

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VARGINHA**

THAYNÁ PEREIRA DA SILVA

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
GERENCIAMENTO DE RISCOS: UMA REVISÃO COM ÊNFASE EM
GOVERNANÇA E CONTROLES INTERNOS**

VARGINHA/MG

2024

THAYNÁ PEREIRA DA SILVA

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
GERENCIAMENTO DE RISCOS: UMA REVISÃO COM ÊNFASE EM
GOVERNANÇA E CONTROLES INTERNOS**

Trabalho de Conclusão do Programa Integrado de Ensino Pesquisa e Extensão (PIEPEX) apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas - Campus Varginha como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Ciência e Economia.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Papandrea.

VARGINHA/MG

2024

RESUMO

A gestão de riscos corporativos é um processo contínuo que identifica, avalia, gerencia e monitora riscos que podem afetar os objetivos da organização. Os controles internos garantem a descrição precisa das operações, a exatidão dos relatórios financeiros e a conformidade com as leis e disposições, ajudando a mitigar riscos e garantir o funcionamento adequado dos processos internos. A integração da gestão de riscos e dos controles internos é essencial para uma abordagem eficiente dos pilares fundamentais da governança corporativa que envolve práticas e políticas que asseguram a direção e o controle das recomendações de uma organização, promovendo transparência, responsabilidade e integridade. O objetivo do trabalho é realizar a apresentação da gestão de riscos corporativos com controles internos como uma prática essencial para qualquer organização que busca sustentabilidade e crescimento a longo prazo, embasando esses conceitos na revisão de algumas literaturas influentes sobre as metodologias aplicadas. Com essas implementações as organizações podem identificar potenciais ameaças, minimizar riscos, melhorar a tomada de decisões e alcançar seus objetivos de forma mais eficiente e segura. O trabalho também apresenta um caso real, demonstrando como a gestão de riscos ou a ausência dela pode influenciar nos resultados de uma empresa. Como conclusão obtivemos que a adoção de práticas de gestão de riscos alinhadas com uma governança sólida não só protege a organização contra possíveis ameaças, mas também melhora a tomada de decisões, promove a transparência e fortalece a confiança dos investidores, consolidando o crescimento.

Palavras-chave: gestão de riscos; controles internos; governança corporativa; tipos de riscos.

ABSTRACT

Enterprise risk management is an ongoing process that identifies, assesses, manages and monitors risks that may affect the organization's objectives. Internal controls ensure the precise description of operations, the accuracy of financial reports and compliance with laws and provisions, helping to mitigate risks and ensure the proper functioning of internal processes. The integration of risk management and internal controls is essential for an efficient approach to the fundamental pillars of corporate governance, which involves practices and policies that ensure the direction and control of an organization's recommendations, promoting transparency, responsibility and integrity. The objective of the work is to present corporate risk management with internal controls as an essential practice for any organization seeking sustainability and long-term growth, basing these concepts on the review of some influential literature on the methodologies applied. With these implementations, organizations can identify potential threats, minimize risks, improve decision making and achieve their objectives more efficiently and safely. The work also presents a real case, demonstrating how risk management or the lack thereof can influence a company's results. At the end of the research it was evident that the integration between risk management, internal controls and corporate governance is not only desirable, but essential for the long-term growth of organizations, in addition to contributing to the understanding of the importance of integrated risk management to corporate governance.

Keywords: risk management, internal controls, corporate governance, types of risks.

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 - Gerenciamento de riscos corporativos - estrutura integrada

FIGURA 2 - Composição da governança

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 OBJETIVOS | 8 |
| 2 METODOLOGIA | 8 |
| 3 RISCOS E SEU GERENCIAMENTO | 8 |
| 3.1 Fases da gestão de riscos | 9 |
| 3.2 Classificação dos tipos de riscos | 13 |
| 4 CONTROLES INTERNOS | 15 |
| 4.1 Conscientização e cultura | 17 |
| 5 GOVERNANÇA CORPORATIVA | 18 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 19 |
| REFERÊNCIAS | 21 |

1 INTRODUÇÃO

Na complexa e dinâmica linguagem empresarial, a gestão eficaz dos riscos corporativos tornou-se uma prioridade estratégica para organizações de todos os setores. A capacidade de identificar, avaliar e mitigar riscos é fundamental para a sustentabilidade e crescimento a longo prazo das empresas. A governança corporativa é essencial nesse contexto, assegurando que os processos de gerenciamento de riscos sejam integrados de forma consistente e eficaz em todas as áreas da organização.

O gerenciamento de riscos empresariais são os conhecimentos, os métodos, os processos organizacionais e as ações práticas e melhoradas continuamente para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos e metas estratégicos (Baraldi, 2010, p. 7).

Este trabalho aborda a gestão de riscos corporativos com ênfase na governança, destacando práticas organizacionais essenciais para a implementação de um sistema de gerenciamento de riscos conveniente. A governança corporativa, ao estabelecer princípios e diretrizes claros, proporciona uma estrutura que facilita a identificação e minimização de riscos, garantindo a conformidade com regulamentos e a integridade das operações.

O processo de gerenciamento dos riscos e de suas causas e consequências e da percepção das oportunidades pode ser resumido como: identificar, quantificar, selecionar, decidir (administrar, evitar ou transferir), informar e comunicar, acompanhar e aperfeiçoar de forma completa, exata, atualizada, oportuna e aprovada. Alguns riscos e suas respectivas causas e consequências podem interagir entre si, potencializando ou reduzindo seus efeitos na consecução dos objetivos. Mapear essas situações é uma das funções eficientes do gerenciamento de riscos (Baraldi, 2010, p. 7).

Ao explorar metodologias consagradas e revisões de literaturas influentes, este estudo pretende fornecer uma compreensão geral sobre como as organizações podem incorporar práticas de gestão de riscos em suas estratégias de governança. Além disso, é apresentado um caso real que ilustra o impacto da gestão de riscos nos resultados empresariais, evidenciando a importância de uma abordagem integrada para enfrentar os desafios e incertezas do ambiente de negócios.

O objetivo do trabalho é realizar a apresentação da gestão de riscos corporativos com controles internos como uma prática essencial para qualquer

organização que busca sustentabilidade e crescimento a longo prazo, embasando esses conceitos na revisão de algumas literaturas influentes sobre as metodologias aplicadas.

1.1 METODOLOGIA

Com base nos estudos realizados, buscando a compreensão dos controles internos, classificação dos riscos e um pouco mais sobre o sistema de governança e como sua imagem e tomada de decisões refletem na empresa, optou-se pela metodologia de revisão narrativa.

A revisão narrativa não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura. A busca pelos estudos não precisa esgotar as fontes de informações. Não aplica estratégias de busca sofisticadas e exaustivas. A seleção dos estudos e a interpretação das informações podem estar sujeitas à subjetividade dos autores. É adequada para a fundamentação teórica de artigos, dissertações, teses, trabalhos de conclusão de cursos (Mattos, 2015, n. p.)

Os critérios utilizados para a construção da revisão de literatura foi o de estabelecer o tema, objetivo, e a partir dessas informações verificar fontes, realizar a leitura, interpretar e construir a narrativa.

Autores como Paulo Baraldi (2010), de Gerenciamento de riscos empresariais, e Marcos Assi (2021), de Gestão de riscos com controles internos, foram fundamentais para a construção do fundamental teórico, com complementação dos demais autores relevantes para a construção das afirmações referentes ao trabalho.

Levando em consideração que, de fato, as organizações precisam identificar, avaliar, gerenciar e monitorar os riscos. Isso faz com que a empresa seja sólida, construa credibilidade e confiança ao longo do tempo, seja eficiente e cumpra com os seus deveres, sem que haja fraudes e escândalos que desestabilizam seus negócios frente ao mercado. De acordo com Paulo Baraldi (2010, p. 1-2) “O propósito, portanto, é apresentar uma visão integrada de gerenciamento de riscos empresariais, [...], para agregar valor às empresas e às pessoas que são as empresas”.

2 RISCOS E SEU GERENCIAMENTO

O termo "risco" tem origem no latim "*resecum*", que significa "o que corta". Esta expressão era utilizada pelos marinheiros para se referir aos perigos no mar, especialmente as grandes rochas que poderiam quebrar, separar ou afundar seus navios (Pinheiro; Medeiros, 2015, p. 5). Com o passar dos anos, outras definições foram aperfeiçoadas no mesmo sentido. Segundo Bernstein (1998), por exemplo, "*risicare*" do italiano antigo significa ousar, enquanto Jorion (2010, p. 3) define risco como a variabilidade de resultados inesperados. Já o *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance* considera que o risco pode ser apresentado como a exposição à mudança ou a probabilidade de que um ou mais eventos futuros ocorram (Paxson; Wood, 2010, n.p.). Essas e outras definições são abordadas quando nos referimos ao risco. Para um investidor, o risco é a variável que pode ser mais importante na escolha de um investimento, seja ele financeiro, físico ou em qualquer outro campo econômico (Papandrea, 2013).

Trazer essas definições para a compreensão dos riscos no âmbito corporativo, levando em consideração que eles podem ou não ocorrer, é fundamental. Caso ocorra, a probabilidade de perdas ou prejuízos em diversas áreas da empresa é grande. Portanto, a diligência é a maneira adequada de se proteger, garantindo o melhor desempenho dos objetivos e resultados da empresa.

Para que isso seja feito, algumas implementações são necessárias. Além disso, é crucial entender como o processo funciona e desenvolver a habilidade de análise, revisão, atualização e aperfeiçoamento periódico.

Portanto, são apresentadas as fases do gerenciamento de riscos, ferramentas para sua utilização e como a governança corporativa pode contribuir para o enriquecimento da gestão de riscos.

2.1 FASES DA GESTÃO DE RISCOS

Para compreender a gestão de risco, é importante a identificação do risco e sua composição, sendo fundamentais para que se possa estabelecer maneiras de prevenção, conhecer os tipos de riscos, sua exposição e etc.

A gestão é responsável pelo planejamento de ações e organização, mas para que isso seja feito outras etapas são necessárias como a análise e monitoramento do risco, caso não seja feito, o projeto pode não apresentar o resultado esperado. Muitos desses processos acabam se tornando naturalmente

dependentes um do outro quando aplicados, por isso todos os passos precisam ser executados e acabam vindo como consequência um do outro (Baraldi, 2010, p. 37) .

Assumindo a análise do risco a uma etapa introdutória, tem-se que a mesma seja responsável pelo diagnóstico, para conhecer melhor a natureza, funções, causas, entre outras características da corporação. A gestão dos riscos pode ser considerada como a etapa de evolução/ desenvolvimento, isso porque ela é um processo de transição, que direciona por onde começar e como deve ser executado. E por fim, o monitoramento, sendo responsável por acompanhar as etapas e retornar os resultados, sendo importante para correções, aprimoramento e revisão (COSO, 2013 apud BRASIL. Tribunal de Contas da União).

Explorando um pouco melhor cada uma das etapas, a análise do negócio é o primeiro passo para a construção de um plano de contingência eficiente, ele é importante para caracterizar e definir os objetivos da empresa, tornando-a única e evidenciando o que precisa ser melhorado. Não existe uma metodologia específica de como essa análise pode ser construída, mas existem pontos importantes que devem ser abordados e que geralmente, a partir deles, outras considerações podem ser feitas. Esse processo leva a um controle eficiente dos riscos, permitindo a sua transferência e possibilitando a escolha de assumi-los ou não (Assi, 2021, p. 104).

De acordo com Paulo Baraldi (2010, p. 34) as análises importantes a serem abordadas são referentes ao entendimento das estratégias e metas da empresa; políticas, narrativas, fluxos e relatórios internos; metodologia, *workshop* e aplicações práticas.

Além dessa análise que é feita baseada na exploração da identidade da empresa, tem-se a análise de riscos que é regida pela identificação, mapeamento e controle do risco, ela é utilizada como forma de identificar a probabilidade de um evento acontecer que possa interferir no financeiro da empresa. Essa análise direcionada é importante para que ferramentas sejam utilizadas com foco no risco, pois de acordo com o autor de gerenciamento de riscos empresariais:

Uma regra recomendável em gestão de riscos é a seguinte sequência padrão: conhecer o negócio, identificar os riscos, avaliar os efeitos e responder aos riscos. Esta fase detalha um pouco mais do processo. Por que? Numa empresa pequena, os riscos estão na cabeça dos donos, pois eles carregam e dormem com os objetivos e metas o tempo todo. Logo, conhecem os riscos que têm. Quando a empresa assume um porte médio, daí em diante é impraticável carregar as várias naturezas de objetivos, metas e riscos de negócios. Por isso, é necessária a organização desses eventos (Baraldi, 2010, p. 40).

O processo de gestão de riscos é a fase em que ocorre um alinhamento de estratégias e regimentos da empresa, é importante considerar toda a análise feita anteriormente, mas agora com o gerenciamento de riscos personalizado.

Antes de apresentar efetivamente o processo de gestão de riscos, é importante fazer uma relação direta com os métodos de estratégia, sendo importantes para um trabalho em conjunto e eficiente. O termo gestão estratégica do risco é usado com o objetivo de evidenciar técnicas de gestão, avaliação e ferramentas que são utilizadas para a tomada de decisão.

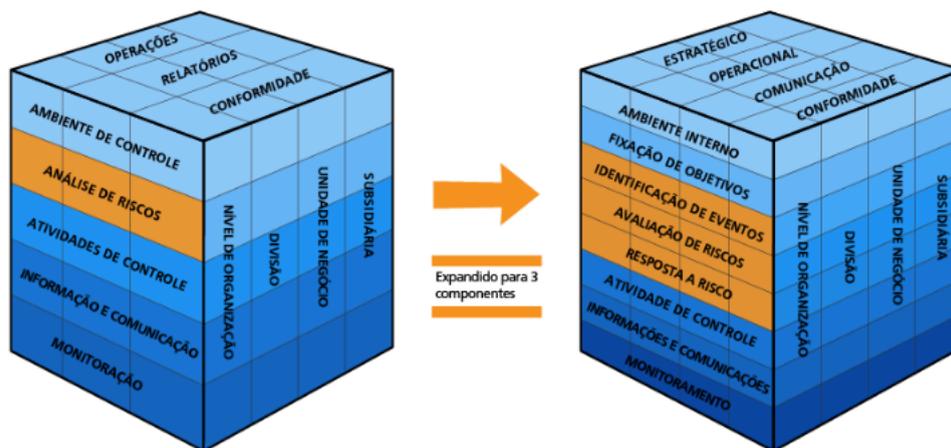
O principal desafio é fazer com que a estratégia global e a perspectiva de risco sejam comunicadas e entendidas por todos, em todos os níveis da organização, refletindo no processo de tomada de decisões, uma vez que todos nós devemos entender e identificar os riscos inerentes as nossas atividades, pois somente com essa conscientização poderemos gerenciá-los melhor (Assi, 2021, p. 47).

Construir e abordar as estratégias e políticas da empresa alinhadas ao conhecimento dos riscos inerentes, proporcionam um controle melhor do que pode acontecer e como agir. Muitas empresas acabam desconsiderando, ou não dando a devida importância a essa construção, levando a uma superlotação de documentos desnecessários e processos ineficientes (Assi, 2021, p. 104).

Tendo em vista essas considerações, o gerenciamento que melhor atende é o modelo COSO II ou COSO-ERM (*Enterprise Risk Management*), nele existe um olhar mais centrado em aspectos de governança baseado em risco. De acordo com o COSO-ERM, a gestão de riscos corporativos é:

Processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade (COSO, 2004, tradução livre apud BRASIL. Tribunal de Contas da União).

Figura 1 - Gerenciamento de riscos corporativos - estrutura integrada



Fonte: (COSO, 2013 apud BRASIL. Tribunal de Contas da União)

A figura 1 é uma representação tridimensional, no qual a superfície superior representa os tipos de objetivos, a região frontal são os níveis de estrutura organizacional e a lateral são os componentes. Sendo que o primeiro cubo é a representação do COSO I (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), e o segundo é a estrutura representativa do COSO II.

O COSO é importante, pois ele é um referencial de como os controles internos funcionam em prol da empresa, assim ele cria métricas com o objetivo de proteger contra os riscos corporativos. É importante ressaltar que o COSO I foi criado com o objetivo de aperfeiçoar relatórios financeiros, e a partir dele o COSO II foi formulado.

Os controles internos são instrumentos fundamentais para o gerenciamento eficiente, mas para ele ser compreendido com clareza, primeiro é apresentado todo o processo de gestão, depois os controles internos para então expandir até a governança.

O gerenciamento de riscos corporativos é mais amplo do que o controle interno, elaborando o controle interno e focando mais diretamente no risco. O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos, enquanto o gerenciamento de riscos corporativos é parte do processo geral de governança (COSO, 2013 apud BRASIL. Tribunal de Contas da União).

Figura 2 - Composição da governança



Fonte: (COSO, 2013 apud BRASIL. Tribunal de Contas da União)

Para finalizar as etapas do gerenciamento de riscos, obtém-se que o monitoramento é responsável por manter constante a avaliação de tudo que vem sendo feito. Além disso, o monitoramento assume a responsabilidade de reportar o que precisa ser ajustado, se tornando importante para a finalização de todo o percurso, pois se as manutenções, ajustes e revisões não forem feitas, de nada vale todo o trabalho realizado anteriormente, pois o monitoramento apesar de “simples”, é fundamental (Assi, 2021, p. 106).

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE RISCOS

Após compreender que o gerenciamento adequado requer boas estratégias, é necessário definir as técnicas, avaliações e ferramentas a serem utilizadas. Por isso, uma padronização é sugerida para facilitar a organização. Em um tribunal de contas, por exemplo, “A tipificação dos riscos visa assegurar a definição de uma linguagem comum de riscos dentro do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul TCE-MS, considerando uma descrição ampla dos tipos de risco”. (TCE-MG, 2016), este é um exemplo de como essa padronização é utilizada. Dessa forma, pode-se atender de maneira efetiva às necessidades de uma mesma categoria, estereotipando ações para uma determinada característica.

A padronização utilizada como ferramenta para caracterização de grupos de risco foi denominada como mapeamento de riscos, ele foi construído visando identificar eventos que possam atrapalhar, prejudicar, interferir de maneira negativa

o andamento das atividades, em alcançar os objetivos e cumprir com as obrigações da corporação.

Esse mapeamento é subdividido em 4 ou 5 tipos de riscos macro do negócio, neles estão: os riscos estratégicos, riscos operacionais, riscos de conformidade, riscos financeiros e riscos cibernéticos (Assi, 2021, p. 49). Esses não são todos os tipos de riscos que uma empresa pode se sujeitar, mas são os principais.

Temos como base de trabalho a categorização de quatro riscos macros: estratégico, operacional, conformidade e financeiro, pois acreditamos que, dessa forma, fica mais fácil orientar todos na organização. A padronização facilita o acultramento da organização, é uma ferramenta extremamente útil na doutrinação das pessoas e recomenda cada um a olhar para dentro do seu processo (Assi, 2021, p. 48).

Riscos estratégicos são aqueles que interferem na estratégia ou objetivos de pequeno, médio e longo prazo da organização. Eles indicam uma base não consolidada que remete inseguranças no processo de estratégias bem definidas, claras e consistentes. Esse tipo de risco pode ser um dos mais apreciados e observados pela diretoria de uma empresa, isso porque geralmente ter clareza nas projeções e caminhos em que a organização pode estar, é de grande importância para a tomada de decisões e planejamento de emergência (Assi, 2021, p. 48). De acordo com o autor Marcos Assi (2021), as principais áreas que estão relacionadas a esses riscos são a Governança, Modelos de Negócios, economia social, etc.

Por conseguinte, têm-se os riscos operacionais, eles podem ser classificados como aqueles que por não prestarem assistência, assistência inadequada, falta de processos, etc., acabam tendo consequências negativas que impedem o funcionamento eficiente do processo. Como, por exemplo, perda de materiais devido à precarização do armazenamento, fraudes, erros de sistema de informação, entre outros. Neles, áreas como: gestão, processos, pessoas, TI e meio ambiente, estão categorizados (Baraldi, 2010, p. 79). Exemplo e impacto desse tipo de risco:

As despesas operacionais reais superam as orçadas em 15. Pela identificação imediata, foram custos adicionais com horas extras, horas de equipamentos, despesas judiciais, etc. decorrentes de trabalhos adicionais para refazer relatórios e para agir contra fraudes na internet. Pode até ser que essas despesas tenham sido maiores, se tivesse havido maior eficiência em outras despesas. Isso dependerá da qualidade da informação da empresa e, mais, da qualidade da análise de seus profissionais (Baraldi, 2010, p. 66).

Já os riscos de conformidade são aqueles que provocam perdas, ou o não cumprimento das normas vigentes, sejam elas internas ou externas. Esse tipo de exposição pode ser negativo a ponto de comprometer a credibilidade, premissas e

desempenho das atividades da empresa. Nessa categoria temos o setor responsável pelas leis e regulamentos, contratos e compromissos comerciais (Assi, 2021, p. 49).

Riscos financeiros, muitas vezes esse é bastante reconhecido, pois interfere diretamente na perda de dinheiro, que é claro que nenhuma empresa deseja. Esse tipo de perda pode decorrer de muitas causas, as mais conhecidas são: a falta de controle financeiro, investimentos comprometedores, falta de acompanhamento do fluxo de caixa, etc. Nessa categoria temos riscos que envolvem crédito, mercado, liquidez e relatórios (Assi, 2021, p. 49).

Por fim, os riscos cibernéticos e fraudes virtuais, esse é um assunto teoricamente recente, com o avanço da tecnologia, todas as empresas estão sujeitas a esse tipo de risco, mas principalmente aquelas que dependem exclusivamente de serviços virtuais. Isso porque se vazar alguma informação, grandes consequências podem vir à tona, levando até a empresa à falência.

Conforme as descrições de Assi (2021) vale ressaltar que além dos setores e atividades apresentadas, é possível e existem mais possibilidades de inclusão nas categorias citadas, essas são algumas mais comuns e fáceis de associar, mas existem outros setores empresariais que podem se encaixar nas características apontadas de cada categorização.

3 CONTROLES INTERNOS

Finalizadas as características dos riscos e quais uma empresa está mais exposta, começa a introdução aos controles internos. Eles são o suporte para que a gestão e a governança façam sentido.

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (Boynton; Johnson; Kell, 2002).

E de acordo com os autores do livro “Compliance 360°”:

Controles internos têm responsabilidade pela totalidade das políticas e procedimentos de uma instituição e visam a mitigação das potenciais perdas advindas de sua exposição ao risco e o fortalecimento de processos e procedimentos vinculados ao modelo de governança corporativa (Candeloro; Rizzo; Pinho, 2015, p. 36).

Segundo o Instituto americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, sigla em inglês), os principais objetivos dos controles internos são:

- proteger os ativos da empresa
- obter informações adequadas
- promover a eficiência operacional da organização
- estimular a obediência e o respeito às políticas da administração

Esses objetivos são importantes para ter conhecimento e acesso rápido e fácil da situação financeira e socioeconômica da empresa. Pode parecer banal, mas quanto melhor for o detalhamento de processos existentes em cada setor, operações e estratégias embasadas para a tomada de decisão, mais claros e eficientes se tornam os objetivos da empresa. Saber sua situação atual e ter projeções são de extrema importância para qualquer organização e qualquer setor. A seguir constam os principais elementos para a implementação dos controles internos:

- Ambiente de controle: é a consciência que a companhia possui sobre o controle interno. O ambiente de controle é efetivo, quando as pessoas da companhia sabem de suas responsabilidades, o limite de suas autoridades e possuem o comprometimento de fazerem suas atribuições de maneira correta. A alta administração deve deixar claro para seus comandados quais são as políticas, código de ética e código de conduta a serem adotados.
- Avaliação e gerenciamento de riscos: a existência de objetivos e metas é condição fundamental para a existência dos controles internos. Depois de estabelecidos os objetivos, devem ser identificados os riscos que ameaçam seu cumprimento e tomadas as ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados.
- Atividade de controle: atividades executadas de maneira adequada, que permitem a redução ou administração dos riscos identificados anteriormente. Podem ser atividades de controle e desempenho e devem ser transmitidas a todos os integrantes da companhia.
- Informação e comunicação: dá suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, ou vice-versa, em um formato e uma estrutura de tempo que lhes permitem executar suas atividades de controle com eficácia.
- Monitoramento: é a avaliação e apreciação dos controles internos ao longo do tempo, sendo o melhor indicador para saber se os controles internos estão sendo efetivos ou não. O monitoramento é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, como é o caso da autoavaliação, revisões eventuais e auditoria interna (Oliveira; Linhares, 2007, p.167).

Observa-se que boa parte das etapas dos controles internos estão presentes no gerenciamento dos riscos, fazendo um complemento no desenvolvimento um do outro e dando sequência individualmente nas suas etapas.

3.1 CONSCIENTIZAÇÃO E CULTURA

A cultura organizacional é responsável pela identidade da prestação de serviços, tanto para os seus colaboradores quanto para os seus clientes. Hábitos, crenças e valores fazem com que uma empresa se diferencie das demais (Assi, 2021, p. 25).

A questão da cultura de controle sempre demonstra grande preocupação no que tange a controles e prevenção de perdas, seja por erros, seja pelas tão famigeradas fraudes financeiras ou corporativas, que ultimamente tem reduzido os resultados das corporações, causando perdas financeiras, de imagem e de reputação, em certos casos, intangíveis (Assi, 2021, p. 71).

Para Marcos Assi (2021), a ferramenta controles internos é um dos métodos utilizados para a diminuição das fraudes, quando aplicamos essa ferramenta em casos existentes de fraudes em grandes empresas é possível observar erros como ausência de controle, negligência, despreparo dos colaboradores e órgãos reguladores.

Como exemplo de um caso real, o autor Marcos Assi cita a Parmalat - Itália (2003), resumidamente a contabilidade da empresa descobriu um projeto de investimento no valor de 500 milhões de euros, mas ao averiguar o investimento descobriram que havia um documento afirmando que a empresa possuía uma conta de 3, 95 bilhões de euros no *Bank of America*, mas o banco afirmou que o documento era falso. Depois de decretar falência e a perda de 68 bilhões de dólares de capitalização, levando a Parmalat, a maior empresa do setor alimentício da Itália a ser alvo de uma crise de governança corporativa, o PDG da empresa foi preso e outros 20 funcionários de cargos altos de responsabilidade responderam processo.

Essa é uma de muitas das aplicações dos controles internos que podem fazer com que uma empresa tenha credibilidade e seja eficaz na prestação de seus serviços. A tomada de decisão e indicadores, devem ser reconhecidos por todos que estejam envolvidos no negócio da empresa, isso facilita na compreensão da interferência do trabalho individual.

4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa refere-se ao conjunto de processos, políticas e leis que regem a administração e o controle de uma organização, visando garantir a

transparência, a equidade e a responsabilidade perante os investidores. É essencial para assegurar que a empresa opere de maneira ética e responsável, promovendo a confiança dos investidores, a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo (Candeloro; Rizzo; Pinho, 2015, p. 191).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), "governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas" (IBGC, 2015, n. p.). Este conceito enfatiza a importância de uma estrutura robusta que permita uma gestão eficaz e um monitoramento constante das atividades empresariais.

A governança corporativa é importante para reduzir conflitos de interesse entre os acionistas e assegurar que os interesses sejam respeitados. Isso demonstra a necessidade de ferramentas que protejam os investidores e promovam a confiança no mercado financeiro.

Além disso, a governança corporativa proporciona uma estrutura para a tomada de decisões estratégicas, assegurando que estas sejam realizadas de maneira transparente e responsável. Cadbury (1992, n. p.) afirma que "a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas". Esta definição evidencia a importância de uma liderança clara e de uma estrutura de controle eficiente para o sucesso organizacional.

Práticas de governança bem estabelecidas incluem a formação de conselhos de administração independentes, a implementação de auditorias internas e externas rigorosas e a adoção de políticas de divulgação transparente de informações. Estas práticas ajudam a construir uma cultura de ética e responsabilidade dentro da organização. Como destaca a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), "uma boa governança corporativa ajuda a assegurar que as empresas utilizem recursos de forma mais eficiente, contribuam para a estabilidade financeira e melhorem o acesso ao capital" (OCDE, 2015, n. p.).

A governança corporativa não se limita apenas a grandes corporações; ela é igualmente importante para pequenas e médias empresas que buscam crescer de maneira clara e consistente. A adoção de boas práticas de governança pode aumentar a competitividade e a reputação da empresa no mercado (Candeloro; Rizzo; Pinho, 2015, p. 192).

Em resumo, a governança corporativa é um pilar essencial para a ética de qualquer organização. Ao promover transparência, responsabilidade e equidade, ela garante que os interesses de todos os sócios sejam considerados e respeitados, contribuindo para o sucesso a longo prazo da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou a gestão de riscos corporativos com ênfase na governança, destacando a importância de práticas organizacionais eficazes para a implementação de um sistema eficiente de gerenciamento de riscos. Ao longo da pesquisa, ficou evidente que a integração entre a gestão de riscos, controles internos e a governança corporativa não é apenas desejável, mas essencial para o crescimento de longo prazo das organizações.

A governança corporativa proporciona a estrutura necessária para a criação e manutenção de um ambiente de controle eficiente, onde os riscos são continuamente identificados, avaliados e mitigados. A implementação de práticas sólidas (controles) de gestão de riscos, alinhadas com os princípios de governança, promove uma maior transparência, responsabilidade e equidade, fatores cruciais para o fortalecimento da confiança dos acionistas e para a melhoria da reputação corporativa.

A revisão da literatura mostrou que metodologias bem estabelecidas e a adoção de estruturas de gerenciamento de riscos podem contribuir significativamente para a resiliência organizacional. Caso real descrito ao longo do trabalho demonstra que empresas com práticas avançadas de gestão de riscos e governança conseguem não apenas sobreviver a crises, mas também prosperar em ambientes de alta incerteza e complexidade.

Os desafios enfrentados pelas organizações ao implementar um sistema de gestão de riscos eficaz são numerosos, incluindo a resistência à mudança, a necessidade de investimentos em tecnologia e treinamento e a complexidade de integrar diferentes áreas funcionais. No entanto, os benefícios superam amplamente os custos, proporcionando a tomada de decisões estratégicas e a criação de valor a longo prazo.

Em suma, a gestão de riscos corporativos com ênfase na governança é uma prática indispensável para qualquer organização que busca não apenas sobreviver,

mas prosperar nos negócios que são cada vez mais voláteis e desafiadores. Ao adotar uma gestão consistente, enriquecida e com controles internos eficazes, as empresas podem identificar ameaças potenciais, mitigar riscos de maneira proativa, melhorar a qualidade das decisões e alcançar seus objetivos estratégicos de forma mais segura.

Este trabalho contribui para a compreensão da importância da gestão de riscos integrados à governança corporativa e oferece insights práticos para a implementação dessas práticas nas organizações. Espera-se que os resultados e as recomendações aqui apresentados sirvam como um guia para líderes empresariais e profissionais da área, auxiliando na construção de organizações mais resilientes e preparadas para enfrentar os desafios futuros.

REFERÊNCIAS

AICPA - American Institute of Certified Public Accountant. **SAS Statement on**

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos empresariais**: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.8.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos no TCU**. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Acesso: 03 jun 2023.

CADBURY, A. **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee.1992.

CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. **Compliance 360°**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. 2. ed. São Paulo: Ed. do Autor, 2015.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.(2015)

JORION, Philippe. **Value at risk: a nova fonte de referência para gestão de risco financeiro**. 2. ed. São Paulo: BM&FBovespa, 2010.

MATTOS, Paulo de Carvalho. **Tipos de revisão de literatura**. Botucatu, 2015. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/#!/biblioteca/normas-tecnicas/tipos-de-revisao-de-literatura>. Acesso em: 20 de jun. 2024.

OCDE. **Princípios da OCDE de Governança Corporativa**. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.2015.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana Silva. **A implantação de controle interno adequado às exigências da lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – um estudo de caso**. In: BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, maio/agosto, 2007, p.160- 170.

PAPANDRÉA, Pedro José; LEME, Rafael Coradi; TENÓRIO, Catarine Conceição Moura. RISCO: MEDIDAS DE RISCO, AVERSÃO E SEU GERENCIAMENTO. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 04, p. 9-9, 2013.

PAXSON, D.; WOOD, D. **Encyclopedic dictionary of finance**. (USA): Blackwell, 2010.

PINHEIRO, Valéria Goes Ferreira; MEDEIROS, Francisco das Chagas. **Curso básico em vigilância sanitária**. Fortaleza, 2015. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/educacao-e-pesquisa/publicacoes-elaboradas-para-cursos-de-pos-graduacao/curso-basico-em-vigilancia-sanitaria-2015/unidade_03-risco-sanitario.pdf. Acesso em: 21 jun. 2024.

TCE-MS. **Manual de estratégias de riscos corporativos**. 2016. Disponível em: https://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/assets/downloads/gestao_de_riscos/manual_de_gestao_de_riscos_corporativos_tce_ms.pdf. Acesso em: 06 jun. 2024.