ARTIGO ORIGINAL

Modelos Atuais de Gestão de Risco

Current Risk Management Models

Karinne Custódio. S. Lemos[1]

Vidigal Fernandes Martins[2]

RESUMO

O objetivo deste ensaio teórico é explicar e discutir sobre os modelos atuais de gestão de risco: Three lines of defense model e o ERM (Enterprise Risk Management) e controle interno. As mudanças que ocorrem no mercado torna o processo de controle de risco ainda mais complexo, por isso optar pela ferramenta adequada é imprescindível para o sucesso constante da empresa na economia global.

PALAVRAS- CHAVE: Gestão de risco; Controle interno;Three lines of defence model; Enterprise Risk Management; COSO; Auditoria interna.

ABSTRACT

The aim of this theoretical test is to explain and discuss the current risk management models: The three lines of defense model, the ERM (Enterprise Risk Management) and the internal control. Constant changes in the market make the process of risk control even more complex. Therefore, the choice of the right approach is inevitable for the company´s constant success in global economy.

KEY WORDS: Risk management; Internal control; Three lines of defense model; Enterprise Risk Management; COSO; Internal audit.

1. INTRODUÇÃO

[1] Bacharel em Ciências Contábeis – FACIC/UFU

[2] Professor Adjunto da FACIC/UFU, Vice-Presidente do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais, Membro da Academia Mineira de Ciências Contábeis.

Diante a crise de 2008 a preocupação de empresários e investidores com relação a confiabilidade dos processos de gestão de riscos, governança e controle interno aumentaram. De acordo com de Souza e Gomes (2011), a imprudência dos maiores bancos dos Estados Unidos ameaçaram a continuidade do sistema financeiro. Diversas foram as causas citadas para justificar a crise, entre elas o excesso de confiança das organizações com relação às ferramentas de controle; decisões tomadas com base apenas em números e probabilidades, sem levar em consideração fatores humanos e o modelo não sistêmico de análise e aceitação de riscos.

Segundo Niyama et al. (2011) escândalos como o ocorrido em 2008, incentivam órgãos de regulamentação a rever processos e realizarem algumas mudanças, visando a melhoria do sistema. Dessa forma o papel da auditoria interna ganhou ainda mais importância, pois o auditor interno é peça fundamental para a manutenção do mercado financeiro e de capitais, sua função é garantir a confiabilidade dos relatórios divulgados pelas organizações. Contudo, normas que regem a atividade, buscando identificar e delimitar as funções do auditor, com objetivo de aprimorar o sistema e reduzir falhas são constantemente atualizadas, tornando o trabalho do auditor ainda mais árduo.

Dessa forma este ensaio teórico busca analisar alguns métodos de gestão de risco que oferecem suporte ao trabalho do auditor, são eles e o three lines of defense model e o ERM (Enterprise Risk Management) e controle interno, buscando destacar as principais características de cada modelo.

Com o objetivo de solucionar as falhas identificadas no sistema tradicional de análise e aceitação de riscos, o ERM é uma nova ferramenta estruturada para realizar análise de riscos de forma integrada. O sistema aprimora principalmente a comunicação entre setores internos e externos, garantindo maior transparência nos relatórios utilizados para a tomada de decisão. (DE SOUZA e GOMES, 2011)

O método *three lines of defense model* é uma estrutura elaborada que visa oferecer segurança aos interesses dos *stakeholders* , esse modelo é adaptável para diferentes tipos de organizações, incluindo indústrias e empresas de prestação de serviços. (LYONS, 2011)

2. AUDITORIA INTERNA

Auditoria interna consiste em diversas técnicas que buscam de forma estruturada analisar e garantir o bom funcionamento dos controles internos e do gerenciamento de risco, possibilitando que as empresas consigam atingir objetivos. Uma das

responsabilidades da auditoria interna é prevenir fraudes e erros, portanto, os profissionais responsáveis por realizar a auditoria devem estar atentos a qualquer tipo de irregularidade que possa ocorrer durante o processo. A nomenclatura "fraude" é utilizada para qualquer tipo de manipulação irregular de informações e que seja realizada de forma intencional, enquanto o termo "erro" é utilizado para ação não intencional que possa resultar em equívoco devido a desatenção ou omissão de informações. (NBC TI 01)

De acordo com da Costa e Dutra (2014), é papel do auditor providenciar informações financeiras com o máximo de transparência e credibilidade, assim é possível tomar decisões com relação a alocação de recursos de forma mais eficiente e eficaz. O risco de auditoria ocorre quando relatórios não confiáveis são utilizados para tomadas de decisão, comprometendo os objetivos da empresa.

Para realização de auditoria interna, devem ser formalmente definidos três pontos, são eles o propósito, a autoridade e as responsabilidades. Esses pontos devem ser registrados juntamente com a definição de auditoria interna, o código de ética e os padrões a serem seguidos, é função do auditor chefe revisar este documento periodicamente e discutir os objetivos com o administrador chefe e o conselho de administração. O trabalho de auditoria é considerado bem feito quando atingi os propósitos previamente estabelecidos; é realizado conforme sua definição e padrões de auditoria e respeita o código de ética. A auditoria interna contribui com a organização quando auxilia de forma significativa nos processos de gestão de risco, governança e controle de processos.

É importante lembrar que a auditoria interna deve ocorrer sempre de forma independente e objetiva, para garantir a independência do serviço é importante que os auditores internos tenham acesso absoluto aos documentos da empresa. A objetividade exige que os profissionais de auditoria acreditem na qualidade e no resultado do seu trabalho e devem realizar seus próprios julgamentos, sem transferir esta responsabilidade para terceiros. (IIA, 2012)

O processo de auditoria interna esta relacionada à vários outros setores e funções dentro de uma organização, o objetivo é que os auditores sejam capazes de dar suporte aos investidores e ao alto escalão da empresa. As diversas mudanças no plano empresarial e a implementação de novas regulamentações atribui ainda mais responsabilidades ao setor de auditoria, que deve servir também como suporte administrativo. Porém, a implementação de novas regras de auditoria oferece ao setor

uma oportunidade única de fortalecer a organização, oferecendo informações mais significantes e em tempo ágil. (PWC, 2012)

3. COSO FRAMEWORKS

O COSO (Committe of Sponsoring Organization) foi criado nos Estados Unidos no ano de 1985, o comitê é formado por cinco outras organizações, são elas: Associação Americana de Contadores (AAA); Instituto Americano de Contas Públicas Certificadas (AICPA); Executivos Financeiros Internacionais (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA) e o Instituto de Gestão de Contas (IMA).

De acordo com o comitê as organizações dependem de um bom gerenciamento de riscos e controles internos para alcançarem o sucesso, dessa forma no ano de 2010 decidiu-se fazer algumas alterações nas estratégias de gestão de riscos, buscando atender as novas perspectivas do mercado, as mudanças resultaram na elaboração de um modelo chamado de *New Framework*.

A estratégia anterior, criada em 1992 apresentava cinco componentes do controle interno, são eles: controle de ambiente; avaliação de risco; controle de atividades; informação e comunicação e monitoramento de atividade. Com as alterações, os componentes foram mantidos e ganharam 17 princípios para facilitar o entendimento referente a controle interno. Além disso, o *New Framework* também busca fornecer maior enfoque com relação a importância de estabelecer objetivos, o uso positivo de tecnologia e ampliou a discussão sobre governança e políticas antifraude. (COSO, 2013)

Segundo DeLoach e Thomson (2014), é possível identificar seis elementos responsáveis pelo bom funcionamento de uma organização. São eles a governança, determinação de estratégias, planejamento, execução, monitoramento e adaptação. Dessa forma o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) cita duas estratégias que visam auxiliar na gestão de riscos, são elas o modelo ERM (Enterprise Risk Management) e o Controle Interno, ambas buscam aprimorar a comunicação entre os setores internos e externos da entidade, e podem serem aplicadas de forma individual ou conjunta.

4. Enterprise Risk Management e Controle Interno

O ERM busca auxiliar entidades a estabelecerem objetivos e identificar, reduzir ou aceitar riscos relacionados com a operação. Quando implementado de forma correta, a estratégia auxilia a organização na melhora do desempenho que consequentemente apresenta melhores resultados. Assim como ocorre com o modelo estratégico ERM, o controle interno também é afetado pelos conselhos de diretores e administração, porém este se diferencia com relação ao sua função principal que é garantir que a entidade atinja seus objetivos relacionados com a operação da empresa, os relatórios emitidos e as conformidades. (DELOACH e THOMSON, 2014).

A transição para o *New framework* desenvolvido pelo COSO se torna importante devido as diversas mudanças com relação a estratégias e regulamentações que surgem na área de negócios, além disso, as empresas precisam apresentar aos seus investidores mais eficiência e eficácia com relação à gestão de riscos.

O novo modelo é implementado na etapa de estabelecimento de estratégias e tem como objetivo identificar os riscos que possam afetar a entidade, e então adotar técnicas para geri-los visando auxiliar a organização à atingir seus objetivos. O maior desafio para implementar o modelo ocorre na fase inicial, pois é necessário realizar um alto investimento de recursos financeiros e tempo. De acordo Ballow e Heitger (2005) apesar das dificuldades iniciais, a implementação do ERM apresenta benefícios para a entidade:

Quadro 1 – Benefícios da implementação do ERM

BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO ERM
Primeiro benefício: o modelo pode ser implementado em pequenas, médias e grandes empresa, o tamanho não interfere;
Segundo benefício: a entidade leva tempo para se adaptar a nova cultura, possibilitando que o sistema seja incorporado de forma efetiva no dia a dia da empresa;
Terceiro benefício: o modelo possibilita que a empresa aprimore a forma como é realizada a alocação de recursos, pois é possível identificar os setores com maiores riscos e necessitam maiores investimentos;
Quarto benefício: Com o passar do tempo o modelo fica simples, e de fácil compreensão, auxiliando a empresa a tomar decisões em vários níveis;
Quinto Benefício: A empresa que adota o modelo ERM apresenta uma imagem de entidade moderna e atualizada, que busca aprimorar suas práticas para gestão de risco, atraindo novos investidores.

Fonte: Elaborado pelos os autores

De acordo com Deloach e Thomson (2014), ao analisar um modelo convencional de negócios, pode-se identificar no setor de governança corporativa quatro fases que envolvem o processo de estabelecimento de estratégias, são eles o planejamento, a execução, o monitoramento e a adaptação. Para melhor compreensão dos efeitos da implementação do ERM, vamos evidenciar como ele age em cada etapa.

Na fase do planejamento são discutidos os objetivos e visualizado de que forma o gerenciamento vai auxiliar a empresa a atingir o propósito definido pela organização, é importante lembrar que qualquer tipo de inovação gera riscos. A implementação do modelo ERM visando aprimorar a discussão sobre o assunto cita três ações que devem ser utilizadas, são elas: desenvolver; comunicar e monitorar.

A fase da execução é extremamente importante para a saúde da empresa, pois é o momento de elaboração de processos que visam concretizar o que foi planejado. O modelo estratégico *Enterprise Risk Management* contribui de forma considerável na implementação de novas tecnologias que auxiliam no controle efetivo de riscos e no estabelecimento de novas políticas e procedimentos.

O monitoramento deve revisar e vigiar a execução das atividades, garantindo que estes continuem alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo previamente determinados pela empresa, levando em consideração o nível de aceitação dos riscos. Nesta etapa é fundamental que os responsáveis identifiquem os riscos que surgem devido às inovações e possíveis falhas que possam ocorrer no próprio modelo estratégico de gestão de risco, dessa forma o ERM acentua a identificação, a comunicação e a correção das falhas identificadas de forma tempestiva.

Durante a fase de adaptação ocorre a alteração ou implementação de novos processos visando corrigir falhas que foram identificadas por meio do monitoramento, essas alterações podem ocorrer tanto no âmbito corporativo quanto operacional. Ser flexível a mudanças é uma característica importante para todas as empresas que esperam ser bem sucedidas, isso devido às transformações contínuas que ocorrem no mercado. O ERM contribui para que a organização através de boa comunicação identifique de forma rápida riscos e oportunidades, e realize uma análise de quais as ações necessárias para adaptação da entidade com relação às mudanças.

5. THREE LINES OF DEFENSE MODEL

Para facilitar a administração organizações definem objetivos, para atingi-los é necessário enfrentar diversos obstáculos que surgem durante o trajeto, esses empecilhos oferecem riscos para a entidade, os quais devem ser analisados, definidos e reconhecidos. Existem várias formas de amenizar os riscos que aparecem durante o processo, porém, é necessária a implementação de uma estratégia que auxilie no controle interno. O modelo *three lines of defense* busca delegar tarefas e responsabilidades para serem coordenadas por diferentes setores, buscando atingir um objetivo em comum. (ANDERSON e EUBANKS, 2015)

Segundo Lyons (2011), o método *three lines of defense model* é uma estrutura elaborada que visa oferecer segurança aos interesses dos *stakeholders*, esse modelo é adaptável para diferentes tipos de organizações, incluindo indústrias e empresas de prestação de serviços.

O modelo se divide em linhas de defesa externa e interna, dessa forma a linha de defesa externa é formada por órgãos reguladores, agências de rating, acionistas e auditores externos, enquanto a linha de defesa interna é formada pelo conselho de administração; gerência executiva; setor de segurança interna independente; supervisão tática e linha operacional de gestão. A linha de defesa externa serve para assegurar os *stakeholders,* caso a organização deixe de cumprir com suas obrigações. A função da linha de defesa interna é supervisionar as camadas subordinadas, e cada um dentro da organização é responsável por proteger seu próprio setor, garantindo que as atividades sejam realizadas de forma correta.

Three lines of defense model é uma das estratégias sugeridas por Harrington e Piper (2015), em uma pesquisa realizada utilizando dados do CBOK (Global Internal Audit Common Body of Knowledge), que buscou apresentar dez formas de enfrentar as constantes mudanças no mundo dos negócios e realizar uma auditoria interna bem sucedida agregando valor a instituição. O modelo é estruturado da seguinte forma:

Primeira linha de defesa: Formada pelo setor de gestão operacional, eles são responsáveis por controlar os riscos.

Segunda linha de defesa: Formada pelo setor de gestão de riscos, este setor é responsável por definir políticas de riscos e pela gestão de apoio.

Terceira linha de defesa: Formada pelo grupo de auditores internos, os quais são responsáveis por assegurar o bom desempenho do sistema em concordância com as estratégias previamente estabelecidas pela empresa.

De acordo com Anderson e Eubanks (2015), a primeira linha de defesa (linha de frente) é responsável por realizar atividades operacionais, controlando riscos diariamente para garantir que os objetivos determinados pela organização sejam atingidos. Ela deve determinar quais os riscos à serem tomados pela entidade e desenvolver formas de controlá-los, os funcionários que trabalham neste setor devem estar adequadamente treinados para desenvolver essas funções.

A segunda linha de defesa deve verificar se os riscos tomados estão sendo gerenciados e controlados de forma correta, esse setor deve manter-se sempre atualizado e buscar implementar novas estratégias e procedimento, a primeira e a segunda linha de defesa trabalham de forma próxima, ambas são subordinadas ao *Senior Management.* O tipo e o tamanho da organização é um fator significante na determinação dos componentes da segunda linha de defesa, que podem variar de forma considerável.

A terceira linha de defesa possui alto nível de independência organizacional e objetividade, e é encarregada de prover segurança ao *Senior Management* com relação às duas outras linhas de defesa, além de atender as expectativas do conselho de administração. Essa linha é formada pelo grupo responsável por realizar auditoria interna, e não deve desenvolver atividades relacionadas a atividades operacionais ou função de gestão, visando não comprometer a sua principal atividade, que é fornecer informações confiáveis a administração da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos propósitos da auditoria interna é garantir o bom funcionamento dos controles internos e assegurar a boa gestão dos riscos inerentes às atividades da empresa, dessa forma, o auditor interno deve estar atento às irregularidades que ocorram durante o processo, evitando a ocorrência de erros e fraudes. (NBC TI 01)

O parecer do auditor interno com relação à credibilidade das informações divulgadas pela organização é indispensável, pois de acordo com Costa e Dutra (2014), o risco de auditoria ocorre quando a empresa faz uso informações pouco confiáveis para a tomada de decisão. Por isso, segundo o Instituto de Auditores Internos (2012), para alcançar os

resultados almejados, o diagnóstico do auditor deve ser realizado de forma independente e objetiva.

Alguns fatores tornam o processo de auditoria interna cada vez mais complexo, por exemplo, as transformações constantes do mercado que aumenta o volume de informações a serem analisadas, criando obstáculos aos auditores que devem ser ainda mais cuidadosos ao determinar a relevância de cada informação. Dessa forma, surgem novos regulamentos que buscam tornar os dados contábeis mais ágeis e significativas.(PWC, 2012)

Além disso, adversidades econômicas como a ocorrida no ano de 2008 tornam os investidores mais cautelosos e exigentes com relação à divulgação de informações das empresas. (NIYAMA et al. 2011)

Buscando atender adequadamente as novas perspectivas do mercado, no ano de 2010 foi criada pelo COSO o "*New Framework"*, resultado de alterações realizadas na estratégia do ano 1992. O novo modelo visa aprimorar o processo de gestão de risco e apresenta duas ferramentas, são elas o ERM e o Controle interno. Segundo DeLoach e Thomson (2014), os dois métodos objetivam aprimorar a comunicação externa e interna da entidade, que podem optar por utilizá-las de forma conjunta ou individual.

De acordo Ballow e Heitger (2005) o modelo ERM apresenta vantagens na sua implantação, tais como a adaptabilidade, pois pode ser adaptado por empresas de pequeno, médio e grande porte. O sistema é implantado de forma lenta, permitindo que a entidade se acostume aos poucos com a nova cultura. As ferramentas propostas pelo modelo também permitem a identificação de setores que necessitam de mais investimento, auxiliando os gestores na tomada de decisão mais acertada com relação a alocação de recursos. Com o passar do tempo os procedimentos são simplificados, facilitando ainda mais a gestão dos riscos, e a empresa que adota o método expõe a sua preocupação em atender as exigências do mercado, apresentando um status de empresa moderna.

De acordo com Lyons (2011), o three lines of defense model é um método de gestão de risco que pode ser aplicado tanto em empresas de prestação de serviço quanto para indústria, a principal característica deste modelo é a sua forma de organização em linhas de defesa.

Segundo Anderson e Eubanks (2015), O modelo busca distribuir responsabilidades em três linhas, sendo a primeira responsável pela parte operacional, e deve diariamente tomar decisões quanto aos riscos a serem tomados e controlados. A

segunda linha de defesa é responsável por verificar o funcionamento do modelo e inserir novos sistemas se necessário. A terceira linha de defesa deve apresentar alto nível de independência, e atender aos anseios do conselho de administradores e investidores, esse setor não pode estar envolvido com atividades operacionais da empresa.

A adoção de métodos de controle de riscos é indispensável para as empresas se manterem no mercado e vencer a concorrência, o cenário atual exige que as organizações estejam mais atualizadas e cuidadosas com relação aos riscos e oportunidades que possam surgir. Dessa forma, é necessário estudar as opções de modelos de gestão de risco mais confiáveis, que se adaptam melhor as atividades da entidade e ao mesmo tempo proporcione visibilidade e confiança para atrair novos investidores.

REFERÊNCIAS:

ANDERSON, Douglas J.; EUBANKS, Gina. Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Julho 2015.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **The Internal Audit Function in Banks**. Bank for International Settlements. ISBN 92-9197-140-5. Junho 2012.

BALLOW, Brian; HEITGER, Dan L. A Building- Block Aproach for Implementing COSO´s: Enterprise risk management – Integrated Framework. Management Accounting Quartely, vol. 6, n. 2. 2005.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC Nº 986/03, de 21 de novembro de 2003. Aprova a NBC TI 01 – Da Auditoria Interna.

DA COSTA, Gledson Pompeu Corrêa; DUTRA, Tiago Alves de Gouveia Lins. Financial Audit the era of Big Data: new possibilities for evaluating and responding to risks in financial statements of the Federal Government. Revista do TCU. Dezembro 2014.

DE SOUZA, Rodrigo Silva; GOMES, Sonia Maria da Silva . A Gestão de Riscos e a Crise Financeira de 2008 – 2009: O que mudou?. VII Congresso Nacional de Exelência em Gestão. p. 1-18. Agosto 2011.

DELOACH, James; THOMSON, Jeff. Improving Organizational Performance and Governance. How the COSO frameworks can help. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Fevereiro 2014.
v a n i ztio n a l

HARRINGTON, Larry; PIPER, Arthur. Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit. The IAA Research Foundation. CBOK. 2015.

INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL AUDITING (STANDARDS). The Institute of Internal Auditors. Outubro 2012.

LYONS, Sean. Corporate Oversight and Stakeholder Lines of Defense: Stakeholders Demand a Critical Review of Corporate Oversight. Executive Action Series. Outubro 2011.

NIYAMA, Jorge Katsumi et al. Evolução da Regulação da Auditoria Independente no Brasil: Análise crítica, apartir da teoria da regulação. Advances in Scientific and Applied Accounting. São Paulo, v.4, n.2, p.127-161, 2011.

REGULATORY REFORM AND THE ROLE OF INTERNAL AUDIT. PwC. 2012

The Update COSO Internal Control Framework: Frequently asked questions. Provitiviti Risk & Business Consulting. Internal Audit, ed. 2. Setembro 2013.