



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO FINANCEIRA

PROJETO INTEGRADO
RISCO E FLUXO DE CAIXA
PETROBRAS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO FINANCEIRA

PROJETO INTEGRADO
RISCO E FLUXO DE CAIXA
PETROBRAS

MÓDULO GESTÃO FINANCEIRA

FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA – PROF.
DANILO MORAIS DOVAL

GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS – PROF. DANILO
MORAIS DOVAL

ESTUDANTES:

Laura Machado Ferreira, 18000879

Lívia Maria Victorino da Silva, 18000776

Fernanda Dias Pinheiro, 18000524

Laura de Cássia da Silva Candido, 1012018200251

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA	7
3.1.1 A DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - DFC.....	7
3.1.2 ANÁLISE DA DFC.....	8
3.2 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCO.....	10
3.2.1 GESTÃO DE RISCO E INVESTIMENTO.....	12
3.2.2 FRAUDE E RISCOS	18
4. CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS	25
ANEXOS.....	26

1. INTRODUÇÃO

Iremos abordar a importância de análise e fluxo de caixa de uma empresa e seus possíveis riscos na tomada de decisões. Quando falamos de tomada de decisões é imprescindível que o gerente tenha conhecimento e visão sobre suas ações, pois ele tem que saber analisar as oportunidades e ameaças que possam ocorrer durante qualquer processo. Essas tomadas de decisões podem ser sobre as oportunidades onde o gerente procura melhorar o desempenho organizacional para a melhoria das pessoas envolvidas, podendo ser clientes, funcionários e outras pessoas que estejam interessadas em fazer parte do crescimento da empresa, já a tomada de decisões em resposta a ameaças se dá quando eventos internos ou externos da organização começam a afetar o desempenho organizacional da empresa. A tomada de decisão precisa ser a que trará mais benefícios ao desempenho organizacional, por isso os gerentes se preparam para reagir da melhor maneira perante um problema ou a algo que poderá trazer muito lucro. As tomadas de decisões possuem muitos fatores que devem ser analisados, essa tomada de decisão pode ser programada que já faz parte da rotina do gerenciamento e não programada quando imprevistos ocorrem ligados a ameaças novas ou incomuns. Existem modelos que podem ajudar na tomada de decisão, o modelo clássico que é especificado como as decisões devem ser tomadas e obter uma decisão ótima, que acreditam ser a mais plausível para consequências futuras para a organização e o modelo administrativo ele prevê que a tomada de decisão pode ser incerta e arriscada com resultados satisfatórios, este modelo baseia-se em três conceitos: racionalidade limitada, informação incompleta e incerteza e risco. É necessário saber o momento certo para tomar uma decisão que possa trazer benefícios à organização.

Uma empresa necessita de planejamento do desempenho financeiro, para isso o administrador financeiro precisa estar apto a interpretar demonstrativos e relatórios pertinentes a saúde financeira da empresa, onde ele possa diminuir os riscos e otimizar indicadores da melhor maneira, para isso seus registros devem ser muito bem executados,

todo lançamento dever ser feito de maneira minuciosa para evitar surpresa em balanços futuros.

O planejamento deve ser realizado em todas as etapas e decisões de uma empresa, o planejamento estratégico ele é de longo prazo aproximadamente de 5 a 10 anos com objetivo de proporcionar sustentação mercadológica, no planejamento tático é de médio prazo geralmente no período de 3 anos que prioriza melhorias em uma área e não na organização como um todo e o planejamento operacional é de curto prazo, em média de 3 a 6 meses com planos mais detalhados para alcançar seus objetivos.

O fluxo de caixa é muito importante na gestão financeira de uma empresa, nele são registrados o que entra e o que sai da empresa em um período, tendo como resposta o saldo de caixa no período estabelecido, com ele podemos analisar a viabilidade econômico-financeira de investimento, pois através dele podemos saber o tempo de retorno de um investimento em taxa interna e valor líquido. Lembrando que as contas lançadas pela contabilidade devem ser analisadas de forma que possamos extrair indicadores financeiros para projeções de dados futuros para controle da empresa, para isso os dados são retirados do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo do Resultado do Exercício que contem direitos e obrigações por meio dos ativos e passivos de curto e longo prazo e patrimônio líquido resultante, destes demonstrativo podemos ter indicadores como o de liquidez e o de estrutura de capital.

Quando falamos em gerenciamento de riscos é necessário que a empresa conheça a sua organização de maneira minuciosa, já que esta empresa pode ser atingida de forma positiva ou negativa, o gerenciamento de risco tem a capacidade de identificar e gerir diversas tipos de risco conseguindo dar uma resposta a cada um deles, caso eles condizerem ou não. O gerenciamento de risco é aplicado nas atividades de estratégia, governança e conformidade, ativos, projetos, processos, saúde, segurança, meio ambiente e ambiente unificado. Estas organizações precisam fazer seu gerenciamento de risco, implantando modelos organizacionais que possam abranger as dificuldades caso esses riscos ocorram.

Os riscos são categorizados em internos e externos, os internos envolvem eventos dentro da estrutura organizacional, os externos estão relacionados ao mercado que a empresa opera, a política, a cultura entre outros, já a natureza de risco consegue classificar os fatores de risco que podem pertencer a uma categoria ou não. Entre eles há os riscos

estratégicos, os riscos operacionais e os riscos financeiros. Não podemos deixar de ressaltar a importância da comunicação no ambiente interno e externo de uma empresa, já que com o alinhamento de informações torna mais eficaz a avaliação dos riscos.

O processo de gerenciamento de risco é constituído de oito componentes (proposto pelo COSO) que estão interligados entre si, são eles:

- Ambiente de interno;
- Fixação de objetivos;
- Identificação de eventos;
- Avaliação de risco;
- Propostas ao risco;
- Atividades de controle;
- Informação e comunicação;
- Monitoramento.

Para o tratamento dos riscos de impactos negativos podem ser usados quatro ações segundo Zynger: prevenir ou evitar, transferir, mitigar, aceitar ativamente e aceitar passivamente. Para os riscos positivo ele sugere três ações: explorar ou provocar compartilhar e melhorar e alavancar. Uma das ferramentas que pode ser usada para ajudar a mensurar esses riscos é a matriz SWOT. É imprescindível o conhecimento dos riscos por um administrador financeiro, já que ele precisa mensurar as demandas, exigências e necessidade de melhorias que possa vir a ocorrer, sua decisão pode afetar inúmeros fatores tanto interno quando externo de uma organização.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Somos uma sociedade de economia mista, sob controle da União, cuja história começou em 3 de outubro de 1953. Inscrita no CNPJ 33.000.167/0001-01, localizada na AV. República do Chile no Rio de Janeiro. De lá para cá, muitos desafios foram enfrentados, muito trabalho foi desenvolvido e muitas conquistas foram alcançadas.

Hoje somos uma empresa que atua de forma integrada na indústria de óleo, gás natural e energia, participando dos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, geração de energia elétrica, gás-química e biocombustíveis.

O que nos caracteriza é a capacidade de superar desafios. Com isso somos líderes na exploração e produção de petróleo em águas profundas e descobrimos óleo e gás na camada pré-sal, sete mil metros abaixo da superfície do mar. Dominamos a tecnologia de ponta em exploração em águas ultra profundas e nossa expertise também se estende à terra firme, nos permitindo produzir óleo e gás dentro da Floresta Amazônica, há 30 anos, sem alterar o delicado equilíbrio ambiental da região.

Buscamos crescer de forma sustentável e realista, norteados pela ética, pelas operações seguras, pela previsibilidade e pela rentabilidade, de acordo com os mais elevados padrões internacionais da indústria.

Você poderá conhecer um pouco mais a nossa trajetória; estratégia, visão e valores; estrutura organizacional, com os nomes e contatos dos ocupantes das nossas diretorias, gerências executivas; o regimento interno e a composição dos Conselhos de Administração e Fiscal, além dos currículos de seus integrantes; as principais operações que realizamos; nosso Relatório de Sustentabilidade; e terá acesso ao nosso site de Relacionamento com Investidores. Nele estão disponíveis os regimentos internos e atas dos nossos comitês, nosso Código de Conduta Comercial, nossas Demonstrações Contábeis, os Comunicados e Fatos Relevantes, o Relatório de Administração, o Form-20, o Formulário de Referência e o nosso Código de Boas Práticas, que agrupa as políticas relacionadas à nossa Governança Corporativa (a Política de Divulgação de Informações

e de Negociação de Valores Mobiliários, a Política de Distribuição de Dividendos e a Política de Transações com Partes Relacionadas). Entrando no site www.petrobras.com.br.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA

Com as demonstrações de fluxo de caixa fica possível prever se a empresa pode realizar algum investimento, já que o fluxo de caixa está ligado diretamente aos valores que entram e sai de uma empresa. Para mensurar a valor do dinheiro em relação ao tempo podemos usar o VPL, já a TIR é usada como comparativos de valores futuros, o Playback é usado na determinação de tempo que a empresa precisa para recuperar seu investimento, o ponto de equilíbrio é quando os valores de equiparam (receita, custo e despesas) resultando em zero e o VME que é uma técnica de análise quantitativa de risco que é utilizada para atribuir valor alto, médio e baixo ao risco.

3.1.1 A DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA – DFC

Demonstração do Fluxo de Caixa e é um relatório de contabilidade que pretende mostrar as entradas e saídas de dinheiro do caixa de uma empresa e quais foram os resultados desse fluxo.

Também conhecida como Demonstrativo do Fluxo de Caixa, a DFC ajuda a entender e analisar a capacidade de uma empresa de gerar caixa e equivalentes de caixa em um determinado período por meio dos seus pagamentos e recebimentos em dinheiro.

Esse relatório detalha qual a origem dos recursos obtidos por uma empresa e como eles foram aplicados. Apesar de seu nome, a DFC não inclui apenas o fluxo de caixa propriamente dito. Entram na demonstração, além do caixa, todas as outras contas do grupo do disponível, como contas bancárias e aplicações de liquidez imediata.

A elaboração da DFC é obrigatória para diversos tipos de empresas. Para as sociedades de capital aberto ou com patrimônio líquido superior a R\$ 2 milhões, a obrigatoriedade foi determinada pela lei nº 11.638/2007, que entrou em vigor em 2008. Já para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a determinação está na NBC TG 1000.

A demonstração deve ser apresentada pelo menos uma vez por ano, junto aos outros relatórios contábeis presentes no balanço da empresa. Sua obrigatoriedade tem relação com o fato de que, por meio de análises e auditorias, é possível entender mais não apenas sobre a saúde financeira da empresa, mas também buscar erros e possíveis fraudes contábeis.

No aspecto gerencial, entre as finalidades da elaboração da DFC está a de obter um controle maior sobre o planejamento financeiro da companhia.

3.1.2 ANÁLISE DA DFC

A geração operacional de caixa está refletindo as maiores margens de comercialização de exportação de petróleo e de derivados no mercado interno, acompanhando a valorização das cotações internacionais e desvalorização do real frente ao dólar, compensados parcialmente pelos pagamentos relacionados às parcelas referentes ao acordo da Class Action e os menores volumes de vendas no mercado interno e de exportação de petróleo. Os recursos proporcionados por uma geração operacional de caixa crescente, novas captações e recebimentos pela venda de ativos e de participações (nota explicativa 10 – Venda de ativos) foram destinados ao cumprimento do serviço da dívida, ao pré-pagamento ou rolagem de dívidas, permitindo redução do endividamento bruto, além dos investimentos nos segmentos de negócio e na aquisição de blocos exploratórios.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA**PETROBRAS**

Exercícios findos em 31 de dezembro (em milhões de reais, exceto se indicado de outra forma)

	Consolidado		Controladora	
	2018	2017	2018	2017
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Lucro (Prejuízo) do exercício	26.698	377	25.779	(446)
Ajustes para:				
Despesa atuarial de planos de pensão e saúde	7.770	8.705	7.129	7.991
Resultado de participações em investidas	(1.919)	(2.149)	(7.850)	(6.714)
Depreciação, depleção e amortização	43.646	42.478	33.325	32.159
Perda no valor de recuperação de ativos - <i>Impairment</i>	7.689	3.862	3.403	3.220
Ajuste a valor de mercado dos estoques	1.595	211	-	-
Perdas de crédito esperadas	324	2.271	288	1.306
Baixa de poços secos	317	893	317	561
Resultado com alienações e baixas de ativos	(1.085)	(4.825)	(1.416)	(4.564)
Variações cambiais, monetárias e encargos financeiros não realizados e outras	26.219	30.653	23.056	20.943
Imposto de renda e contribuição social diferidos, líquidos	2.787	1.452	398	4.071
Realização do ajuste acumulado de conversão e outros resultados abrangentes	-	185	-	-
Revisão e atualização financeira de desmantelamento de áreas	1	1.339	(61)	1.272
Ganho na remensuração de investimento retido com perda de controle	-	(698)	-	(698)
Provisão para acordo da ação coletiva consolidada (<i>Class Action</i>)	-	11.198	-	9.599
Redução (aumento) de ativos				
Contas a receber	(4.631)	(3.140)	(42.045)	(26.711)
Estoques	(7.206)	(1.130)	(5.931)	(82)
Depósitos Judiciais	(7.418)	(5.383)	(7.394)	(5.351)
Depósitos vinculados a <i>Class Action</i>	(7.238)	-	(6.093)	-
Outros ativos	1.604	(723)	1.082	(990)
Aumento (redução) de passivos				
Fornecedores	3.343	(160)	3.653	(2.695)
Impostos, taxas e contribuições	8.142	9.455	7.092	7.715
Imposto de renda e contribuição social pagos	(9.531)	(2.544)	(8.156)	(1.429)
Planos de pensão e de saúde	(3.864)	(2.944)	(3.651)	(2.793)
Provisão para processos judiciais	5.143	981	3.180	1.088
Salários, férias, encargos e participações	2.036	(2.865)	1.815	(2.497)
Outros passivos	1.424	(1.032)	1.581	(1.653)
Recursos líquidos gerados pelas atividades operacionais	95.846	86.467	29.501	33.302
Fluxo de caixa das atividades de investimentos				
Aquisições de ativos imobilizados e intangíveis	(43.987)	(43.614)	(76.471)	(29.977)
Adições em investimentos	(161)	(239)	(5.077)	(26.783)
Recebimentos pela venda de ativos (Desinvestimentos)	20.218	9.907	9.190	8.303
Investimentos em títulos e valores mobiliários (*)	2.276	(2.722)	5.006	(2.475)
Dividendos recebidos (**)	2.902	1.450	5.934	6.040
Recursos líquidos utilizados nas atividades de investimentos	(18.752)	(35.218)	(61.418)	(44.892)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos				
Participação de acionistas não controladores	430	69	-	-
Financiamentos e operações de mútuo, líquidos:				
Captações	38.023	86.467	144.846	114.008
Amortizações de principal	(120.524)	(115.091)	(76.750)	(98.907)
Amortizações de juros (**)	(20.959)	(22.295)	(28.782)	(13.379)
Dividendos pagos a acionistas Petrobras	(2.368)	-	(2.368)	-
Dividendos pagos a acionistas não controladores	(678)	(538)	-	-
Recebimentos pela venda de participações, sem perda de controle	-	4.906	-	4.906
Recursos líquidos utilizados pelas atividades de financiamentos	(106.076)	(46.482)	36.946	6.628
Efeito de variação cambial sobre caixa e equivalentes de caixa	8.342	619	-	-
Aumento (redução) de caixa e equivalentes de caixa no exercício	(20.640)	5.386	5.029	(4.962)
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	74.494	69.108	1.305	6.267
Caixa e equivalentes de caixa no fim do exercício	53.854	74.494	6.334	1.305

(*) Na Controladora, inclui valores referentes às movimentações da aplicação em recebíveis do FIDC-NP.

(**) A companhia classifica dividendos/juros recebidos e juros pagos como fluxo de caixa das atividades de investimentos e fluxo de caixa das atividades de financiamento, respectivamente.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

3.2 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCO

Uma das ações de compliance que a Petrobrás implementa na companhia, é avaliar a integridade de fornecedores e parceiros antes de firmar contratos.

Conhecida como Due Diligence de Integridade (DDI), a análise de fornecedores aumenta a segurança nas contratações e mitiga riscos para a empresa.

Por serem a maior empresa do Brasil, atuam em diversos segmentos, com grande dispersão geográfica e muitos colaboradores, o que representa um desafio para a implementação de um programa de compliance, já que a empresa está acostumada a recordes e prêmios em Exploração e Produção de petróleo. Por esse motivo, veio o desafio de implementar um programa de compliance e desenvolver internamente ações adequadas à empresa.

Uma preocupação foi que as ações de compliance não fossem vistas como barreira ao negócio. “A solução passou por assimilar o compliance no dia a dia, e não como uma peça isolada”. Possuem uma base com mais de 13 mil fornecedores, estabelecemos grandes contratos e de longuíssimo prazo, o que implica mais riscos.

No processo de DDI, a empresa interessada em transacionar com a Petrobrás preenche um questionário em que declara questões como relacionamento com poder público, se conta com programa de compliance, uso de intermediários, entre outros. Numa segunda etapa, é feita uma análise que considera pesquisa em banco de dados especializados, histórico de fornecimento, checagem em listas de sanções internacionais e existência de processos administrativos.

Aquelas empresas que são avaliadas como grau de risco alto são aceitas para fazer negócios apenas em caso de falta de competitividade. Cuidam disso dentro da empresa, pois pode significar impactos para projetos em andamento, impactos na qualidade de serviços.

E mais para estimular que a cadeia de produção evolua junto com a empresa, a área de Conformidade procura estimular o aprimoramento dos processos de governança e compliance das empresas, incluindo reuniões in loco para a troca de experiências e práticas. Verificam evidências da existência e aplicação de programa de integridade e orientam sobre melhorias a serem adotadas. Todos os fornecedores são estimulados a conhecer o Código de Ética, o Guia de Conduta e o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção. Trabalham para que todo o sistema de compliance atue de forma efetiva.

O moderador do painel explicou que as leis anticorrupção, brasileiras e internacionais, definiram elementos básicos de um programa de integridade. “O olhar para percepção de risco ao se relacionar com terceiros é um desafio que agora é para toda empresa brasileira. A Petrobras traz um desafio tremendo, com uma base gigantesca de fornecedores. É uma empresa que, diante do terremoto por que passou, agora mostra as práticas que revelam sua competência, sua atitude ética e sua integridade”, ressaltou Fernando Macedo.

Ao falar sobre sua experiência na Enel Brasil, Kenji comentou o desafio de alinhar práticas em todo o grupo, que tem atuação internacional, e de atender a diversas legislações. O processo de DDI é um dos pilares do Programa de Integridade Global da Enel. “Hoje, todas as empresas dependem cada vez mais de terceiros em suas operações, o que se relaciona com a necessidade de um processo de avaliação de integridade. A cultura de controle deve permear toda a organização e seus colaboradores. E o apoio da Alta Administração é primordial para isso”, comentou.

Já Felipe Cabral, mostrando casos recentes de empresas implicadas em processos de corrupção ou de trabalho escravo contemporâneo, chamou a atenção para a visão de que compliance não é custo para empresa, e sim investimento. “A due diligence presta mais consistência para decisão da Alta Administração no estabelecimento de uma relação ou na manutenção dessa relação”. Em Furnas, relatou que é feito um trabalho de conscientização de fornecedores, demonstrando para eles o que é esperado em termos de sustentabilidade, responsabilidade social, integridade e ética.

3.2.1 GESTÃO DE RISCO E INVESTIMENTO

Conforme mensurado, em junho de 2015, o Conselho de Administração aprovou a Política de Gestão de Riscos Empresariais, que teve como objetivo incorporar melhorias em na governança corporativa da Petrobrás.

E em 2016 foi criado o Comitê Executivo de Riscos, com o objetivo de explicitar de forma clara os papéis e responsabilidades dos gestores, bem como facilitar a sua adoção nas empresas subsidiárias do Sistema Petrobras. Em novembro de 2017, o Conselho de Administração revisou a Política de Gestão de Riscos Empresariais, com a finalidade de estabelecer os princípios e as diretrizes que nortearão a Petrobras na gestão dos riscos empresariais, a política apresenta uma abordagem abrangente da gestão dos riscos empresariais, uma vez que associa a tradicional visão econômico-financeira a elementos de gestão contra ameaças à vida, à saúde e ao meio ambiente (SMS), de proteção do patrimônio e das informações empresariais (inteligência e segurança corporativa) e de combate à fraude e corrupção (conformidade legal), dentre outros riscos.

Entendem que os riscos devem ser considerados em todas as decisões, sua gestão deve ser realizada de maneira integrada e as respostas a eles devem atentar para as possíveis consequências cumulativas de longo prazo e de longo alcance. Os riscos aos quais estão expostos (riscos empresariais) são classificados nos agrupamentos: Negócios, Financeiro, Conformidade e Operacional. Dentre esses riscos, os mais relevantes são classificados como Riscos Estratégicos e monitorados no âmbito do Plano de Negócios e Gestão e do Plano Estratégico. Negócios Riscos relativos aos negócios da companhia, de acordo com sua cadeia de valor, específicos de uma empresa integrada de petróleo (exploração e produção, refino, distribuição, gás natural, transporte, etc.) Financeiro Reúne os riscos oriundos de flutuações de mercado, inadimplemento de contrapartes e de descasamento entre ativos e passivos. Conformidade Riscos decorrentes do descumprimento da legislação e regulamentação aplicáveis aos negócios da Petrobras, assim como das normas e procedimentos internos, principalmente, os relativos à fraude, corrupção, lavagem de dinheiro e à confiabilidade dos relatórios financeiros. Operacional. Reúne riscos decorrentes de falhas, deficiências ou inadequações de processos internos e industriais, do suprimento de bens e serviços, sistemas, assim como de catástrofes

naturais e/ou ações de terceiros. Anualmente, a partir da lista de riscos empresariais, da análise do desempenho do negócio e da conjuntura externa e interna da companhia, o Conselho Administração define aqueles riscos que, individualmente ou de forma consolidada, devem ser acompanhados mais de perto. Estes riscos, denominados “Riscos Estratégicos”, são selecionados devido à sua importância para a implementação do Plano de Negócios e Gestão e do Plano Estratégico à sua abrangência, ao seu grau de severidade e/ou recursos demandados para seu tratamento. Instrumentos para proteção Riscos Estratégicos e Riscos de Negócios: o sistema de gestão de riscos está plenamente alinhado e coerente com o Plano Estratégico, os riscos são considerados em todas as decisões estratégicas da companhia e a gestão é sempre realizada de maneira integrada, aproveitando os benefícios inerentes à diversificação. Uma vez identificados os riscos, as ações de resposta são avaliadas frente às possíveis consequências cumulativas de longo prazo e de longo alcance dos riscos, e priorizadas de acordo com a agregação ou preservação de valor aos acionistas. A gestão destes riscos, por sua vez, ocorre a partir de um robusto processo de planejamento e de gestão de carteira que preza pela economicidade na seleção dos projetos, pela diversificação das linhas de negócios e pelo estrito cumprimento de metas, as quais são periodicamente acompanhadas nos mais diversos níveis hierárquicos. Além disto, continuamente monitoram a evolução do cenário externo e a atuação junto aos diversos públicos de interesse. Riscos Financeiros: A gestão dos riscos financeiros é sempre realizada de maneira integrada, privilegiando os benefícios inerentes à diversificação. Gerenciam ativamente os riscos financeiros considerando diversos fluxos operacionais, as aplicações das disponibilidades financeiras, condições de endividamento e demais posições em ativos, passivos, desembolsos e recebimentos para mitigar a exposição aos riscos de preços de commodities, moedas e juros. A contratação de derivativos também pode ser aplicada no tratamento destes riscos. Riscos de Mercado, do Formulário de Referência. As variações cambiais podem ter um impacto imediato sobre os resultados da companhia e no aumento no valor da dívida em função da desvalorização do real em relação ao Dólar e do aumento da taxa de juros, exceto para uma parte de suas obrigações denominadas em dólares que estão sujeitas à política de contabilidade de hedge da Petrobras. De acordo com a prática de contabilidade de hedge, as designações de hedge são feitas na medida em que as futuras exportações são consideradas altamente prováveis.

Políticas Contábeis Críticas do Formulário de Referência para mais informações. Riscos de Conformidade: a gestão de riscos insere-se no compromisso da Petrobras de atuar de forma ética e em conformidade com os requisitos legais e regulatórios estabelecidos nos países onde exerce a sua atividade. Os riscos de conformidade, em especial os de fraude, corrupção, lavagem de dinheiro e de confiabilidade dos relatórios financeiros, são mitigados por meio de controles internos, da constante divulgação do Código de Ética, do Guia de Conduta e Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC) e outros instrumentos de prevenção. Oferecem um canal de comunicação externo, operado por empresa independente, aos funcionários, contratados e terceiros. Gerenciamento de Riscos e Controles Internos – Programa de Integridade. Riscos Operacionais: entendem que é possível trabalhar sem acidentes e é dever de todos cuidar da segurança, razão pela qual inseriram a meta compartilhada de segurança no sistema de avaliação de desempenho de todos os gestores da empresa, incluindo o presidente e os diretores executivos. A gestão deste risco dá-se a partir de rígidos programas de inspeções e de manutenções nas instalações, além de um contínuo esforço de treinamento da força de trabalho para o correto cumprimento de requisitos de segurança, de acordo com as melhores práticas internacionais.

A Política de Gestão de Riscos Empresariais classifica os riscos aos quais estão expostos em quatro agrupamentos: Negócios, Financeiro, Conformidade e Operacional.

Dentre 41 esses riscos, os mais relevantes são classificados como Riscos Estratégicos e monitorados no âmbito do Plano de Negócios e Gestão e do Plano Estratégico. A seguir, os principais fatores de risco:

a) Fatores de Risco associados a Estratégia: a.1) estamos expostos a riscos de saúde, meio ambiente e segurança em nossas operações que podem levar a acidentes, perdas significativas, processos administrativos e passivos judiciais. a.2) O fluxo de caixa e rentabilidade da Petrobras estão expostos à volatilidade dos preços do petróleo, gás natural e derivados. a.3). As derivações clandestinas (furto) de petróleo e derivados poderão gerar acidentes, vazamentos ou danificar temporariamente ou permanentemente nossas instalações, impactando a continuidade operacional da companhia. a.4) A

companhia pode sofrer perdas e dedicar tempo e recursos financeiros na defesa de litígios e arbitragens pendentes. a.5) A companhia está sujeita à concessão de novas licenças e permissões ambientais ou sanções, que podem resultar em atrasos na entrega de alguns de seus projetos e dificuldades para alcançar seus objetivos de produção de petróleo e gás natural. a.6) A Petrobras conta com fornecedores de bens e serviços na operação e realização de seus projetos, os quais podem ser afetados adversamente por falha ou atraso de tal cadeia de fornecedores no cumprimento de suas obrigações contratuais. a.7) A escolha e o desenvolvimento dos projetos de investimento da Petrobras possuem riscos que podem afetar o retorno econômico originalmente previsto. a.8) Os desinvestimentos e parcerias planejados estão sujeitos a riscos que podem inviabilizar sua execução conforme planejado. a.9) Mudanças climáticas podem impactar o resultado operacional e a estratégia da companhia. a.10) Eventos de escassez hídrica em algumas regiões onde atuamos podem gerar indisponibilidade (temporária ou permanente) de água em quantidade ou qualidade necessárias às operações, bem como dificuldades na obtenção de outorgas de direito de uso de recursos hídricos, impactando a continuidade de negócios de nossas unidades industriais. a.11) A União Federal, como acionista controlador da companhia, pode buscar objetivos distintos dos acionistas minoritários da Petrobras, o que pode impactar os objetivos econômicos e empresariais da companhia. a.12) Fragilidade no desempenho da economia brasileira, instabilidade no ambiente político e mudanças regulatórias podem afetar negativamente o resultado das operações e o desempenho financeiro da companhia.

b) Fatores de Riscos associados às Operações: b.1) A Petrobras não possui seguro contra interrupção de negócios nas operações no Brasil e a maioria dos ativos não está segurada contra guerra ou sabotagem. b.2) Greves e paralisações dos empregados da companhia ou de empregados de seus fornecedores, empresas contratadas e demais setores, bem como falta de pessoal especializado, podem afetar adversamente os resultados operacionais e o negócio da companhia. b.3) A mobilização e a desmobilização dos empreendimentos da Petrobras podem afetar as expectativas e a dinâmica das comunidades onde ela atua, impactando os negócios e a reputação da companhia. b.4). Falhas em nossos sistemas de tecnologia da informação, segurança da informação (cybersecurity) e sistemas e serviços de telecomunicações podem 42 impactar adversamente as operações e reputação da companhia.

c) Fatores de Riscos Financeiros c.1) A Petrobras tem passivos substanciais e que podem ser expostos a restrições de liquidez significativas nos curto e médio prazos, o que pode afetar materialmente e adversamente sua condição financeira e resultados operacionais. c.2) Aumento no valor da dívida em função da desvalorização do Real em relação ao Dólar e do aumento da taxa de juros. c.3) As obrigações com plano de pensão (“Petros”) e assistência médica (“AMS”) por tratar-se de uma estimativa, que são revisadas anualmente, podem divergir dos resultados reais devido a mudanças nas condições de mercado e econômicas, além do comportamento das premissas atuariais. c.4) A Petrobras está exposta a riscos de crédito de alguns de seus clientes e riscos associados à inadimplência. Qualquer falta de pagamento relevante ou descumprimento por alguns de seus clientes poderiam afetar adversamente o fluxo de caixa, resultados operacionais e condição financeira da companhia.

d) Fatores de Riscos Legais, Regulatórios e de Conformidade: d.1) A falha em prevenir, detectar em tempo hábil, ou corrigir comportamentos incompatíveis com princípios éticos e regras de conduta da companhia, pode ter um efeito material adverso sobre seus resultados operacionais e sua situação financeira. d.2). Embora a administração da companhia tenha concluído que os controles internos sobre relatórios financeiros foram efetivos em 31 de dezembro de 2018, a companhia está sujeita ao risco de que os controles possam se tornar inadequados devido a mudanças nas condições, ou de que o grau de conformidade com suas políticas e procedimentos possa se deteriorar, o que pode gerar um impacto adverso sobre os negócios e operações e gerar reações negativas no mercado. d.3). Qualquer descumprimento dos acordos que encerraram as investigações conduzidas pela SEC e pelo Departamento de Justiça dos EUA (DoJ) e eventuais investigações futuras sobre a possibilidade de não conformidade com a Lei Sobre Práticas de Corrupção no Exterior (Foreign Corrupt Practices Act) dos EUA poderiam afetar adversamente a companhia. As violações dessa lei ou de outras leis podem obrigar a Petrobras a pagar multas e expor a companhia e seus empregados a sanções penais e ações cíveis. d.4) A metodologia da companhia para estimar os gastos adicionais capitalizados indevidamente, descobertos no âmbito da Operação Lava Jato, envolve algum grau de incerteza. Se, no futuro, alguma informação relevante adicional vier à tona indicando que a estimativa de gastos adicionais capitalizados da companhia parece, em retrospecto, materialmente subestimada ou superestimada, isso poderia exigir uma reapresentação das

demonstrações contábeis da Petrobras, podendo ter um efeito material adverso em seus resultados operacionais e condições financeiras e podendo afetar o valor de mercado de seus valores mobiliários. d.5) A companhia pode enfrentar processos adicionais relacionados com a Operação Lava Jato. d.6) Interpretações divergentes e/ou mudanças na interpretação da legislação tributária, bem como mudanças na própria lei tributária por meio da criação ou majoração de tributos, podem causar um efeito adverso sobre a condição financeira da companhia e sobre os resultados de suas operações. d.7) Diferenças de interpretações e novas exigências das agências reguladoras no setor de óleo e gás, incluindo a aplicação de regras de conteúdo local e cálculo para pagamento de participação especial e royalties, podem resultar na necessidade de aumento de investimentos, despesas e custos operacionais ou ainda provocar atrasos na produção. d.8) O Contrato de Cessão Onerosa assinado entre a Petrobras e a União Federal (“Contrato de Cessão Onerosa”) é uma transação com parte relacionada sujeita a reajuste futuro de preço. d.9) Operações com partes relacionadas podem não ser devidamente identificadas e tratadas. d.10) Interpretações divergentes e/ou o surgimento de regulamentos e exigências ambientais, de saúde e de segurança cada vez mais rigorosos podem impactar negativamente o resultado operacional e condição financeira da companhia no futuro. d.11) A Petrobras pode ser obrigada pela justiça a garantir o fornecimento de produtos ou serviços para contrapartes inadimplentes.

e) Fatores de Risco associado ao Negócio: e.1) Mudanças no ambiente econômico, na indústria de petróleo e gás e em outros fatores resultaram, e poderão resultar, em substanciais reduções do valor contábil de alguns dos ativos da companhia, o que pode afetar adversamente seus resultados operacionais e condição financeira. e.2). Manter os objetivos da produção de petróleo no longo prazo depende da capacidade da companhia de obter e desenvolver com êxito as suas reservas. e.3). As estimativas de reservas de petróleo e gás natural da companhia envolvem algum grau de incerteza, o que pode afetar adversamente a sua capacidade de gerar receita. e.4) A Petrobras não é proprietária das acumulações de petróleo e gás natural no subsolo do Brasil. e.5). As parcerias existentes podem não desempenhar como esperado, impactando negativamente os resultados da companhia. e.6) A Petrobras possui ativos e investimentos em outros países onde a situação política, econômica e social pode impactar negativamente os seus negócios. e.7) A capacidade de desenvolver, se adaptar e ter acesso a novas tecnologias e aproveitar as

oportunidades relacionadas à transformação digital é fundamental para a competitividade da companhia. e.8) Flutuações de mercado, relacionadas à instabilidade política, atos de terrorismo, conflitos armados e guerras em várias regiões do mundo, podem ter um efeito material adverso nos negócios da companhia. e.9) A atuação de empresas que possuem licença de uso de nossas marcas pode impactar a nossa imagem e reputação.

f) Fatores de Risco associado ao Brasil e ao relacionamento com o Governo Federal: f.1) Investigações relativas à corrupção política de membros do governo brasileiro podem gerar instabilidade econômica e política. f.2) O orçamento de investimento da companhia está sujeito à aprovação pelo governo federal brasileiro. A não aprovação dos investimentos previstos da companhia pode afetar adversamente seus resultados operacionais e condição financeira.

3.2.2 FRAUDE E RISCOS

O ambiente de negócios global tem se tornado mais arriscado nos últimos anos. Crises financeiras, tensões geopolíticas, turbulências internas e externas. Muitos desses fatores estão fora do controle das empresas, mas isso não significa que as companhias mais eficientes estão de braços cruzados diante desse cenário. Melhorar os sistemas de controle de riscos e de compliance tornou-se uma necessidade no ambiente corporativo e também uma vantagem competitiva na atração de investidores e no custo de capital.

Uma pesquisa da International Finance Corporation, de 2010, apontava que 55% dos investidores aceitariam pagar um prêmio de 10% pelas ações de uma empresa com alto nível de governança, que possui elevado grau de transparência, conselhos independentes, respeito aos acionistas minoritários, entre outras características. E 38% aceitariam pagar 20% a mais. Esse resultado pode ser testado na prática.

Basta comparar a valorização do Ibovespa com o IGC-NM, índice que reúne as companhias do Novo Mercado da BM&FBovespa, formado por empresas que possuem alto nível de governança. Enquanto de 2006 até 2018 o crescimento anual médio do

Ibovespa foi de apenas 3,5%, o IGC-NM obteve 7,1%. Isso resultou em uma rentabilidade acumulada de 120,1% entre dezembro de 2006 e maio de 2018, contra apenas 47,75% do Ibovespa no mesmo período.

Gestão de riscos e compliance são dois pilares que fazem parte da boa governança. Cada vez mais, as empresas investem no mapeamento de seus riscos operacionais, financeiros, ambientais, entre outros.



Um bom mapeamento leva em conta o possível impacto do problema, sua frequência, probabilidade e magnitude. A matriz de impacto x probabilidade, por exemplo, dá escala aos riscos em uma etapa inicial.

Os riscos identificados servem de insumo para a definição de iniciativas de monitoramento e controle que podem ajudar significativamente no cumprimento de objetivos estratégicos, na segurança, na imagem e no valor econômico da empresa. Isso aumenta a chance de prevenir situações desfavoráveis e aproveitar oportunidades.

Segundo especialistas, o próprio processo de elaboração do mapa pode contribuir para melhorar a cultura de gestão de riscos no cotidiano da empresa, especialmente se envolver diversos níveis de decisão e contar com o apoio da alta direção da companhia.

O compliance, por sua vez, pode ser traduzido como conformidade. Trata-se de uma série de mecanismos de controle para garantir que os mais diversos processos da companhia estejam sendo realizados de acordo com todos os requisitos legais e em sintonia com os princípios éticos, missão e valores da empresa. Isso inclui o relacionamento com investidores, fornecedores e também com os cidadãos e consumidores finais.



Compliance

As exigências de compliance no mundo corporativo vêm aumentando desde a década passada no mercado global. O movimento começou nos Estados Unidos em resposta a fraudes contábeis cometidas em grandes empresas, como a Enron, e que resultaram na Lei Sarbannes-Oxley, aprovada pelo Congresso Americano em 2002. No Brasil, também houve mudanças na legislação, em 2013, para aprimorar os controles das empresas.

Entre as mudanças estabelecidas, representantes dos conselhos das companhias passam a responder civil e criminalmente por eventuais descumprimentos da lei. Essas e outras medidas têm impulsionado a criação de mecanismos de controle de riscos e compliance nas empresas.

A aplicação dessas medidas gera um círculo virtuoso. A empresa projeta solidez e segurança, ganha a confiança dos investidores, seu custo de capital e financiamento cai, novos investimentos geram resultados melhores que reforçam a percepção de solidez projetada para o mercado.

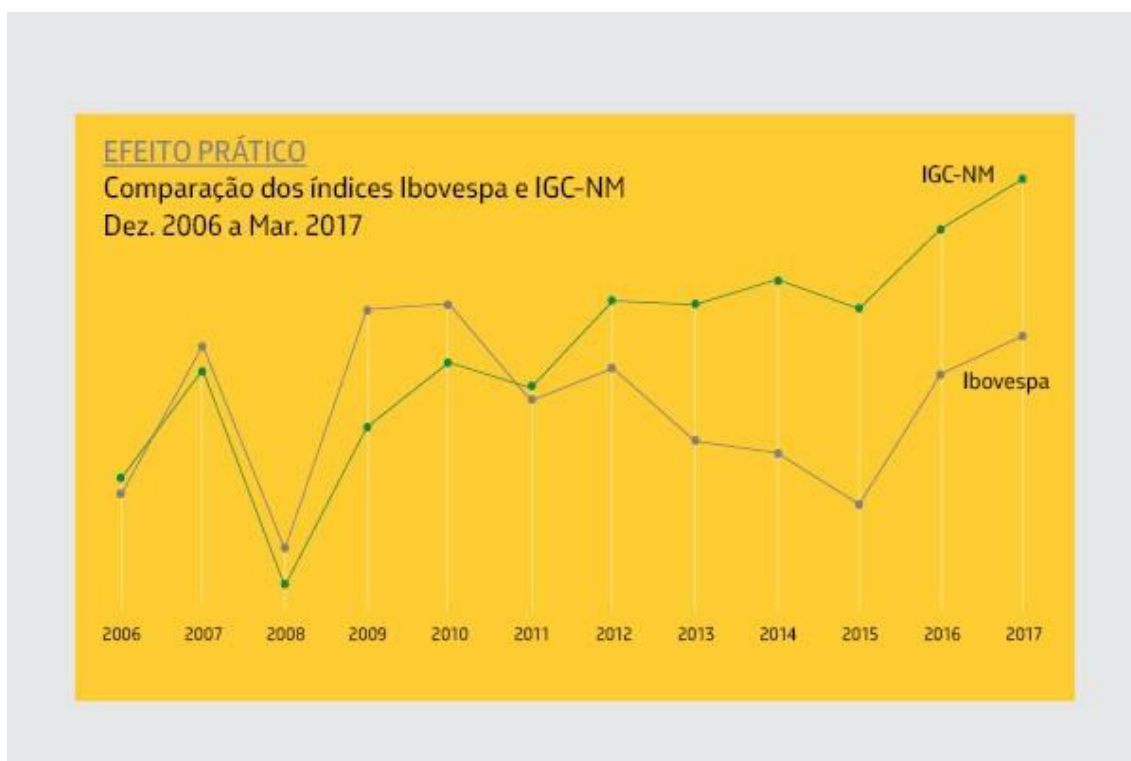


Efeito na bolsa

A Petrobras é um exemplo claro desse ciclo. A adoção de medidas de compliance e a gestão de riscos pela empresa são parte fundamental da recuperação da imagem da companhia e do seu valor em bolsa.

Uma das medidas mais importantes nas áreas de Governança, Compliance e Risco da companhia foi a implementação de um programa corporativo movido por ações contínuas de prevenção, detecção e correção de atos de fraude e corrupção. O programa se desdobra

em ações como a criação de um Canal de Denúncias terceirizado, acessível a funcionários e público externo, que garante anonimato e independência no recebimento e encaminhamento das denúncias. Nessa reforma da estrutura de governança, a Petrobras também passou a aplicar um processo de Due Dilligence de Integridade em toda sua rede de fornecedores, para garantir um relacionamento mais transparente e seguro com essas empresas.



Engajamento

Reconquistar a confiança do mercado também exige o engajamento do corpo de funcionários e o comprometimento da direção da empresa. Ações de comunicação e treinamento têm disseminado uma nova cultura de controle e conformidade na Petrobras. A empresa tem investido em cursos, palestras, videoconferências, campanhas e outras modalidades de abordagem para todos os níveis hierárquicos.

O exemplo da Petrobras mostra que o controle e o compliance são o caminho para atender à demanda da sociedade e do mercado por mais transparência nas empresas. E ao mesmo tempo, aumentar a solidez e a perenidade das empresas no longo prazo.

Controle e Compliance
são o caminho para:

01 Mais transparência

Mais solidez 02

03 Mais perenidade
para as empresas

Engajamento da cúpula

O sucesso de programas desse tipo só é possível com o engajamento da alta cúpula da companhia.

Num ambiente de negócios cada vez mais arriscado, melhorar os sistemas de controle de riscos e de compliance virou necessidade e também um diferencial competitivo.

Controle e Compliance
são o caminho para:

01 Mais transparência

Mais solidez 02

03 Mais perenidade
para as empresas

Engajamento da cúpula

O sucesso de programas desse tipo só é possível com o engajamento da alta cúpula da companhia.

Num ambiente de negócios cada vez mais arriscado, melhorar os sistemas de controle de riscos e de compliance virou necessidade e também um diferencial competitivo.

4. CONCLUSÃO

Com as mudanças no cenário empresarial e com as economias todas interligadas, as empresas necessitam de ferramentas que realmente demonstram a real situação socioeconômica da organização, se basear apenas em indicadores não é garantia de bom desempenho, um simples deslize na formulação da estratégia pode ocasionar perdas significativas nos resultados. A gestão de risco é um importante instrumento para as empresas, pois ela não elimina a utilização dos indicadores, mas integra a eles outros fatores externos principalmente ligados a economia. Para isso é importante a atuação do controller, elaborando maneiras de minimização dos riscos expostos e interpretando as informações e fazendo uma integração dos resultados apresentados e o objetivo da empresa. É de extrema importância desenvolver um modelo de gestão de risco envolvendo a estratégia, seus custos e metas, para que a empresa tenha parâmetros para rápida verificação e acompanhamento do planejamento adotado, uma espécie de sistema de informação que constantemente avalia os resultados obtidos com o objetivo almejado. A estratégia empresarial baseada na metodologia da gestão de risco permite a empresa, antecipar-se aos fatores riscos, não eliminando, mas visando oferecer melhor qualidade na tomada de decisão. Esse trabalho demonstrou a importância da gestão de riscos em uma empresa de grande porte e, mais precisamente, a gama de informações existentes no ambiente externo a empresa. A contribuição do controller no tratamento e refino das informações para apoio a decisão, segundo Schmidt (2002), cabe ao controller coletar e relatar os desempenhos ocorridos, assim, ele pode usar essas informações para avaliar a dinâmica dos negócios atuais, com base no conhecimento que tem sobre o ambiente operacional e das inter-relações entre as áreas da empresa. Ressalta-se que embora esteja voltado para o processo de criação de valor para a empresa, o controller não está dispensado das outras atribuições que lhe dizem respeito, já que é responsável por toda a informação contábil e pela eficiência e eficácia dos trabalhos realizados não somente neste setor pela empresa. Assim conclui-se que uma empresa atenta e preparada para os fatores que possam impactar de forma negativa ou até mesmo positiva, alcança melhores resultados na apuração dos lucros. Esse trabalho é apenas um ponto de partida para que os interessados no assunto possam explorar mais sobre o tema.

REFERÊNCIAS

<https://epocanegocios.globo.com/Publicidade/Petrobras/noticia/2017/06/gestao-de-risco-e-compliance-fazem-diferenca.html>

<http://www.petrobras.com.br/pt/>

www.investidorpetrobras.com.br

ANEXOS