

**NA PRÁTICA**

**Educação continuada**

Especialistas avaliam a mais nova opção de curso, regulamentada em junho pelo CAPES: o mestrado profissional

**PERFIL**

**Andrea Matarazzo**

O secretário das subprefeituras de São Paulo fala sobre o aprimoramento do setor público

**CRA-SP**

Conselho Regional de  
Administração de São Paulo  
NBR ISO 9001:2000

Agosto/2009 Ano 32 - nº 278

# Administrador

PROFISSIONAL



**Prevenir ainda  
é a melhor saída**

É possível evitar que uma empresa sofra prejuízos financeiros, desgaste sua reputação ou perca competitividade no mercado, por uma das principais práticas da boa administração: a gestão de riscos



# O que pode dar errado?

**A crise financeira mundial já deixa importantes lições em termos de gestão de riscos e responsabilidade corporativa**

por Illenia Negrin

Um empresário está prestes a inaugurar uma casa noturna em uma região nobre de São Paulo. E anda preocupado com a vizinhança: um bairro onde os poucos sinais de urbanização são a alvenaria mal acabada das casas, evoluídas de baracos de madeira. Percebeu que, sem levar em conta as necessidades do entorno, o negócio que consumiu altos investimentos acumularia grandes chances de fracasso. Por isso, decidiu incluir os moradores no projeto, oferecendo cursos de capacitação e oportunidades de emprego na própria boate. Na mesma cidade, donos de pizzarias descobriram que, unidos, são mais competitivos e ficam menos expostos à oscilação de preço dos fornecedores. Juntos, levantaram recursos, compraram um grande estoque de queijo mussarela e não sentiram no caixa os efeitos do inverno —o preço do quilo dobra nesta época do ano. E por falar em dinheiro, um banco decidiu negar empréstimos a companhias que não praticam ações sustentáveis e desrespeitam o meio ambiente.

As três histórias se encontram no mesmo ponto: a gestão de riscos. A boate, as pizzarias e o banco conseguiram identificar quais fatores poderiam prejudicar e até inviabilizar o negócio. A partir disso, definiram ações para conter as ameaças, seja a hostilidade dos vizinhos, a alta no preço do principal insumo ou ter a boa reputação abalada por ajudar empresas que derrubam árvores ou contaminam os rios e o solo.

A prática parece simples e óbvia, já que mensurar as armadilhas do mercado é uma das prerrogativas básicas da administração. Ou melhor, da boa admi-





nistração. O fato é que, depois da quebradeira dos bancos norte-americanos, em setembro do ano passado, muitos empresários deixaram de concentrar suas avaliações nos lucros e resultados e passaram a se questionar: o que pode dar errado?

Se as companhias que dominam o mercado imobiliário dos EUA tivessem feito essa pergunta antes de começar a explorar os clientes denominados *subprime*—com maior risco de crédito— a bola de neve não se transformaria na avalanche que acertou em cheio o sistema bancário norte-americano. Enquanto os juros estavam baixos e os imóveis valorizados, as instituições financeiras passaram a refinanciar a hipoteca dos cidadãos, e ainda devolviam uma boa quantia em dinheiro, para estimular o consumo. Títulos da dívida foram vendidos com a promessa de alta rentabilidade e os bancos que adquiriram os papéis passaram a vendê-los como derivativos. Quando os juros subiram—porque era necessário conter a inflação—, os donos de imóveis não conseguiram honrar as parcelas da hipoteca. O resultado foi catastrófico e arrasou diversos setores da economia para o buraco. Até as empresas mais “saudáveis” sofreram os impactos da falta de crédito.

“Depois de iniciada a crise, a gestão de riscos se transformou em pauta obrigatória das corporações no mundo inteiro. No Brasil, as companhias de capital aberto já adotam a prática, que contribuiu muito para a valorização das ações na bolsa de valores. Os investidores não querem aplicar o dinheiro em empresas que arriscam seu faturamento”, argumenta o sócio-diretor da KPMG Consultoria, Sidney Ito.

## Pequenos ou grandes negócios enfrentam basicamente os mesmos riscos: operacionais, de crédito, financeiro, legais, de reputação ou socioambientais

As lições amargas impostas pelo colapso financeiro despertaram o debate sobre responsabilidade corporativa. E as boas políticas de gerenciamento de riscos se transformaram em vitrine. “As grandes companhias têm mais recursos e adotam sistemas bastante complexos, contratando auditorias especializadas e criando departamentos específicos para acompanhar o processo. Mas as pequenas não podem prescindir desse tipo de monitoramento, mesmo com ferramentas mais simplificadas”, sustenta Ito.

As ameaças enfrentadas por grandes ou pequenos negócios são as mesmas. Basicamente, estão expostos a riscos operacionais, de crédito, financeiros, legais, de reputação e socioambientais. Mas, quando se transformam em realidade, os maus ventos que estremecem uma empresa de porte maior podem dizimar outra de dimensões mais modestas. Uma sentem a marola; outras, o dilúvio.

O consultor e conselheiro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Roberto Lamb, explica que, enquanto as companhias de capital aberto monitoram seus riscos para tranquilizar acionistas e atrair investidores estrangeiros, as menores e familiares precisam de tais ferramentas para garantir a perenidade. “A realidade das micro e pequenas empresas é muito difícil. Atuam em condições adversas. O dono do negócio perde o sono se as vendas não vão bem. Ele está focado em melhorar seu faturamento, porque muitas vezes o negócio é um investimento de toda a família. E tem dificuldades em mapear os riscos, porque nem sabe por onde começar”, afirma.

Lamb diz que é comum pequenos negócios serem lucrativos, mas não terem dinheiro em caixa. O descompasso gera um risco financeiro



**Sidney Ito da KPMG alerta que os investidores não querem aplicar seu dinheiro em empresas que arriscam seu faturamento**





A pizzaria de Ricardo Barros cresce, em média, 20% ao ano graças à prática do associativismo

enorme porque, sem capital de giro, o gestor não tem como administrar bem o estoque, negociar prazos mais vantajosos com fornecedores e repassar os benefícios aos clientes. “Muitos empresários se viram em sérias dificuldades durante a crise porque houve uma retração na oferta de crédito. Como dependiam muito do capital de giro, perderam a liquidez, já que o acesso às linhas de crédito ficou bem mais difícil”, comenta.

O sócio-diretor da KPMG lembra que bancos de fomento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ou as instituições ligadas ao governo, já levam em conta as políticas de prevenção adotadas por uma empresa antes de liberar recursos. “Quem está com a ‘casa em ordem’ consegue juros mais baixos e outras vantagens na hora de pedir um empréstimo. Do contrário, não

podem sequer obter crédito”, esclarece Ito.

Uma das saídas para conter o risco de falta de crédito e garantir competitividade é se unir à concorrência. Não, não se trata de fusões, nem de passar a empresa adiante. Para os micro e pequenos estabelecimentos que atuam num mesmo setor, são grandes as vantagens de

**“ Sozinho eu não teria melhorado meu negócio nem 10% do que conquistei. A associação foi fundamental**

*Ricardo Barros, comerciante e um dos fundadores da Associação das Pizzarias Unidas de São Paulo*

buscar soluções coletivas. Por isso, uma das bandeiras da Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário (Sebrae), é estimular o associativismo como modo de diminuir o risco de fechamento das empresas.

“Observamos que as associações não servem apenas de blindagem, mas também de alavanca para os negócios de menor porte. Juntos, conseguem fazer frente aos concorrentes maiores, compartilhando ideias e custos”, explica Francisco Tonci Ordóñez, consultor do Sebrae-SP.

O comerciante Ricardo Barros que o diga. Ele é um dos fundadores da Associação das Pizzarias Unidas de São Paulo, que reúne 50 estabelecimentos na capital e região metropolitana. No início, em 2002, era um grupo minguado de quatro empresários, disputando espaço com milhares de outras pizzarias. Aos poucos, foi ganhando aliados e passou a discutir os problemas e as soluções para vencer a corrida. Juntos, conseguiram elaborar material gráfico mais sofisticado e embalagens mais adequadas –sempre rateando os custos–, além de promover uma série de palestras sobre administração, vigilância sanitária, legislação trabalhista, segurança alimentar.

“Sozinho não teria melhorado meu negócio nem 10% do que conquistei. A associação foi fundamental”, avalia o comerciante, hoje diretor de relações institucionais da entidade.

A pizzaria de Barros cresce cerca de 20% ao ano, em um mercado abarrotado de pequenos empreendedores que vendem o prato predileto dos paulistanos. A capital tem cerca de 8.000 negócios do tipo, e mais de 2.000 atuam



na informalidade, de acordo com a associação. Barros vende 7.000 pizzas por mês e emprega 43 funcionários. “Antes, vendia 2.200 e vivia em dificuldade.”

Hoje, a Pizzarias Unidas faz compra conjunta de 70% do estoque consumido pelos associados, de produtos lácteos a embalagens. Graças ao sistema, conseguiram adquirir uma grande quantidade de mussarela para garantir um inverno sem surpresas. “Em média, pagamos R\$ 6,70 pelo quilo do produto. No meio do ano, salta para R\$ 11,70. Em parceria com a Caixa Econômica Federal, obtivemos um empréstimo para adquirir e reservar os produtos. Assim, diminuímos os riscos de mercado e não prejudicamos o faturamento”, ensina.

### Bancos são pioneiros

Pela legislação brasileira, somente as instituições financeiras têm por obrigação implementar o gerenciamento e tornar público os valores em risco, ou seja, quanto se pode perder de dinheiro nos piores cenários econômicos. Quanto mais eficiente o controle, menores são as chances de prejuízo.

A lista de processos que precisam ser monitorados é extensa. Inadimplência de clientes, ataques de hackers ao sistema eletrônico, contratos mal formulados e que podem motivar brigas judiciais, variação cambial, fraudes... Tudo pode onerar os cofres e acender a desconfiança dos acionistas e correntistas.

O professor da Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV) Samy Dana diz que o desafio dessas instituições é aprimorar a gestão de riscos operacionais, que envolvem a conduta dos funcionários. Ele diz que um

dos maiores entraves é o processo de liberação de empréstimos. Na maioria das agências, é o gerente quem “vende” as linhas de crédito e também avalia o risco de o cliente interessado deixar de pagar as parcelas. “Isso gera um conflito de interesses. O gerente tem metas a cumprir, então precisa vender o produto. Por isso, é comum ele alterar os dados do cadastro, até que o sistema autorize a concessão do empréstimo. Ele pode dizer que o cliente ganha mais, ou tem outra

## O desafio das instituições financeiras é aprimorar a gestão de riscos operacionais, que envolvem a conduta dos funcionários

*Samy Dana, professor da Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas*

profissão”, explica.

A fraude é bastante comum, revela Dana, e aumenta os riscos de inadimplência. Contratado por um grande banco para solucionar o problema, o professor implementou um *software* que registrava todas as vezes em que as informações eram modificadas para driblar as restrições. Graças ao sistema, descobriu que 95% dos analistas de crédito adulteravam o cadastro bancário para obter a autorização. “Foi preciso mudar as regras e passar a exigir documentos que comprovem os rendimentos mensais e mantenham atualizadas as referências sobre os clientes”, afirma, Dana.

Tanta vigilância é justificada pelo número gigantesco de brasileiros que confiam seus recursos às instituições financeiras. De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), 77,1 milhões de pessoas possuíam conta bancária ativa em 2007, ano da última contagem.

Também estão na mira da lei os 369 fundos de pensão mantidos por empresas públicas e privadas, que oferecem aposentadoria complementar a do INSS. Segundo a Associação Brasileira das Entidades de Previdência Fechadas (Abrapp), o sistema beneficia 6,5 milhões de pessoas – incluindo ativos, pensionistas e dependentes – e administra um patrimônio de R\$ 460 bilhões, correspondentes a 18% do Produto Interno Bruto (PIB).

Com o agravamento da crise econômica internacional, o Conselho de Gestão de Previdência Complementar do Ministério da Previdência Social decidiu estabelecer critérios mais rígidos de operação dos fundos, tornando os planos mais conservadores. Desde o ano passado, as entidades estão obrigadas a abater do superávit as dívidas das empresas patrocinadoras, antes de dividir o lucro com os contribuintes. Além disso, os fundos tiveram que se enquadrar nos limites estabelecidos pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e reduzir suas aplicações na bolsa de valores.

O professor da FGV cita um caso clássico para ilustrar o que pode acontecer com fundos mal geridos. Uma das líderes mundiais de distribuição de energia, a norte-americana Enron Corporation, entrou em falência em 2002, depois que um escândalo finan-



ceiro envolvendo seus diretores foi descoberto. Eles manipulavam balanços e declaravam lucros ilusórios, enquanto dívidas de R\$ 25 bilhões dilapidavam o patrimônio da companhia.

A fraude, claro, não poupou o fundo de pensão da empresa, que empregava 21 mil funcionários. Mais de 90% dos recursos do fundo eram aplicados na própria Enron. E simplesmente evaporaram durante a “lambança” administrativa. “Trabalhadores que estavam prestes a se aposentar jamais viram a cor do dinheiro”, diz Dana.

A coordenadora de Controles e Riscos da Economus (fundo de pensão da Nossa Caixa), Eva Ramos, diz que o foco do

monitoramento são os processos operacionais, para evitar autuações fiscais. “Antes de implementarmos o programa, identificamos cerca de 400 riscos. A maioria de probabilidade remota. O principal, que teria um grande impacto financeiro, seria não estar em dia com o pagamento de tributos. Nesse caso, o governo nos cobraria tudo de uma vez. E isso enxugaria parte de nossos recursos”, conta.

Para evitar o baque, toda a contabilidade é analisada mensalmente por uma auditoria externa, que verifica se os processos foram cumpridos. Na avaliação de Eva, que também integra a comissão de Governança da Abrapp, a gestão tem sido eficiente e gera bons frutos, como aumento da rentabilidade do fundo, que administra cerca de R\$ 3,3 bilhões. “Fomos o quarto fundo de maior superávit do país no ano passado. A transparência estimula a confiança nos nossos planos e faz com que os futuros beneficiários continuem contribuindo. Além de valorizar as ações na bolsa”, sustenta.

### Sustentabilidade

Algumas instituições financeiras aprimoraram o conceito e passaram a valorizar riscos menos aparentes –mas igualmente prejudiciais à saúde financeira das corporações e dos próprios bancos. Práticas irresponsáveis do ponto de vista ambiental e social podem arruinar uma empresa na mesma medida que o atraso tecnológico, a entrada de produtos chineses no mercado ou a retração de crédito.

Pioneiro na análise de questões socioambientais, o Banco

“A lei sempre existiu, mas era amplamente desrespeitada. Graças à atuação de ONGs e dos governos, a fiscalização se intensificou

*Christopher Wells, superintendente de risco socioambiental do Banco Real*

Real não concede empréstimos a empresas que atuam à margem das regras de sustentabilidade. Desde 2002, 51 companhias tiveram seus pedidos negados. Metade delas são madeireiras que devastavam a Amazônia. As demais tinham denúncias de utilizar trabalho escravo ou multas por descarte inadequado de resíduos industriais que contaminam rios, solo e atmosfera.

“A lei sempre existiu, mas era amplamente desrespeitada. Graças à atuação de ONGs e dos governos, a fiscalização se intensificou. Se uma empresa for atuada, terá de despender vultuosos recursos para se adequar às normas. E isso vai comprometer o faturamento, aumentando o risco de não pagarem suas dívidas com o banco”, explica o superintendente de risco socioambiental do Banco Real, Christopher Wells.

Além das chances de calote, o banco identifica outras ameaças. Por exemplo, uma fábrica que precisa de recursos e apre-



Estão na mira de Christopher Wells 3.000 empresas com limite de crédito acima de R\$ 1 milhão e que precisam de licença ambiental para operar



senta ao banco suas instalações e o terreno onde está localizada como garantia. A empresa passou anos poluindo o solo e gerou um passivo ambiental homérico. Se vier a falir, quem fica com a obrigação legal de remediar a questão é o banco. “Muitas instituições já desembolsaram quantias enormes para reverter o quadro”, comenta Wells.

A imagem perante os acionistas e os correntistas também corre perigo quando um banco se propõe a financiar empresas com práticas duvidosas. Mais um bom motivo para elevar os padrões de exigência. A meta é implementar, até 2010, os mesmos critérios de avaliação nas análises de crédito feitas pelo Banco Santander –os dois bancos anunciaram a fusão no ano passado.

Atualmente, estão sob a mira da superintendência de Wells um grupo de 3.000 empresas, que têm limite de crédito acima de R\$ 1 milhão e precisam de licença ambiental para operar, como indústrias, mineradoras, hospitais, madeireiras, companhias de saneamento, agropecuária e frigoríficos.

Para a geógrafa Paola Figueiredo, diretora de novos negócios da Sustentax, empresa que elabora projetos de sustentabilidade, o tema ainda é tratado como “perfumaria” na maioria das empresas. Mas será o assunto principal das mesas corporativas na próxima década.

“É uma questão estratégica, e ainda pouco compreendida. Reduzir o impacto ambiental não se limita à reciclagem. Assim como controlar o risco social não significa estimular a filantropia”, defende Paola.

A diretora explica que as três condições básicas precisam ser cumpridas para se alcançar uma atividade sustentável: equilíbrio ambiental, justiça social e viabilidade financeira. Paola conta a experiência com um de seus clientes, o dono da casa noturna citado no início da matéria. “Este empresário não sabia como equacionar o maior risco a que seu negócio está exposto: o social. E é uma questão delicada, porque não se tratam de processos administrativos. Tratam-se das relações humanas.”

A preocupação do empresário é com os traficantes que dominam a antiga favela vizinha. E que poderiam criar formas de vender drogas dentro da casa noturna. “Isso acabaria com o ambiente que se pretende criar, com um público diferenciado.” Para minimizar o perigo, a solução pensada

## “Reduzir o impacto ambiental não se limita à reciclagem. Assim como controlar o risco social não significa estimular a filantropia”

*Paola Figueiredo, diretora de novos negócios da Sustentax*

foi aproximar o empreendimento da realidade dos moradores e oferecer empregos e treinamentos para a comunidade. Se vai dar certo? “A gestão de riscos não é uma ciência exata. É um processo de constante construção. Não dá para fechar os olhos e dizer ‘acabamos’. Qualquer plano é sempre só o primeiro passo”, ensina. ☞



**Paola Figueiredo** afirma que equilíbrio ambiental, justiça social e viabilidade financeira são essenciais quando se fala em sustentabilidade