

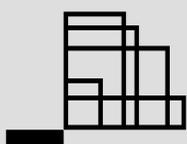


O papel do conselho na supervisão de riscos corporativos em um contexto de incertezas

A supervisão efetiva e ativa do gerenciamento de riscos no nível do conselho nunca foi tão importante.

Maio de 2023

O conselho tem papel essencial na supervisão dos riscos que afetam os negócios. O órgão pode gerar valor tangível para a empresa e seus acionistas tanto em momentos de crise quanto em tempos normais. Seu trabalho começa com a compreensão do rumo estratégico da organização e a avaliação das perspectivas dos *stakeholders* e do cenário competitivo. Como o conselho da sua empresa define a abordagem de supervisão de riscos e como ele efetivamente a executa?



pwc



Vivemos uma era de incertezas, conflitos geopolíticos e eventos surpreendentes – como uma pandemia com consequências econômicas e sociais de longo alcance – que traz um novo perfil de riscos para as organizações. Uma empresa nem sempre consegue antecipar o que está por vir, mas uma supervisão de riscos de qualidade pode ajudá-la a responder mais rapidamente a crises. O número e os tipos de riscos que o conselho supervisiona continuam crescendo, ainda que a natureza deles mude. Alguns se tornam mais prováveis à medida que as empresas ficam mais interconectadas. Outros provavelmente afetam apenas uma área do negócio. Outros ainda podem ter graves repercussões na reputação da empresa como um todo.

Os acontecimentos dos últimos anos reforçaram a necessidade de as empresas reconhecerem como possíveis alguns eventos que antes pareciam improváveis. Como as organizações e seus conselhos podem usar essa lição para melhorar seus processos de supervisão de riscos? Manter uma mente aberta, porém cética, é um aspecto importante. Dada a sua experiência coletiva – e o fato de que seus membros ficam fora da administração do dia a dia do negócio –, a maioria dos conselhos está bem posicionada para fomentar essa mente aberta e ter disposição para explorar cenários hipotéticos. Ter uma visão de longo prazo dos riscos associados ao plano estratégico no nível do conselho permite que a liderança da empresa se concentre no gerenciamento diário.

A evolução do ERM

O gerenciamento de riscos corporativos (ERM, na sigla em inglês) sempre consistiu em identificar e gerenciar os principais riscos a que a organização está exposta. Isso não mudou. Os insumos, a metodologia, os resultados e o processo geral mudaram – porque era preciso. Conforme descrito a seguir, há vários fatores por trás da evolução dos processos de ERM e supervisão de riscos.

Expectativas dos *stakeholders* e demanda por transparência

Planejamento de gerenciamento de crises/resiliência

Ampliação da função de diretor de riscos

ERM como uma ferramenta de execução da estratégia – não apenas como um mecanismo de defesa

Evolução dos processos de ERM e supervisão de riscos

Alocação de riscos no nível do do conselho e do comitê

Multidimensionalidade de riscos (econômicos, estratégicos, reputacionais)

Eventos surpreendentes/crises

Um novo foco para a definição do apetite a riscos da organização

A relação entre estratégia e risco

Grandes investidores têm pressionado por mais informações sobre como a declaração de propósito de uma empresa está vinculada à sua estratégia e ao sucesso a longo prazo. Com esse foco que a cada dia se torna mais importante, os conselhos devem entender de que forma o propósito corporativo fundamenta os processos para identificar riscos e ainda a definição do apetite a riscos da empresa – o que não deve ser visto apenas do ponto de vista da organização, mas também dos acionistas e stakeholders (por exemplo: funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e reguladores).

Vamos usar os riscos ESG para ilustrar essa questão que, para muitas empresas, de certa forma já estava no radar. E a atenção recente dos grandes investidores, aliada ao aumento das propostas de acionistas em busca de divulgação, evidenciou esses riscos. Grandes investidores estão sugerindo que os riscos ESG podem ter um impacto no valor sustentável de longo prazo da empresa. Por exemplo, talvez a empresa dependa de água como um recurso essencial. Com as mudanças climáticas, a obtenção dela no futuro pode se tornar um desafio, o que acabará por afetar o valor da empresa a longo prazo. As empresas estão agora mais focadas em identificar riscos ESG relevantes, monitorar, supervisionar e comunicar seus esforços aos acionistas e outros *stakeholders*.

O conselho precisa se concentrar em identificar os principais riscos de negócios que são ativamente acompanhados e monitorados em todos os níveis, inclusive no nível do próprio conselho, que pode agregar valor real ao refletir sobre o nível de diligência da administração sobre os riscos que realmente importam para o negócio.

O que pode melhorar nas discussões sobre ESG

62%

dos conselhos afirmam dialogar sobre ESG nas discussões sobre gerenciamento de riscos corporativos.

Fonte: PwC, 2021 Annual Corporate Directors Survey, outubro/2021.

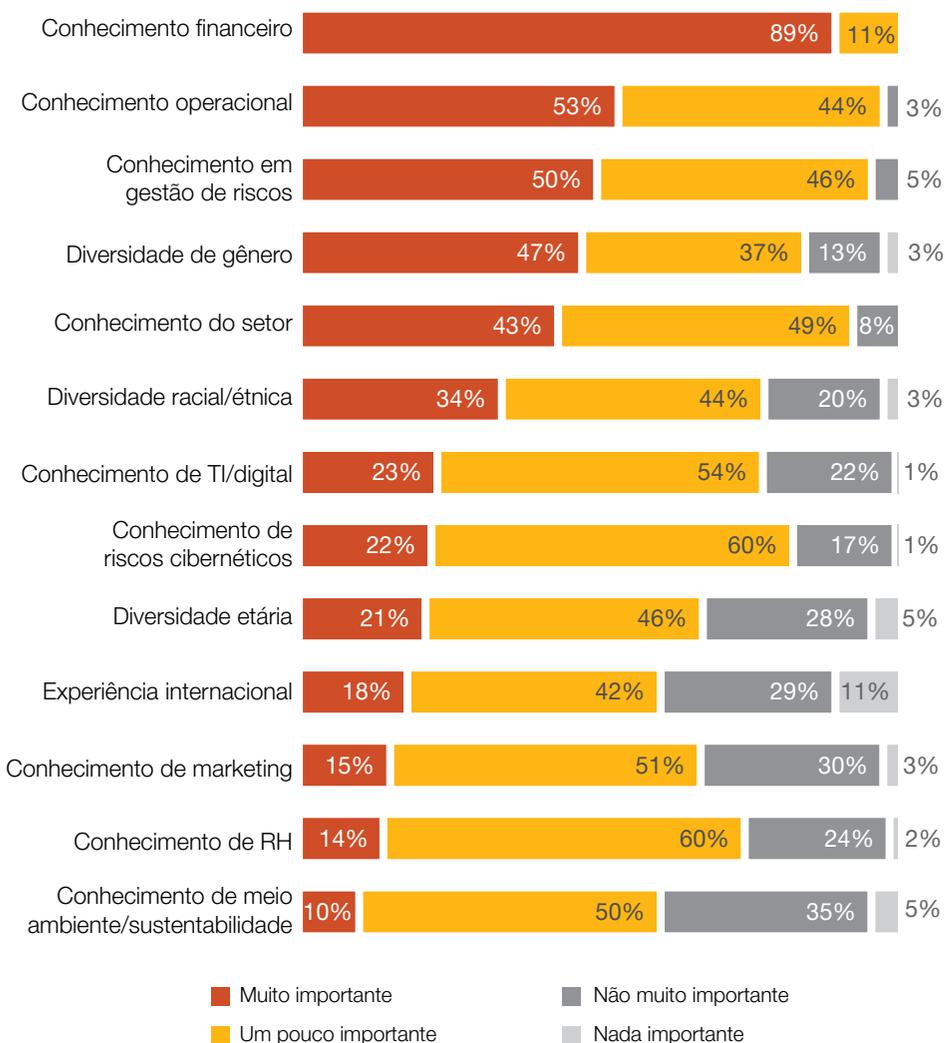
Para mais informações sobre ESG e ERM, leia [Safeguarding trust: the board's role in integrating ESG and ERM](#).

Para começar: a composição do conselho

A supervisão de riscos é responsabilidade de todo o conselho. Ter habilidades, experiências e conhecimentos diversos é vital para entender a ampla gama de riscos que uma empresa pode enfrentar. É importante contar com alguns membros com profundo conhecimento do setor que possam ajudar a antecipar o que está por vir. Por outro lado, também é essencial ter novas perspectivas – seja com novos conselheiros ou com membros que tenham experiência em setores diferentes ou conjuntos adicionais de habilidades – para enxergar o risco através de lentes variadas. Conselheiros com experiência específica em gerenciamento de riscos também são indispensáveis.

Composição e diversidade do conselho

Como você descreveria a importância dos seguintes atributos, habilidades ou competências em seu conselho?



O conhecimento de gestão de riscos é quase tão importante quanto o financeiro e operacional como habilidade importante que os conselheiros buscam para seus conselhos, mas as competências em ESG – que cobrem uma ampla gama de riscos, desde os ambientais e sociais até os de governança – são ainda pouco cobiçadas, pelo menos por enquanto.

Fonte: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, setembro/2020.



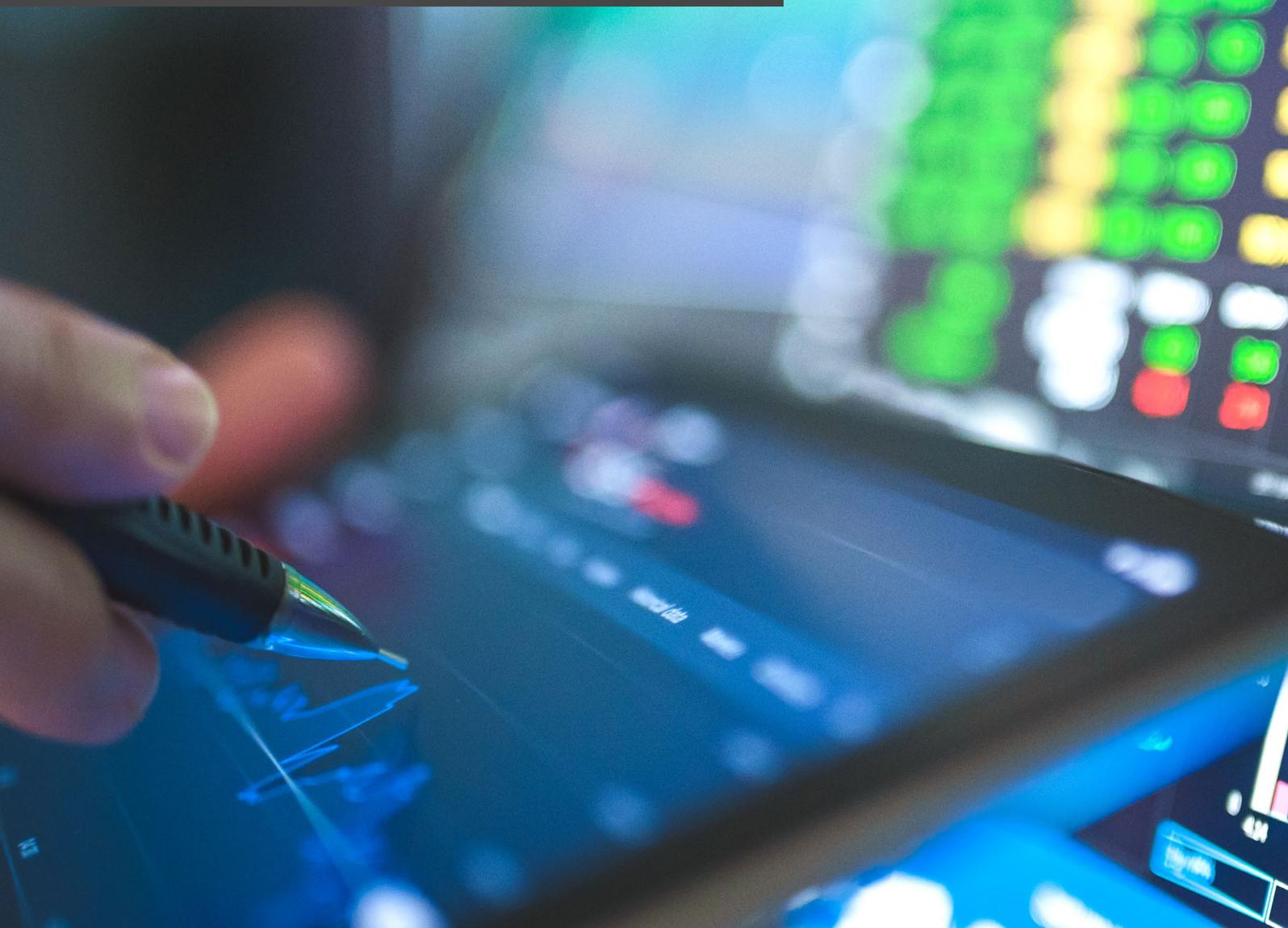
A diversidade também pode afetar a supervisão de riscos. De fato, 76% dos entrevistados em nossa *2021 Annual Corporate Directors Survey* concordaram que a diversidade no conselho melhora a supervisão da estratégia e dos riscos e pode reduzir a probabilidade de que ameaças passem despercebidas. Depois de avaliar a composição do conselho, a próxima área de atenção é entender como a empresa está identificando e gerenciando os riscos.

A diversidade do conselho afeta a supervisão

76%

dos conselheiros dizem que a diversidade do conselho melhora a supervisão da estratégia e dos riscos.

Fonte: PwC, *2021 Annual Corporate Directors Survey*, outubro/2021.



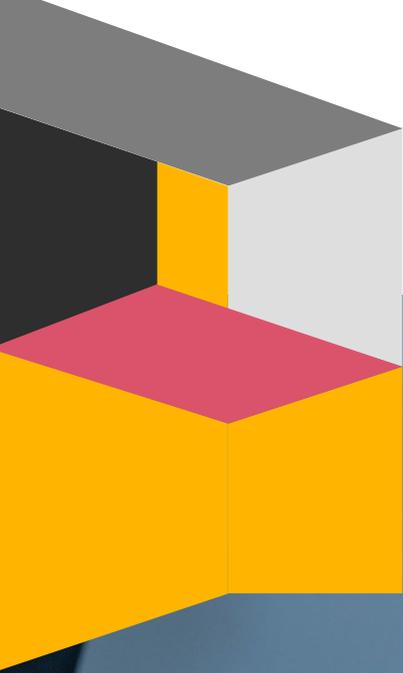
Compreenda e potencialize a gestão de riscos

O gerenciamento de riscos corporativos (ERM) significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Algumas empresas usam o ERM simplesmente para identificar, priorizar e relatar riscos – protegendo valor. Há empresas que também usam o ERM para tomar decisões melhores e mais bem fundamentadas e aprimorar seu desempenho estratégico, financeiro e operacional – gerando valor. É preciso trabalho e comprometimento em todos os níveis para que isso aconteça.

O que ERM é – e o que não é

ERM é o conjunto de capacidades, cultura, processos e práticas que ajudam as empresas a tomar decisões melhores ao lidarem com incertezas. Ele fornece aos profissionais uma estrutura e políticas para ajudá-los a entender, identificar, avaliar, gerenciar e monitorar os riscos de tal forma que a empresa possa atingir seus objetivos. Ele é mais valioso quando integrado ao planejamento estratégico e à tomada de decisões.

Avaliar o risco apenas – identificar e priorizar os principais – não é ERM. Quando para nesse ponto, uma empresa pode saber sobre o risco, mas não gerenciá-lo de modo eficaz. Isso não quer dizer que a identificação e a avaliação não sejam essenciais para potencializar o valor do ERM. Mapear riscos requer não apenas entender os fatores que geram valor para a organização, mas também os riscos – e oportunidades – que podem surgir quando esses fatores mudam. O ERM pode ser uma ferramenta para ajudar as organizações a avaliar o potencial de ganhos das decisões associadas a cada risco específico. Por exemplo, muitas organizações mudaram seus modelos de negócios por causa da pandemia da Covid-19, adotando uma força de trabalho remota e oferecendo aos consumidores e clientes outras formas de interação, criando novos canais de distribuição.



As melhores empresas também usam o ERM para tomar decisões melhores e mais fundamentadas, além de aprimorar seu desempenho estratégico, financeiro e operacional – gerando valor.



Conselhos e líderes executivos precisam analisar períodos além do trimestre ou do ano atual para elaborar a melhor estratégia. É improvável que o ERM e a alta administração prevejam a próxima crise. Por isso, a avaliação contínua de riscos deve abranger possíveis ameaças para ajudar a empresa a se concentrar em identificar e minimizar qualquer impacto na estratégia.

Também é importante ter em mente que a supervisão de riscos não consiste apenas em evitá-los. Para ter uma estratégia de sucesso, as empresas devem também se arriscar.

Usado corretamente, o ERM identifica os riscos que podem representar obstáculos e garante que eles sejam comunicados aos *stakeholders* e gerenciados adequadamente. O ERM, no entanto, é diferente para cada empresa. Como então o conselheiro pode saber se este processo está funcionando adequadamente na sua empresa?

Pontos de melhoria para o ERM

Sintomas	Causas possíveis	Considerações do conselho
Discussões estratégicas que se concentram em oportunidades, ignorando riscos.	<ul style="list-style-type: none"> O risco pode não estar totalmente integrado ao planejamento estratégico. Administração excessivamente focada no que é positivo, sem considerar todo o contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> Os riscos corporativos estão alinhados aos pilares e objetivos estratégicos que o conselho considera importantes para o negócio? As discussões do conselho sobre estratégia incluem o uso de riscos e resultados de ERM como ferramentas para identificar oportunidades?
Não há relação entre a lista de riscos e os objetivos estratégicos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Uso do ERM apenas como um exercício de <i>compliance</i>, com potencial ignorado. Uso do ERM como uma pesquisa anual de autoavaliação de risco, em vez de um processo contínuo. 	<ul style="list-style-type: none"> Com que frequência o conselho recebe atualizações sobre o ERM? Anualmente ou com mais regularidade? Como os resultados do ERM são integrados na tomada de decisões estratégicas do conselho?
Foco excessivo em riscos perceptíveis, como relatórios financeiros, <i>compliance</i> e/ou riscos operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> A metodologia do ERM identifica os riscos apenas de um lado, sem estratégia. Foco em áreas erradas. 	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o processo para identificar riscos – há um equilíbrio de cima para baixo e de baixo para cima? Como os resultados do ERM são avaliados pelos líderes executivos e o conselho?
O ERM não é considerado no nível do conselho ou da alta administração.	<ul style="list-style-type: none"> O líder de ERM não recebe o suporte necessário internamente. 	<ul style="list-style-type: none"> O líder responsável pelo ERM na organização é um executivo que entende bem a empresa e pode liderar adequadamente o esforço relacionado a riscos?
Discussões obsoletas sobre ERM – abordando os mesmos riscos todos os anos.	<ul style="list-style-type: none"> O ERM não desafia a gestão a entender o que mudou e o que pode estar por vir. 	<ul style="list-style-type: none"> O processo de ERM considera os riscos emergentes? A administração considera como os riscos podem evoluir ou surgir e qual impacto (positivo ou negativo) isso pode ter no negócio?

Para mais informações, confira [2022 Global Risk Survey](#).

O impacto do ERM deve ir além da diretoria executiva

Se operar apenas no nível executivo, o ERM não influenciará o comportamento de toda a organização. Na verdade, algumas empresas consideram útil avaliar os riscos ou priorizá-los em diferentes níveis, já que diferentes grupos de pessoas podem ter perspectivas singulares com base em suas competências.

O conselho e a equipe executiva podem estar alinhados na priorização de riscos, mas a gerência intermediária pode ter prioridades muito diferentes. Vale a pena perguntar aos que estão fora do nível executivo como eles fariam. Isso permite identificar duas coisas: ou a gerência intermediária está recebendo mais *insights* de risco de clientes, fornecedores e outros empregados que o processo de ERM, ou a equipe executiva não está educando a gerência intermediária de forma eficaz sobre os principais riscos e a necessidade de se concentrar em mitigação. De qualquer modo, essa informação pode ser muito útil para entender como a empresa está alinhada na identificação e priorização de riscos.



Quem está avaliando o ERM?

Muitas empresas consideram útil incluir pessoas de vários níveis da organização em seu processo de ERM. Isso pode ser tão simples quanto pedir que a administração convide alguns de seus profissionais, desde o nível executivo até os gerentes de nível médio, para qualquer entrevista relacionada ao processo de avaliação de riscos. Os conselheiros podem perguntar à administração, durante as atualizações de ERM, se ela adotou essa abordagem mais holística na identificação e avaliação.

Apetite a riscos

Todos lemos notícias sobre empresas que fizeram apostas envolvendo níveis de risco que não compreendiam totalmente. Não se arriscar, entretanto, é preocupante, uma vez que as oportunidades de desempenho e crescimento podem ser perdidas. Portanto, não raro o conselho se pergunta: quanto risco nossa empresa precisa correr para executar o plano estratégico?

O instinto impulsiona a tomada de riscos em muitas empresas. A maioria das pessoas tem uma noção de como deve se comportar e quais riscos são aceitáveis, mas como a alta administração e o conselho podem saber se todos estão em sintonia em relação a essa postura? Tudo se resume a tirar partido do apetite a riscos. A administração pode permitir que os empregados saibam quanto risco é adequado assumir na tentativa de atingir seus objetivos, formulando sua declaração de apetite a riscos. Algumas empresas veem isso como um exercício acadêmico que acaba em uma estante. Entretanto, quando bem-feito, pode fornecer informações importantes sobre quais e quantos riscos são adequados para a organização.

Declarações de apetite a riscos bem-sucedidas se ajustam à estratégia e fundamentam as decisões de negócios, com dados quantitativos e qualitativos. O conselho as revisa anualmente como parte de seus esforços de ERM. Com um relatório frequente, os conselhos têm uma visão consolidada do risco em toda a organização para poder avaliar um possível acúmulo em relação ao apetite.

Benefícios de uma boa declaração de apetite a riscos



Uma boa declaração de apetite a riscos pode promover uma cultura saudável, apoiar em momentos decisivos e ser um manual sobre resiliência – um guia corporativo sobre o nível de incerteza aceitável. Ela define os limites, que podem diferir a cada contexto, de quanto risco assumir para atender aos objetivos estratégicos e operacionais. Na realidade, é importante tornar claro quanto de risco é necessário (o *baseline*) e quanto é aceitável (o tolerável) para alcançar os objetivos. Em resumo, arriscar-se se torna mais simples.

Para ver exemplos, consulte [Risk Appetite – Critical to Success](#), do COSO.

Qual é o papel da cultura nas discussões sobre riscos?

O apetite a riscos é uma parte fundamental da cultura da empresa, já que, se ela é compreensível, consistente e ética, possibilita decisões e transparência apropriados.

Por outro lado, se o tom da liderança for de desconfiança e microgerenciamento, as decisões podem ser paralisadas e criar uma cultura avessa ao risco. E uma cultura corporativa que fornece mensagens contraditórias – ações e palavras discordantes – pode comprometer o desejo de se arriscar. Conselhos bem preparados avaliam liderança, pessoas, comunicação, estratégia, responsabilidade, reforço, gerenciamento de riscos e infraestrutura para analisar como o risco pode impactar a cultura.

Consulte *Why do boards need to know their company's culture? Hint: to make sure it's an asset, not a liability* para mais informações sobre o papel do conselho na supervisão da cultura.

Principais pilares de uma função eficaz de gerenciamento de riscos:

Para entender o programa de gerenciamento de riscos de uma empresa, os conselhos podem considerar útil avaliar as seguintes práticas de liderança:



Uma única linguagem de riscos. Definições comuns e categorias padrão de riscos facilitam a informação para toda a empresa e a identificação de discrepâncias e interdependências.



Uma abordagem comum de avaliação de riscos. Uma abordagem de avaliação de riscos com um único conjunto de critérios facilita compartilhar, comparar e combinar as perspectivas de diferentes equipes sobre os vários riscos que a empresa enfrenta.



Uma abordagem simplificada para os controles. Ao abordar riscos específicos ao longo dos anos, as empresas podem acabar com controles ineficientes e sobrepostos. Simplificar esses processos, quando possível, pode melhorar o desempenho sem sacrificar a eficácia.



Colaboração multifuncional. Melhorar o compartilhamento de informações entre todas as funções a fim de contribuir para o gerenciamento de riscos pode melhorar os processos.



Um único gestor de riscos. Um diretor de riscos ou outro executivo pode apoiar os esforços de gerenciamento em toda a empresa e coordenar a preparação de relatórios tanto para a administração executiva quanto para o conselho.

Relatórios de riscos

Muitas empresas usam uma abordagem manual e fragmentada para gerenciar e relatar riscos. Isso significa que várias partes da empresa podem relatá-los ao conselho com diferentes frequências, formatos e áreas de foco. Para agravar a ineficiência dessa abordagem, cada parte da empresa pode estar usando sistemas diferentes e, portanto, informando diferentes tipos de dados.

Algumas empresas preparam relatórios abrangentes de riscos filtrando as informações fornecidas por vários grupos de gerenciamento, mas essa abordagem gera outros desafios, e o processo em si pode ser ineficiente. Cada vez mais empresas estão aproveitando uma plataforma de tecnologia GRC (governança, risco e conformidade) para consolidar e agilizar o processo de elaboração de relatórios.

O conselho deve definir que tipo, nível e frequência de relatórios seriam necessários para cumprir com eficácia suas responsabilidades de supervisão. Organizações exemplares fornecem ao conselho relatórios trimestrais sobre ERM. Como parte de uma análise anual profunda do processo geral de ERM, a administração pode apresentar seu procedimento para identificar e avaliar os principais riscos a que a organização está exposta. Esses riscos (geralmente entre 10 e 15, podendo variar de acordo com cada empresa) e as alterações neles fariam parte do relatório trimestral para leitura prévia do conselho.



Sua empresa está recebendo os dados necessários para gerenciar riscos?

Dos participantes do *Global Risk Study 2022* da PwC:

38%

disseram que a função de riscos corporativa não busca ativamente insights externos para avaliação e monitoramento.

Fonte: PwC, *2022 Global Risk Survey*, maio/2022.



Para cada risco-chave, um líder executivo deve ser designado e um plano de mitigação deve ser detalhado. Esse acompanhamento precisa especificar os indicadores-chave de risco (KRIs, na sigla em inglês) para cada um que é monitorado no nível do conselho. Os KRIs podem servir como sinais de alerta precoce e podem ser especialmente úteis para os conselheiros. Essas métricas podem dar uma ideia de como a administração estuda o horizonte de riscos em busca de sinais de alerta.

Os KRIs não preveem o futuro, mas permitem que a administração evite surpresas, fazendo mudanças que minimizem o impacto dos principais riscos ou evitem que eles se concretizem. Por exemplo, uma queda no Produto Interno Bruto (PIB) ou um aumento no desemprego pode indicar a um varejista que as vendas de fim de ano não serão tão robustas como esperado, então pode ser a hora de diminuir o estoque ou reduzir a equipe.

Os KRIs devem estar estreitamente associados aos indicadores-chave de desempenho (KPIs), porque o gerenciamento eficaz de riscos ajuda a impulsionar o desempenho esperado. Além de providenciar as leituras prévias trimestrais recorrentes para o conselho, o responsável pelo ERM da organização e alguns dos responsáveis por riscos podem fornecer, durante a reunião, comentários sobre quais riscos mudaram e o que pode estar surgindo. O conselho pode fazer algumas perguntas, como:

- (1) Há riscos fora da lista de principais riscos que podem aparecer em breve?
- (2) O que acontecerá se dois ou mais riscos interagirem? Talvez seja mais útil considerar os que têm probabilidade remota, mas cujo impacto seria mais crítico.

A conclusão é que discussões regulares sobre riscos com a administração são um imperativo. Os relatórios e/ou conversas da administração com o conselho devem, no mínimo, identificar os mais críticos para a empresa, seu possível impacto, sua probabilidade, além da identificação dos responsáveis e o status das atividades de mitigação.

Estrutura do conselho e práticas de supervisão

A responsabilidade é de todo o conselho ou de um comitê?

Todo o conselho é responsável pela supervisão de riscos e deve entender o programa de ERM da empresa. No entanto, convém ao conselho delegar aos comitês os detalhes da supervisão de riscos específicos. Por exemplo, o comitê de remuneração pode dar atenção aos riscos associados à reformulação de planos de remuneração, enquanto o comitê de tecnologia se concentra nos riscos inerentes a uma nova integração de sistemas de TI.

Com o aumento do número e do tipo de riscos que os conselheiros supervisionam, muitos conselhos estão analisando formas de alocar a supervisão de riscos. Conselhos exemplares revisam essa alocação ao menos anualmente para garantir que nada passe despercebido e que todas as principais ameaças estejam mapeadas.

Há muito interesse em comitês de risco – mas eles ainda são relativamente raros, já que estão presentes em apenas 12% das empresas listadas no índice S&P 500. Isso inclui empresas do setor de serviços financeiros e de outros altamente regulamentados, nos quais talvez sejam uma exigência.

Embora o conselho como um todo seja responsável por supervisionar riscos, muitos atribuem o dia a dia em grande parte ao comitê de auditoria, que já tem demandas relevantes com que se preocupar. Riscos individuais são então distribuídos pela estrutura de comitês, com o de auditoria assumindo alguns. Além das restrições de tempo e do escopo amplo, o comitê de auditoria talvez não seja o órgão certo para a supervisão de determinados riscos que podem exigir mais experiência sobre temas específicos.



Independentemente da estrutura de alocação da supervisão que o conselho decida usar, os conselheiros precisam garantir que são capazes de conectar os pontos mais adiante. Um foco fragmentado em riscos individuais pode impedir que o conselho identifique como eles se interligam. Relatórios preparados pelo comitê ajudam a garantir que informações e conclusões importantes sejam comunicadas a todo o conselho.

Para uma supervisão eficaz, é fundamental assegurar que aspectos distintos do gerenciamento de riscos se combinem no nível corporativo para permitir uma revisão da forma como eles interagem, se podem se tornar covariantes e quais circunstâncias externas podem levar ao alinhamento ou a um efeito cascata de riscos aparentemente independentes.

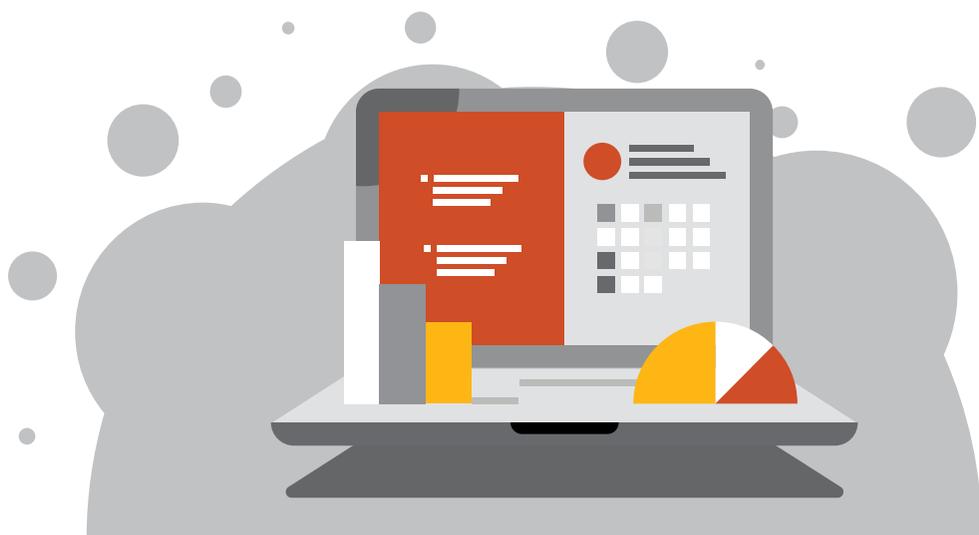
Como usar uma matriz de alocação de riscos

Algumas empresas se beneficiam do uso de uma matriz de alocação de riscos, que pode fazer parte do resumo dos principais riscos fornecidos ao conselho. Ela funciona melhor quando faz parte do *framework* de governança do ERM e ajuda os membros do conselho a entender quem detém a responsabilidade de supervisão de cada risco: um comitê específico ou possivelmente todo o conselho. Essa alocação também deve fazer parte do *framework* de governança do ERM, um componente-chave que define claramente quem está gerenciando e quem está supervisionando cada risco.

De acordo com uma [pesquisa da NACD](#), apenas 53% dos conselheiros afirmaram que seus conselhos haviam atribuído funções de supervisão de riscos claramente definidas a cada um de seus comitês.

Exemplo de matriz de alocação de riscos

Principais riscos	Responsável executivo	Supervisão do conselho/ comitê	Frequência	Fonte de asseguração
Violações na segurança de TI	CIO	Comitê de auditoria	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria interna Consultor de TI Hacker ético
Relatórios financeiros imprecisos	CFO	Comitê de auditoria	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria interna
Novas aquisições ou parcerias	CEO	Conselho	Conforme necessário	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria interna
Terceiros	COO	Conselho/ comitê de auditoria	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria interna
Capital humano	Diretor de RH	Comitê de remuneração	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria interna
Cultura	CEO	Conselho	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria interna Diretor de ética/ RH
Conformidade	Diretor jurídico	Conselho/ comitê de auditoria	Conforme necessário	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria interna Diretor de <i>compliance</i>
Regulação	Diretor jurídico	Comitê de auditoria	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria interna Conselheiro externo



Aproveitando ao máximo as reuniões do conselho

Seja o conselho completo ou um comitê que supervisiona os riscos, análises periódicas aprofundadas podem ajudar a entender os principais de forma mais completa. Os responsáveis pelo risco (unidade de negócios ou executivos funcionais) podem explicar a sua natureza, seu impacto potencial nos objetivos estratégicos, como ele está sendo gerenciado – incluindo limites aceitáveis – e que tipo de controles foram adotados. As reuniões do conselho são um ótimo momento para descobrir como as práticas de gerenciamento estão incorporadas aos negócios. Também são uma oportunidade para entender se risco e desempenho são gerenciados juntos, já que riscos individuais podem impactar vários objetivos. Destacar uma ou duas áreas-chave de risco a cada trimestre é um bom ritmo, dependendo do quanto as agendas estejam ocupadas. Avalie incluir essas reuniões no calendário anual de planejamento da agenda.

Os conselheiros podem então passar o tempo da reunião discutindo o risco e como a avaliação da administração pode mudar – por exemplo, se o impacto potencial é mais grave ou está mudando mais rapidamente do que o esperado.

Finalmente, os conselheiros devem buscar outras opiniões sobre como a administração está lidando com um risco específico, solicitando as visões do pessoal de ERM, *compliance* e auditoria interna.



Transparência do conselho

Como um conselho pode tranquilizar os investidores e outros *stakeholders* de que está supervisionando o risco de forma eficaz?

Recentemente, os acionistas incentivaram as empresas a oferecer divulgações mais relevantes e transparentes sobre as atividades de supervisão de riscos e o desempenho do conselho em relação a elas. Em especial, grandes investidores querem entender como as empresas estão se concentrando nos riscos de sustentabilidade que podem afetar a capacidade de uma empresa de gerar valor a longo prazo. Para impulsionar a ação nesse sentido, alguns investidores até anunciaram mudanças em suas políticas de voto em conselheiros. Agora, em certos casos, a incapacidade de uma empresa de dar atenção adequada a esses riscos e divulgar métricas relevantes pode fazer com que acionistas influentes votem contra determinados conselheiros.

Em resposta à demanda dos investidores, os reguladores também começaram a pressionar por mais divulgação sobre a supervisão de riscos. Em 2022, a SEC (agência independente responsável por proteger e regular o mercado de capitais americano) propôs regras relacionadas às divulgações sobre mudanças climáticas e segurança cibernética. As regras propostas tratam da divulgação de mais informações sobre o gerenciamento de riscos da empresa nessas áreas e a supervisão do conselho em cada uma delas. Como consequência desse foco maior de investidores e reguladores na supervisão, muitas empresas estão expandindo suas divulgações.

Os conselheiros devem ler as declarações mais recentes com um olhar crítico para ter certeza de que são valorizados por sua supervisão. Os conselheiros podem pedir à administração para fazer benchmarking das divulgações da empresa sobre a supervisão de riscos exercida pelo conselho. Revisar divulgações de alto nível pode desafiar o conselho a ser mais transparente. Esse exercício também pode apontar a necessidade de o conselho dedicar mais tempo ao gerenciamento ou a identificar outras lacunas em seu processo de supervisão que precisam ser abordadas.

Quão sólidas são suas divulgações sobre supervisão de riscos?

As informações de supervisão de riscos bem elaboradas têm evoluído para incluir informações adicionais relacionadas ao tema, como:

- Se todo o conselho está envolvido.
- Uma descrição de como o conselho analisa a função de gerenciamento de riscos da empresa.
- A abordagem do conselho para alocar a supervisão de riscos por comitê, incluindo uma lista detalhada das principais áreas em que cada comitê se concentra.
- A natureza e a frequência dos relatórios ao conselho ou comitê.
- O papel da alta administração em relação à supervisão de riscos, incluindo uma descrição do comitê de gerenciamento de riscos, seus membros e suas responsabilidades.
- Detalhes específicos sobre a supervisão da segurança cibernética, como o número de vezes em que a segurança cibernética esteve na pauta do conselho, quem (por exemplo: CIO, CISO e CRO) apresenta atualizações ao conselho, se também ouve especialistas externos e se realiza sessões privadas com o CIO ou CISO.
- Detalhes específicos sobre a supervisão de riscos ESG, incluindo objetivos e metas.
- Como o conselho se assegura de seu próprio conhecimento técnico nessas áreas – seja por meio de conhecimentos específicos, uso de consultores terceirizados ou educação/aperfeiçoamento contínuo.

Considerações finais

Em um ambiente de risco de negócios cada vez mais complexo e interconectado, os conselhos desempenham um papel crucial em supervisionar os riscos e manter os acionistas informados.

- Para começar, os conselhos podem dar uma olhada em torno da mesa. Há diversidade de experiência, pensamento, gênero e raça capazes de trazer diferentes perspectivas sobre riscos?
- Também convém que os conselhos entendam o programa corporativo de ERM – e como podem contribuir para esse programa.
- É recomendável que o conselho dedique tempo à supervisão de sua própria estrutura.
- E, finalmente, os conselhos não devem esquecer os diferentes *stakeholders* da empresa – quais informações são fornecidas a eles sobre os programas e atividades de gerenciamento de riscos da empresa?

Ao examinar e refinar sua abordagem de supervisão de riscos, o conselho pode gerar ainda mais valor para a empresa e seus acionistas.



Contatos

Francisco Macedo

Sócio líder de *Risk Services*
francisco.macedo@pwc.com

André Pannunzio

Sócio líder de Auditoria Interna
andre.pannunzio@pwc.com

Luiz Ponzoni

Sócio líder de *Risk Transformation*
luiz.ponzoni@pwc.com

Rosana Napoli

Sócia
rosana.napoli@pwc.com

Hugo Spindola

Sócio
hugo.spindola@pwc.com



www.pwc.com.br



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2023 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda. Todos os direitos reservados.