

## A GESTÃO DE RISCOS COMO FERRAMENTA PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL

**Viviane Silva Ribeiro**

Graduanda em Ciências Contábeis; Faculdade Vitoriana de Ciências Contábeis;  
emaildeviviane@gmail.com

**Resumo-** Este estudo objetivou propor o uso da gestão de riscos como ferramenta para a contabilidade gerencial, buscando preservar a organização de futuros riscos que possibilitem interferir no alcance dos objetivos organizacionais. Com base na metodologia do COSO e do IBGC, foi elaborado um modelo de Matriz de Riscos que aplicado à contabilidade gerencial, tem com objetivo de permitir uma melhor gestão dos processos contábeis e acompanhamento dos itens que podem causar perdas financeiras a organização. O resultado encontrado foi uma proposta de Matriz de Riscos, que permite analisar e administrar, de uma nova forma, os controles internos da Contabilidade Gerencial, contribuindo para a mitigação dos riscos inerentes aos processos e aumentando o alcance de resultados para a organização.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos; Contabilidade Gerencial; COSO; IBGC.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

### 1. INTRODUÇÃO

Atualmente a informação é o bem mais precioso que uma organização pode ter. Entretanto, o uso da informação de forma eficaz para alcance de objetivos organizacionais, nem sempre é fácil de ser avaliado e monitorado. No âmbito da contabilidade não é diferente. E por isso surgiu a contabilidade gerencial, durante a revolução industrial, como forma de suprir esta necessidade de controle de custos de produção (Oliveira, 2002).

A Gestão de Riscos é uma metodologia que permite avaliar os Incidentes ou Ocorrências a partir de fontes internas ou externas a uma entidade, capazes de afetar a realização dos objetivos. Segundo o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO, 2007a) o risco é a possibilidade de que um evento ocorra e afete de modo adverso o alcance dos objetivos de uma entidade.

O autor Ludícibus (2010) afirma que a contabilidade gerencial está voltada exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Com base na metodologia de avaliação de riscos proposto pelo COSO e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o objetivo deste artigo foi propor o uso da gestão de riscos como ferramenta para a contabilidade gerencial, por meio da utilização de uma Matriz de Controle de Riscos.

Hoje a gestão de riscos corporativos é reconhecida como parte integrante de uma boa administração por ser um processo iterativo composto por etapas, que, quando realizada em sequência, possibilita a melhoria da tomada de decisão, conforme explica Brasiliano (2009).

A justificativa deste trabalho baseia-se na proposta de um modelo de Gestão de Risco para Contabilidade Gerencial, com base em metodologias de avaliação de riscos propostos pelo COSO e pelo IBGC, para que a organização possa gerenciar de forma mais eficaz os custos dos processos que impactam no alcance dos resultados operacionais, mensurados na contabilidade gerencial. Para alcançar os objetivos definidos, foram utilizados os métodos de pesquisa exploratória, pesquisa bibliográfica e documental.

### 2. A CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Marion (2014), a contabilidade é uma ciência social que tem por objeto o controle do patrimônio das organizações e constitui, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade.

A contabilidade gerencial, também pode ser caracterizada, segundo Ludícibus (2010), superficialmente com enfoque de várias técnicas e procedimentos contábeis, colocadas em uma perspectiva diferente, de maneira a auxiliar gerentes das entidades em seu processo decisório.

Ainda segundo Marion (2014), a contabilidade permite o controle da movimentação patrimonial com o objetivo de fornecer informações acerca da gestão do patrimônio, principalmente para os *Stakeholders*, devendo ser elaborado relatórios baseados em escrituração contábil oficial, fundamentos legais e oficiais. Excetua-se dessas informações, as de cunho operacional que apenas possuem interesse dos usuários internos da organização.

Entretanto, Marion (2014), considera que as informações de cunho operacional são de suma importância para a gestão da organização, e neste momento devem ser tratadas pela contabilidade gerencial, que não está obrigada ao cumprimento de legislação ou regras de órgãos reguladores, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) por exemplo. Ainda, segundo Marion (2014) as organizações que visam o lucro estão sempre em busca de aprimorar seus processos, reduzindo custos e melhorando a qualidade dos seus produtos e serviços. Mas, para que isso seja possível é necessário que as informações sejam coletadas, tratadas, avaliadas e priorizadas dentro de uma sistemática de análise criteriosa. Para suprir esta necessidade organizacional, surgiu a contabilidade gerencial, detalhando informações que antes não eram detalhadas nos relatórios contábeis.

Marion (2014) cita que o *Institute Of Management Accountants* (IMA - Instituto dos Contadores Gerenciais), dos Estados Unidos, principal organização mundial dedicada a contabilidade gerencial, define a contabilidade gerencial como um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização, assegurando a responsabilidade pelo uso de seus recursos.

Baseando-se na finalidade da contabilidade gerencial, passa-se a entender porque as informações geradas por ela auxiliam os administradores nas suas tomadas de decisões, que apenas corroboram para área monetária, passando também a abranger as informações de cunho operacional.

As funções da contabilidade gerencial estão segregadas em pelo menos três importantes atuações, segundo Marion (2014):

- a) Função Operacional: Voltada para o negócio da empresa, seja ele comércio, produtos ou serviços. Neste nível de responsabilidade das decisões devem ser tomadas em curtíssimo prazo, geralmente pelo pessoal da linha de frente, por isso as informações têm caráter quantitativo.
- b) Função Gerencial: Tem por finalidade orientar os gerentes responsáveis pelo comando de uma ou mais áreas, para tomada de decisão de curto ou de médios prazos, tem necessidade de informações em tempo real, geralmente ligada a custos, melhoria na qualidade do trabalho, satisfação dos clientes. As informações necessárias a esta função são de cunho financeiro e econômico.
- c) Função Estratégica: Baseia-se em orientar executivos sobre tomadas de decisões em longo prazo, relacionadas à rentabilidade global do negócio e o destino da organização. Concentra-se principalmente na lucratividade do negócio para o retorno do capital investido.

Analisando as funções da contabilidade gerencial, infere-se que ela tem por objetivo gerar informações que atendam aos empregados da base operacional, gerentes e executivos, possibilitando a tomada de decisão para reduzir custos, aumentar eficiência dos processos, e a qualidade dos produtos e/ou serviços.

Não obstante a esta função, para Garrison e Noreen (2001), a contabilidade gerencial destina-se ao fornecimento de informações aos gerentes, que dirigem e controlam as operações da organização. Por outro lado, a contabilidade financeira, preocupa-se em fornecer informações aos *Stakeholders*. Observa-se que os autores convergem para a mesma linha de pensamento sobre a contabilidade gerencial, que é gerenciar a parte operacional contábil que não é legislada, mas que é de extrema relevância para a saúde financeira da organização.

O gerenciamento pode ser promovido de forma mais eficaz por meio da utilização de ferramentas que permitem a extração, compilação, visualização e resultados gerados em processos como custo operacional, orçamento, rentabilidade etc.

Apesar de não existir um padrão de quais ferramentas devem ser utilizadas, elas devem ser consideradas para nortear os caminhos traçados pela organização em busca dos seus objetivos. As ferramentas de contabilidade gerencial profissionalizam a gestão e auxiliam a mitigação dos riscos envolvidos nos processos das organizações (DAVILA; FOSTER, 2007).

Teixeira (et. al; 2011), em seu trabalho, relacionou algumas ferramentas utilizadas consideradas tradicionais e modernas da contabilidade gerencial, conforme Quadro 1 a seguir:

<b>Ferramentas Tradicionais</b>
- custeio por absorção
- custeio variável
- custeio padrão
- preço de transferência
- orçamento
<b>Ferramentas Modernas</b>
- ABC
- custeio meta
- benchmarking
- kaizen
- teoria das restrições
- planejamento estratégico
- ABM
- EVA
- balanced scorecard

Quadro 1 – Ferramentas Tradicionais e Modernas

Fonte: Adaptado de Soutes e De Zen (2005); Sulaiman et al. (2004)

Observa-se que existe uma gama de ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas, isoladamente ou em conjunto com outras, para promover a melhor gestão dentro do universo da contabilidade gerencial. Todavia, existem outras ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar a organização a atingir seus objetivos, gerir melhor seus processos, e oportunizar a melhor tomada de decisão no momento atual ou futuro.

### 3. A GESTÃO DE RISCOS

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) o risco é inerente a qualquer fato na vida pessoal, profissional e organizacional, podendo envolver perdas, bem como oportunidades. No âmbito organizacional, o risco pode ser tratado como uma escolha, envolvendo uma tomada de decisão e, essa decisão, possui consequências importantes para o futuro das instituições, baseada em critérios coerentes e mensuráveis, surgindo então a necessidade de medir e gerenciar esse risco (COIMBRA, 2009).

A exposição aos riscos corporativos tem sido um dos maiores desafios à sobrevivência de uma organização. Padoveze e Bertolucci (2005) afirmam que se a adoção de estratégias corretas é o que define o futuro de uma organização, gerenciar adequadamente os riscos a que ela se expõe significa possibilitar que a organização se perpetue.

Para uma melhor definição de risco, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2003) alinhou conceitos acadêmicos à conceitos mais simples, definindo o risco como uma probabilidade de acontecimento e impacto de eventos futuros incertos, tendo potencial significativo para interferir no alcance do objetivo da entidade. É um evento que pode atrapalhar e até mesmo impedir que se atinja a meta traçada.

O COSO (2007a) define o risco de forma mais direta, como a possibilidade de que um evento ocorra e afete de modo adverso o alcance dos objetivos de uma entidade, enquanto Santomero (1997, apud COIMBRA, 2009) parte do pressuposto de que os riscos aos quais as organizações estão expostas podem ser agrupados, sob uma perspectiva gerencial, em três classes: a) riscos que podem ser evitados ou eliminados, este quando já ocorrido, com o emprego de práticas de negócios; b) riscos que podem ser transferidos; c) riscos que devem ser gerenciados de forma ativa.

Porém, esta abordagem não pode ser generalizada e estendida a todas as organizações, devido ao fato que cada empresa tem suas especificações e peculiaridades de acordo com seu negócio, sendo feito uma análise caso a caso, embora, possa ser um ponto de partida para a avaliação dos riscos incorridos por uma empresa (SANTOMERO, 1997 apud COIMBRA, 2009).

Defini-se o risco, então, como um fator presente em qualquer evento a ser realizado em uma entidade, de forma que possa ser medido o seu grau de intensidade. É entendido também, como uma

fonte de sucesso, pois a partir de identificado e “tratado” esse risco, os resultados possivelmente serão positivos com os objetivos da organização alcançados (SANTOMERO, 1997 apud COIMBRA 2009).

O TCU (2003) define o gerenciamento de riscos como um método que identifica, analisa, avalia, trata, monitora e comunica os riscos, mantendo o grau de exposição da organização a riscos em um nível aceitável. Pode-se gerenciar também, os riscos buscando reduzir a possibilidade de ocorrência de evento indesejado ou minimizando os impactos sobre os objetivos. Então, ao se identificar o risco, deve-se avaliá-lo, administrá-lo, prevendo soluções cautelares para resultados positivos. Assim, é conhecido o risco como uma fonte de sucesso e não de fracasso.

Um Gerenciamento de Riscos de qualidade, conforme explica TCU (2003), é aquele que identifica e classifica os riscos, ressaltando que sempre existirão riscos desconhecidos pela organização, por isso não se deve só identificar e classificar esses riscos, mas também monitorar e continuamente aprimorar. As entidades devem entender, num primeiro momento, que os riscos podem ter origem não só externamente, mas também em meio a sua estrutura interna.

### 3.1 AVALIAÇÃO DO CONTROLE DE RISCOS

#### 3.1.1 Identificação dos Riscos e Origem dos Riscos

O IBGC (2007, p. 16) define como primeiro passo para análise dos riscos a definição do conjunto de eventos externos, por exemplo: fatores econômicos, meio ambiente, políticos; e/ou eventos internos, como infra-estrutura, pessoal, processos; que podem impactar os objetivos estratégicos da organização. Sempre existirão riscos desconhecidos por elas, porém o processo de identificação e análise geral de riscos deve ser monitorado e continuamente aprimorado.

O IBGC (2007) explica que não há um tipo de classificação de riscos que seja consensual, exaustivo e aplicável a todas as organizações; a classificação deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada organização, contemplando as particularidades da sua indústria, mercado e setor de atuação.

O evento (risco) é definido pelo COSO (2007a) como um incidente ou ocorrência, a partir de fontes internas ou externas a uma entidade, capaz de afetar a realização dos objetivos. Os eventos podem provocar impactos positivos, negativos ou ambos. Uma das formas de categorização dos riscos consiste em desenhar uma matriz que considere a origem dos eventos, a natureza dos riscos e uma tipificação dos mesmos.

Sobre a existência e ocorrência de um evento, o COSO (2007a) considera que ao identificar os eventos, a administração deve reconhecer que existem determinadas incertezas, mas não sabe se um evento ocorrerá, quando poderá ocorrer, nem o impacto que terá caso aconteça. Por isso a administração deve considerar uma faixa de eventos em potencial de origem interna ou externa, sem levar em conta o se o impacto será favorável ou não, desse modo poderá identificar além dos impactos negativos as oportunidades a serem aproveitadas.

Assim entende-se que o agrupamento dos eventos permite melhor análise do cenário que envolve os riscos, considerando ser útil agrupar eventos em potencial em categorias, permitindo a compreensão do relacionamento entre eventos, e aquisição de informações para formar uma base para avaliar os riscos, permitindo identificar as oportunidades e riscos (COSO, 2007a).

A classificação de eventos (riscos) permite também à administração considerar o grau de completude de seus esforços de identificação de eventos, o COSO (2007a) define em duas categorias de eventos: dos fatores externos e dos internos a uma organização.

O IBGC (2007) define que os Riscos Externos são ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera e os Riscos Internos são eventos originados na própria estrutura da organização, pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia.

#### 3.1.2 Natureza dos Riscos

O IBGC (2007) classifica a natureza dos riscos em - estratégica, operacional ou financeira - o que permite sua agregação de uma forma organizada e de acordo com a sua natureza em função da(s) área(s) da organização que é(são) afetada(s) pelos eventos, podendo pertencer a categorias distintas e em alguns casos se encaixar em duas ou até mesmo em todas as categorias concomitantemente.

Quanto aos riscos estratégicos, o IBGC (2007), considera como sendo aqueles que estão relacionados à má gestão empresarial, que podem resultar em fraudes nas demonstrações financeiras, são aqueles que estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização.

Enquanto os riscos operacionais estão associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas (IBGC 2007).

No caso dos riscos financeiros as ocorrências estão associadas às operações financeiras e geração de resultados, decorrentes da administração financeira inadequada (IBGC, 2007).

É comum que se destaque como uma das categorias – principalmente na literatura dedicada ao cumprimento da Lei *Sarbanes-Oxley*<sup>1</sup> – o risco associado à confiabilidade das informações transmitidas nos relatórios financeiros divulgados pelas organizações, bem como na qualidade das informações que circulam internamente (IBGC 2007).

Existem também outras categorias de risco descritas na literatura relacionadas à combinação ou decorrência de eventos e riscos já descritos. O COSO (2007a), por exemplo, estabelece que os objetivos de uma organização sejam classificados em 4 categorias: estratégicos; operações; comunicação e conformidade.

Essa classificação possibilita um enfoque nos aspectos distintos do gerenciamento de riscos de uma organização, apesar de serem distintas elas se inter-relacionam, uma vez que determinado objetivo pode ser classificado em mais de uma categoria, (COSO, 2007a). A realização de objetivos estratégicos e operacionais está sujeita a ação de eventos externos que nem sempre estão sob o controle da organização.

Para efeito deste estudo foram consideradas as seguintes categorias de Natureza dos Riscos – Estratégicos; Operacionais; Financeiros e Conformidade – visto que esses elementos estão diretamente relacionados ao sucesso de uma organização por meio do seu Planejamento Estratégico.

### 3.1.3 Avaliação e Mensuração dos Riscos

A análise de risco serve como um processo sistemático de avaliação de acontecimentos interagindo com os objetivos de uma entidade. Usam-se informações para a identificação dos prováveis eventos que podem influenciar que a organização atinja seus objetivos e metas, compreendendo a estimativa de ocorrências do risco e o impacto que este pode causar na consecução dos alvos organizacionais (TCU, 2003).

Segundo o IBGC (2007) é usual dividir a análise de riscos em duas áreas: riscos externos (oriundos de eventos cuja ocorrência independe da ação dos gestores) e riscos internos (oriundos das atividades/processos intrínsecos da entidade) permitindo melhor gerenciamento dos riscos corporativos.

Já o *International Federation of Accountants* (IFAC) (apud PADOVEZE, 2005) se contrapõe à definição do IBGC (2007) e acredita que essa divisão da análise de riscos parte de duas naturezas distintas: riscos de *conformance*, ou seja, que será traduzido por conformidade, e riscos de *performance*, que será traduzido por desempenho, levando em conta três sentidos diferentes a serem avaliados: perigo ou ameaça, incerteza e oportunidade.

A avaliação dos riscos permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos (COSO, 2007a, p. 53), enquanto a mensuração é a identificação e análise dos riscos associadas à obtenção dos objetivos definidos nos planos estratégicos e anuais. A mensuração do risco é realizada utilizando-se juízo profissional e a experiência do auditor e do gestor (AVALOS, 2009).

Para se definir qual o tratamento que será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco. Esse grau leva em consideração pelo menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto (IBGC, 2007).

O COSO (2007a) define a probabilidade como sendo a possibilidade de que um determinado evento ocorrerá, enquanto o impacto representa o seu efeito. A elaboração de um Mapa de Avaliação dos Riscos é uma etapa fundamental na priorização do gerenciamento de riscos e na definição de tratamento que deve ser dado a cada um dos riscos identificados.

---

<sup>1</sup> Em resposta aos escândalos corporativos do início do século XX, surge em 2002 nos Estados Unidos a Lei *Sarbanes-Oxley* ("SOX"). Formulada por dois congressistas americanos, Paul Sarbanes e Michael Oxley, enfatizou o papel fundamental dos controles internos e fez com que boas práticas de governança corporativa se transformassem em exigência legal.

O mapa de avaliação de riscos é uma representação gráfica da probabilidade e do impacto de um ou mais riscos, e podem adquirir a forma de mapas de calor ou gráficos de processos que expressam estimativas quantitativas ou qualitativas da probabilidade e do impacto dos riscos, de modo a realçar os riscos mais significativos e os menos significativos (COSO, 2007b).

Conforme demonstrado na figura 1, A codificação em cores, mais comumente utilizada, realça os riscos de ocorrência mais provável e maior probabilidade de causar um impacto significativo nos objetivos, permitindo melhor visualização dos itens críticos.

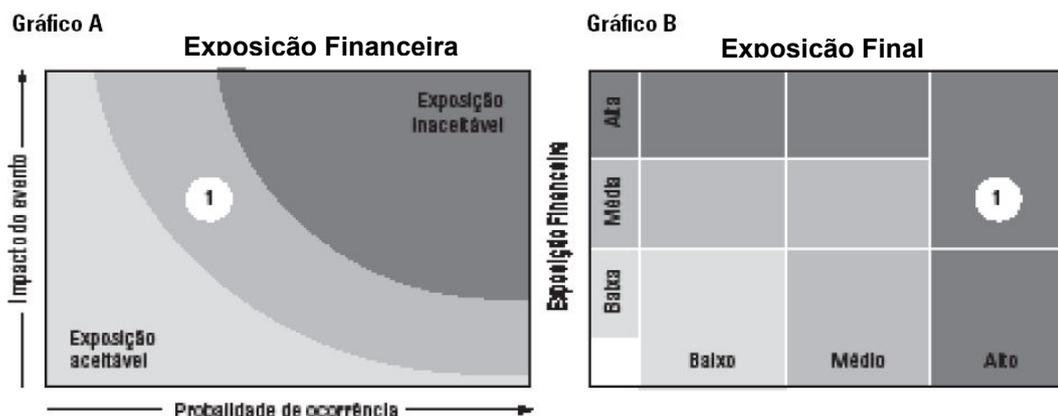
Figura 1 - Mapa de Calor

	Tópico	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto
A	Remuneração	Insatisfação do empregado em relação à remuneração provoca maior rotatividade de pessoal.	Possível	Moderado
B	Reconhecimento	Os empregados não se sentem reconhecidos, o que gera maior falta de concentração nas tarefas e nos índices de erro mais elevados.	Improvável	Pequeno
C	Redução de tamanho/pessoal	Os empregados estão sobrecarregados e cumprindo horas extras de forma considerável. O pessoal deixa a empresa para trabalhar em outras organizações que oferecem um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	Provável	Moderado
D	Demografia	A alteração da composição demográfica do grupo de empregados provoca aumento da rotatividade.	Quase certo	Moderado

Fonte: COSO (2007b, p. 61)

Outra forma de avaliação de riscos é apresentada pelo IBGC (2007), que também utiliza o sistema de cores para identificar o grau de criticidade do risco, ou seja, um evento de alta probabilidade e alto impacto se dispõe na região escura, devendo ser monitorado com muito cuidado.

Figura 2 – Exemplo ilustrativo de Mapa de Avaliação dos Riscos



Fonte: IBGC (2007, p. 21)

O IBGC (2007), explica que o Gráfico A - Exposição Financeira - representa o espaço nos quais são expostos os eventos de riscos identificados em função do nível da probabilidade de ocorrência (eixo horizontal), e do valor do impacto do evento (eixo vertical), enquanto no Gráfico B - Exposição Final - a exposição financeira mensurada no eixo vertical já é o resultado do impacto multiplicado pela probabilidade (Gráfico A).

Pode-se dizer que, uma avaliação de risco confiável numa entidade, seria a junção das técnicas qualitativas e quantitativas. Embora, o TCU (2003) considere que a técnica quantitativa seja de uma maior precisão, ela depende da técnica qualitativa para que isso aconteça, de forma que,

primeiro seja definido a quantificação do grau de exposição da entidade a esse risco, assim avaliando de forma consistente e precisa.

Conclui-se que tanto o COSO quanto o IBGC fazem referência ao Mapa de Avaliação de Riscos, e que a forma de avaliar os riscos está relacionada à sua probabilidade e impacto, ou seja, quanto maior a probabilidade e o impacto maior o risco.

### **3.1.4 Tratamento dos Riscos (Resposta a Riscos)**

Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento pertinente que à administração dará aos riscos (COSO, 2007a; IBGC, 2007). Na prática, a eliminação total dos riscos é impossível, e por isso a elaboração de um mapa de riscos apoia a priorização e visa direcionar os esforços relativos a novos projetos e planos de ação, a fim de minimizar os eventos que possam afetar adversamente e maximizar aqueles que possam trazer benefícios para a organização (IBGC, 2007).

O COSO (2007a) classifica a resposta a riscos (tratamento dos riscos), nas seguintes categorias: a) Evitar: descontinuar as atividades que geram riscos; b) Reduzir: adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos riscos; c) Compartilhar: redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou compartilhamento de uma porção do risco, por exemplo, a terceirização de uma atividade; d) Aceitar: nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade e o impacto dos riscos.

A organização após selecionar uma resposta ao risco, poderá necessitar desenvolver um plano de implementação para executá-la. Uma parte crítica do plano de ação é o estabelecimento de atividades de controle, para assegurar-se de que a resposta ao risco seja conduzida de forma eficaz (COSO, 2007a).

Conclui-se que determinar respostas a riscos não é tarefa fácil, considerando que a administração deverá levar em conta os efeitos das respostas em potencial sobre a probabilidade e o impacto do risco, e quais opções de resposta são compatíveis com as tolerâncias a risco da organização, deve ainda considerar os custos versus os benefícios das respostas em potencial e as possíveis oportunidades de a organização alcançar seus objetivos (COSO, 2007a).

## **3.2 MONITORAMENTO DOS RISCOS**

O monitoramento regular de qualquer processo ocorre no curso normal das atividades gerenciais de uma organização. Entretanto, o escopo e a frequência de avaliações ou revisões específicas dependem, normalmente, de uma avaliação do perfil de riscos e da eficácia dos procedimentos regulares de monitoramento dessas atividades (IBGC, 2007).

O monitoramento pode ser feito com o uso de diferentes ferramentas e ações, partindo do pressuposto que a organização levante considerações que julgue necessário para a estruturação desse controle. Segundo o IBGC (2007), cabe à alta administração a monitoração contínua da adequação e da eficácia do gerenciamento de riscos. Este deve ser constantemente monitorado, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo.

A alta administração pode dedicar especial atenção e fornecer diretrizes que orientem a extensão e o conteúdo de documentação formal relativa ao gerenciamento de riscos, fazendo o relato, a documentação interna e externa de deficiências encontradas, assim como as ameaças percebidas.

Contudo, o gerenciamento de risco de uma entidade varia com o tempo. Respostas que eram efetivas, podem se tornar irrelevantes, atividades de controle podem ficar menos efetivas, ou não serem aplicadas, ou até os objetivos da empresa podem mudar. Por isso, o monitoramento pode ocorrer mediante processos contínuos ou por avaliações em separado, depende da necessidade e do grau de intensidade dos riscos associados.

Políticas e os procedimentos contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. São as atividades que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, assegurando que as respostas aos riscos sejam executadas e monitoradas (COSO, 2007a).

Segundo o COSO (2007a), a responsabilidade pelo monitoramento está em todos os níveis da organização e em todas as funções. As atividades de monitoramento compreendem: aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão, do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades.

O IBGC (2007) menciona que, uma das metodologias mais utilizadas para dar suporte a este processo de avaliação é o uso de Matrizes de Controles de Riscos, pois evidenciam os objetivos e os riscos associados. Estas atividades de controle têm o propósito de determinar em que proporção,

através de distintos atributos, os objetivos considerados relevantes pela administração estão sendo efetivamente gerenciados.

A organização ao selecionar as atividades de controle deverá considerar a forma como essas atividades se relacionam entre si, podendo em alguns casos, uma única atividade de controle abordar diversas respostas a riscos, ou, diversas atividades de controle serem necessárias para apenas uma resposta a risco (COSO, 2007a). Os controles devem ser destinados a: prevenir sua ocorrência; minimizar o impacto de suas consequências; procurar o restabelecimento do sistema no menor tempo possível (AVALOS, 2009).

Embora o monitoramento dos riscos seja estabelecido para assegurar que a resposta ao risco seja conduzida de forma eficaz e eficiente em relação a um objetivo, o próprio monitoramento já é a resposta ao risco (COSO, 2007b).

### 3.3 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As informações devem ser identificadas, coletadas e comunicadas de forma ágil e adequada por toda organização e entre as diversas partes interessadas, sejam elas acionistas, reguladores, analistas financeiros e outras entidades externas. A comunicação tem a finalidade de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta à organização (COSO, 2007a; IBGC, 2007).

As informações são necessárias em todos os níveis de uma organização, para identificar, avaliar e responder aos riscos. As informações originam-se de muitas fontes – internas e externas – e facilitam as respostas as condições alteradas (COSO, 2007a).

As comunicações internas devem ser transmitidas de forma eficaz, (COSO 2007a; IBGC 2007) e para isso devem levar em consideração os seguintes aspectos: a) a importância e a relevância de um gerenciamento efetivo dos riscos corporativos; b) os objetivos da organização neste domínio; c) apetite e a tolerância a riscos da empresa; d) uma linguagem comum para o assunto “riscos”, e; e) as funções e responsabilidades dos diferentes componentes do modelo de Gerenciamento Corporativo.

Com relação à comunicação externa, o IBGC (2007), considera de um diferencial, mesmo quando se trata de obrigação legal, pois aumenta a transparência para o mercado sobre os mecanismos de gerenciamento de riscos adotados pela organização.

Conclui-se que as informações devem ser de forma clara e confiável, e que a comunicação deve ser de forma eficaz e eficiente em todos os níveis da organização, inclusive atendendo as necessidades das partes externas interessadas.

## 4. RESULTADO: GESTÃO DE RISCOS COMO FERRAMENTA PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL

Como já mencionado, Marion (2014) cita que o *Institute Of Management Accountants* (IMA - Instituto dos Contadores Gerenciais), dos Estados Unidos, principal organização mundial dedicado a contabilidade gerencial, define a contabilidade gerencial como um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização, assegurando a responsabilidade pelo uso de seus recursos.

De encontro a esta definição, a gestão de riscos complementa esta forma de gerenciar, pois segundo a definição do TCU (2003), é um método que identifica, analisa, avalia, trata, monitora e comunica os riscos, mantendo o grau de exposição da organização a riscos em um nível aceitável. Pode-se gerenciar os riscos buscando reduzir a possibilidade de ocorrência de evento indesejado ou minimizando os impactos sobre os objetivos da organização.

Observa-se que, tanto contabilidade gerencial quanto a gestão de riscos, possuem características substanciais em comum, que juntas podem se tornar uma poderosa forma de gerenciamento dentro da organização.

Conforme já mencionado pelo IBGC (2007), uma das metodologias mais utilizadas para dar suporte a este processo de avaliação é o uso de Matrizes de Controles de Riscos, pois evidenciam os objetivos e os riscos associados. Estas atividades de controle têm o propósito de determinar em que proporção, através de distintos atributos, os objetivos considerados relevantes pela administração estão sendo efetivamente gerenciados.

Para a classificação dos riscos, com base no impacto e na probabilidade, foram elaboradas duas tabelas orientativas, sendo uma de Probabilidade e outra de Impacto, e uma Matriz de Impacto x Probabilidade.

As tabelas de probabilidade e de impacto, foram elaboradas de forma simples em apenas três níveis de qualificação, conforme abaixo.

Tabela 1 - Probabilidade

<b>Alta</b>	Quando fatores externos ou internos, que não podem ser controlados, causam perdas financeiras ou econômicas relevantes a organização.
<b>Média</b>	Quando fatores externos ou internos, que podem ser controlados, mas os controles são insuficientes ou inexistentes, causam perdas financeiras ou econômicas relevantes a organização.
<b>Baixa</b>	Quando fatores externos ou internos, podem ser controlados, os controles são suficientes e eficazes, não causam perdas financeiras ou econômicas relevantes a organização.

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 2 - Impacto

<b>Alto</b>	Pode causar prejuízo financeiro e/ou paralisação do processo a curto e médio prazo.
<b>Médio</b>	Pode causar prejuízo financeiro e/ou paralisação do processo a longo prazo.
<b>Baixo</b>	Não causa prejuízo financeiro nem paralisação do processo, mas pode prejudicar o andamento do processo.

Fonte: elaborado pela autora

Da mesma forma, a Matriz de Probabilidade (x) Impacto, estabelece o cruzamento das duas tabelas, formando um resultado definitivo para o grau de risco obtido. Observa-se que uma probabilidade alta (x) impacto alto, gera um risco alto, e assim por diante.

Tabela 3: Matriz de Probabilidade x Impacto

PROBABILIDADE \ IMPACTO	IMPACTO		
	Alto	Médio	Baixo
Alto	Alto	Alto	Médio
Médio	Alto	Médio	Médio
Baixo	Médio	Médio	Baixo

Classificação do Risco

#### Classificação do Risco

Fonte: elaborado pela autora com base nos modelos sugeridos pelo COSO; IBGC (2007)

Nestes termos, considerando todas as informações abordadas neste artigo acadêmico, especialmente no item 3.1 e seus respectivos subitens, sugere-se como proposta gerencial um modelo simples de Matriz de Riscos que poderá ser aplicado como ferramenta para a Contabilidade Gerencial, ajudando na identificação e classificação dos riscos considerados altos e no tratamento e monitoramento, para alcance dos resultados desejados, conforme demonstrado na matriz abaixo.

Modelo Matriz de Riscos para Contabilidade Gerencial

Área da Contabilidade Gerencial	Identificação do Risco(3.1.1)	Origem do Risco (3.1.1)	Natureza do Risco (3.1.2)	Avaliação e Mensuração do Risco(3.1.3)			Resposta ao Risco (3.1.4)
				Probabilidade	Impacto	Classificação do Risco	
Custos Operacionais	- Aumento excessivo do preço da matéria prima	Externo	Operacional	Baixa	Alto	Médio	Reduzir
	- Danificação de máquinas	Interno	Operacional	Média	Alto	Alto	Reduzir
	- Pessoal pouco ou sem qualificação	Interno	Operacional	Baixa	Alto	Médio	Reduzir
	- Desperdício de matéria prima	Interno	Operacional	Baixa	Médio	Médio	Reduzir

A avaliação dos riscos pode mudar, caso seja realizado alterações nos processos, como a informatização, ou criação de uma norma, e, por isso as respostas que não eram efetivas podem ser tornar efetivas. Por isso, o monitoramento, conforme citado no tópico 3.2, é uma importante etapa para avaliar as melhorias nos processos e se os planos de ações implantados estão sendo eficazes e eficientes.

Vale ressaltar que a informação e comunicação, mencionados no tópico 3.3, são imprescindíveis para que haja resposta ao risco, e que toda organização consiga identificar os riscos dos processos que afetam a contabilidade gerencial e promover ações para eles sejam mitigados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alinhado ao objetivo proposto neste artigo, percebe-se que o estudo de gerenciamento do risco é um assunto ainda recente, e que alguns estudos realizados sobre o tema sugerem o uso da Gestão de Riscos como ferramenta para Contabilidade Gerencial, onde é possível identificar os riscos inerentes aos processos, aplicar a metodologia de gestão de riscos, e promover ações para que os riscos que distanciam a organização dos seus objetivos, sejam mitigados.

Ao se estabelecer uma Matriz de Controle de Riscos para a contabilidade gerencial, espera-se que os riscos que possam afetar o cumprimento daquelas atividades sejam conhecidos por toda organização, e que exista o tratamento adequado para esses riscos, ou seja, resposta ao risco.

A proposta do presente estudo foi apresentar um modelo de Gerenciamento do Risco corporativo para a Contabilidade Gerencial, de forma simples, permitindo uma aplicação prática em uma organização, objetivando uma contribuição aos sistemas e modelos existentes, dentro de uma abordagem teórica simples, por meio de um modelo que compreende: identificação, avaliação, mensuração, controle e resposta ao risco.

Riscos sempre irão existir dentro de uma organização, mas saber como lidar com eles é o que trará o diferencial para a empresa. Ao identificar os riscos, medi-los e analisar qual seu impacto, pode-se garantir uma maior estabilidade dos controles internos, resultando na minimização dos custos dentro da organização.

A utilização de uma ferramenta de gestão, não impossibilita que julgamentos errados sejam feitos ou decisões equivocadas sejam tomadas, porém se utilizadas corretamente minimizam ao muito a probabilidade estas situações ocorrerem. Claro que eventos externos e imprevisíveis também podem afetar o resultado de um sistema bem gerenciado, mas aquelas situações prevista, que são

rotina, estarão melhores gerenciadas para a sustentação da devida tomada de decisão pela organização.

Conclui-se que a Gestão de Riscos, como ferramenta para a Contabilidade Gerencial, por meio da utilização de um modelo de Matriz de Riscos, permite uma maior compreensão das ameaças que estão por trás dos processos, fortalecendo a tomada de decisão da alta administração e definindo novos rumos para alcance dos seus objetivos.

Como oportunidade de novas contribuições acerca deste assunto, sugere-se a aplicação deste modelo na Contabilidade Gerencial de uma organização, para que sejam mensurados e analisados os resultados, e quais foram os benefícios gerados para alcance dos objetivos organizacionais.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 5ª Ed, São Paulo: Atlas, 2001.

BRASILIANO, A.C.R. **Método Avançado de Análise Risco - Resposta aos Riscos Corporativos**. Brasiliano & Associados. São Paulo. 2009. disponível em <http://www.brasiliano.com.br/>. Acesso em 15 jul. 2011.

COIMBRA, F.C. - **Gestão estratégica de riscos: Instrumento de criação de valor**. VII SEMEAD. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead>> Ano 2009. Acessado em 30 de jul. 2011.

COSO *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada/ Sumário Executivo - Estrutura**; tradução de PricewaterhouseCoopers LLP, Federação Latino-americana de Auditores Internos (FLAI) e Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA) – São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2007.

\_\_\_\_\_ **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada/ Técnicas de Aplicação**; tradução de PricewaterhouseCoopers LLP, Federação Latino-americana de Auditores Internos (FLAI) e Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA) – São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2007.

COSO *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* **Controle Interno: Estrutura Integrada/ Sumário Executivo - Estrutura**; tradução de PricewaterhouseCoopers LLP, Federação Latino-americana de Auditores Internos (FLAI) e Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA) – São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2013.

DÁVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early-stage startup companies. *Accounting Review*, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.

GARRISON, R. H.; NORREN, E. W., **Contabilidade Gerencial**, 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos editora S.A. 2001.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos**; coordenação Eduarda La Roque. São Paulo, SP: IBGC, 2007. Disponível em: <<http://www.icts.com.br/new/arquivos/ibgc-orientacaogerriscoscorporativos.pdf>>. Acesso em 25 mar. 2011.

IUDÍCIBUS, S. 1935, **Contabilidade gerencial**, 6. ed., São Paulo: Atlas 2010.

MARION, J.C. Ribeiro, O. M. 1949, **Introdução à contabilidade gerencial**. 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JR., J.H.; SILVA, C.A.S.. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L. BERTOLUCCI, R.G.. **Proposta de um modelo para o gerenciamento do risco corporativo**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

PADOVEZE, C. L.. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TEIXEIRA, **Sistema de Información Científica**. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. v. 8, n.3 Vitória-ES, Jul. - Set. 2011. p. 108 – 127 - ISSN 1807-734X  
Aridelmo José Campanharo Teixeira. Rosimeire Pimentel Gonzaga. Angélica de Vasconcelos Silva  
Moreira Santos. Valcemiro Nossa.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Roteiro de Aplicação da Metodologia de Análise de Risco para escolha de Temas de Fiscalização**. Brasília. 2003.