Janeiro: Editora ABNT, 2009.

BRAMONT, P. **Maturidade em governança corporativa**: diretrizes para um modelo preliminar. 2012. 131f. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília: Brasília – DF, 2012.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance**. 2017. Disponível em <www.coso.org>. Acesso em: 27 mar. 2022.

Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance**. 2017. Disponível em <<http://iiabrasil.org.br>>. Acesso em: 26 dez. 2022.

FRANCO, F. L. **Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas**. Disponível em <brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf>. Acesso em: 22.jul.2022

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. The use of maturity models / grids as a tool in assessing product development capability: a review. **IEEE International Engineering Management Conference**. Cambridge UK, 2002.

HILLSON, D.A. Towards a Risk Maturity Model. **The International Journal of Project & Business Risk Management**. v. 1, n. 1, p. 35-45, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: 2015. 103 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de riscos corporativos**: evolução, governança e estratégia. São Paulo: 2017. 64 p.

KPMG. **Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil**. 2ª edição. São Paulo, 2020.

MARQUES, L.; MULLER, S.H.; SILVA, M. Z. Gestión de riesgos corporativos: percepción de los Chief risk officers. **Revista de Facultad de Ciencias Económicas**, vol. 27, n. 2, 2019.

MEIRELLES, R. **Gerenciamento de risco corporativo e avaliação da maturidade empresarial em gerenciamento de risco corporativo: um estudo de caso na Azkonobel.** Dissertação de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management. **Int. J. Production Economics** 173 (2016) – p. 66-69.

OLIVA, F. L. *et al.* Gestão de riscos corporativos: estudo de caso do Itaú Unibanco S.A. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. SemeAD, 24, 2021, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2021. Disponível em <<https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/561.pdf?>> Acesso em: 22.fev.2023.

POLTRONIERI, C.F.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L.C.R. Um instrumento para a avaliação de sistemas de gestão integrados. **Gestão & Produção**, 2015, v. 24, n. 4.

RIMS, Risk and Insurance Management Society. **RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management**, 2006. Disponível em <www.rims.org>. Acesso em: 15 mai. 2022.

SANTOS, M. P.; BUTION, J. L. e PAZA, A. C. T. Fatores determinantes da maturidade em gestão de riscos corporativos: o caso da Embraer. **XLV Encontro da Anpad – EnANPAD 2021**, On-line – 4 a 8 de out. de 2021.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 3. ed, Vinhedo, SP: Virtuos Company, 2021.

TRIVELATO, B. F., MENDES, D. P. e DIAS, M.A. A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. **Revista Fatec Zona Sul**, v.4, n.2, fevereiro de 2018.