

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FCE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE RISCO

VIVIANE PEÑA GHISLENI¹

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelado em Ciências Contábeis, sob a orientação da **Profª Ana Tércia Rodrigues**.

PORTO ALEGRE
2010

¹ Administradora, graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, atuação na área de auditoria externa e gestão de risco. E-mail: vivighisleni@gmail.com

ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE RISCO

RESUMO:

Este artigo tem por objetivo apresentar algumas das melhores práticas de governança corporativa e gerenciamento de risco que propiciem a prevenção de fraudes e maior transparência e conforto aos *stakeholders*. O estudo foi realizado através de uma revisão bibliográfica de revistas, periódicos e livros publicados a partir de 2002, marco para as referidas práticas. Foram abordados assuntos como as melhores práticas sugeridas pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; a estrutura organizacional, incluindo o Conselho de Administração; os componentes de gerenciamento de risco divulgados pelo COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, e o código de conduta ética; todos são temas que podem ser utilizados como ferramentas fundamentais para alavancagem de novos negócios.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Conselho de Administração, Gerenciamento de Risco

1. INTRODUÇÃO

A economia mundial e brasileira vem passando por diversas transformações desde o início do século XXI, demonstrando tendências já consolidadas de globalização e unificação de regiões, como a União Européia e Mercosul; de internacionalização de organizações, inclusive com disponibilização de ações para venda em mercados financeiros internacionais; e do amadurecimento da percepção dos investidores. Estes eventos, adicionados às crises e escândalos financeiros ocorridos nos últimos anos, tais como os casos Enron – Arthur Andersen e Lehman Brothers, demonstraram a necessidade de darem-se garantias aos investidores e às demais partes interessadas das organizações de que seus investimentos eram sólidos e não corriam risco de fraudes e conseqüentes perdas.

Como resposta a essas necessidades existem alguns movimentos que visam aumentar a transparência das companhias e mitigar os riscos dos investidores, entre as quais podemos citar a adoção das normas contábeis internacionais (IFRS) por diferentes países no mundo como meio de estabelecer uma maior comparabilidade entre as demonstrações financeiras; e o advento da Lei *Sarbanes-Oxley* (SoX), que tem por objetivo assegurar que empresas com ações negociáveis nas bolsas de valores mobiliários norte-americanas possuam controles internos para mitigar riscos e a ocorrência de fraudes validados pela SEC (instituição equivalente a Comissão de Valores Mobiliários – CVM brasileira). No Brasil, o movimento pode ser observado pela exigência da Bovespa da adoção das melhores práticas de Governança Corporativa por empresas com ações listadas no Novo Mercado.

As organizações brasileiras, mesmo que não sendo Sociedades Anônimas (S.A.) de capital aberto, deparam-se, assim, com o seguinte desafio: como evitar a ocorrência de possíveis fraudes e garantir um maior conforto aos seus *stakeholders*¹ quanto ao retorno de seu investimento. A administração precisa identificar meios nos quais pode se estruturar para atender às exigências do mercado e se manter

¹ Partes interessadas em uma organização, tais como acionistas, investidores, fornecedores, clientes, colaboradores e demais integrantes da sociedade.

competitiva, mantendo investidores, fornecedores, clientes e outras partes interessadas seguras do risco que estão tomando.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) foi pioneiro no país no estudo de Governança Corporativa, publicando em 2002 a primeira edição do “Manual das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, fornecendo um instrumento a administradores e acionistas sobre os princípios de governança e como aplicá-las em suas organizações. Complementarmente existem estudos sobre gerenciamento de risco e prevenção de fraudes liderados pelo COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, organização sem fins lucrativos norte-americana dedicada a melhoria de relatórios financeiros, aplicação da ética e efetiva implantação de controles internos nas organizações.

A partir do exposto, o presente estudo tem por objetivo identificar ferramentas de governança corporativa e gestão de risco que proporcionem maior transparência e prevenção de fraudes nas organizações brasileiras. Serão abordados os principais conceitos de governança corporativa, conflito de interesses e gerenciamento de riscos, assim como as principais ferramentas propostas pelos assuntos.

2. METODOLOGIA

Como forma de aprofundar os assuntos propostos, optou-se pela elaboração de uma pesquisa qualitativa, utilizando o recurso da coleta de documentos e a estratégia da análise de conteúdo bibliográfico. A pesquisa qualitativa, conforme Roesch (1995), caracteriza-se pela exploração de assuntos de forma não estruturada, captando perspectivas e interpretações dos agentes. Enquanto, segundo Cervo (2007), uma pesquisa bibliográfica deve procurar explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.

O escopo de pesquisa foram artigos e periódicos de congressos e encontros de Administração e Contabilidade realizados entre 2005 e 2009 e livros publicados e editados a partir de 2002, cujas palavras-chave eram: governança corporativa, gerenciamento de riscos, controles internos e teoria da agência.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa contempla as ações que a administração de uma organização toma para minimizar possíveis conflitos entre os interessados na mesma. Segundo Oliveira (2006) a governança corporativa é o conjunto de práticas administrativas para aperfeiçoar o desempenho das empresas ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

O IBGC (2009, p.19) conceitua governança corporativa como:

“o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.”

Dentro deste conceito, existem certos princípios básicos relacionados à Governança Corporativa nos quais o IBGC (2009) cita a transparência, a equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A transparência (*disclosure*), caracterizada por não apenas a obrigação de informar como o desejo da organização em disponibilizar para as partes interessadas (*stakeholders*) as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis e regulamentos. As informações não devem ser restringidas ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores que orientam as ações gerenciais e conduzem à criação de valor. A equidade é considerada como o tratamento justo a todos os sócios e demais partes relacionadas. Enquanto a prestação de contas (*accountability*) prega que os agentes de governança (sócios, gestores e conselho administrativo, conselheiros fiscais e auditores) devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões. E por último, a responsabilidade corporativa consiste na sustentabilidade das organizações que deve ser zelada pelos agentes de governança, visando sua longevidade,

incorporando considerações de ordem social na definição dos negócios e operações.

Considerando esses princípios, Bergamini (2005) ressalta que o processo de prestação de contas não deve ser confundido com a transparência, no sentido de fornecer informações de forma ampla, pois o conceito de *accountability* representa o processo de contínua demonstração pelo administrador, de que a sua gestão está alinhada as diretrizes estratégicas previamente definidas pelo proprietário.

O sistema de governança corporativa integra tanto o modelo de gestão quanto aos princípios de governança, que são executados através de uma estrutura que demonstra a relação entre os administradores e as partes interessadas (sócios, acionistas) da organização, como pode ser observado na figura abaixo.

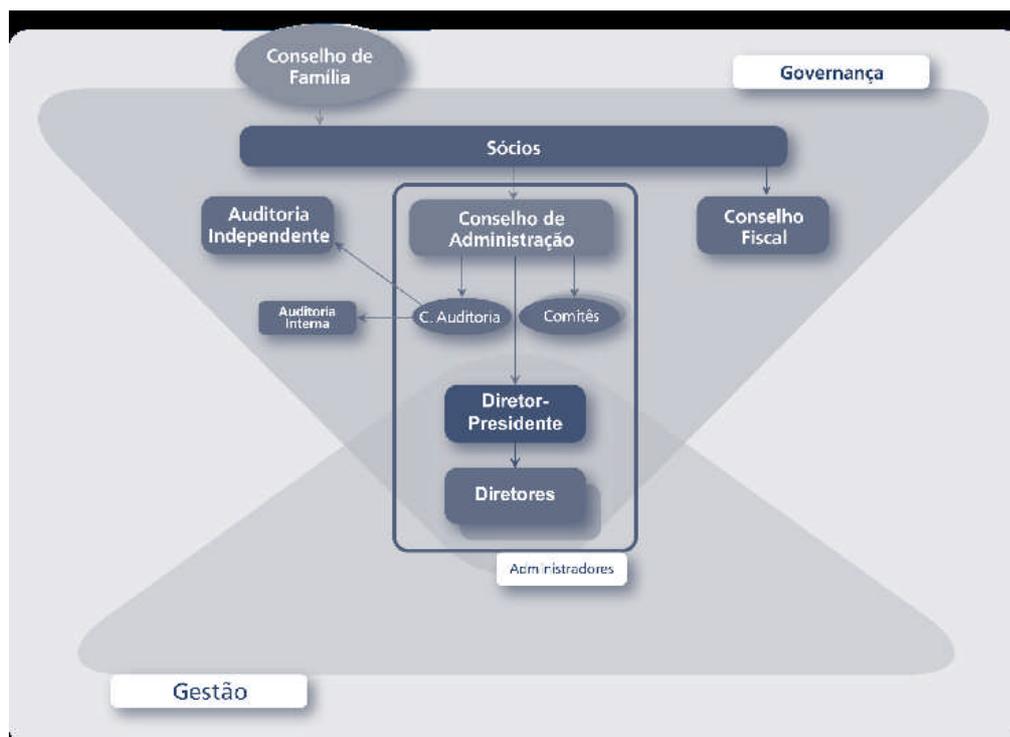


Figura 1 – Sistema de governança corporativa (IBGC, 2009)

3.1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Como instrumento de Governança as organizações, principalmente as de capital aberto, tendem a se estruturar de forma a separar a propriedade da gestão, como pode ser observado na Figura 1. A Diretoria Executiva e o Conselho de Administração têm como função gerir o patrimônio da organização de forma a trazer retorno aos proprietários/acionistas.

Conforme o IBGC (2009, p.29), o Conselho de Administração

“é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.”

Enquanto segundo Oliveira (2006), o Conselho Administrativo é o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas.

O Conselho deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram os membros, segundo o IBGC (2009). Tendo como missão proteger e valorizar a organização, otimizando o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os interesses das partes relacionadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo com a organização e ao risco que está exposta.

De acordo com o IBGC (2009), os membros do Conselho de Administração são responsáveis por zelar pelos valores e propósitos da organização, traçando diretrizes estratégicas, de forma a prevenir e administrar conflitos de interesse. Assim como apoiar e supervisionar a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas, prestando contas aos sócios ou quotistas, através de parecer sobre o relatório da Administração e as demonstrações financeiras.

A estrutura da organização deve ser sustentada pelas seguintes premissas, em que Oliveira (2006) apresenta como sendo: 1) uma equipe interativa que atue no estabelecimento e no direcionamento da empresa aos seus princípios objetivos e resultados previamente estabelecidos, aceitos e incorporados; 2) o adequado estabelecimento das responsabilidades, autoridades e do processo decisório individual e coletivo, bem como do processo de recebimento de informações e disseminação das decisões do Conselho de Administração e demais órgãos da alta administração da empresa; e 3) o delineamento e consolidação do modelo de gestão escolhido pela empresa.

Também pode ser citado como sendo papel do Conselho, conforme o IBGC (2009), a orientação junto à gestão da organização quanto aos riscos corporativos existentes, assegurando que a administração identifique preventivamente os principais riscos nos quais a organização está exposta, além da probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada a esses riscos e as medidas e os procedimentos adotados para sua prevenção ou mitigação.

Apesar de não existir qualquer obrigatoriedade legal, Oliveira (2006) defende que as empresas que não são Sociedades Anônimas (S.A.'s) tenham um Conselho Administrativo em sua estrutura organizacional. Havendo várias empresas que utilizam esta situação para consolidar um modelo de gestão mais adequado, usando nomenclaturas alternativas, como Conselho Deliberativo ou Consultivo, mas com as mesmas atribuições de um Conselho Administrativo.

Enquanto isso, conforme o IBGC (2009), a administração, representada pelo diretor-presidente, deve garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, além das quais que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo esteja disponível. Ainda deve assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma, de forma que a apresentá-las com uma linguagem acessível ao público-alvo e garantindo o princípio da transparência (*disclosure*) de governança corporativa. O diretor-presidente, em conjunto com a Diretoria e auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao Conselho de Administração, é responsável pela elaboração e proposição para a aprovação do Conselho de sistemas de controles internos. Esses sistemas são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. A eficácia desses controles

deve ser revista no mínimo anualmente. Os sistemas de controles internos deverão estimular que os órgãos da Administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

Assim, o Conselho deve atuar como contrapartida ao modelo de gestão da empresa. Oliveira (2006) refere que embora alguns autores afirmem que a responsabilidade do delineamento do modelo de gestão seja única e exclusivamente da Diretoria Executiva, o Conselho de Administração deve ao menos saber debater. É necessário, portanto, o Conselho de Administração conhecer o assunto modelo de gestão para ter certeza de que a proposta de gestão apresentada pela Diretoria Executiva é adequada à realidade da empresa, bem como se esse modelo de gestão é ideal para assimilar e operacionalizar todas as principais orientações que o Conselho de Administração transmite para a Diretoria Executiva.

4. CONFLITO DE INTERESSES E TEORIA DA AGÊNCIA

O conflito de interesses pode ser descrito através da teoria da agência, pois, conforme o Manual de Economia (1998), existe um modelo básico na qual a teoria apresenta dois atores, o Principal e o Agente, que se relacionam por meio de uma transação qualquer. O primeiro é um ator cujo retorno depende da ação de um Agente ou de uma informação que é propriedade privada deste último; relação esta cuja principal característica é a “assimetria de informações”, tendo o Agente uma informação que o Principal não dispõe.

Para Jensen e Meckling (1976), na Teoria da Agência, o principal (dono do capital) e o agente (aquele que dirige a organização) têm, na maioria das vezes, interesses conflitantes e diferentes. Uma vez que a empresa passa a ser de propriedade tanto do agente quanto do principal, no momento em que o agente vende parte de seus direitos, existe uma tendência deste em aumentar seus benefícios não financeiros. Esse comportamento tende a reduzir o valor da firma, uma vez que expropria a riqueza do principal. O comportamento do gestor que leva em consideração seus interesses pessoais, e não os interesses do principal - ou seja, o comportamento que não tem como objetivo maximizar o valor da firma -, gera

um problema chamado “conflito de agência”, resultante da separação entre o controle e a propriedade.

Segundo o IBGC (2009) o conflito de interesses ocorre quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daquelas da organização. Considera-se, também, que se a pessoa, ou outra qualquer envolvida na organização com conhecimento, deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Sendo importante prezar pela separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a definição de alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesse.

No momento em que trazemos a situação para a alta administração de uma organização, o IBGC prega que:

“é dever dos membros do conselho de administração monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do conselho e dos sócios, de forma a evitar o mau uso dos ativos da organização e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas. O conselheiro deve zelar para que essas transações sejam conduzidas dentro dos parâmetros de mercado, em termos de prazos, taxas e garantias e que estejam claramente refletidas nos relatórios da organização. Tão logo identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente das deliberações e discussões, sem descuidar dos deveres legais do administrador.” (IBGC, 2009, p.67)

Entre os problemas que a teoria da agência relaciona, existem dois tipos de riscos morais segundo o Manual de Economia (1998), que se referem à possibilidade de o Agente fazer uso de sua informação privada em benefício próprio: a) *informação oculta* - em que ações do Agente são observáveis e verificáveis pelo Principal, mas uma informação relevante ao resultado final é adquirida e mantida pelo Agente e b) *ação oculta* – em que ações do Agente não são observáveis ou verificáveis.

Desta forma, pode-se observar que uma forma de mitigar a teoria da agência é tornar as informações e ações verificáveis e observáveis. O Manual de Economia (1998) define que uma ação é observável se o Principal é capaz de avaliá-la em qualidade e/ou quantidade, mesmo que isso não implique alguma forma de

mensuração. Uma ação é verificável se, além de observável pelo Principal, este tenha meios de provar que a observou perante a instância responsável pela resolução das querelas contratuais – como, por exemplo, um tribunal. A diferença entre uma ação verificável e outra apenas observável é relevante em relações continuadas entre Agente e Principal, em que um deles, ou ambos, pode interromper o contrato ou renegociá-lo no decorrer da transação.

5. GESTÃO DE RISCO

Conceituar risco não é uma tarefa fácil, muitos autores pregam que não há uma definição universalmente aceita. Segundo Gitman (1997), o risco, em seu sentido fundamental, pode ser definido como possibilidade de prejuízo financeiro. E ressalta que aqueles ativos que reúnem grandes possibilidades de prejuízos são vistos como mais arriscados que aqueles com menos possibilidades de prejuízo. Já para Ross (1995), risco é a probabilidade de a organização não obter o retorno esperado sobre um ativo, a exemplo dos investimentos em ações ou empresas controladas, é quando o investimento não apresenta um retorno igual ou superior ao valor investido.

Enquanto para o COSO (2007) o risco possui um conceito mais amplo, sendo a possibilidade de que um evento ocorra e prejudique a realização dos objetivos da administração. Podendo ser classificado como risco inerente e o risco residual, conforme abaixo:

“Risco inerente é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos. Risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da administração. A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes. Após o desenvolvimento das respostas aos riscos, a administração passará a considerar os riscos residuais.” (COSO, 2007, p. 54).

Baraldi (2004) vai mais além e conceitua o termo apetite ao risco que é o quanto a entidade aceita de sacrifício para atingir o objetivo. As empresas podem utilizar atributos qualitativos, como impacto alto, médio ou baixo relativo a aspectos quantitativos, considerando parâmetros tangíveis, como impacto sobre o patrimônio

líquido, resultado, retorno, volumes e tendências de vendas e perdas. A administração de risco tem por diretiva que risco é uma opção, não um destino, segundo Bergamini (2005), e devem ser assumidos, mitigados (alocados, controlados, compartilhados ou financiados) ou simplesmente evitados.

O gerenciamento de riscos corporativos é descrito pelo COSO (2007) como o processo conduzido pelo Conselho de Administração em uma organização em conjunto com a diretoria executiva e os demais funcionários, aplicando o estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a entidade, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização. Além de administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.

Se buscarmos uma abordagem de gestão de risco em nível operacional, Brito (2007) observa que o sistema de gerenciamento de riscos operacionais deve estar baseado na integridade e na competência dos profissionais diretamente envolvidos com os negócios e clientes da organização. A competência profissional emerge por meio de um amplo e integrado processo gerencial que tem início com o recrutamento e a seleção, estende-se por programas de treinamento e experiências práticas, e prossegue com um gerenciamento e supervisão realmente eficazes.

O risco operacional decorre da realização das operações, estando associado às deficiências de controles internos. Bergamini (2005) ainda ressalta que o risco operacional se materializa em fraudes praticadas por empregados e em falhas nos processos e nos sistemas informatizados, e ocorrem em função de desenho organizacional inadequado, da falta de planejamento e de monitoramento na delegação de poderes, da utilização de procedimentos sem uniformidades e da obsolescência de produtos e processos.

No âmbito de quais princípios podem indicar que uma gestão de risco está apropriada, Brito (2007) cita os seguintes pontos: 1) o envolvimento do *board* (Conselho de Administração ou órgão semelhante) com a cultura de controles internos; 2) a identificação e avaliação dos riscos por meio de sistema estruturado de controle; 3) uma clara segregação de funções entre os colaboradores e posições de trabalho; 4) processos estruturados de divulgação dos riscos existentes na organização; 5) um monitoramento das atividades operacionais; e finalmente, 6) um plano para a correção das deficiências identificadas.

5.1. CONTROLES INTERNOS

Assim como para a gestão de risco, existem diversas definições sobre controles internos; um dos primeiros a conceituar o tema foi Fayol *apud* Dias (2006), que define controle interno como:

“O controle interno consiste em verificar se tudo ocorre de conformidade com o plano adotado, com as instruções emitidas e com os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar falhas e erros, para retificá-los e evitar sua reincidência; aplica-se a tudo: coisas, pessoas, processos, etc.” (DIAS, 2006, p. 3)

Com uma visão mais atual Baraldi (2004) define os controles internos como os conhecimentos, políticas, procedimentos e métodos organizados para gerenciar os riscos e as oportunidades relacionadas ao ambiente externo, às pessoas, à informação e comunicação e aos processos utilizados para atingir os objetivos estratégicos das empresas e de suas áreas de negócios. Os controles internos podem ser eficazes e eficientes de acordo com a qualidade dos meios utilizados para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Conforme Dias (2006), para qualquer processo produtivo, a finalidade determinada para a existência do controle interno estabelecerá sua função, ou seja, qual o seu objetivo de existir. O autor classifica os controles internos em três tipos, sendo eles: 1) Preventivo: atuam como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerente; 2) Detectivo: como o nome indica, detectam algum problema no processo, sem impedir que eles ocorram; e 3) Corretivo: servem como base para a correção das causas de problemas no processo, mas após os mesmos já ocorridos.

A importância dos controles internos é destacada por Migliavacca (2004) uma vez que os controles contribuem para a proteção dos ativos, sendo que a empresa deve procurar proteger seus ativos de possíveis perdas, de uso indiscriminado, danos morais ou até roubos; assim como para gerar agilidade e segurança nas tomadas de decisões da alta administração. No resultado final de suas operações, o

controle interno adiciona valor à entidade, provendo, tempestivamente, informações que geram um aproveitamento de todas as oportunidades de bons negócios, redução de custos e aumento do nível de confiança por parte dos clientes e colaboradores da empresa.

5.2. COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DE RISCO

Gerenciar riscos é um processo constante e dinâmico. A organização deve possuir uma visão geral dos riscos operacionais e estratégicos existentes, de forma a avaliar quais são os riscos que ela está disposta a correr. Segundo o COSO (2007), existe um relacionamento direto entre os objetivos que uma organização se empenha em alcançar e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance.

Os objetivos são determinados pela missão ou visão estabelecida pela organização, em que a administração estabelece planos principais e seleciona as estratégias para alcançá-los. A estrutura de gerenciamento de risco é orientada a fim de atingir os objetivos de uma organização e podem ser classificadas em quatro categorias, quais sejam: 1) Estratégicos: metas gerais, alinhadas com ao que suporte a sua missão; 2) Operações: utilização eficaz e eficiente dos recursos; 3) Comunicação: confiabilidade de relatórios; e 4) Conformidade: cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

Ainda conforme os autores citados acima, o gerenciamento de riscos corporativos é constituído de oito componentes inter-relacionados, que se originam com base na maneira como a administração gerencia a organização, e que se integram ao processo de gestão. Esses componentes são ilustrados através de um cubo tridimensional (figura 2), abordando os níveis hierárquicos, os componentes e a orientação da organização para alcançar seus objetivos, como descrito acima.



Figura 2: matriz tridimensional de gerenciamento de risco (COSO, 2007)

O cubo demonstrado acima demonstra os componentes de gerenciamento de risco que uma organização deve contemplar para mitigar os riscos inerentes de sua operação, assim como reduzir os riscos de conflitos de interesse existentes na companhia.

O primeiro componente é descrito como *Ambiente interno*, em que a administração estabelece uma filosofia quanto ao tratamento de riscos e estabelece um limite de apetite a risco. É neste componente que se determina os conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controles serão vistos e abordados pelos empregados na organização. O coração de toda a organização fundamenta-se em seu corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência, além do ambiente em que atuam.

Já para a *Fixação de Objetivos*, os objetivos devem existir antes que a administração identifique as situações em potencial que poderão afetar a realização destes. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração adote um processo para estabelecer objetivos e que os escolhidos propiciem suporte, alinhem-se com a missão da organização e sejam compatíveis com o apetite de risco. Enquanto no terceiro componente, a *Identificação de Eventos*, os eventos em potencial que podem impactar a organização devem ser identificados, uma vez que esses possíveis eventos, gerados por fontes internas ou externas, afetam a

realização dos objetivos. Durante o processo de identificação de eventos, estes poderão ser diferenciados em riscos, oportunidades, ou ambos. As oportunidades são canalizadas à alta administração, que definirá as estratégias ou objetivos.

No componente seguinte, a *Avaliação de Riscos*, os riscos identificados são analisados com a finalidade de determinar a forma como serão administrados e, depois, serão associados aos objetivos que podem influenciar. Avaliam-se os riscos considerando seus efeitos inerentes e residuais, bem como sua probabilidade e seu impacto. Na seqüência obtemos a *Resposta aos Riscos*, em que os colaboradores da organização identificam e avaliam as possíveis respostas aos riscos: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar. Cabendo à administração selecionar o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respectivas tolerâncias e ao apetite ao risco.

As *Atividades de Controle* são políticas e procedimentos estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia. São os controles internos operacionais propriamente ditos, e que devem ser implementados juntos aos ciclos operacionais mais relevantes da companhia, refletindo a identificação e avaliação dos riscos anteriormente realizados.

A forma e o prazo nos quais as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permitem que as pessoas cumpram com suas atribuições. Estas são caracterizadas pelo componente das *Informações e Comunicações*, assim como identificar, avaliar e responder ao risco. A organização eficaz ocorre quando esta flui na entidade em todas as direções, e quando os colaboradores recebem informações claras quanto às suas funções e responsabilidades, compreendendo de forma efetiva.

Já o último componente descrito no cubo tridimensional de gestão de risco, o *Monitoramento*, busca a integridade do processo de gerenciamento dos riscos corporativos, monitorando e realizando as modificações necessárias. Desse modo, a organização poderá reagir ativamente e mudar segundo as circunstâncias. O monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes ou uma combinação desses dois processos.

5.2.1. Ambiente de controle, informação e comunicação

Dentro dos componentes descritos na seção anterior, aqueles que podem ser considerados como fundamentais para a disseminação dos principais princípios de governança corporativa e gestão de risco estão o ambiente de controle, uma fusão entre os componentes ambiente interno e fixação de objetivos, e o componente de informação e comunicação, uma vez que estes são interdependentes para que os resultados sejam alcançados.

O ambiente de controle, conforme o COSO (2007), é a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, o que propicia disciplina e estrutura à organização. A filosofia de gerenciamento de risco da administração reflete em seus valores, influencia a sua cultura e seu estilo de operação, bem como afeta a forma que os componentes de administração de risco são identificados, os tipos de riscos aceitáveis e a forma pela qual são administrados. Cabendo ao Conselho de Administração apresentar uma postura crítica quanto ao ambiente que está inserido, e orientar as atividades e posicionamentos da administração frente aos riscos.

Pode-se citar como sendo pontos importantes no ambiente de controle uma estrutura organizacional com clara definição de funções e responsabilidades, níveis de autoridade, padrões éticos e de integridade esperados, bem como linhas de comunicação bem delineadas. A atribuição de alçada e responsabilidades inclui até que ponto pessoas e equipes estão autorizadas e são incentivadas a adotar sua própria iniciativa ao abordar questões, bem como a solucionar problemas e os limites dessa autoridade, de forma a delegar autoridade apenas até o grau necessário para alcançar os objetivos propostos pela administração.

A eficácia do gerenciamento de risco não deve estar acima da integridade e dos valores das pessoas que criam, administram e monitoram as atividades e resultados da companhia. Estes valores devem equilibrar os interesses da organização, dos empregados, dos fornecedores, clientes e demais partes relacionadas. A estratégia e os objetivos da organização devem ser guiados por princípios éticos adequados, definidos pela alta administração e comunicados adequadamente a todos os relacionados. Assim, Baraldi (2005) defende que deve-

se buscar o equilíbrio entre os objetivos, interesses e necessidades das pessoas aos da empresa.

As informações e a comunicação são necessidades existentes em todos os níveis de uma organização, para identificar, avaliar e responder a riscos, administrá-los e alcançar aos objetivos, sendo inerente a todos os sistemas de informação. Devem-se fornecer informações ao pessoal apropriado para que possam desincumbir-se de suas responsabilidades operacionais, de comunicação e de conformidade. Porém, a comunicação também deve ocorrer em um sentido mais amplo, tratando as expectativas, responsabilidades de indivíduos e grupos, bem como outras questões importantes.

A administração deve fornecer comunicações específicas e dirigidas que abordam expectativas de comportamento e as responsabilidades do pessoal. Isso inclui uma clara definição da filosofia e da abordagem do gerenciamento de riscos corporativos, além de uma clara delegação de autoridade.

O canal entre a alta administração e a diretoria executiva é um dos mais críticos canais de comunicação, conforme o COSO (2007). A administração deve manter a diretoria executiva atualizada em relação ao desempenho, ao risco e ao funcionamento do gerenciamento de riscos corporativos e outros eventos importantes. Quanto melhor a comunicação, maior a eficácia terá a diretoria no desempenho da função de supervisão. Por outro lado, a diretoria deverá informar as suas necessidades de comunicação à administração, fornecendo *feedback* e orientação.

5.2.2. Código de conduta

Segundo o IBGC (2009), uma organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por estes aprovados. O código deve também definir responsabilidades sociais e ambientais, além de refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado.

Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética.

Entre os tópicos a serem abrangidos estão: cumprimento das leis e pagamento de tributos, operações com partes relacionadas, uso de ativos da organização, conflitos de interesses, informações privilegiadas, prevenção e tratamento de fraudes, pagamentos ou recebimentos questionáveis, doações e recebimentos de favorecidos.

6. APLICAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS NA ORGANIZAÇÃO

Considerando os assuntos abordados nos tópicos anteriores, é possível fazermos algumas considerações sobre a aplicação das melhores práticas de governança corporativa e gestão de risco nas organizações. A opção pela adesão às melhores práticas deve partir da alta administração, ou seja, da diretoria executiva e do conselho de administração. Eles são responsáveis pelas definições estratégicas de uma organização, onde eles querem que a mesma chegue em determinado período de tempo, que valores e qual modelo de gestão serão aplicados. Assim como, é de responsabilidade a definição de que tipo de apetite ao risco que a companhia está disposta a incorrer e quais controles devem ser aplicados para cada risco. Nestas definições devem ser considerados os interesses dos acionistas e demais *stakeholders* envolvidos, demonstrando a preocupação com os mesmos ao disponibilizar tais informações sobre a companhia de forma transparente.

Toda a entidade deve refletir a personalidade da alta administração, assim como suas intenções; por isso que as diretrizes precisam ser repassadas ao resto dos colaboradores de cima para baixo na hierarquia da organização. Quando os gestores estão bem esclarecidos quanto à visão de futuro e como se pretende alcançá-la, espera-se que estes sirvam de exemplo para a estrutura organizacional. Adicionalmente, como forma de orientar de maneira mais efetiva os demais colaboradores, um código de conduta e ética deve ser elaborado e divulgado junto aos funcionários. Por mais que hajam exemplos a serem seguidos dentro da organização, definições do que é esperado de um colaborador e quais as

conseqüências existentes em caso de má conduta, são fundamentais para a prevenção de fraudes.

Em um ambiente de controle estruturado, o tom da administração e do conselho de administração deve permear por todos os níveis da organização, desde o quadro executivo ao operário de chão de fábrica. Todos devem saber onde a empresa quer chegar e o que é esperado de cada um. Sabendo claramente as expectativas da alta administração, e quais são as conseqüências de possíveis desvios, como fraudes ou desvios de conduta, o colaborador pode alcançar os objetivos estabelecidos pela administração de forma mais efetiva. Ademais, visualiza-se a possibilidade de ser realizado um alinhamento entre os objetivos pessoais dos empregados com os da administração, chegando a níveis de eficiência e resultados maiores, além de empregados mais satisfeitos e colaborativos.

Quando o acionista sabe que tipo de risco ele está incorrendo, que se trata de uma organização que não está propensa a fraudes ou desvios de recursos por incompetência da administração, se tem conhecimento do que se pode esperar da instituição na qual realizou seu investimento, e desta forma, os atritos entre as partes interessadas e a administração são reduzidos. Conseqüentemente, a organização atrairá um maior número de investidores, ou mesmo interessados em fazer negócios com a firma, devido à alta confiança que proporciona às partes relacionadas, pois tem como hábito as melhores práticas de governança corporativa e gerenciamento de risco.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar os meios nos quais as organizações poderiam prevenir fraudes e proporcionar uma maior transparência às suas partes interessadas. Através da análise das melhores práticas de governança corporativa sugeridas pelo IBGC e do conceito de gerenciamento de risco trazido pelo COSO, foi possível observar que ter um ambiente de controle definido, com uma estrutura de gestão e políticas organizacionais definidas, tais como missão, visão e valores amplamente divulgados, são fundamentais para o sucesso das organizações na busca de uma maior transparência.

Desta forma, é possível considerar que as exigências do novo mercado da Bovespa, em que as empresas com ações disponíveis para negociação devem aderir às melhores práticas de governança corporativa, são mais do que razoáveis. E ainda, que tais práticas são recomendadas a todas as organizações, pois demonstram mais transparência e confiança às partes interessadas da companhia, não apenas a possíveis investidores, mas também bancos, clientes e fornecedores. Conclui-se que as práticas de governança corporativa podem proporcionar a ampliação de negócios às entidades, trazendo melhores resultados a todos os envolvidos.

THE IMPORTANCE OF CORPORATE GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT BEST PRACTICES.

ABSTRACT

This article aims to present some of corporate governance and risk management best practices that would provide fraud prevention and transparency and greater comfort to stakeholders as well. The study was conducted through a literature review of journals, periodicals and books published since 2002, a landmark for the subject. Discussing subjects such as best practices suggested by IBGC – *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*, organizational structure, including the Board of Directors; components of risk management published by COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, and the code of conduct and ethics, as well as use them as fundamental tools for leveraging new business.

Key-words: Corporate Governance, Board of Directors, Risk Management

REFERÊNCIAS

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Risco**. São Paulo: Editora Campus, 2004.

_____. **Gerenciamento de riscos empresariais**. 2ªed.rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, V.12 , N.24, P.149-188, Dez/2005

BRITO, Osias. **Gestão de risco – Uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Código das melhores práticas de governança corporativa. 4ªed. IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em <http://www.ibgc.org.br> acessado em 15/03/2010.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura Integrada**. São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2007.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria e Processos Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2006

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7ª ed. São Paulo: Editora Harbra, 1997.

JENSEN, M; MECKLING,W. *Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Owership Structure*. **Journal of Financial Economics**, v.3, n.4, 305-360, Out. 1976.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização. São Paulo: Edicta, 2004.

MONTORO F, André Franco; PINHO, Diva Bernardes; VASCONCELOS, Marco Sandoval de. **Manual de Economia**. 3ªed. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo: Atlas, 2006

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; Westerfield, RANDOLPH, W.; JAFFE, Jeffrey F.. **Administração Financeira – Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 1995.