

# Gerenciamento do Risco Operacional em Instituições Não-Financeiras

## Resumo

Este artigo utiliza os conceitos de gestão de risco, amplamente divulgados e adotados pelas instituições financeiras, para investigar a possibilidade de uso dessas técnicas e sugestões para empresas dos setores não-financeiros. O trabalho tem por objetivo destacar a importância do gerenciamento dos riscos operacionais em empresas não-financeiras, assim como ilustrar suas ações no combate ao risco inerente às atividades operacionais. Busca-se identificar as ações mitigantes do risco operacional através dos relatórios de administração, uma vez que essas ações podem transmitir maior segurança no relacionamento com os *stakeholders* (acionistas, investidores, analistas, fornecedores, órgãos reguladores, etc.). Em termos metodológicos, optou-se por uma pesquisa exploratória qualitativa que se assemelha a um estudo de caso múltiplo. O trabalho foi desenvolvido através da análise dos relatórios institucionais das empresas estudadas. Apesar de não existir uma exigência dos órgãos reguladores para criação de controles específicos de risco operacional ou sua divulgação, foram encontradas evidências de ações adotadas para mitigar e divulgar os principais riscos inerentes às atividades das empresas. De uma forma geral as companhias analisadas demonstraram preocupação em gerenciar seus riscos operacionais, sem no entanto, detalharem as medidas adotadas.

**Palavras-chave:** Risco Operacional; Empresas Não-Financeiras; Gerenciamento de Risco; Mitigação de Risco .

## 1. Introdução

O ambiente atual, interno e externo às organizações é dinâmico e incerto sujeito a diversos tipos de risco. Os gestores normalmente são cometidos com numerosas responsabilidades e metas a serem cumpridas de forma concomitante e, muitas vezes, conflitante. A exigência de decisões assertivas com as demandas diárias, exige o uso de ferramentas que minimizem os riscos e conseqüentemente tragam maior segurança e estabilidade às operações.

O controle é o instrumento essencial para dirigir as operações das empresas. Desde a década passada, quando emergiram inúmeros escândalos financeiros como os casos da *Enron*, *World.Com*, *Tyco*, *Arthur Andersen* dentre outras, o controle das operações das companhias tem evoluído no sentido de práticas mais dinâmicas e seguras. A regulamentação dessa área culminou em 2002 com a criação da Lei *Sarbanes Oxley*, que visa através de controles operacionais mais rígidos e outras medidas corretivas, assegurar aos investidores e ao mercado a confiabilidade e a qualidade das demonstrações financeiras das companhias abertas.

Mesmo com controles mais rigorosos impostos às companhias de capital aberto, a deflagração da crise no sistema financeiro americano em 2008, rapidamente se alastrou pelos demais países e setores da economia mundial. Empresas centenárias, consideradas sólidas pelo mercado, como o banco *Lehman Brothers*, as indústrias de automóvel *Chrysler* e *General Motors*, a agência de crédito imobiliário *Federal National Mortgage Association* (FNMA) – conhecida como *Fannie Mae* (1938) –, decretaram concordata, evidenciando problemas de gestão e de controle efetivo dos riscos envolvidos em suas operações.

Embora essa página desconcertante da história econômica mundial tenha surgido nos Estados Unidos e impactado rapidamente a Europa, o Brasil não conseguiu escapar incólume. A pujança da economia global e a facilidade na obtenção de crédito local ou internacional, fez com que muitas empresas brasileiras desviassem o foco de seu objeto principal, para operações de risco no mercado financeiro, caracterizando um sério problema de risco operacional.

A questão-problema que orientou esta pesquisa foi: Como as companhias não-financeiras administram e divulgam os riscos operacionais aos quais estão sujeitas? O objetivo da pesquisa foi, através de um estudo exploratório, mostrar como as empresas não-financeiras avaliam o risco operacional, efetuam sua gestão e divulgam as informações relevantes para os *stakeholders*.

O artigo está estruturado da seguinte forma: introdução que contextualiza o ambiente de risco; referencial teórico resumido abordando os tópicos principais de risco operacional; metodologia do estudo; a seguir avalia-se o risco operacional latente nas empresas: Natura, Petrobrás, Sadia e Vivo. Finalmente, apresenta-se as considerações finais com as contribuições, limitações e sugestões para continuação deste estudo.

## 2. Revisão Teórica

O interesse no aprofundamento da análise de gestão do risco operacional se dá em virtude da evolução do cenário econômico global, no qual as empresas têm ampliado gradativamente seu foco, alcance geográfico e abrangência, para sobreviverem. Atuando desta forma, ficam expostas a novas situações gerenciais, negociais, ambientais e políticas, que incluem, até mesmo, regulamentações diferentes das conhecidas em seu negócio de origem.

### 2.1. Definições de Risco

Risco é naturalmente associado a qualquer situação adversa, de perigo, como também a algo que deve ser superado para que um determinado objetivo seja alcançado. Em termos de ciências sociais aplicadas o risco é automaticamente associado ao custo para a obtenção de retornos. Em se tratando de relações humanas, o risco é facilmente associado ao indivíduo que possui perfil agressivo no gerenciamento de suas atividades. Sendo oposto a este perfil, o indivíduo que possui características conservadoras.

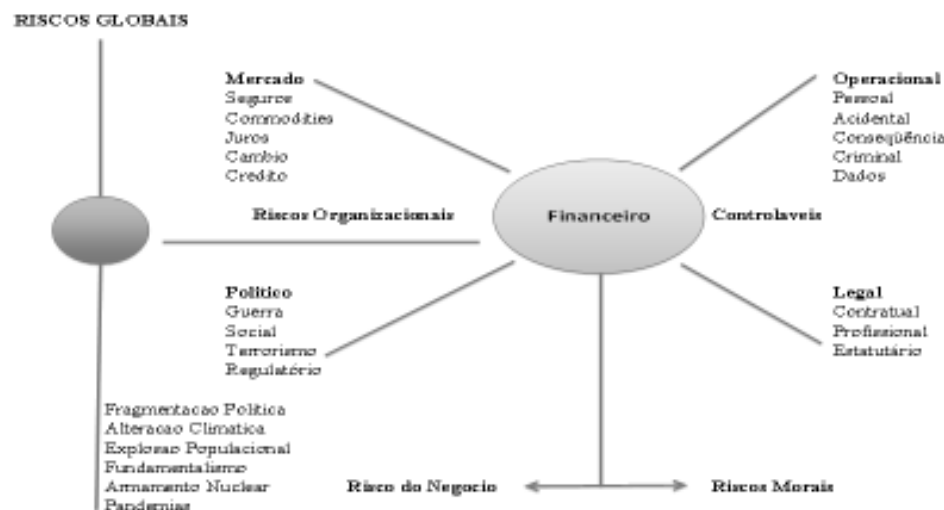


Figura 01 – O Ambiente de Risco Global  
Fonte: *Integrating Corporate Risk Management*, Shimpi (1999)

Os riscos podem ser classificados de várias formas: risco de mercado, de crédito, de juros, cambial, imobiliário, preços de *commodities*, operacional, de pagamentos, de liquidez, de insolvência (risco *Herstatt*), regulatório, de sistemas, desastres, legal, macroeconômico, de eficiência, de poder de compra, financeiro, etc. A Figura 01, baseada em Shimpi (1999), procura ilustrar o ambiente global de risco e suas possíveis classificações.

De acordo com Damodaran (1997) o risco, em um sentido tradicional, tende a ser visto como algo danoso, assim como Moosa (2007) quando salienta que risco pode ser definido como o ato de expor-se ao perigo ou à casualidade, ou seja, incerteza. Para o investidor, pode-se dizer que o risco está ligado a uma recompensa maior, que potencialmente estará associado a uma situação de risco na mesma proporção.

Assaf Neto (2003) sintetiza o risco como estando associado diretamente às probabilidades do alcance de determinados resultados, em relação a uma determinada expectativa. Complementarmente, Vaughan (1996) conceitua risco como sendo uma condição na qual existe possibilidade de desvios adversos em relação aos resultados esperados.

## 2.2. O Risco Operacional

Não existe uma definição única para o risco operacional, mas pode-se dizer que trata de possíveis problemas que podem atrapalhar a condução normal de determinadas atividades ligadas às operações de empresas, sejam financeiras, comerciais, industriais ou de serviços. Para Crouhy, Galay e Mark (2004) o conceito de risco operacional pode ser de difícil definição e de diferenciação com os riscos naturais que podem ser enfrentados pelas empresas no seu dia-a-dia. Determinadas empresas julgam ainda que o risco operacional deva ser compreendido, como todo aquele que não pode ser incluído como risco de mercado ou risco de crédito.

No entanto, a definição que mais se ajusta ao entendimento de risco operacional é que ele representa o risco de perdas resultantes de inadequação ou falhas nos processos internos de uma empresa, nas ações humanas, nos sistemas ou ainda decorrente de eventos externos. Culp (2001) concorda quando argumenta que os problemas relacionados aos riscos operacionais surgem em função da inadequada atenção destinada aos processos e aos sistemas, ou ainda, porque as pessoas falham no desempenho de suas atividades ou suas atribuições são mal especificadas.

Quadro 01 - Risco Operacional

Risco Interno			Risco Externo	
Pessoas	Processos	Sistemas		
Fraude	Erros contábeis	Qualidade dos dados	Externo	Legal
Erro de Empregados	Risco de capacidade	Erros de programação		Lavagem de dinheiro
Perda de pessoal-chave	Risco de contrato	Problemas com seguros		Terceirização
Prejuízo de empregado	Venda enganosa	Riscos estratégicos		Problemas políticos
Empréstimo de empregado	Risco do projeto	(plataforma /suprimentos)		Regulamentação
Disputa legal c/ empregados	Erros de relatórios	Capacidade do sistema		Risco de fornecedor
Saúde e segurança	Erros de pagamentos	Compatibilidade do sistema		Impostos
Ações industriais	Erros de transação	Liberação do sistema	Físico	Fogo / Roubo / Terrorismo
Falta de conhecimento / habilidade	Erros de validação	Falhas do sistema		Desastres naturais
		Adequação do sistema		Segurança física

Fonte: British Banker's Association (Jonion, 2007)

O risco operacional é de difícil definição, devido ao amplo aspecto de potenciais eventos de perda que abrange. De acordo com o segmento de atuação da empresa, esta pode estar sujeita a diversos riscos operacionais inerentes ou próprios do negócio. O Quadro 01 – Risco Operacional, apresentado acima, elenca, na visão da Associação Britânica de Bancos (BBA), os principais aspectos do Risco Operacional a serem considerados e controlados. Os

aspectos de Riscos Operacionais Internos compreendem Pessoas, Processos e Sistemas e os Riscos Operacionais Externos apresentam categorias e subcategorias aceitas pelos pesquisadores da área. O presente trabalho seguiu a visão de risco operacional adotada pelo BBA.

### **2.3. Gerenciamento de Risco Operacional**

De acordo com Moosa (2007), o gerenciamento do risco operacional não deve ser visto como uma idéia nova nem mesmo como algo que as empresas não se preocupavam até então. O risco operacional sempre foi considerado pelas companhias, vide as apólices de seguro e todas as medidas de segurança adotadas em prol do negócio e dos funcionários.

Vaughan (1996) corrobora essa afirmação ao lembrar que desde os primórdios a espécie humana, exposta aos riscos e adversidades, comportou-se de forma a lidar com os fatores de risco para manter o curso de sua existência. A partir do raciocínio inicial, concluiu que seria razoável acreditar que o gerenciamento de risco é uma das atividades mais antigas do mundo, pois sem isto a raça humana e outras espécies teriam perecido.

McLorrain (2000, apud MOOSA, 2007) reitera as contribuições de Vaughan (1996) e argumenta que a maior especialista no gerenciamento de risco é a própria Mãe Natureza, pois as espécies animais foram hábeis em sobreviver e prosperar mesmo diante de desafios oriundos de predadores e de alterações climáticas. Embora possa ser entendida como uma visão poética do tratamento com risco, esses autores realmente conduzem a uma visão clara do gerenciamento de risco que pode ser transposta tanto para o dia-a-dia do indivíduo, quanto para o mundo corporativo.

Duarte Júnior (199?), profissional experiente e acadêmico reconhecido no mercado nacional, afirma que o risco operacional está relacionado a possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos. Em sua opinião o risco operacional pode ser dividido em três grandes áreas: i) risco organizacional, relacionado a organizações ineficientes; b) risco de operações, relacionado a problemas com *overloads* de sistemas, processamento e armazenamento de dados passíveis de fraudes e erros, confirmações incorretas, etc. c) risco de pessoal, relacionado a problemas com empregados não-qualificados ou pouco motivados, etc.

Mais recentemente, Mengle (2003) argumenta que o gerenciamento de risco serve para assegurar as seguintes tarefas: i) definir as responsabilidades do gerenciamento de risco; ii) obter, analisar e reportar informações quantitativas sobre o risco inerente aos negócios; iii) desenvolver e fortalecer padrões, limites e controles; e iv) identificar e resolver problemas associados aos riscos inerentes às unidades de negócios.

Considerando o processo de gerenciamento de risco, o Bacen expediu a Resolução 3.380 de 2006, que trata da estrutura de gerenciamento do risco operacional. Resumidamente, consiste das seguintes etapas: i) determinação de objetivos; ii) identificação dos riscos; iii) Avaliação do risco; iv) levar em consideração as alternativas e escolher o melhor recurso para o tratamento dos riscos; v) aplicação de decisões, incluindo os meios de aplicação dos requisitos e vi) Avaliação e revisão de processos.

### **2.4. O Comitê de Basiléia e o Gerenciamento do Risco Operacional para Instituições Financeiras**

As atividades de risco têm sido estudadas com bastante intensidade pelas instituições financeiras, em especial pelo setor bancário, organizado globalmente, tendo como paradigma as orientações emanadas a partir do Comitê de Supervisão Bancária do *Bank for International Settlement* da Basiléia (BIS). Em 1988 o Comitê introduziu o *Basel Capital Accord*, como

uma estrutura para medir o risco de crédito que se tornou padrão mundial, aceita por todos os bancos centrais de economias desenvolvidas. O acordo inicial sofreu aperfeiçoamentos em sua estrutura e em fins de 2006 foi lançada uma revisão do acordo inicial, conhecida como o *Basel II*. Os padrões sugeridos ultimamente, pretendem dar mais transparência aos diversos tipos de riscos incorridos internacionalmente pelas instituições bancárias, limitando a possibilidade de contágio em caso de crise e fortalecendo a infra-estrutura financeira global

Quadro 02 - Riscos Iminentes em Instituições Financeiras

Tipo de Risco	Evento de Risco
Fraude Interna	Relatórios com informações intencionalmente alteradas, roubo de funcionários, etc.
Fraude Externa	Roubo, falsificação de documentos, perdas por acesso externo aos computadores dos bancos (invasão de <i>hackers</i> ), etc.
Práticas de empregabilidade e segurança no local de trabalho	Reclamações trabalhistas, violação de regras de trabalho e da saúde dos funcionários, reclamações discriminatórias, etc.
Práticas de negócios, clientes e de produtos	Exposição de dados confidenciais de clientes, atividades de <i>trading</i> inadequadas, lavagem de dinheiro, etc.
Perdas de Bens Imóveis	Terrorismo, vandalismo, incêndio, enchentes, etc.
Interrupção de Operações e Falhas de Sistemas	Falhas em <i>software</i> e <i>hardware</i> , problemas de telecomunicação, etc.

Fonte: os autores, baseados em BIS, 2004

como um todo (BIS, 2009). Um dos principais enfoques do Basel II é o chamado Risco Operacional.

O Comitê define o risco operacional como sendo o risco de perda resultante de práticas inadequadas ou falhas nos processos internos, falhas de cunho pessoal ou de sistemas, ou ainda, oriundas de eventos externos. Esta definição também inclui o risco legal e exclui o risco estratégico e o risco de reputação. O Quadro 02 – Riscos Iminentes em Instituições Financeiras, acima, classifica e identifica os principais riscos a que uma instituição financeira está sujeita.

Quadro 03 - Princípios Recomendados pelo BCBS para Administração do Risco Operacional (ORM)

- **Ambiente Adequado à Administração de Risco**
  1. A instituição deve ter uma definição adequada de Risco Operacional e estrutura para implementá-la;
  2. A estrutura de ORM deve ser efetiva e compreensivamente sujeita à auditoria interna independente;
  3. Um administrador sênior deve ser responsável por toda a estrutura de risco aprovada pela diretoria.
- **Administração do Risco: Identificação, Avaliação, Monitoramento, Mitigação e Controle**
  4. As IF's devem identificar e avaliar o Risco Operacional em todas as atividades, produtos, processos e sistemas;
  5. As IF's devem monitorar o perfil de Risco Operacional que pode sujeitá-la a perdas materiais;
  6. As IF's devem ter políticas, processos e procedimentos para controlar e/ou mitigar os Riscos Operacionais.
  7. Os bancos devem ter planos contingenciais de continuidade dos negócios de forma a assegurar sua habilidade de continuar operando continuamente (*ongoing base*) e limitar suas perdas em caso de graves interrupções.
- **Papel dos Elementos Reguladores**
  8. As autoridades reguladoras devem exigir que todos os bancos tenham uma estrutura em condições de identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar Riscos Operacionais como parte de uma estrutura maior de administração de risco.
  9. Os reguladores devem conduzir direta ou indiretamente, avaliações independentes de políticas, procedimentos e práticas relativas ao risco operacional.
- **Papel da Disclosure**
  10. Os bancos devem fazer *disclosure* suficiente ao público, para permitir aos participantes do mercado acessar seu approach de ORM.

Fonte: Adaptado de BIS, 2003 – in Perera, 2009

A existência de um Comitê de Supervisão Bancária internacional fortalece o controle das atividades da indústria financeira, o que não existe para os outros setores da economia global. No entanto, práticas bem sucedidas desse setor devem ser adotadas por setores não-

financeiros com o objetivo de prevenir riscos comuns em outros setores empresariais. Com este objetivo transcreve-se a seguir, de forma resumida, os princípios que norteiam a política de gerenciamento do Risco Operacional para as instituições financeiras. Vide Quadro 03 – Princípios Recomendados pelo BCBS para Administração do Risco Operacional.

### 3. Metodologia

A metodologia utilizada para a pesquisa se assemelha a um estudo de caso múltiplo. O estudo de caso, segundo Yin (2006) é uma das diversas maneiras de se efetuar pesquisa em Ciências Sociais, e trata-se de uma investigação empírica, ou seja, investiga um fenômeno dentro do seu contexto. A investigação enfrenta uma situação única e deve se basear em várias fontes de evidências e beneficiar-se do desenvolvimento da coleta de dados prévio. O estudo de caso pode ser utilizado como estratégia de pesquisa para contribuir com o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos.

Yin (2006) reitera que a escolha de projeto de caso único ou múltiplo depende do plano de pesquisa ao qual o pesquisador tem por princípio investigar. Em se tratando da questão do gerenciamento do risco operacional em instituições não-financeiras, a estratégia da pesquisa adotada foi de analisar quatro empresas de grande porte, líderes em seus mercados e pertencentes a setores distintos, sendo elas: Vivo, Petrobrás, Sadia e Natura, todas listadas na BM&FBOVESPA, com informações disponíveis. O aspecto diversificação foi fundamental para que o pesquisador tivesse uma visão mais ampla do tratamento do risco operacional no mercado.

A pesquisa consistiu em uma análise minuciosa das informações institucionais no período de cinco anos (2004 a 2008), incluindo demonstrativos financeiros, relatórios de administração e desempenho, fatos relevantes, site das empresas e demais publicações disponíveis tais como: periódicos (revistas e jornais) conceituados e de grande circulação na mídia. Após a leitura e seleção do material, foi realizada uma varredura nas informações de forma a selecionar os tópicos que estavam relacionados a evidências de gestão, controle, ações, e até mesmo projetos ou preocupações com situações de risco operacional.

Especificamente, foram consultados os sites da Comissão de Valores Mobiliários, CVM (2009) e Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, BM&FBOVESPA (2009) e os periódicos Valor Econômico e Estado de São Paulo no período abrangido pela pesquisa. Desta forma, optou-se pelo tipo de estrutura exploratória, através da qual houve a possibilidade de ser efetuada uma análise comparativo-cronológica das empresas consideradas na pesquisa.

### 4. Apresentação da Análise de Dados

Tabela 01 - Informações Sociográficas das Empresas

	VIVO	PETROBRAS	SADIA	NATURA
Constituição	1998	1953	1944	1969
Tipo de Sociedade	S/A capital aberto	S/A capital aberto	S/A capital aberto	S/A capital aberto
Controle Acionário	50% Telefônica 49% PT Moveis	União Federal - 32%	Fundadores - 25%	Fundadores - 73%
Setor de Atuação	Telecomunicações	Petroquímico	Alimentício	Cosmético
Market Share	Líder 29,80%	Líder 91,00%	Líder 24,80%	Líder 25,00%
Faturamento (31/12/08)	R\$ 21 Bilhões	R\$ 266 Bilhões	R\$ 12 Bilhões	R\$ 4 Bilhões
Patrimônio Líquido (31/12/08)	R\$ 8 Bilhões	R\$ 138 Bilhões	R\$ 0,4 Bilhões	R\$ 0,7 Bilhões
No. Colaboradores (31/12/08)	8.386	55.199	60.580	5.698

Fonte: os autores com base nos Relatórios Institucionais

Pela Tabela 01, a seguir, percebe-se que as empresas são todas de capital aberto e suficientemente pulverizadas para serem expressivamente negociadas na BM&FBOVESPA. As empresas são consolidadas sendo a mais nova com dez anos de funcionamento e as demais com mais de quarenta anos. Todas são líderes em seus segmentos de mercado e possuem faturamento significativo, sendo a Petrobrás a maior empresa brasileira e uma das maiores do mundo. O patrimônio líquido das empresas, assim como seu número de empregados também é expressivo, justificando a sua representatividade para inclusão na pesquisa.

#### **4.1. Vivo S.A.**

A Vivo é uma das empresas que exploram o serviço de telefonia móvel no país. Atualmente é líder em seu segmento de atuação, porém a entrada de novos *players* no mercado e a aprovação da lei de portabilidade, deverão exigir da empresa maior controle dos riscos operacionais inerentes à atividade. A partir da análise das informações divulgadas pela empresa nos últimos cinco anos, destacam-se quatro principais evidências de risco operacional e seu gerenciamento:

**Pessoas:** por ser uma prestadora de serviços este item é uma evidência de risco operacional muito forte, pois boa parte da atividade da empresa lida diretamente com o consumidor final. Para maior satisfação de seus clientes, vem realizando programas de treinamento e qualificação de pessoal com destaque para o desenvolvimento de supervisores de *Call Center* e *Back Office* com foco na resolução de problemas na primeira chamada telefônica do cliente. Essas ações permitiram ao longo dos períodos analisados a verificação da redução dos índices de reclamações e processos judiciais.

**Sistemas:** a empresa é totalmente dependente de sistemas modernos para atender as inovações de um mercado altamente competitivo e exigente. Diante dessa necessidade, encontramos algumas ações como: a construção de novo CPD (Centro de Processamento de Dados) a implantação da nova rede com tecnologia GSM (Sistema Global para Comunicações) o desenvolvimento de novos modelos de TI (Tecnologia da Informação) e a criação da Governança de TI para aumentar a credibilidade na operação. Tais medidas contribuíram para maior eficiência e redução de fraudes e clonagem de celulares.

**Regulamentação:** a intensificação da fiscalização da Anatel, agência reguladora nacional de telecomunicações, levou a empresa a intensificar o treinamento de pessoal com foco na redução do tempo de atendimento. Outro aspecto a ser destacado aqui são as ações desenvolvidas pela empresa visando o atendimento às exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* de 2002. A partir de 2008 a empresa passou a incluir em seus relatórios anuais o formulário 20-F que atesta que os controles internos foram submetidos a um processo de avaliação de acordo com as normas dos órgãos reguladores norte-americanos.

**Desastres Naturais:** preocupada com o meio-ambiente, a empresa desenvolveu campanhas para reciclagem de baterias e celulares antigos.

**Conclusão Parcial:** As demonstrações financeiras apresentadas encontram-se alinhadas às normas contábeis internacionais, apresentando grande volume e detalhamento das informações, distribuídas por assunto. A avaliação da empresa em seu mercado de atuação, considerando o ambiente interno e externo, contribuiu para análise e identificação das evidências dos riscos operacionais, mesmo não havendo nenhuma nota ou menção explícita a respeito.

## 4.2. Petrobrás S.A.

A Petrobrás é a maior companhia brasileira e uma das maiores petrolíferas do mundo. Possui capital misto, sendo o maior acionista o governo brasileiro, o que lhe favorece em termos de competição e reserva de mercado. Dentre as principais atividades da empresa, cabe citar: exploração e produção de petróleo, produção de gás e de energia, refino, transporte, armazenamento e distribuição de óleo combustível. A partir da análise das informações divulgadas pela empresa nos últimos cinco anos, destacam-se as principais evidências de risco operacional e seu gerenciamento:

**Pessoas:** a empresa possui cerca de 60 mil funcionários, trabalhando em diversas empresas. Suas principais subsidiárias são: Transpetro, Liquigás, Refap e Petroquisa. O número elevado de funcionários possibilita a ocorrência de erros que podem prejudicar o desenvolvimento de suas atividades operacionais. Para o controle desse risco intrínseco a empresa mantém um extenso programa de treinamento e capacitação de funcionários, tanto para os que trabalham em terra, como os que trabalham nas plataformas marítimas.

**Processos:** devido à grandiosidade da companhia e ao elevado número e diversidade de processos, diariamente é afetada pelo risco imane de suas operações administrativas e extrativistas. As tarefas executadas são afetadas tanto por fatores humanos, quanto mecânicos e sistêmicos. Para a mitigação de riscos de processos e demais riscos da empresa, existe uma estrutura de governança corporativa composta pelo Conselho de Administração e seus Comitês. O gerenciamento de riscos processuais é efetivamente controlado pelo Comitê de Gestão de Riscos e por sistemas de identificação, quantificação, resposta e controle de riscos.

**Sistemas:** Há possibilidade de as operações da companhia serem paralisadas por problemas de transmissão e perda de informações. Com o intuito de mitigar esse risco, a empresa mantém rígidos controles informatizados, e conta com um contingente de funcionários qualificados, apoio de consultorias internas e externas. Possui, ainda, planos de contingência e redundância para arquivo e controle de informações.

**Legal:** A Petrobrás e suas subsidiárias estão envolvidas em processos legais, de natureza cível, tributária, trabalhista e ambiental. A Companhia constituiu provisões para tais processos conforme parecer de seus assessores jurídicos internos e externos, suficientes para cobrir perdas prováveis. Para os processos que a Petrobrás julgue como risco possível ou remoto de perda, o valor não é provisionado. Segue as normas da Comissão de Valores Mobiliários.

**Problemas Políticos:** A empresa é uma companhia público-privada e possui o governo federal como seu principal acionista e gestor do dia-a-dia de suas operações. O governo tenta manter uma administração profissional na Companhia, e pretende que esta não seja influenciada por interesses políticos partidários, entre outros. Entretanto, pode-se considerar a possibilidade de interferência indevida do governo como um risco operacional.

**Regulamentação:** Da mesma forma que no caso da Vivo, a Petrobrás também é intensamente fiscalizada por uma agência reguladora, sendo no caso a ANP (Agência Nacional do Petróleo). Apesar de ser muito importante a fiscalização externa como forma de mitigar riscos, a ANP sendo parte do governo federal, também trás risco operacional à companhia devido à possibilidade de interferência indevida na companhia e em todo mercado petroleiro nacional.

**Fogo, Roubo, Terrorismo e Segurança Física:** A empresa está exposta aos riscos operacionais referentes à possibilidade de uma de suas refinarias ou plataformas marítimas serem alvo de incêndios, roubos ou até mesmo ações terroristas, já que mantêm projetos em países de alto risco, como Líbia, Iraque e Irã. Para mitigar tais riscos a empresa possui apólice



contra incêndio e paradas operacionais para instalações, equipamentos e produtos em estoque. Entretanto no caso do Terrorismo não é possível ter um controle mitigante e este risco é inerente às operações da empresa.

**Desastres Naturais:** A empresa é muito suscetível a problemas e paradas de operações decorrentes de desastres naturais, principalmente no caso de suas plataformas marítimas. Nesses casos a companhia contrata seguros para seus navios-tanques, embarcações auxiliares, plataformas fixas, sistemas flutuantes de produção e unidades de perfuração marítimas.

**Conclusão Parcial:** Durante a análise da Petrobras, verificou-se que são divulgadas relevantes informações sobre os riscos operacionais da empresa. A Petrobrás, devido a seu porte, abrangência e diversificação de suas atividades é a empresa que apresentou o maior número de riscos para análise. Existem muitos tipos de riscos que são comuns entre a Petrobras e as grandes empresas em geral, como o risco de falhas de pessoas, processos, sistemas e legal. Nota-se também riscos importantes, específicos, como o risco regulamentar, devido à influência do governo. Entretanto, os riscos de desastres naturais, que estão ligados aos possíveis problemas em suas plataformas de petróleo, refinarias e oleodutos são de difícil avaliação e quantificação, pois as informações nessa área são escassas; sua cobertura e proteção fica por conta das companhias seguradoras.

#### 4.3. Sadia

A Sadia é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina, líder nacional no segmento de alimentos derivados de carnes e uma das maiores exportadoras do País. Companhia aberta desde 1971, a Sadia lançou, em 2001, seus *ADRs - American Depositary Receipts* na Bolsa de Nova York e aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA. Em 2004, a empresa passou a fazer parte do *Latibex*, índice de empresas latino-americanas da Bolsa de Madrid. Em relação aos riscos operacionais encontrados na análise das informações divulgadas nos últimos cinco anos, pela companhia, podem ser citados os seguintes:

**Pessoas:** tanto as pessoas que lidam diretamente com a criação dos animais como os consumidores finais estão sujeitos a uma variedade de riscos, incluindo doenças, contaminações. Apesar de fazer menção aos riscos de pessoas, através do site da companhia, a mesma não divulga nada relacionado a estes riscos e suas respectivas formas de gestão e mitigação em suas demonstrações contábeis.

**Regulamentação:** os produtores de alimentos do Brasil, incluindo a companhia, estão sujeitos a rigorosas leis e regulamentos ambientais federais, estaduais e municipais relativos, entre outras coisas, à saúde humana, ao manuseio e descarte de resíduos e a descargas de poluentes no ar e na água. A companhia apenas menciona no site os riscos pertinentes, porém nenhuma informação de gestão e mitigação dos riscos são evidenciadas em suas demonstrações contábeis. A companhia adota todas as medidas necessárias para cumprir a legislação ambiental brasileira. Divulga de forma clara e detalhada a formação de Comitês de Gestão Ambiental, responsáveis pela administração dos riscos ambientais, relacionados à suas operações, assim como pelo desenvolvimento de ações de prevenção de acidentes e elaboração de planos de contingência para atender possíveis situação emergenciais.

**Desastres Naturais:** as operações da companhia envolvem a criação de animais, a qual está sujeita a uma variedade de riscos, incluindo doenças. A carne está sujeita a contaminação na industrialização e distribuição. A contaminação no processo de industrialização pode afetar um grande número de produtos da companhia e, em

consequência, surtir um impacto significativo sobre suas operações. Por ser uma companhia envolvida com a criação e abate de aves e suínos, a Sadia desenvolve atividades com efeito positivo no impacto ambiental, especialmente em relação à poluição de recursos hídricos, tratamento de animais e desmatamento.

**Conclusão Parcial:** Nota-se, no que se refere à evidência do Gerenciamento de Riscos Operacionais, a companhia não divulga nenhuma informação sobre quais os métodos utilizados para gestão e mitigação dos mesmos. De forma díspar à evidência dos riscos de mercado e de crédito que são amplamente divulgados e evidenciados. Verifica-se que a Sadia mostra preocupação em gerenciar seus riscos operacionais, porém somente evidencia as exigências dos órgãos reguladores, como a BM&FBOVESPA e CVM.

#### 4.4. Natura

A Natura atua no mercado nacional de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal. Um dos fundamentos da companhia é a busca constante pela excelência dos seus produtos e serviços, essencial para o estabelecimento e a manutenção da qualidade na relação com seus públicos. A empresa mantém e desenvolve uma gestão sócio-ambiental responsável, respaldada em dois pilares: relação ética e desenvolvimento sustentável. A partir da análise das informações divulgadas pela empresa, nos últimos cinco anos, destacam-se cinco principais evidências de risco operacional e seu gerenciamento:

**Pessoas:** Uma das principais ações voltadas para a gestão de pessoal é com o relacionamento da companhia com suas consultoras, onde está concentrada a maior força de vendas da companhia em território nacional, são cerca de 5.700 colaboradores e 850 mil revendedoras. Nos últimos anos, a Natura tem investido muito em treinamento, capacitação e na intensificação de contatos com revendedores, por meio de encontros, oficinas e eventos de lançamento, resultando num aumento de permanência e redução de *turnover*. A empresa reconhece, porém, que há oportunidades de melhoria nesse relacionamento, especialmente na prestação de serviços às consultoras. Atualmente, a Natura tem intensificado o relacionamento com sua força de vendas, como o projeto Consultora Orientada, que se estende a todo o Brasil. A Natura pretende cada vez mais investir na gestão da cultura organizacional, no desenvolvimento de colaboradores e lideranças para garantir a perpetuação dos valores fundamentais da empresa.

**Processos:** de acordo com a análise de dados efetuada, a Empresa investe em uma gestão inovadora, em ciência e em tecnologia. Para a empresa, o desenvolvimento tecnológico compreende a mobilização de amplas redes sociais capazes de integrar o conhecimento científico com a sabedoria das comunidades tradicionais, promovendo, ao mesmo tempo, o uso sustentável dos recursos da natureza e um grande aumento na produtividade. A empresa pretende promover a evolução do modelo e do desenho organizacional, adequando sua estrutura aos principais processos.

**Legal:** a companhia, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada à aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, dos diversos dispositivos legais que dão suporte às atividades da empresa. Consideram-se os dispositivos legais contidos na Lei 11.638/07, Normas editadas pela CVM, Estatuto Social, etc.

**Fornecedor:** como forma de aprimorar o relacionamento com os fornecedores, a Empresa tem ampliado e aperfeiçoado de forma constante seu processo de certificação segundo os conceitos de qualidade, logística, inovação, contrato, atendimento e rastreabilidade,

classificando seus fornecedores em categorias, a fim de implementar planos de desenvolvimento específicos. A política de terceirização industrial prevê o aproveitamento da capacidade e das competências produtivas de fornecedores, sejam eles nacionais ou estrangeiros. O resultado de todo esse processo será fazer da terceirização um diferencial competitivo, por meio do desenvolvimento de parcerias duradouras.

**Desastres Naturais:** a Empresa acredita que uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, buscando minimizar aqueles que são negativos e ampliar os positivos. Deste modo age para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental. Ao assumir a política de meio ambiente como uma das vertentes de sua política de sustentabilidade, a Natura visa também a eco-eficiência ao longo de sua cadeia de geração de valor. Ao buscar a eco-eficiência, favorece a valorização da biodiversidade e de sua responsabilidade social.

**Conclusão Parcial:** dentre as principais ações em relação ao meio-ambiente, onde está focada toda a estratégia comercial e de onde são retirados os recursos e matérias-primas para a manufatura de seus produtos, vale citar: i) responsabilidade para com as gerações futuras; ii) educação Ambiental; iii) gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de seus produtos e serviços; e iv) minimização de entrada e saídas de materiais. A natura vem se preocupando com a gestão de seus riscos conforme análise dos seus relatórios e através das ações para lidar com os riscos naturais de seus negócios.

## 5. Considerações Finais

Ainda não existe uma ampla literatura sobre riscos operacionais em empresas não-financeiras, nem um comitê específico capaz de determinar quais as formas mínimas exigidas para a mitigação de riscos inerentes a cada setor da economia. No entanto, verifica-se que as empresas não-financeiras analisadas revelaram preocupação com a segurança de suas operações e a sólida continuidade de seus negócios. Através da pesquisa foi possível evidenciar que as companhias analisadas têm procurado mitigar seus riscos operacionais.

De uma forma geral as companhias analisadas demonstraram preocupação em gerenciar seus riscos. Por meio das informações levantadas no período da pesquisa de cinco anos, puderam ser comprovadas diversas ações que vêm sendo desenvolvidas em relação aos riscos pertinentes às operações próprias. Considerando os dez princípios definidos pelo Comitê da Basileia para administração do risco operacional, pode-se dizer que todas as evidências levantadas estão prática e paralelamente alinhadas com os princípios estabelecidos para as instituições financeiras.

Considerando os principais riscos que afetam as empresas analisadas, e com base nas conclusões parciais, verifica-se que no caso da Vivo a preocupação maior é com tecnologia e processos; a Petrobrás poderia ser mais afetada por processos e sistemas; a Sadia tem como maior preocupação os riscos de desastres naturais, como epidemias e contaminação industrial, e; finalmente, a Natura, seria mais afetada por problemas pessoais, pois depende do grande número de colaboradoras. A própria diversidade na prioridade de riscos evidencia a difícil tarefa de administrar riscos considerando de uma forma geral empresas não-financeiras. Fica evidente que a administração de riscos deve ser focada em setores mais homogêneos. Esta pode ser considerada uma contribuição positiva desta pesquisa.

Como continuidade e aperfeiçoamento deste trabalho, deve-se considerar que a pesquisa foi realizada integralmente com base em dados secundários, isto além de evidenciar

sua limitação, também sinaliza a possibilidade de seu aperfeiçoamento, através de entrevistas presenciais ou mesmo de questionários dirigidos a elementos focais. No entanto, deve-se destacar a dificuldade em alcançar informações de executivos capazes de responder às questões de interesse, assim como possíveis limitações, devido à confidencialidade das informações de interesse da pesquisa. Problemas de riscos operacionais certamente afetam o valor da empresa. Outra vertente para continuidade da pesquisa seria o aprofundamento em empresas pertencentes a um mesmo setor, ou ao longo da cadeia de valores.

Considerando-se as principais contribuições desta pesquisa pode-se afirmar que ela destacou a necessidade de os riscos operacionais serem analisados por setores específicos, nos quais determinados tipos de risco evidenciem preponderância. Outro aspecto notável é ter destacado a falta de detalhamento das empresas quanto à forma como vêm administrando seus riscos operacionais. Este é um assunto que interessa aos *stakeholders* como um todo, pois implica a própria continuidade da empresa, sua sustentabilidade e relacionamento social.

### Bibliografia

- ASSAF NETO, Alexandre. *Mercado Financeiro*. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2003
- BACEN. Resolução 3.380 de 29 de junho de 2006, Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br) ; Acesso em: 30 de julho de 2009
- Bank for International Settlements, BIS. *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, A Revised Framework*, June 2004 - Basel Committee on Banking Supervision. Disponível em: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf> ; Acesso em: julho de 2009
- \_\_\_\_\_. *Banking supervision and financial stability*. 2009. Disponível em: <http://www.bis.org> ; Acesso em: julho de 2009
- \_\_\_\_\_. *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, February 2003- Basel Committee on Banking Supervision; Disponível em: <http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf> ; Acesso em: 26 de julho de 2009
- BMF&BOVESPA. Disponível em: <http://www.BM&FBOVESPA.com.br>; Acesso em: Julho 2009
- Comissão de Valores Mobiliários, CVM. Disponível em: [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br); Acesso : julho 2009
- CROUHY, M ; GALAI, D.; MARK, R. *Gerenciamento de Risco – Abordagem Conceitual e Prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2004
- CULP, Christopher L. *Risk Transfer Derivatives in Theory and Practice*. USA: Wiley, 2001
- DAMODARAN, A. *Avaliação de Investimentos – Ferramentas e Técnicas para a Determinação de Valor de Qualquer Ativo*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997
- DUARTE JÚNIOR, Antônio M. *Risco: Definições, Tipos, Medição e Recomendações para seu Gerenciamento*(199?). Disponível em: [www. Risktech.com.br](http://www.Risktech.com.br). Acesso em: 30 de julho de 2009
- JORION, Philippe. *Financial Risk Manager*, 4th. ed. USA: GARP, 2007
- MENGLE, David. *Regulatory Origins of Risk Management in Modern Risk Management: A History*. UK: Risk Books, 2003
- MOOSA, I. A. *Operational Risk Management*. New York: Palgrave MacMillan. 2007
- Natura Cosméticos S.A. Disponível em: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br); Acesso de: abril a julho de 2009
- PERERA, L.C.J. *Risco Operacional*. São Paulo: Working Paper, 2009

- Petróleo Brasileiro S.A. Disponível em: [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br); Acesso de: abril a julho de 2009
- Sadia S.A. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br); Acesso de: abril a julho de 2009
- SHIMPI, Prakash. *Integrating Corporate Risk Management*. USA: Thomson Tex., 1999
- *Valor Econômico*: Artigos publicados sobre as Empresas (Vivo, Petrobras, Sadia e Natura) no site do jornal Valor Econômico, de janeiro a julho de 2009. Disponível em: [www.valor.com.br](http://www.valor.com.br) ; acesso de: janeiro a julho de 2009
- VAUGHAN, Emmett. J. *Risk Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1996
- Vivo Participações S.A. Disponível em: [www.vivo.com.br](http://www.vivo.com.br) ; Acesso de: abril a julho de 2009
- YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3ª ed. P. A.: Bookman. 2006