



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (FASA)
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA: CONTABILIDADE GERENCIAL

A CONTROLADORIA NO GERENCIAMENTO DE RISCOS EMPRESARIAIS

ROBERTO CARLOS CERQUEIRA
RA Nº 2030201/5

PROF. ORIENTADOR: JOÃO AMARAL DE MEDEIROS

Brasília/DF, Junho de 2008

ROBERTO CARLOS CERQUEIRA

A CONTROLADORIA NO GERENCIAMENTO DE RISCOS EMPRESARIAIS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB)

Orientador: Prof. João Amaral de Medeiros

BRASÍLIA/DF, Junho de 2008

ROBERTO CARLOS CERQUEIRA

A CONTROLADORIA NO GERENCIAMENTO DE RISCOS EMPRESARIAIS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB)

Prof. Orientador: Prof. João Amaral de Medeiros

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a)
João Amaral de Medeiros

Prof(a).Giovani Rosseti Segadilha
Examinador(a)

Prof(a). Rogério Ramos Marques
Examinador(a)

BRASÍLIA/DF, Junho de 2008

Ao UniCEUB e toda sua equipe,
pelas diferentes e grandes
contribuições.

Agradeço a Deus por ter me concebido o dom da vida.

A meus pais, por terem me ensinado o real valor das coisas da vida.

A minha esposa Luciana e minha filha Roberta pela compreensão da minha ausência.

Aos meus irmãos Hilda, Juliana e Cássio pelo apoio incondicional.

Ao professor João Amaral de Medeiros pela orientação, apoio e colaboração para a realização deste trabalho.

Aos colegas de turma, por terem sido o alicerce no decorrer do curso.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho se realizasse.

RESUMO

CERQUEIRA, Roberto Carlos. A controladoria no gerenciamento de riscos empresariais. Trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis. Brasília: UniCeub, 2008. 36p.

O objetivo do estudo foi destacar a importância da Controladoria, do Gerenciamento de Riscos e a interação destes na busca da eficácia empresarial. A pesquisa baseou-se na premissa de que a Controladoria é a ciência que detém o conhecimento imprescindível para obtenção do resultado planejado e o Gerenciamento de Riscos Empresariais na reunião de informações, métodos e processos, visam à exclusão de fenômenos capazes de influenciar os objetivos propostos. A pesquisa foi baseada no método bibliográfico, em que a Controladoria pode ser vista como ramo do conhecimento que detém como berço a Ciência Contábil, seio do controle econômico. Ficou evidenciado por meio da pesquisa que a interação entre a Controladoria e o gerenciamento de riscos é importante para que as organizações alcancem a eficácia empresarial. A utilização da Controladoria em sua plenitude agrega procedimentos e técnicas administrativas, econômicas e estatísticas, entre outras áreas do conhecimento e alcança visão holística da organização. Também foi verificado que a Controladoria permite dar o suporte necessário ao Gerenciamento de Riscos Empresariais para, posteriormente, avaliar o desempenho desta área, assim como nas demais existentes na empresa e com isto garantir a eficácia empresarial.

Palavras-chave: Controladoria, Gerenciamento de Risco.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A Controladoria na estrutura das organizações.....	13
Figura 2	Estrutura da Controladoria	15
Figura 3	Cubo do COSO	21
Figura 4	Classificação dos riscos empresariais.....	22
Figura 5	Significado da sigla SWOT.....	30
Figura 6	Análise SWOT.....	30
Figura 7	Balanced Scorecard	31
Figura 8	Banco de Dados de Matriz de Risco	32
Figura 9	Atuação da Controladoria, riscos e instrumentos de gerenciamento de riscos nas etapas da empresa	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 CONTROLADORIA.....	11
1.1 A Controladoria como Ramo do Conhecimento	11
2.2 A Controladoria como Unidade Administrativa	12
2.2.1 Missão	14
2.2.2 Objetivos	14
2.2.3 Funções	14
2.2.4 Estrutura	15
3 O SISTEMA EMPRESA	17
3.1 O conceito de Sistemas e a Abordagem Sistêmica	17
3.2 A empresa como sistema aberto	17
3.3 Visão geral da empresa	18
4 GERENCIAMENTO DE RISCOS	20
4.1 Definição de Risco e Gerenciamento de Riscos Empresariais.....	20
4.2 Classificação de Riscos Empresariais	22
4.2.1 Riscos Oriundos do Ambiente Externo	23
4.2.1.1 Riscos Oriundos do Macroambiente	23
4.2.1.2 Riscos do Ambiente Setorial	24
4.3.2 Riscos Oriundos do Ambiente Interno.....	25
5 A CONTROLADORIA NO GERENCIAMENTO DE RISCOS	29
5.1 O <i>controller</i> e o chief risk officer	29
5.2 Instrumentos para o Gerenciamento de Riscos e Apoio à Controladoria.....	29
5.2.1 Análise SWOT	30
5.2.2 <i>Balanced scorecard</i>	31
5.2.3 Criação de matrizes de riscos.....	32
5.2.4 Gestão de capital de giro	33
5.2.5 <i>Economic Value Added (EVA)</i>	33
5.3 A Controladoria e a Gestão de Riscos na Estratégia, no Planejamento Operacional, na Execução e no Controle das Empresas.....	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Devido ao avanço econômico e tecnológico ocorrido durante a última década do século XX e neste início do século XXI, muito se tem falado sobre a importância da informação para a tomada de decisão e a gestão eficaz nas instituições. Isto proporciona a consolidação e o desenvolvimento de atitudes no mundo competitivo com o propósito de atender às expectativas dos principais profissionais envolvidos no sistema empresa. Especialistas e estudiosos têm desenvolvido ferramentas e modelos de gestão que vão desde a integração de sistemas de informação ao *Balanced Scorecard* e à Gestão Econômica (GECON).

O modelo GECON, conforme Catelli (2001, p.31), apresenta a estrutura, com base em um entendimento da missão da empresa, do seu conjunto de crenças e valores da organização, da sua estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais.

Atentos à dinâmica e à competitividade do mercado globalizado, os gestores passaram a valorizar a informação evolutiva da Contabilidade, entendida como a utilização eficaz do conhecimento contábil na perspectiva da administração econômica, cujo foco é o resultado baseado no crescimento do valor agregado.

Detentores de informação com maior grau de qualidade e, por consequência, mais adequada ao gerenciamento de seus negócios, os gestores passaram a ter visão macro dos eventos capazes de influenciar no resultado da empresa. A análise sistêmica é necessária para o gerenciamento das partes, sem desviar a atenção do todo na expectativa de alcançar as metas e objetivos traçados no planejamento estratégico.

De acordo com Nakagawa (1993, p.21), "...a visão sistêmica é aquela que se preocupa com a compreensão de um problema em sua forma mais ampla e completa possível".

A possibilidade dos resultados alcançados serem desfavoráveis com relação àqueles orçados, aliada à ocorrência de eventos não planejados, pode representar mais do que uma simples frustração pelos envolvidos no sistema da

empresa, visto que pode indicar uma probabilidade de retração da empresa no mercado e, até mesmo, a sua quebra.

É fundamental que as instituições entendam onde estão e aonde pretendem chegar, para desenvolverem seus objetivos e metas, bem como planejem meios para atingir este fim. O acompanhamento constante daquilo que foi planejado e o monitoramento de fatores previstos ou incertos poderão interferir no resultado da empresa. Isto, se integrados a medidas eficazes de gerenciamento de riscos e administração, enfatizando os resultados.

Baraldi (2004, p.12), comenta que uma estrutura de conceitos em geral seqüência o genoma dos objetivos estratégicos considerando a missão, a visão e os objetivos propriamente ditos, que são as metas de curto, médio e longo prazos, claras, factíveis, compreendidas, comprometidas, realizadas e melhoradas.

Controladoria nas empresas é o ramo da ciência detentor do conhecimento imprescindível para a obtenção do resultado planejado. O gerenciamento de risco é a reunião de informações, métodos e processos que visam à exclusão ou redução de fenômenos capazes de influenciar os objetivos propostos. Como conseqüência, interação de todos esses fatores promoverá o crescimento sustentável das empresas.

A pesquisa foi realizada sobre o tema Controladoria, com delimitação no seguinte foco: “A Controladoria no Gerenciamento de Riscos Empresariais”.

O objetivo principal deste trabalho é demonstrar a Controladoria como ramo de conhecimento e sua interação com o Gerenciamento de Riscos para o alcance da eficácia empresarial.

Os objetivos específicos foram definidos para guiar o foco do estudo:

- Evidenciar a Controladoria como ramo do conhecimento, seus objetivos e funções;
- Conceituar o Sistema Empresa, enfatizando a empresa como sistema aberto e sua sistêmica;
- Definir Gerenciamento de Riscos e sua classificação;
- Conceituar a Controladoria no gerenciamento de riscos e instrumentos, utilizadas para o gerenciamento.

Foi formulado o problema a seguir exarado, com intenção de guiar o foco e universo da pesquisa: “A interação entre a Controladoria e o Gerenciamento de Riscos é importante para que as organizações alcancem a eficácia empresarial?”

Para elaborar a pesquisa foi utilizado o método bibliográfico descritivo e explicativo.

O trabalho está estruturado em seis seções. A primeira, introdução, contém elementos informativos oriundos do projeto. A segunda Controladoria, envolvendo o ramo de conhecimento, missão, objetivos, funções e estrutura. A terceira com o Sistema Empresa, seus conceitos, abordagem sistêmica e visão geral da empresa. O quarto aborda Gerenciamento de Riscos nas suas classificações gerais da empresa. O quinto disserta sobre Controladoria no Gerenciamento de Riscos e o sexto traz as considerações finais a respeito daquilo que a pesquisa ensejou concluir.

2 CONTROLADORIA

A busca pela eficácia da gestão empresarial tem sido um tema amplamente divulgado entre pesquisadores e gestores. Essa procura deve ser incansável, mas alcançável, haja vista que pode fazer a diferença entre permanecer ou não no mercado competitivo.

A qualidade e a tempestividade da informação são fatores determinantes na gestão eficaz. Nesse entendimento se faz necessária uma leitura mais especializada das demonstrações contábeis agregadas a outras fontes de informação e conhecimento sistêmico do negócio para atingir os objetivos estratégicos.

O conceito de eficácia no sistema empresa está intimamente ligado ao resultado, ou seja, à criação de valor para a empresa, seus acionistas e ao atendimento das expectativas dos demais profissionais ligados ao sistema

Controladoria se mostra como ramo do conhecimento e unidade administrativa eficaz, capaz de atender as expectativas das instituições e seus parceiros, independentemente do porte das organizações, buscando mecanismos e procedimentos para evitar escândalos financeiros e a descontinuidade ou fragmentação de empresas.

1.1 A Controladoria como Ramo do Conhecimento

Não há como falar em Controladoria sem mencionar a Ciência Contábil. Esta é mais bem compreendida quando se faz sua leitura sob dois aspectos: o financeiro e o gerencial. Atkinson et al (2000, p. 37) define a Contabilidade Financeira como:

[...] processo de elaboração de demonstrativos financeiros para públicos externos: pessoal externo à organização, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadoras e fiscais, bem como exigências de auditoria de contadores independentes

Ainda de acordo com os autores (2000, p. 36), a Contabilidade Gerencial é conceituada como:

[...] processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores. O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Para Padoveze (2003, p. 3,4), no estudo da escola americana da Ciência Contábil a “Contabilidade Gerencial é o que se denomina Controladoria” e esta seria a “Ciência Contábil dentro do enfoque controlístico da escola Italiana”. O autor complementa sua opinião apresentando a Controladoria “como a ciência contábil evoluída”.

Já Catelli (2001, p. 344) estabelece que a Controladoria, enquanto ramo do conhecimento, é:

Responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Inferese que a Controladoria absorve procedimentos e técnicas administrativas, econômicas e estatísticas, entre outras áreas do conhecimento, perpassando ainda, pela Ciência Contábil, seio do controle econômico, chegando ao conhecimento sistêmico com o objetivo de fornecer suporte aos gestores para que estes conduzam a empresa à eficácia.

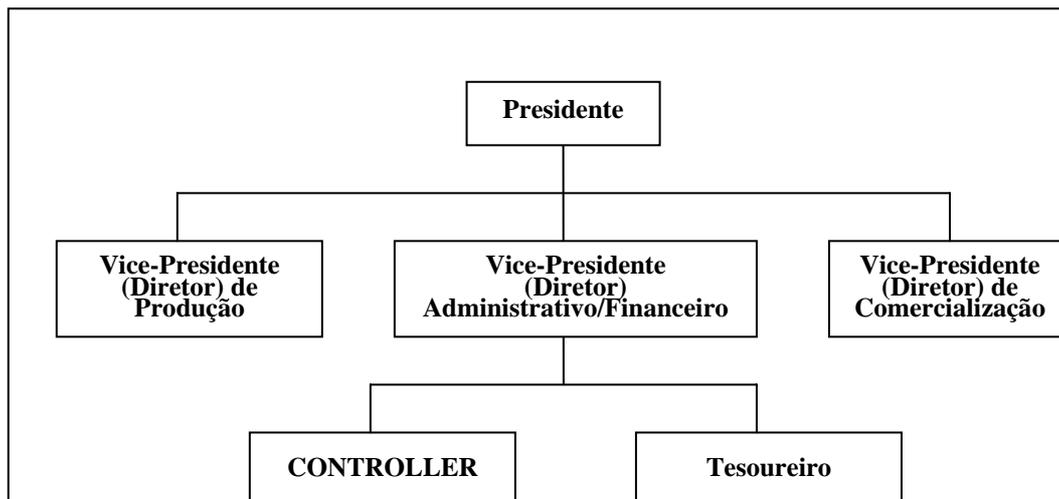
2.2 A Controladoria como Unidade Administrativa

A Controladoria é entendida como a unidade administrativa que tem funções, objetivos e missão. Deve exercê-las em conformidade com o modelo de gestão adotado pela empresa e observa seus aspectos tecnológicos, operacionais, sociais, financeiros, dentre outros, une conhecimentos de diversas áreas a habilidades e a atitudes dos gestores para garantir uma gestão eficaz.

Dependendo do porte, da cultura e do desenvolvimento gerencial da instituição, esse órgão pode ser claramente identificado e assumir, ou não, posição física dentro da empresa.

Na visão de Padoveze (2003, p. 34), estruturalmente a Controladoria estaria situada dentro das organizações de acordo com a figura nº 1:

Figura 1 – A Controladoria na estrutura das organizações



Fonte: Padoveze, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.**

Padoveze (2003, p. 34) separa a atividade de tesouraria da Controladoria por entender que a primeira deve estar sujeita a avaliação de desempenho da outra, conforme as demais áreas administrativas. Há outras áreas como as gerências de recursos humanos, de tecnologia de informação, de suprimentos ou compras, a de logística e a administração geral que também estão subordinadas ao responsável geral pela administração da companhia ou eventualmente em decorrência do porte da empresa, poderão ser exercidas pelo *controller*.

À vista dessa classificação e analisando a figura 1, a Controladoria fica subordinada ao Vice-Presidente ou Diretor Administrativo/Financeiro.

Em relação à posição da Controladoria na organização, ela está intimamente ligada ao tamanho e à cultura da instituição. Nas empresas de grande porte a Controladoria precisa ser órgão autônomo e sem vinculação a área específica, pois deverá fornecer suporte a todos os departamentos para que estes atinjam suas metas contribuindo para uma gestão eficaz. Em empresas de menor

porte, a Controladoria poderia estar vinculada à Diretoria Financeira, como ocorre frequentemente. Existe ainda, a possibilidade de não haver viabilidade financeira ou cultural, de implementar a Controladoria como órgão. Contudo, é fundamental que as empresas tenham uma área responsável que poderá ser composta pelos gestores para desempenhar as funções específicas da Controladoria.

2.2.1 Missão da Controladoria

Com relação à missão da Controladoria, existe convergência entre os dois autores.

Para Catelli (2001, p. 346), a missão da Controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

No entendimento de Padoveze (2003, p. 36), a Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão, cabendo àquela o processo de assegurar a eficácia da empresa, por meio do controle das operações e seus resultados planejados.

2.2.2 Objetivos da Controladoria

A missão da Controladoria, assim como das empresas, está ligada aos objetivos. A Controladoria pode assumir diferentes posições estruturais na organização, em função do porte e da cultura desta. Abaixo estão listados alguns objetivos destacados pelos autores mencionados, que são comuns à Controladoria das empresas:

- a) promoção da eficácia organizacional;
- b) viabilização da gestão econômica; e
- c) promoção da integração das áreas de responsabilidade.

2.2.3 Funções da Controladoria

Partindo da premissa de que as funções estão ligadas aos atos e estes promoverão o alcance dos objetivos para garantir o cumprimento da missão

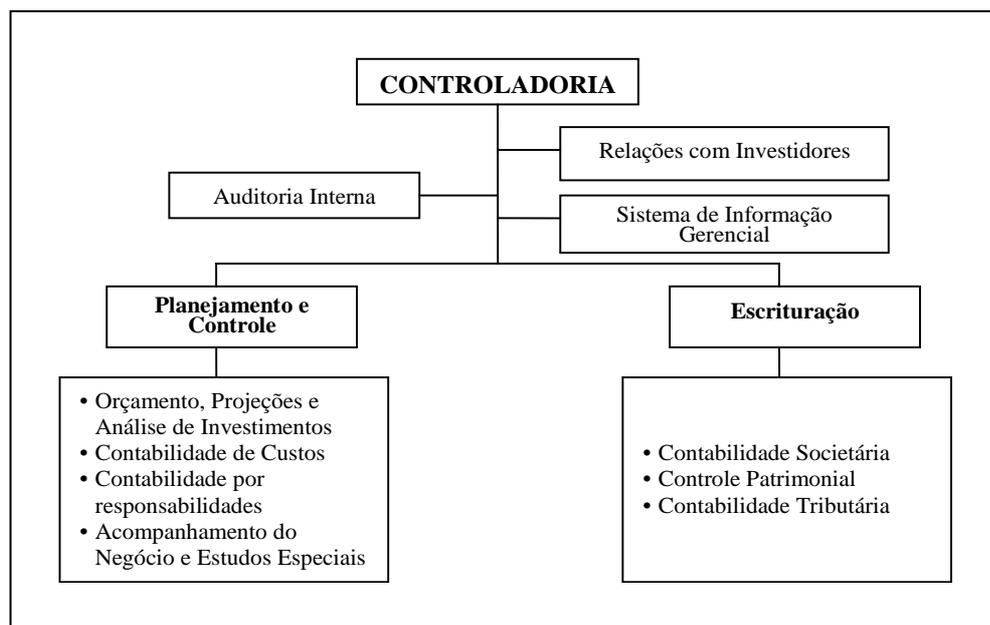
planejada, vale citar algumas das funções da Controladoria dentro do sistema empresa:

- a) subsidiar o processo de gestão;
- b) certificar que os sistemas de informação para apoio ao processo de gestão gerem informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização;
- c) certificar a padronização, homogeneização de instrumentos e informações em todos os níveis de gestão da organização;
- d) desenvolver relações com os agentes de mercado que interagem com a empresa no sentido de identificar e atender às demandas por eles impostas à organização; e
- e) apoiar a avaliação de desempenho e de resultado.

2.2.4 Estrutura da Controladoria

No que tange à questão da estrutura da Controladoria, Padoveze (2003, p. 37) entende que esta deverá ser dividida em duas grandes áreas: a contábil e fiscal e a de planejamento e controle. A figura nº 2 demonstra a estrutura proposta.

Figura 2 – Estrutura da Controladoria



Fonte: Padoveze, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.**

Considera-se válida a estrutura apresentada, mas entendemos que atualmente a Auditoria Interna deva ser tratada como órgão independente considerando as boas práticas da Governança Corporativa. A Controladoria deve assegurar a otimização do resultado econômico da organização e, para tanto, é imprescindível observar aspectos de planejamento e controle que percorrem o planejamento estratégico e operacional, a execução e o controle das operações, mas também a gestão contábil que perpassa pela contabilidade societária, patrimonial e tributária.

3 O SISTEMA EMPRESA

A compreensão de determinados conceitos e sua aplicabilidade são fatores decisivos para que as empresas se mantenham no mercado, tendo em vista que a Controladoria e o gerenciamento de riscos estão inseridos dentro de um sistema maior que por sua vez deverá definir claramente sua missão, crenças, valores e objetivos para que possa atingir metas e garantir o resultado planejado.

3.1 O conceito de Sistemas e a Abordagem Sistêmica

Segundo Bio (1985, p. 18), sistema pode ser entendido como “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. Para Catelli (2001, p. 37), essas partes constituem subsistemas do sistema principal, assim como este compõe, em conjunto com outros sistemas, outro maior.

Conforme NaKagawa (1993, p. 21), a abordagem sistêmica se refere à abordagem holística com que se pode observar e resolver problemas complexos, ou seja, aquela que se preocupa com a compreensão de um problema em sua forma mais ampla e completa possível, em vez de se estudar apenas uma ou algumas de suas partes separadamente.

Com relação ao ambiente em que estão inseridos, os sistemas recebem duas classificações: **sistemas abertos**, que são aqueles que interagem com seu ambiente e podem influenciar ou sofrer influência deste; e os **sistemas fechados**, definidos como aqueles que não interagem com o ambiente, ou seja, não realizam transações de trocas externas.

3.2 A empresa como sistema aberto

É possível entender a classificação de uma empresa como sistema aberto quando se analisa sua estrutura. Isso porque uma empresa é composta por diversas áreas de responsabilidades ou departamentos que têm objetivos próprios, mas que trabalham para alcançar um objetivo maior, isto é, atingir a missão geral da organização.

As organizações podem ser classificadas como sistema aberto, pois além de serem constituídas pela interação de diversas partes, estas influenciam e são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas.

Em relação ao ambiente, existem duas maneiras para determiná-lo:

- a) **ambiente próximo:** composto por entidades do seguimento em que atua ou compete a empresa, como fornecedores, concorrentes, clientes, acionistas, governos, dentre outros; e
- b) **ambiente remoto:** composto por entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com a empresa, possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturais, regulamentares e outras condicionantes da sua atuação, como por exemplo a sociedade, economia e a cultura.

3.3 Visão geral da empresa

Para que qualquer pessoa atinja seus objetivos é primordial defini-los claramente. Sendo as instituições pessoas ou entes com vida própria, também deverão determinar qual é sua missão. A declaração de forma clara da missão da empresa fará com que os gerentes conduzam a organização à eficácia e os demais colaboradores terão um melhor conhecimento do propósito da empresa.

Catelli (2001, p. 51) ensina que a missão da empresa refere-se à razão de sua existência. Ela caracteriza-se como elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas) e constitui-se num objetivo permanente e fundamental para sua atuação, orientando outros objetivos mais específicos, como os sociais e econômicos, que por sua vez guiarão outros objetivos ainda mais específicos, como os das áreas e atividades que compõem a empresa. Segundo Nakagawa (1993, p. 25), a missão da empresa pode ser descrita como sua razão de ser.

Padoveze (2003, p. 25) estabelece a finalidade da declaração da missão de uma empresa:

[...] visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio . Ela deve ser breve e reunir em poucas palavras as atividades da empresa, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer fornecer à comunidade, sua diferenciação e o seu papel em relação a seus concorrentes e às principais conquistas que a empresa quer atingir.

Ainda de acordo com Padoveze (2003, p. 25), “os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente à determinada meta e fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando”.

Na visão de Nakagawa (1993, p. 27), a declaração de objetivos deve obedecer alguns critérios, a saber:

- a) **adequação:** os objetivos precisam ser adequados às finalidades e missão da empresa;
- b) **mensuração:** os objetivos devem ser quantificados em termos de unidades monetárias ou em termos de qualidade, quantidade, prazos, custos, índices, porcentagens, etapas específicas de realização etc.;
- c) **realização:** deve ser considerada a praticabilidade; e em termos de competência gerencial, tecnologia, recursos e implicações sociais, face ao que os gerentes percebem que está ocorrendo na indústria e com os concorrentes;
- d) **aceitação:** os objetivos devem ser compatíveis com o sistema de crenças e valores dos principais executivos da empresa e aceitáveis por parte dos gerentes operacionais, para que ocorra uma canalização eficiente e eficaz de esforços e custos em sua direção;
- e) **flexibilidade:** embora devam ser estabelecidas com firmeza suficiente para assegurar uma direção para a empresa e suas unidades, os objetivos podem ser modificados no caso de ocorrerem eventos contingenciais totalmente imprevistos;
- f) **motivação:** objetivos difíceis de serem atingidos, embora não sejam impossíveis, são mais motivadores do que os que estão totalmente fora de alcance ou dos que são muito fáceis;
- g) **compreensão:** os objetivos devem ser declarados em uma linguagem perfeitamente compreensível por todos os que devem tentar atingi-los;
- h) **participação:** quando há um envolvimento direto e participação ativa dos gerentes na elaboração de objetivos, a empresa e suas unidades conseguirão sempre melhores resultados; e
- i) **vinculação:** além da ligação que os objetivos devem ter com as finalidades e missão das respectivas unidades quando elaborados ao nível destas, no agregado, devem ser consistentes com os objetivos declarados pelos principais executivos da empresa.

A finalidade da empresa é atender às expectativas dos *stakeholders* e a crença é a aceitação como verdade de fatos, declarações ou um conjunto de circunstâncias. O valor é o prêmio que se atribui às crenças.

A visão geral da empresa é importante para uma gestão eficaz. As empresas precisam definir, compreender e alcançar sua missão e seus objetivos, pois estes fatores serão determinantes para a sua continuidade.

4 GERENCIAMENTO DE RISCOS

A empresa é um sistema composto por vários subsistemas, com objetivo comum, por meio do qual a visão geral da organização se torna fator determinante para sua continuidade.

As empresas devem entender o cenário no qual estão inseridas, aonde querem chegar, quais os meios que utilizarão para alcançar o que foi planejado e, concomitantemente, identificar, analisar, entender e anular ou, pelo menos, reduzir o impacto que fenômenos externos podem vir a causar no desenvolvimento das organizações.

É sob esse aspecto que se torna importante o gerenciamento de riscos. Para discernir sobre a questão, é indispensável discorrer sobre os pontos principais que envolvem a definição de riscos, o gerenciamento e a classificação dos riscos empresariais.

4.1 Definição de Risco e Gerenciamento de Riscos Empresariais

O termo risco deriva do italiano antigo *riscare* que significa “ousar”. Ferreira (2004, p. 711) define risco como “perigo ou possibilidade de perigo” e ousar como “ser bastante corajoso para; atrever-se; tentar (coisa difícil ou perigosa)”.

Gitman e Madura (2003, p. 129) abordam o risco sob a ótica de finanças como a “probabilidade de o retorno real ser diferente do retorno esperado”. Entretanto, a empresa está sujeita a outros tipos de riscos que podem ter origem em diversos fatores, além do financeiro. Uma abordagem mais empresarial para o risco definido por Padoveze (2004, p. 96) como “eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização”; e por Baraldi (2004, p. 13) como “elementos incertos e as expectativas que agem constantemente sobre os meios estratégicos e o ambiente e que provocam os desastres financeiros e morais”.

A tendência natural é que as pessoas entendam o risco como um perigo ou ameaça, por isso os gestores normalmente estão mais preocupados com eventos relacionados a perdas financeiras, fraudes, roubos ou furtos, falhas de sistemas, entre outros. Outra perspectiva importante observada pelos

administradores é a do risco como oportunidade, ou seja, o entendimento de que quanto maior o risco, maior o potencial de retorno e de perda.

Nessa perspectiva, Baraldi (2004, p. 31) leciona que as oportunidades surgem do gerenciamento de riscos e que:

[...] gerenciamento dos riscos e das oportunidades deve ser efetuado sob o entendimento e compromisso da consecução dos objetivos estratégicos da empresa, das áreas, das equipes e das pessoas e dentro dos conceitos de identificar, quantificar, selecionar, decidir (administrar, evitar ou transferir), informar e comunicar, acompanhar e aperfeiçoar de forma completa, exata, atualizada, oportuna e aprovada.

Conforme Baraldi (2004, p. 30) o *Committee of Sponsoring Organization Treadway Commission* (COSO) define o gerenciamento de risco da seguinte forma:

[...] processo efetuado por pessoas (diretoria, gerência e outras), aplicado no estabelecimento da estratégia através da empresa, desenhado para identificar eventos potenciais que podem afetar a entidade e gerenciar os riscos dentro do apetite da empresa e fornecer segurança razoável com respeito à realização dos objetivos da empresa.

Para melhor entendimento da interação dos objetivos, meios e organizações, demonstramos o cubo do COSO, apresentado na figura nº 3:

Figura 3 – Cubo do COSO



Fonte: SINFIC, O COSO e a gestão do risco empresarial.

Riscos empresariais, são aqui definidos como eventos ou fenômenos, conhecidos ou encobertos, isolados ou inter-relacionados capazes de afetar o planejamento, a execução e, até mesmo, o controle da empresa. Devem ser gerenciados para que as organizações alcancem suas metas e atinjam a eficácia.

4.2 Classificação de Riscos Empresariais

Para que haja melhor compreensão dos riscos e seu gerenciamento, é relevante a apresentação daqueles comuns à maioria das empresas.

A classificação apresentada na figura nº 4 proposta por Santos (2002, p. 25), não é um fim em si mesma, haja vista que pode haver riscos não abordados pelo referido autor em função da especificidade de determinada empresa ou segmento.

Figura 4 – Classificação dos riscos empresariais

Classificação dos riscos empresariais				
RISCO EMPRESARIAL TOTAL				
Riscos Oriundos do Ambiente Externo		Riscos Oriundos do Ambiente Interno		
Riscos do Macroambiente	Riscos do Ambiente Setorial	Riscos Financeiros	Riscos Operacionais	
			Gerais	Funcionais
<ul style="list-style-type: none"> - político-legais - econômicos - demográficos - naturais - tecnológicos - sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - de fornecedores - de clientes - de concorrentes - de produtos alimentícios 	<ul style="list-style-type: none"> - de liquidez - de crédito - de mercado - legais 	<ul style="list-style-type: none"> - da estrutura de custos - de sucessões - de fraudes corporativas - de sistemas - de greves - de erros - de infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> - da área administrativa - da área de compras - da área de marketing - da área de vendas - da área de produção/logística - da área de sistemas/Internet - da área contábil/fiscal - da área de distribuição

Fonte: Santos, Paulo Sérgio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais.**

O risco empresarial total pode ser percebido como a somatória de todos os eventos ou fenômenos que afetam ou podem vir a afetar os objetivos da

empresa, independentemente de estarem situados no ambiente interno ou externo. O gerenciamento eficaz do risco total proporcionará às empresas o cumprimento das metas e objetivos planejados e, conseqüentemente, promoverá a satisfação dos principais *stakeholders* envolvidos no sistema empresa.

4.2.1 Riscos Oriundos do Ambiente Externo

Os riscos provenientes do ambiente externo são divididos naqueles oriundos do macro ambiente e nos procedentes do ambiente setorial, sendo que os primeiros serão delimitados em razão do porte e da área de atuação da empresa. Normalmente estão relacionados aos objetivos de longo prazo. Os outros estão ligados ao dia-a-dia das operações das empresas e aos objetivos de curto prazo, sendo mais fácil delimitar a área de atuação para o gerenciamento de riscos.

4.2.1.1 Riscos Oriundos do Macroambiente

Para Santos (2002, p. 27), os riscos oriundos do macroambiente influenciam a “sobrevivência e o crescimento em longo prazo, porém, dependerão diretamente da forma como tais riscos serão gerenciados”. Como demonstrado na figura nº 4, esses riscos podem ser classificados em: político-legais, econômicos, demográficos, naturais, tecnológicos e sociais.

Nos riscos político-legais, a vida das pessoas e das empresas é diretamente influenciada pelas decisões no âmbito da política, por isso, qualquer alteração no cenário político, nas leis que regem o cotidiano ou o ambiente das empresas, mesmo aquelas localizadas em outros países, poderá significar um risco para as instituições. Como exemplos dessa situação, estão as alterações nas legislações trabalhistas, previdenciárias ou tributárias, a existência de maior ou menor grau de corrupção, fraudes e de outros crimes políticos, o cumprimento ou não das reformas divulgadas ou esperadas dentro das expectativas dos mercados e dos agentes econômicos, a rapidez ou demora nos julgamentos, entre outros.

Os riscos econômicos englobam fatores ligados à economia de um país, e são definidos por Santos (2002, p. 30) como:

[...] aqueles oriundos de fenômenos econômicos, tais como a globalização da economia, a inflação, os níveis de desemprego, taxas de câmbio, níveis de inadimplência, taxas de juros, safras agrícolas, evolução do PIB, renda per capita, comportamento de bolsa de valores e créditos.

Riscos naturais estão relacionados ao meio ambiente e à natureza, ou seja, a empresa pode sofrer influência dos fenômenos naturais, como o aumento ou a redução de longos períodos chuvosos ou de estiagem e não-caracterização ou consolidação das estações do ano.

A existência de pessoas, processos ou produtos capazes de influenciar os sistemas de produção, comunicação e controle de dados, como atualização e conhecimento de novas tecnologias e perdas geradas pela não-utilização ou utilização inadequada dos recursos da Internet, está diretamente relacionada aos riscos tecnológicos.

Riscos sociais refere-se à cultura, à escolaridade, ao poder aquisitivo, à conscientização política e ecológica e à religiosidade. Como exemplo, cita-se o aumento ou diminuição das vendas em função da moda e capacidade de viabilizar a introdução de novo produto no mercado em razão das crenças e valores da sociedade.

4.2.1.2 Riscos do Ambiente Setorial

Os riscos do ambiente setorial estão relacionados ao dia-a-dia das operações das empresas e aos objetivos em curto prazo, sendo mais fácil delimitar a área de atuação para o gerenciamento eficaz.

Aspecto importante a ser observado é que os interesses e as expectativas de determinados seguimentos do ambiente setorial podem ser antagônicos em relação aos da empresa e, conseqüentemente, devem ser avaliados de forma criteriosa e numa abordagem holística, com vistas a garantir os planejamentos estratégico e operacional.

4.3.2 Riscos Oriundos do Ambiente Interno

Santos (2002, p. 57) define os riscos oriundos do ambiente interno como “aqueles que surgem normalmente do portão da fábrica para dentro” e complementa contextualizando que portão da fábrica pode ser entendido como uma “idéia ampla e abrange a matriz e filiais, além das empresas do mesmo grupo econômico e os sindicatos de empregados. Os depósitos, as aplicações e as dívidas financeiras também são tratados como se estivessem dentro da empresa.” Baraldi (2004, p. 78) classifica o risco financeiro conjuntamente com o econômico sendo este oriundo do ambiente externo. Ao analisar a questão, concorda-se com a classificação proposta por Santos (2002, p. 58), visto que os depósitos, financiamentos ou aplicações tratam de recursos diretamente ligados aos objetivos da empresa e, por isso, devem ser classificados como oriundos do ambiente interno.

Os riscos financeiros podem ser entendidos como aqueles diretamente relacionados aos ativos e passivos financeiros. A ocorrência de eventos, previstos ou encobertos, nas fontes de financiamento ou aplicações, ou ainda, nas instituições financeiras parceiras ou vinculadas à empresa, pode afetar as operações da instituição ou seu planejamento estratégico no que diz respeito a fontes de financiamento, investimentos e estrutura de capital. Estão subdivididos em: riscos de liquidez, riscos de crédito, riscos de mercado e riscos legais.

Conforme Giltman e Madura (2003, p. 194) “liquidez se refere à solvência da posição financeira geral da empresa – a facilidade com a qual ela pode pagar suas contas”. O risco de liquidez pode trazer problemas com relação à eficácia empresarial em razão da dificuldade em honrar dívidas e, por consequência, comprometer seu crédito, ou em razão do excesso de liquidez que poderia frustrar as expectativas dos acionistas e investidores com relação à distribuição inadequada dos recursos ou o melhor aproveitamento destes em novos investimentos.

Os riscos de crédito estão relacionados à capacidade da empresa de viabilizar negócios por meio de captação de recursos, dos investidores ou de terceiros. Podem afetar diretamente o fluxo de caixa das empresas ou a aplicação de recursos para otimizar sua produção ou, ainda, a viabilização de novos projetos. O gerenciamento desses riscos deve observar fatores como custo de capital, prazo para financiamento, a estrutura ótima de capital, entre outros.

Para Santos (2002, p. 63), “dentro do contexto financeiro os riscos de mercado estão relacionados ao mercado financeiro e seus participantes”. Podem ser considerados como riscos financeiros as perdas em aplicações em ações devido às baixas nas bolsas e ao aumento de dívidas indexadas a moedas estrangeiras

No contexto financeiro, os riscos legais podem ser ligados à capacidade das partes contratantes, ao objeto do contrato e à forma de contratação. Como exemplo desses riscos estão as perdas decorrentes por se deterem documentos financeiros assinados por pessoas sem poderes de representação.

Riscos operacionais surgem em decorrência das operações que as empresas realizam e do ambiente funcional no qual estão inseridas. É possível ocorrer eventos que causarão ou poderão vir a causar, interferência nas organizações.

Riscos operacionais segundo Santos (2002, p. 65) podem também ser classificados em gerais e funcionais. Os primeiros são “[...] oriundos do ambiente operacional que podem surgir/afetar em áreas específicas ou em algumas ou até em todas as áreas simultaneamente” e se subdividem em:

- a) **Riscos da estrutura de custos:** a formação da estrutura de custos, a correta aplicabilidade do sistema de custeio e a identificação e alocação dos custos interferem diretamente na formação dos preços dos produtos e serviços, na análise do ponto de equilíbrio, na margem de contribuição unitária e, conseqüentemente, no resultado da empresa;
- b) **Riscos de sucessão:** referem-se à substituição dos recursos humanos da empresa. A afirmação de Padoveze (2005, p) “a inteligência da empresa, contida nos seus recursos humanos, é hoje considerada o maior dos ativos empresariais” é pacífica entre os estudiosos. A sucessão de empregados, sobretudo daqueles que ocupam posições estratégicas, pode trazer riscos para as organizações;
- c) **Riscos de fraudes:** fraude nas empresas, conforme Baraldi (2004, p. 124) corresponde ao “erro voluntário em informações financeiras com o propósito de iludir os usuários dessas demonstrações e desfalques”. Significa “surrupiar ativos da

empresa, subornar ou corromper funcionários, principalmente na área de compras de bens e serviços, ou ser corrompido”, resultando assim em prejuízos para a empresa;

- d) **Riscos corporativos:** são originados por reflexos de problemas ocorridos em outras empresas do mesmo grupo econômico;
- e) **Riscos de sistemas:** estes riscos estão relacionados à interação dos subsistemas do sistema empresa e a ocorrência de eventos que promovam o desajustamento desta máquina poderá causar a ineficácia empresarial;
- f) **Riscos de greves:** as greves nas empresas podem causar redução no faturamento, atrasos nas entregas dos produtos e nos recebimentos de materiais. As greves em órgãos do governo relacionados às empresas podem causar atrasos nos processos de exportação e importação ou afetar o recebimento de recursos quando condicionados à apresentação de certidões negativas emitidas pelo governo;
- g) **Riscos de erros:** errar significa cometer ações ou eventos de maneira não-intencional, mas pode acontecer em qualquer área da empresa e representar significativas perdas; como as decorrentes de incêndios não intencionais e avarias em máquinas da empresa por utilização inadequada;
- h) **Riscos de infra-estrutura:** são ligados à infra-estrutura da empresa ou do ambiente próximo ao que ela está inserida. Tem-se, por exemplo, as perdas ocasionadas por falta de energia elétrica no parque industrial ou perdas de produtos decorrentes da falta de pavimentação das estradas que dificultam o escoamento da produção.

Para Santos (2002, p. 70) riscos operacionais funcionais são decorrentes das áreas funcionais da empresa e constituem fontes específicas de riscos. Como as empresas podem ter áreas diversificadas em razão das atividades que exercem, serão abordadas aquelas mencionadas na figura 5, comuns a vários seguimentos de empresas, quais sejam: as áreas administrativa, de compras, de marketing, de vendas, de produção e logística; de sistemas/internet; contábil/fiscal e distribuição.

É relevante fazer duas considerações acerca da questão dos riscos da área administrativa: a primeira é no sentido de que a atividade de controle deve ser exercida por profissional especializado, o *controller*. Contudo, essa atividade poderá ser desempenhada pela área administrativa quando o porte da empresa não comportar a contratação do profissional especializado. A segunda também enfatiza o porte da empresa para determinar a responsabilidade do controle a outro profissional especializado, que seria o gestor de recursos humanos.

O setor de vendas é responsável direto pelo relacionamento com clientes e pela obtenção de recursos promovidos pela atividade das organizações. A captação de novos clientes é fator importante para as empresas, mas pode representar risco quando sua concretização não observa aspectos qualitativos e promove a recepção desses clientes sem que eles tenham adequado entendimento do produto ou serviço que estão comprando. Poderá ocorrer cancelamento de vendas e perda de outros clientes em decorrência da má reputação causada por venda mal realizada.

O subsistema de informação é relevante para a gestão eficaz e, principalmente, para a Controladoria das empresas. Esse sistema, normalmente, é suportado por um sistema integrado de gestão que está sujeito a eventos ou fenômenos que interferem no seu funcionamento e, conseqüentemente, nas operações da empresa.

A área de escrituração envolve a contabilidade societária, o controle patrimonial e a contabilidade tributária, onde está inserida a área fiscal. Se essas áreas não observarem as determinações legais, poderão causar perdas significativas decorrentes do pagamento de multas em razão da não-aplicabilidade ou interpretação incorreta daquelas, ou a elaboração incorreta de demonstrações financeiras poderá acarretar análises errôneas da situação patrimonial.

A área de distribuição envolve atividades ligadas à circulação dos produtos interna e externamente. Logo, na distribuição interna ou externa dos produtos é possível ocorrer eventos que poderão causar frustração de alguns *stakeholders*. Clientes externos podem ficar insatisfeitos com o atraso na distribuição e, conseqüentemente, haver redução na receita. A distribuição interna de produtos pode ser feita por transportes onerosos, por pessoas sem qualificação ou sem treinamento adequado o que possibilitará a ocorrência de prejuízos para a empresa.

5 A CONTROLADORIA NO GERENCIAMENTO DE RISCOS

A Controladoria, como ramo do conhecimento e unidade administrativa, tem a missão de assegurar a otimização do resultado econômico da organização e garantir a eficácia empresarial.

5.1 O *controller* e o *chief risk officer*

O *controller* é o profissional de Controladoria que “desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou interferência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”, conforme afirma Nakagawa (1993, p. 13).

No que diz respeito ao gerenciamento de riscos, o *chief risk officer* é o profissional qualificado para exercer essa função. Trata-se de profissional especializado em risco e gerenciamento de riscos. Portanto, nas empresas de maior porte deve ser o principal executivo e coordenador do comitê de riscos, responsável pela reunião de profissionais de todas as áreas da empresa, mais aquelas externas como as de prestação de serviços de consultoria e auditoria, com objetivo de gerenciar os riscos da organização.

A interação do *chief risk officer* com o *controller* é importante para assegurar a eficácia empresarial. O primeiro exerce melhor sua função com a colaboração do segundo, que fornece informações qualitativas para o gerenciamento de riscos. Posteriormente, assim como os demais gestores da empresa, o *chief risk officer* será avaliado pelo *controller* sobre o cumprimento dos objetivos sob sua responsabilidade.

5.2 Instrumentos para o Gerenciamento de Riscos e Apoio à Controladoria

Alguns instrumentos são bastante conhecidos e utilizados pelos gestores de riscos e devem estar alinhados ao modelo de gestão e cultura das organizações. Os instrumentos podem ser utilizados individualmente ou em conjunto

para atender à missão e aos objetivos da empresa ou dos departamentos isoladamente.

5.2.1 Análise SWOT

A análise de SWOT consiste na análise do ambiente do sistema empresa. É feita sobre pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades que envolvem a empresa. A figura nº 5 a seguir mostra o significado da sigla SWOT:

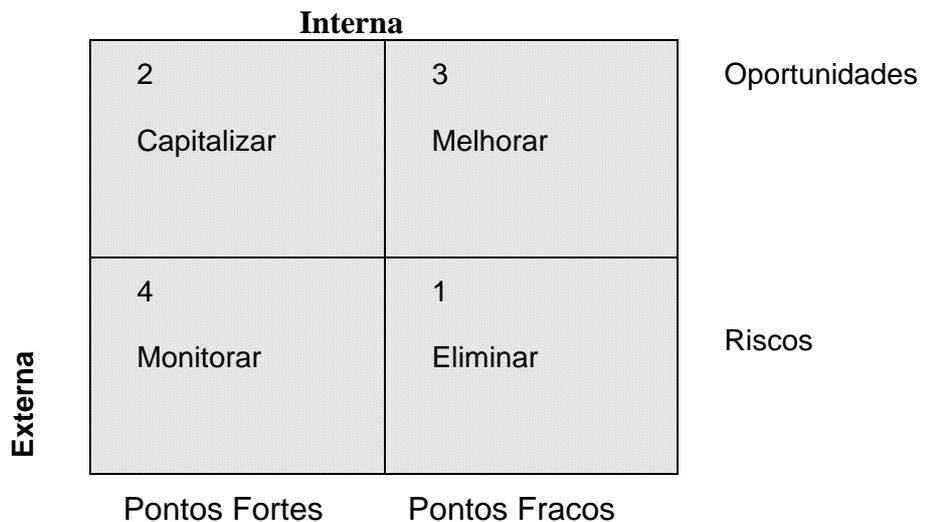
Figura 5 – Significado da sigla SWOT



FONTE:Padoveze, Clóvis Luís. Controladoria básica.

A análise em relação aos ambientes da empresa (externos e internos) está demonstrada na figura nº 6 reproduzida abaixo:

Figura 6 – Análise SWOT



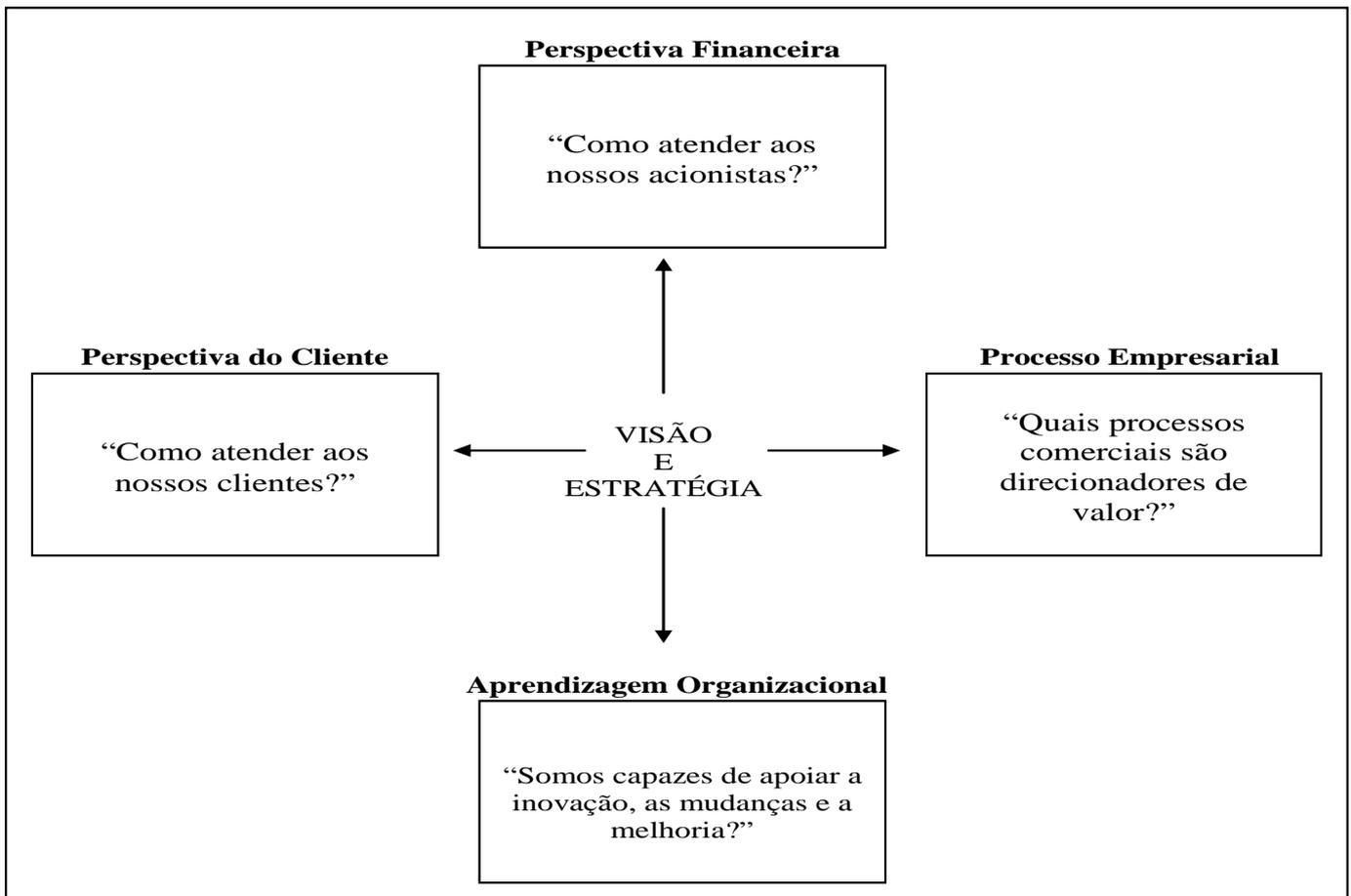
FONTE:Padoveze, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.**

5.2.2 *Balanced scorecard*

Conforme Atkinson et al (2002, p. 60), o *balanced scorecard* é um “sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócios sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial e de aprendizagem e crescimento”. Este modelo de gestão pode contribuir para com a Controladoria e o Gerenciamento de Riscos pela utilização de mecanismos de acompanhamento e controle, monitorando indicadores que auxiliam a gestão.

A figura nº 7 representa o *Balanced Scorecard* baseado em Kaplan e Norton:

Figura 7 – *Balanced Scorecard*



FONTE: Padoveze, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.**

5.2.3 Criação de matrizes de riscos

O Comitê de Riscos ou o *Chief Risk Officer* deve criar matrizes de riscos para facilitar o gerenciamento destes. Para Padoveze (2002, p.130), a matriz ou o mapa de risco é “considerado um dos melhores instrumentos para uma visão geral do risco e o seu gerenciamento”.

Santos (2002, p.84) apresenta um exemplo de banco de dados de uma matriz de riscos que reproduzimos na Figura 8.

Figura 8 – Banco de Dados de Matriz de Risco

Data da última avaliação: xx / xx / xx

Data da próxima avaliação: xx / xx / xx

Risco identificado: **liquidação extrajudicial do Banxo X**

Efeitos na empresa: perda de até X% do portfólio no valor de R\$ xxx (médio impacto em caso de ocorrência)

Probabilidade de ocorrência do risco: entre 3 e 5 (de baixa para média)

Suporte para avaliação da probabilidade: opinião dos executivos financeiros da empresa, avaliação das agências de rating **A e B**

Posição da empresa perante o risco: aceitar dado a alta rentabilidade oferecida pela instituição financeira e o bom relacionamento com os diretores da citada instituição

Medidas gerenciais: acompanhar mais de perto relatórios de agências de rating, balanços publicados pela instituição e matérias divulgadas pela imprensa

Custos das medidas gerenciais: há dificuldade em se segregarem os custos, pois a empresa já assina relatórios das empresas de rating (R\$ xxx por mês) e já possui sistemas e analistas para o estudo de balanços de bancos (R\$xxx por mês)

Áreas responsáveis pelo gerenciamento do risco: financeira, especificamente o Sr. XXXXX

Prazo de ação: imediato e constante, com emissão de relatórios mensais ou extraordinários para o Comitê de Riscos e Diretoria sobre a evolução do Risco.

5.2.4 Gestão de capital de giro

Para Padoveze (2005, p.138) a gestão de capital de giro “corresponde basicamente ao monitoramento completo do ciclo operacional padrão ou ideal e do impacto financeiro que a magnitude do ciclo provoca nas necessidades dos recursos empresariais”.

5.2.5 Economic Value Added (EVA)

O EVA ou Valor Econômico Agregado ou Adicionado é um conceito de custo de oportunidade ou lucro residual que normalmente é utilizado na avaliação das empresas e de investimentos para identificar se houve criação ou destruição de valor.

Há instrumentos que podem e devem ser usados no gerenciamento de riscos empresariais e no apoio à Controladoria objetivando a gestão eficaz, como é o caso do *Total Quality Management* (TQM), a qualidade Seis Sigma, Teoria das Restrições, Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (CAPM), entre outros.

5.3 A Controladoria e a Gestão de Riscos na Estratégia, no Planejamento Operacional, na Execução e no Controle das Empresas

É essencial apresentar de forma sintética, alguns pontos de atuação da Controladoria na estratégia, no planejamento operacional, na execução e no controle das empresas relacionando os riscos existentes nestes processos e os instrumentos que poderão ser utilizados pela Controladoria e pelo Comitê de Riscos na expectativa de alcançarem a eficácia empresarial.

A figura nº 8 apresenta as etapas da controladoria na empresa.

Figura 9 – Atuação da Controladoria, riscos e instrumentos de gerenciamento de riscos nas etapas da empresa

ETAPAS	ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA	RISCOS	INSTRUMENTOS
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir o Planejamento Estratégico ▪ Colaborar na Decisão do Modelo de Gestão e dos Sistemas de Informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riscos do Macroambiente ▪ Riscos do Ambiente Setorial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise SWOT ▪ Balanced Scorecard ▪ Matriz de Risco
ETAPAS	ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA	RISCOS	INSTRUMENTOS
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir o Planejamento Operacional ▪ Dar Suporte para Definição das Estruturas do Ativo e do Passivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riscos do Ambiente Setorial ▪ Riscos Oriundos do Ambiente Interno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura de Capital ▪ Matrizes de Risco ▪ Modelo CAPM
EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir a Execução do Planejamento Estratégico e Operacional ▪ Providenciar Modelos de Decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riscos Oriundos do Ambiente Interno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced Scorecard ▪ Matrizes de Risco ▪ Sistema de Custeio
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avalia o Grau de Aderência entre os Planos e sua Execução 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riscos Gerais ▪ Riscos Funcionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EVA ▪ Matrizes de Riscos ▪ ABC

FONTE: PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.**

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria pode ser vista como um ramo do conhecimento que tem como berço a Ciência Contábil, seio do controle econômico, e que por meio da utilização desta em sua plenitude, agrega procedimentos e técnicas administrativas, econômicas e estatísticas, entre outras áreas do conhecimento. Alcança visão holística das organizações com a missão de garantir a eficácia empresarial. A Controladoria deve estar organizada estruturalmente para desempenhar suas funções e atingir seus objetivos.

É fundamental para que a Controladoria possa exercer eficazmente sua missão, obter o conhecimento do cenário em que as empresas estão inseridas e que estas definam qual é sua missão e quais são seus objetivos, para que aquela possa promover a eficácia organizacional e a viabilização da gestão econômica.

A empresa é um sistema aberto composto por vários subsistemas, com o mesmo objetivo e a visão geral da empresa (conhecimento da missão, objetivos, crenças e valores) é fator determinante na sua continuidade.

As organizações estão inseridas em sistema maior que influencia e é influenciado pelas instituições. O sistema maior é composto pelos ambientes remoto e próximo. A ocorrência de fenômeno num destes ambientes pode influenciar a empresa de maneira a ocasionar sua retração ou descontinuidade. Tais fenômenos ou eventos, conhecidos ou desconhecidos, explícitos ou encobertos, isolados ou inter-relacionados são denominados de riscos.

O gerenciamento de riscos pode ser entendido como o processo efetuado por pessoas que utilizam instrumentos, metodologias e técnicas, que devem ser aplicados em todas as etapas da empresa (planejamento estratégico e operacional, execução e controle) com o objetivo de fornecer segurança razoável aos gestores na identificação e administração de eventos que afetam, ou possam vir a afetar, os objetivos da empresa.

A Controladoria deve dar suporte à área de gerenciamento de riscos fornecendo informações de qualidade, com observação do princípio da oportunidade, além de apresentar e auxiliar o uso de alguns instrumentos que possam vir a permitir que o departamento ou comitê de gerenciamento de riscos exerça suas funções com eficácia. Posteriormente, assim como nas demais áreas da

empresa, o desempenho do departamento de gerenciamento de riscos deverá ser avaliado pela Controladoria para que ela possa cumprir sua missão.

Por meio da pesquisa, foi possível concluir que a interação da Controladoria com o Gerenciamento de Riscos é fundamental para que as organizações alcancem a eficácia empresarial.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de risco**: a gestão de oportunidades, a criação de controles internos e a avaliação de riscos nas decisões gerenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BIO, Sergio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECOM. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. Curitiba: Posigraf, 2004.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração financeira**: uma abordagem gerencial. Tradução de Maria Lucia G.L. Rosa. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais**. Osasco: Novo Século Editora, 2002.

SINFIC, O COSO e a gestão do risco empresarial. Disponível em:
<http://www.sinfic.pt/SinficWeb/conteudo/displayconteudo.do?numero=21173>.
Acesso em 22 junho 2008.