

Ajustando o Apetite a Risco para Medidas Não Financeiras

O apetite a risco — o nível de risco que uma organização está preparada para aceitar na busca de seus objetivos — é fundamental para uma governança eficaz em todas as organizações, e os conselhos desempenham um papel crítico na definição desse apetite. Mas seriam os riscos de crédito e de mercado e outros fatores financeiros as únicas questões que devem ser consideradas? Apesar do nome, os riscos não financeiros também podem ter um impacto financeiro significativo em uma organização. Como as empresas se concentram em questões de governança, risco e conformidade, devem considerar como o risco não financeiro está afetando o sucesso de seus esforços de gerenciamento de riscos corporativos (ERM) e o apetite geral a riscos.

O grande número de riscos que se enquadram na categoria não financeira aumenta as chances de que alguns sejam negligenciados. Eles podem incluir operacional, conformidade, cibersegurança, reputação, ambiental, conduta do funcionário, cultura ética e corporativa, saúde pública, justiça social, diversidade, equidade e inclusão, direitos humanos, estratégico, terceirizado, geopolítico, recursos naturais, recursos humanos, risco de integridade de dados, entre outros. Essa lista parcial mostra o quão significativos podem ser os riscos não financeiros e defende a sua incorporação em qualquer discussão sobre o apetite a risco. De fato, “os riscos não financeiros agora são uma ameaça potencialmente mais cara do que as exposições financeiras”, de acordo com a PwC.¹

“Riscos não financeiros agora são uma ameaça potencialmente mais cara do que as exposições financeiras.” PwC

Esperando o Inesperado

As organizações devem estar cientes de que esta é uma área em evolução, onde riscos novos e desconhecidos devem surgir. Cinco anos atrás, por exemplo, poucas empresas tinham protocolos para lidar com uma possível crise global de saúde que interromperia a atividade econômica mundial, derrubaria cadeias de suprimentos e paralisaria algumas indústrias, mas a pandemia do COVID-19 destacou a necessidade de esperar o inesperado.

Mesmo quando as organizações acreditam ter controle de potenciais riscos não financeiros, elas podem não antecipar todos os problemas que podem surgir. O risco de privacidade, por exemplo, parece ser uma consideração bem conhecida, mas pode se tornar um problema de formas inesperadas. Um varejista conhecido sofreu danos à reputação quando foi

reportado que um aplicativo de sistema de estacionamento usado por seu proprietário estava rastreando o uso do navegador dos clientes. No alvoroço que se seguiu, o varejista argumentou que não era o responsável pelo aplicativo, mas o dano à reputação estava feito.

O conselho tem um papel importante nesse esforço. Quanto às questões ambientais, sociais e de governança (ESG), que abrangem muitos tipos comuns de risco não financeiro, “os conselhos precisam examinar e questionar continuamente as informações fornecidas pela gestão e reconhecer que o ESG é um risco de nível corporativo que deve ser visto por meio das lentes de estratégia e operações”, de acordo com um relatório da *National Association of Corporate Directors*.²

Uma Sopa de Letrinhas

Identificar e mensurar o risco não financeiro é uma preocupação importante, mas há pouca consistência na orientação sobre como isso deve ser feito. Existe, atualmente, uma sopa de letrinhas de frameworks e normas que as organizações podem optar por usar, mas sem requisitos abrangentes reais de nível federal nos Estados Unidos e sem normas adotadas globalmente. No momento, as orientações disponíveis abrangem várias áreas diferentes, conforme demonstrado pelos 23 frameworks e normas de mensuração e reporte não financeiros em uma lista compilada pelo *Center for Sustainable Organizations*.³ Eles são categorizados com base em considerações como constituinte principal de interesse (acionista x stakeholder), construções de desempenho de interesse (risco, criação de valor/avaliação de impacto, sustentabilidade), considerações de resultado triplo e forma primária de mensuração (incrementalista x baseada em contexto). As organizações podem optar por seguir um conjunto de diretrizes, combinar regras de diferentes diretrizes, ou optar por simplesmente não realizar esse tipo de reporte. No entanto, este último pode não ser uma opção verdadeiramente viável daqui para frente. A auditoria interna pode fornecer insights para ajudar as organizações a entender as opções de mensuração e reporte em um momento em que há uma pressão crescente sobre as organizações, por parte de uma ampla gama de stakeholders que desejam mais informações e transparência sobre questões não financeiras, incluindo ESG. Para alguns dos maiores investidores institucionais do mundo, “o ESG tornou-se um indicador do bom gerenciamento de riscos e de uma boa visão de longo prazo, duas preocupações primárias da atualidade”, de acordo com a empresa de consultoria de gestão Russell Reynolds Associates.⁴

Um Cenário Regulatório em Evolução

O número de regulamentações de divulgação envolvendo riscos não financeiros está crescendo rapidamente no mundo todo, com os reguladores da União Europeia liderando o caminho. Nos EUA, a regulamentação do reporte em duas áreas não financeiras está no horizonte iminente. No ano passado, a *Securities and Exchange Commission* (SEC) dos EUA propôs exigir que os registrantes incluíssem divulgações específicas relacionadas ao clima e à cibersegurança em suas declarações de registro e relatórios periódicos. Quanto às preocupações climáticas, as divulgações incluiriam detalhes sobre os riscos que poderiam ter um impacto

Coleta de Dados de Risco Não Financeiro

Muitas organizações podem ter alguns procedimentos bem estabelecidos relativos a informações não financeiras específicas, por isso, é importante entender quais dados já estão disponíveis, especialmente se o reporte e divulgação se tornarem obrigatórios em algumas áreas. As empresas provavelmente coletaram uma grande quantidade de dados para conformidade com as regras definidas pelos órgãos reguladores. Nos EUA, exemplos incluem a *Environmental Protection*

NORMAS DE REPORTE DO ISSB

Em novembro de 2021, os curadores da IFRS Foundation anunciaram a criação de um novo conselho normativo – o *International Sustainability Standards Board* (ISSB) – para ajudar a atender às demandas de reporte de alta qualidade, transparente, confiável e comparável entre empresas sobre o clima e outros assuntos ambientais, sociais e de governança (ESG).

O ISSB foi encarregado de desenvolver uma linha de base global abrangente de normas de divulgação relacionadas à sustentabilidade, que fornecem aos investidores e outros participantes do mercado de capitais informações sobre os riscos e oportunidades relativas à sustentabilidade das empresas, para ajudá-los a tomar decisões informadas.

Espera-se que as novas normas de reporte do ISSB, relativas ao reporte climático e de sustentabilidade, sejam publicadas até o fim do segundo trimestre de 2023.

material nos negócios, resultados de operações ou condição financeira, juntamente com algumas métricas de demonstrações financeiras relacionadas ao clima e divulgações sobre emissões de gases de efeito estufa.⁵ Quanto à cibersegurança, haveria alterações nas regras da comissão para aprimorar e padronizar as divulgações sobre o gerenciamento de riscos de cibersegurança, estratégia, governança e reporte de incidentes por empresas públicas.⁶ Embora as propostas sejam destinadas às empresas listadas, os stakeholders de empresas privadas também podem pressionar por divulgações semelhantes.

Agency, Occupational Safety and Health Administration, Department of Labor, Department of Commerce e outros. Os procedimentos de gerenciamento de risco relativos ao framework de controle interno do COSO e aos sistemas de gestão ISO também podem capturar informações sobre questões não financeiras. A auditoria interna pode ajudar as empresas a avaliar os dados disponíveis para identificar lacunas de informações e evitar a duplicação de esforços.

Sobre o The IIA

O Institute of Internal Auditors (IIA) é uma associação profissional internacional sem fins lucrativos, que atende a mais de 230.000 membros e concedeu mais de 185.000 certificações Certified Internal Auditor (CIA) no mundo todo. Criado em 1941, The IIA é reconhecido em todo o mundo como o líder da profissão de auditoria interna em normas, certificações, educação, pesquisa e orientação técnica. Para mais informações, visite theiia.org.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

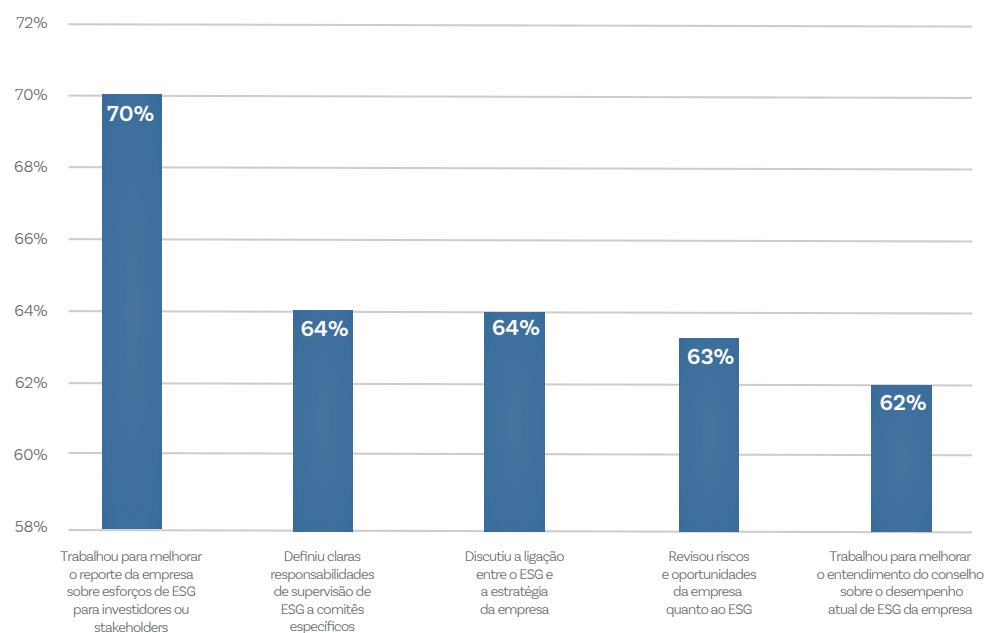
Assinaturas Gratuitas

Visite theiia.org/Tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

No entanto, mesmo que as empresas já tenham informações, é importante estar ciente de que, devido à falta de requisitos consistentes de reporte de riscos não financeiros e à falta de familiaridade com essa área, os processos e procedimentos em torno deles podem ser inadequados. Os controles e procedimentos de avaliação de riscos podem ser menos desenvolvidos em algumas funções do que em outras, ou insuficientes para as necessidades atuais. As informações podem vir de uma variedade de áreas – como recursos humanos, compras, ESG ou vendas –, dificultando a identificação e a coleta. Em relação ao ESG, “o risco de fraude nessa área deveria ser uma prioridade para os comitês de auditoria e um ponto de foco nas avaliações de riscos de fraude supervisionadas pelo comitê de auditoria”, de acordo com um relatório da Deloitte, que observou que esse risco não é regido pelos mesmos tipos de controles presentes nos processos de reporte financeiro. Como resultado, pode ser mais fácil manipular dados voluntariamente reportados sobre emissões de carbono ou outras medidas não financeiras importantes.⁷

As empresas privadas podem achar que seus controles estão insuficientes. Há claramente espaço para os conselhos fazerem a diferença nessa frente. Quatorze por cento das empresas privadas disseram à NACD que seus conselhos não se concentraram em questões de ESG nos últimos 12 meses, em comparação com apenas 3% das empresas públicas, que enfrentam mais demandas por dados nessa área. Apenas 39% das empresas privadas disseram que seu conselho revisou os riscos e oportunidades relacionados a ESG para a empresa.⁸ (Veja a figura 1.)

Figura 1 - Quais Práticas de Supervisão de ESG os Conselhos Usaram nos Últimos 12 meses?



Fonte: 2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies

Envolvendo a Auditoria Interna

Para ajudar a liderança a entender e lidar com riscos não financeiros, os líderes de auditoria interna podem usar sua compreensão holística das muitas facetas — e ameaças — da entidade, para identificar considerações de risco e fornecer conselhos sobre a melhor forma de lidar com elas.

As equipes de auditoria interna elaboram seus planos de auditoria com base em vários fatores, entre eles o apetite geral a riscos da organização. Os auditores consideram os limites de risco financeiro da organização e as declarações de apetite, bem como considerações como leis e regulamentos, políticas e normas organizacionais e as expectativas dos

stakeholders, como conselho, investidores, analistas, clientes, funcionários e parceiros de negócios — bem como as normas da indústria.

Um passo para os conselhos é ver que a auditoria interna tem a chance de desempenhar um papel crítico na avaliação da integridade e precisão dos dados não financeiros. Infelizmente, muitas organizações não estão fazendo pleno uso da contribuição que a auditoria interna pode fazer. O *Chief Audit Executive* (CAE) reporta ao conselho sobre questões de ESG em apenas 11% das empresas públicas e 8% das empresas privadas participantes da pesquisa da NACD.

A auditoria interna pode prestar avaliação e assessoria que podem ajudar a mitigar e identificar riscos que incluem:

- **Impacto no modelo de negócio.** As empresas podem enfrentar pressões inesperadas para adotar novas práticas que abordem riscos não financeiros inesperados.
- **Perda da vantagem competitiva.** Os riscos não financeiros têm o potencial de prejudicar a participação de mercado e a reputação de uma empresa.
- **Dificuldade de acesso a capital ou custos de empréstimos mais elevados.** Investidores ou credores podem exigir maior transparência sobre riscos não financeiros do que a empresa pode oferecer.
- **Desvantagens trabalhistas.** Um mercado apertado de contratação ou falta de engajamento dos funcionários pode ser prejudicial, principalmente se a empresa parecer um local desagradável para trabalhar.
- **Consequências sociais e geopolíticas.** As empresas podem não prever distúrbios sociais ou civis localizados.

Um Entendimento Aprofundado

“O gerenciamento de riscos não pode ser visto como uma coleção de práticas estáticas, mas deve evoluir para acompanhar os modelos de negócios que mudam rapidamente,” de acordo com um relatório da McKinsey.⁹ Conforme as empresas monitoram e mantêm abordagens de risco para dados não financeiros, a auditoria interna pode fornecer um entendimento aprofundado da organização e insights contínuos em um cenário de riscos incerto e em evolução.

PERGUNTAS PARA MEMBROS DO CONSELHO

- » Os riscos não financeiros são incorporados ao apetite a risco de nossa organização?
- » Como nossa organização monitora o risco não-financeiro?
- » Quais controles estão em prática para identificar, prevenir ou mitigar os riscos não financeiros?
- » Esses controles são avaliados e atualizados regularmente?
- » O conselho está recebendo avaliação independente da auditoria interna sobre a mensuração e supervisão do risco não financeiro?



Pesquisa Rápida



Os riscos não financeiros são incorporados ao apetite a risco de sua organização?

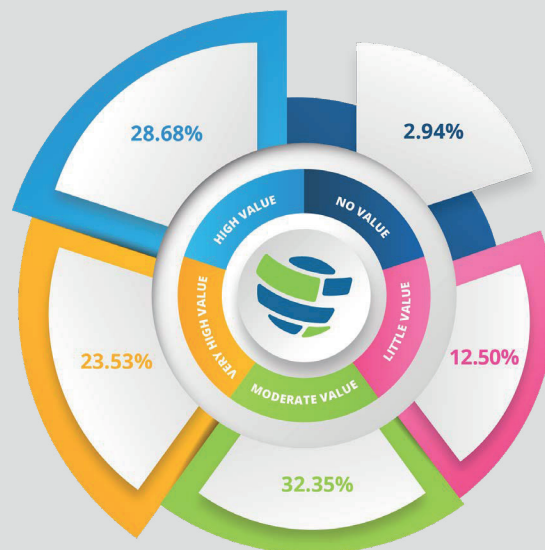
- Sim
- Não
- Não Sei

Visite theiia.org/Tone para responder à pergunta e ver como outros estão respondendo.

Copyright © 2023 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.

RESULTADOS DA PESQUISA RÁPIDA

No geral, como você classificaria o valor criado a partir do uso da análise de dados ou automação pela auditoria interna em sua organização?



Fonte: Pesquisa Rápida do Tone at the Top de Dezembro de 2022.

¹"Taking Control: How to Get on Top of Non-Financial Risk," Christopher Eaton and David O'Brien, PwC, 9 de março de 2021.

²2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies, NACD, 2022.

³<https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf>

⁴"ESG and Stakeholder Capitalism," Andrew Droste, Russell Reynolds Associates, publicado por Bloomberg Law, abril de 2020.

⁵"SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors," press release da US Securities and Exchange Commission, 21 de março de 2022.

⁶"SEC Proposes Rules on Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure by Public Companies," press release da SEC, 9 de março de 2022.

⁷"Emerging Fraud Risks to Consider: ESG; On the Audit Committee's Agenda," Deloitte, julho de 2022

⁸2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies, NACD, 2022.

⁹"Financial Institutions and Nonfinancial Risk: How Corporates Build Resilience," Bjorn Nilsson, Thomas Poppensieker, Sebastian Schneider e Michael Thun, McKinsey, 28 de fevereiro de 2022.

