



**Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ**  
**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC**  
**Departamento de Contabilidade**

**Edgar Jorge Silva Pires**

# **IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA NO GERENCIAMENTO DE RISCOS DAS CORPORAÇÕES**

Rio de Janeiro

2019

Edgar Jorge Silva Pires

# **IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA NO GERENCIAMENTO DE RISCOS DAS CORPORAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado á Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador(a): Marcia Revoredo

Rio de Janeiro

2019

## **RESUMO**

No presente século, a Controladoria fortaleceu as grandes companhias, e está constantemente ligada ao planejamento estratégico, tendo como responsabilidade prover informações fundamentais para a tomada de decisões baseada nos sistemas de informações. Supletivamente, os efeitos de um mundo globalizado na Controladoria culminaram no desenvolvimento das funções de gestão dos riscos operacionais através dos sistemas de controles internos. O planejamento estratégico está mais presente no conceito de gestão de riscos, onde estratégias corretas trarão sucessos às Companhias. Dentre os riscos aos quais as empresas estão expostas, existem os riscos corporativos, os quais são foco da Controladoria. Este trabalho tem como objetivo analisar o gerenciamento de riscos corporativos como parte integrante das atribuições da Controladoria Estratégica.

Palavras chave: Globalização, Controladoria, Planejamento Estratégico, Riscos, Gerenciamento de Riscos.

## **ABSTRACT**

In today's globalized and competitive market, individuals often end up spending more than they should and end the month indebted, directly affecting their quality of life. Therefore, in recent years, the population's necessity in how to manage their assets has grown a lot. This research aims to identify the impact and benefits of personal financial planning on the individual's quality of life. The methodological procedure chosen was the bibliographical, analyzing several authors and bringing different points of view about the subject. The conclusion that can be reached is that the personal financial planning allows the control and monitoring of the expenses and income of the individual, without it having a lack of control that can later affect their quality of life.

Key words: Personal financial planning, Quality of Life.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os quatro subsistemas .....	14
Figura 2 – Métodos para Mensuração dos Riscos .....	23
Figura 3 – Métodos de Simulação .....	23
Figura 4 – Os quatro passos do método IBGC .....	26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Riscos.....	21
Quadro 2 – Classificação das Incertezas .....	22
Quadro 3 – Empresas com divulgação dos riscos corporativos .....	27

## LISTA DE SIGLAS

ERP – *Enterprise Resource Planning*

BI – *Business Intelligence*

DW – *Data Warehouse*

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

TCU – Tribunal de Contas da União

IFAC – *International Federation of Accountants*

SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. OBJETIVO.....	8
3. METODOLOGIA.....	9
3.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	9
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
4.1 CONTROLADORIA NO MUNDO GLOBALIZADO.....	10
4.2 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA.....	11
4.2.1 MISSÃO DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA.....	15
4.2.2 CONTROLADORIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	15
4.3 RISCOS FINANCEIROS E CORPORATIVOS.....	16
4.3.1 DEFINIÇÃO DE RISCO.....	17
4.3.2 RISCOS CORPORATIVOS.....	18
4.3.3 RISCOS E A CONTROLADORIA.....	19
4.4 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS.....	19
4.5 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	25
5. DESENVOLVIMENTO.....	26
6. CONCLUSÃO.....	33
7. REFERÊNCIAS.....	35

## 1 INTRODUÇÃO

As atividades empresariais estão expostas a riscos em todos os instantes, e sua intensidade varia de acordo com o campo de atuação da organização. A imprevisibilidade dos resultados pode ser devastadora ou ser benéfica à continuidade dos negócios.

Todo risco configura consequências, que podem ser positivas ou negativas, porém não podemos afirmar que um risco seja positivo ou negativo. De acordo com Padoveze e Bertolucci (2013, p.5), risco pode ser definido como a probabilidade de o resultado real de alguma atividade ser diferente do seu resultado esperado. Ainda que o conceito de risco esteja ligado a sua visão negativa, quando ocorre um resultado melhor que o esperado também se caracteriza o risco.

Dentre os diversos tipos de riscos, os de maior importância são os riscos financeiros e corporativos. Os riscos financeiros tem seu foco no retorno financeiro diferente do resultado esperado, e mensuração do risco financeiro do investimento realizado em uma empresa. Riscos corporativos tem por objetivo mensurar todos os riscos identificáveis em uma organização, presentes ou futuros, que podem afetar a continuidade dos negócios.

É importante ressaltar a importância dos gestores na continuidade das atividades da Organização, tendo como uma de suas atribuições o gerenciamento dos riscos nos ambientes de ameaças e oportunidades, tornando a operação capaz de identificar, analisar e monitorar riscos.

Para Padoveze e Bertolucci (2013, p. 6), o gerenciamento de risco é uma atividade de gestão aderente ao planejamento estratégico, sendo um instrumento gerencial pertencente à Controladoria Estratégica.

A Controladoria tem como principal objetivo fornecer informações eficientes e precisas para a alta administração, tomadores de decisão. Dentro das companhias, pode ser uma das peças principais no monitoramento dos riscos que, irremediavelmente a empresa está exposta.

A globalização e o constante desenvolvimento econômico das organizações tornou iminente uma maior necessidade de controles efetivos, assim como o fornecimento de informações na melhor qualidade possível. Neste cenário, a Controladoria se destaca na medida

em que pode apresentar informações de grande relevância para suportar o processo decisório tomado pela alta administração, tendo em vista que o órgão tem como uma de suas responsabilidades o fornecimento de informação detalhada.

Nestas circunstâncias, a Controladoria Estratégica tem papel expressivo no monitoramento de riscos, na medida em que dispõem de ferramentas e modelos que podem apoiar na apresentação de cenários para atenuar e aprimorar eventuais oportunidades, colaborando assim com a continuidade do negócio.

## **2 OBJETIVO**

Geralmente, as Organizações veem a Controladoria como única e exclusivamente o setor contábil, tendo o *Controller* como gerente contábil, quando de fato a Controladoria deveria estar com sua atenção voltada ao desenvolvimento de controles para monitorar os negócios da Empresa e gerenciar um sistema integrado, o qual possua todos os departamentos interligados e especialmente, forneça informações relevantes e propícias para a tomada de decisão.

O objetivo geral da pesquisa é identificar e analisar o gerenciamento dos riscos corporativos como parte componente das atribuições da Controladoria Estratégica.

Para atingir o objetivo geral, serão explorados os seguintes objetivos específicos:

- a) Explorar e representar a Controladoria Estratégica no atual cenário;
- b) Apontar os principais riscos nas Organizações
- c) Relatar os principais mecanismos de gestão de riscos compreendidos na Controladoria Estratégica.
- d) Reconhecimento do tratamento ao gerenciamento de risco corporativo em amostra de Empresas brasileiras.

A pesquisa é relevante pelo fato de trazer a Controladoria como provedor primário de informações contábeis e gerenciais para a Alta Administração. Nesta pesquisa será debatido o potencial da Controladoria, enquanto órgão consultor da Alta Administração e sua função na gestão estratégica da Organização, especialmente no que se refere ao monitoramento de riscos.

Além disso, a evolução dos processos transacionais e as mudanças no ambiente de negócios tem causado grande impacto na Controladoria, principalmente nos últimos dez anos. A evolução tecnológica dos sistemas de informação, que agora fazem parte do escopo de gestão da Controladoria, possibilitaram um reporte de informação à Alta Administração de crescente acurácia. Cada vez mais as empresas de médio porte vem estruturando seus setores administrativos estratégicos sob o escopo da Controladoria. Este trabalho explicita a crescente necessidade de ampliação da atuação da Controladoria nas empresas em geral.

A investigação pode contribuir para que as companhias possam compreender um caminho para melhor desenvolvimento da função da Controladoria, na medida em que a introdução de um novo papel para esta dentro das organizações possa alavancar insumos relevantes no processo decisório de tais Organizações.

Subestimar a importância desse assunto é o caminho para a falta de informações na tomada de decisão, podendo impactar na continuidade e competitividade das atividades empresariais. Desta forma, Sociedade, Empresas e mercado podem se beneficiar do debate acerca do gerenciamento de risco na Controladoria.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Procedimento Metodológico**

A pesquisa realizada é de natureza bibliográfica, que segundo Severino (2007, p.122) se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Segundo Gil (2002 , p.44) embora em todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. A pesquisa bibliográfica é utilizada para a fundamentação de uma base teórica que caminhe como apoio à solução do problema da pesquisa, facilitando o entendimento de como a visão da controladoria estratégica pode contribuir no gerenciamento dos riscos nas corporações.

O tipo de pesquisa escolhido foi a pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002, p.41) têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado, e terá como objetivo traçar uma conexão entre a visão da controladoria estratégica e a condução do gerenciamento de riscos nas corporações.

A abordagem metodológica assume o tipo qualitativa, que segundo Minayo (2002, p.21) se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, foca na parte subjetiva do problema, sendo capaz de analisar dados que não podem ser mensurados numericamente.

A pesquisa bibliográfica terá como base livros, artigos e trabalhos científicos, tanto de produção acadêmica quanto de grandes empresas dos ramos de auditoria e consultoria, além de demonstrações financeiras e relatórios de gestão de riscos provenientes da Controladoria de empresas citadas no desenvolvimento deste trabalho.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **4.1 Controladoria no Mundo Globalizado**

Devido ao processo contínuo de integração entre os países e a globalização, as normas de contabilidade no Brasil passam por um processo de convergência às normas internacionais, o que se traduz em uma economia cada vez mais aberta e tornando a estrutura contábil do país adaptada aos procedimentos e às práticas internacionais.

A globalização teve impacto relevante nas responsabilidades dos colaboradores relacionados à Controladoria, com atividades cada vez mais complexas. No decorrer dos anos, a Controladoria atual e moderna é responsável por analisar dados, apresentar diagnósticos atualizados e gerar dados concisos, e inclina-se à se tornar um banco de dados e de informações financeiras e não financeiras que serve de suporte para que os gestores possam sustentar suas decisões.

A evolução dos processos transacionais e as mudanças no ambiente de negócios nos últimos dez anos impactaram diretamente na Controladoria. Com a evolução tecnológica, a gestão dos sistemas de informação passou a ser responsabilidade da Controladoria pelo menos nas grandes Companhias. As áreas de auditoria interna, gerenciamento de riscos e controles internos passaram a ser gerenciados pela Controladoria. Com o passar do tempo, outras funções começam a ser de responsabilidade da Controladoria, como o gerenciamento de custos e planejamento tributário (SCHMIDT et. al., 2014 p. 19 – 20).

É inegável que a Controladoria sofrerá impacto com o constante desenvolvimento da tecnologia, e terá que integrar a inteligência artificial em sua rotina. Algumas Empresas do mercado financeiro já possuem grandes sistemas automatizados e eficientes em suas operações para o gerenciamento de riscos, que é uma das principais funções da Controladoria Estratégica.

Segundo Goertzel (2018) as instituições financeiras em todo o mundo já estão automatizando tarefas que são conduzidas por seres humanos, como o gerenciamento de fortunas, trades por algoritmos e gestão de riscos.

#### 4.2 Controladoria Estratégica

Segundo Mosimann (1993, p. 85) a Controladoria é um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos ao gerenciamento econômico, podendo ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Setor administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos pelo modelo de gestão;
- b) Área do conhecimento humano, com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Dessa forma, a Controladoria pode ser analisada como a junção de princípios, procedimentos e métodos oriundos de diversas áreas, como: Economia, Estatística e principalmente a Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das Organizações com o objetivo de orientá-las para a eficácia (MOSIMANN, 1993 p. 96).

Na visão de Mosimann, a Controladoria é uma ciência autônoma e não se confunde com a Contabilidade, mesmo utilizando o instrumento contábil.

A Controladoria, com base nas informações dos sistemas de informação e as informações contábeis das Organizações, se encontra cada vez mais ligada ao planejamento estratégico. Assim, é denominada por alguns autores como a Controladoria Estratégica.

Conforme Mosimann (1993), controladoria é um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos ao gerenciamento econômico, podendo ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Setor administrativo, tendo sua missão, função e princípios definidos no modelo de gestão.
- b) Área do conhecimento humano, tendo seus fundamentos e conceitos oriundos de outras ciências.

Sendo assim, segundo Mosimann (1993) a Controladoria pode ser tida como junção de princípios e procedimentos oriundos de diversas áreas, como Economia, Estatística e principalmente Contabilidade, que abrange a gestão econômica das Organizações, orientando-as para a eficácia, sendo a Controladoria uma ciência autônoma que não se confunde com a Contabilidade, ainda que utilize o instrumento contábil.

Com base nos sistemas de informação e as informações contábeis das Organizações, a Controladoria se encontra cada vez mais ligada ao planejamento estratégico. Sendo assim, alguns autores denominam essa Controladoria como Controladoria Estratégica.

Para Padoveze e Bertolucci (2013), ainda que a Controladoria possua papel relevante na estratégia, ela não é responsável pelo planejamento estratégico e estratégia das organizações. Tais funções são de responsabilidade da cúpula administrativa; ainda assim, a participação da Controladoria Estratégica é fundamental nesse planejamento.

Segundo Ward (1996, p. 33) a administração estratégica tem sido apresentada como um estilo de administração contínua, consistindo num processo interativo de análise, planejamento e controle. Ela também tem sido mostrada que o processo de tomada de decisão estratégica requer o suporte de uma grande quantidade de informações variadas.

Ainda conforme Ward (1996), tendo a contabilidade gerencial valor para o processo da administração estratégica, a mesma deve ser capaz de fornecer informações relevantes ao tomador de decisão em tempo apropriado. O sistema de contabilidade gerencial estratégico deve ser estruturado para fornecer a apropriada informação financeira.

Assim, Padoveze e Bertolucci (2013, p. 58) definem Controladoria Estratégica como a atividade de controladoria que, através do sistema de informação contábil, abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações, tanto financeiras quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional.

Mosimann (1993) enfatiza que para apoiar a estratégia, a Controladoria, como administradora do Sistema de Informações Econômico-Financeiras da Empresa, deve compreender o impacto econômico de possíveis eventos de natureza empresarial, sendo esses eventos extraídos de cenários projetados nos quais a companhia faz parte, levando em consideração seus pontos fortes e fracos.

Padoveze e Bertolucci (2013, p. 66) vão além e afirmam que a Controladoria Estratégica centra-se na visão da organização como um sistema aberto, pois sua função não é apenas identificar pontos fortes e fracos, é também identificar ameaças e oportunidades no ambiente em que a empresa está inserida. Para que a Controladoria consiga alcançar esse objetivo, ela precisa estruturar os sistemas de informações, por meio de quatro subsistemas de informação, em conjunto com os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Business Intelligence* (BI) e *Data Warehouse* (DW), formadores dos sistemas de informação da Controladoria Estratégica. Os subsistemas são apresentados na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Os quatro subsistemas



Fonte: Autor (2019)

Ainda para Padoveze e Bertolucci (2013, p. 66) a estruturação do modelo parte do pressuposto que a Empresa assume a necessidade de um sistema integrado (ERP), que possua a capacidade de integrar todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão.

O *Data Warehouse*, definido por Barbieri (2001) como um banco de dados, destinado a sistemas de apoio à tomada de decisão, cujos dados foram armazenados em estruturas lógicas possibilitando o processamento analítico por ferramentas especiais, na Controladoria é utilizado para armazenar os dados importantes para o processo de tomada de decisão, originais de sistemas integrados (ERP) ou até mesmo de fontes externas à Empresa.

O DW, ainda que possua grande capacidade de armazenamento, as informações não ficam organizadas. Desta forma, o *Business Intelligence* (BI) possui a missão de reorganizar as informações do DW conforme necessário.

Conforme exposto anteriormente, o sistema de informação da Controladoria é composto por quatro subsistemas. Vale ressaltar que o principal objetivo desse trabalho é desenvolver um estudo em relação a um desses subsistemas: O gerenciamento de riscos, que será apresentado mais adiante neste trabalho.

#### 4.2.1 Missão da Controladoria Estratégica

As funções e objetivos da Controladoria estão direcionados ao cumprimento da missão da Controladoria Estratégica no âmbito de uma organização.

Caggiano (2004, p. 29) define a missão da Controladoria como sendo zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global. Para Catelli (2001, p. 346) a Controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico.

Além de promover a eficácia organizacional com o uso da informação econômica, Padoveze e Bertolucci (2013) afirmam que a missão da Controladoria é dar suporte ao processo de gestão empresarial, por meio de um sistema de informação. Esse sistema é integrado com os demais sistemas da Organização e tem como objetivo a mensuração econômica das operações, para planejamento, controle e avaliação dos resultados de desempenho de gestores. Com isso, é responsabilidade da Controladoria assegurar a eficácia da empresa, pelo controle das operações e seus resultados planejados.

#### 4.2.2 Controladoria e Governança Corporativa

Tendo a controladoria papel relevante no planejamento estratégico junto à cúpula administrativa, neste item serão abordadas as interações da Controladoria e a quem ela se reporta.

Para o Instituto de Governança Corporativa – IBGC (2010, p. 19) a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os sócios, proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização.

Governança Corporativa tem como objetivo manter a Organização com integridade e responsabilidade, incluindo o conselho de administração, executivos, acionistas entre outros. O desempenho organizacional depende de boas relações entre essas esferas, garantindo assim transparência, responsabilidade corporativa e equidade em busca da continuidade organizacional.

Um dos mecanismos que as práticas de Governança Corporativa utilizam como benefício para a organização são os controles internos, pois exercem papel relevante no processo de transparência, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Para o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO (2013, p. 4) os controles internos são consequências das ações de um comitê de diretores, gestores e outras pessoas de uma organização para proporcionar segurança referente à eficiência e eficácia das operações, confiabilidade das demonstrações contábeis e conformidade com as leis vigentes. O COSO apresenta cinco elementos que estruturam o controle interno, sendo o ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação, comunicação e monitoramento.

Assim, a Controladoria está interligada às práticas de Governança Corporativa e ao conselho de administração, pois é responsável por desempenhar as tarefas relacionadas aos controles internos e é a fonte de informações, por meio de seus sistemas de informações operacionais, para a tomada de decisão do conselho de administração.

#### 4.3 Riscos Financeiros e Corporativos

Neste item será apresentada a definição dos riscos, os tipos de riscos na atualidade, a segregação dos riscos corporativos e seu monitoramento pela Controladoria Estratégica.

#### 4.3.1 Definição de Risco

Risco é a possibilidade de um evento ocorrer e afetar adversamente a realização de objetivos (COSO GRC, 2004); possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades (BRASIL, 2010c).

O ambiente atual de negócios permite que as Organizações tornem-se cada vez mais competitivas, visto que barreiras como distância e dificuldade na compra de bens e serviços foram extintas com a globalização.

O avanço da tecnologia também trouxe riscos para as Organizações, como a possibilidade de invasão dos sistemas por *hackers*, colocando informações que estão na nuvem em risco. Por isso é fundamental o investimento em segurança da informação e sistemas de informação sólidos, tendo em vista que as empresas pequenas ao redor do globo ainda não possuem o hábito de investir em segurança digital.

Padoveze e Bertolucci (2013, p. 131) definem que a exposição ao risco é um dos maiores desafios à continuidade organizacional. Se a adoção de estratégias corretas define o futuro da empresa, a gestão dos riscos a que ela se expõe possibilita a continuidade dos negócios da Organização. Os riscos estão relacionados ao resultado, podendo impactar de forma positiva ou negativa. Quanto maior for o ganho ou perda que uma empresa pode ter, maior será o risco.

Ainda para Padoveze e Bertolucci (2013, p. 5 – 6), risco representa a possibilidade do resultado real de alguma atividade ser diferente do resultado esperado. Eles apontam também que os riscos mais relevantes em uma Organização são os riscos financeiros e os corporativos:

- Riscos Financeiros – retorno do investimento diferente do esperado; mensuração do retorno do investimento da Empresa em relação à mensuração de mais Organizações.
- Riscos Corporativos – são todos os riscos identificáveis existentes ou futuros, que podem impactar o desempenho de uma Organização, sejam eles estratégicos, de gestão ou operacionais.

#### 4.3.2 Riscos Corporativos

Os riscos corporativos são um conjunto de riscos presentes em uma Organização, sendo assim, os principais são os riscos operacionais, os riscos financeiros ou de mercado e os riscos estratégicos.

Para o Tribunal de Contas da União – TCU (2018 , p. 154) risco operacional é o risco de perdas resultantes direta ou indiretamente de falha ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos.

Para Padoveze e Bertolucci (2013 , p. 175), risco financeiro é o risco fruto da combinação da sua estrutura de ativos (risco operacional) com a sua estrutura de capital (risco financeiro). A sua mensuração se dá pela apuração do retorno do investimento, após um período de operações, considerando sua variação sobre o retorno esperado.

O risco estratégico é o risco de longo prazo ou risco de oportunidade relacionado aos objetivos estratégicos e às estratégias adotadas para alcançá-los. (TCU, 2018). Para Fontes (2016), o risco estratégico é baseado na possibilidade de fatores externos à organização provocarem situações ou quando do não planejamento estratégico adequado, que impedem o crescimento da organização e impedem o retorno de valor para os acionistas.

Padoveze e Bertolucci (2013 , p. 175) definem o risco corporativo como o conjunto de riscos a que a empresa está submetida, de maneira intencional ou não. Como exemplo, a empresa define uma determinada estratégia ciente de que está incorporando novos riscos ao negócio. A empresa busca, em seu planejamento estratégico, identificar e mitigar todos os riscos desse novo negócio, porém considerando as limitações humanas e a disponibilidade de informações é difícil de identificar todos os riscos presentes.

A questão central do risco corporativo é um processo antecipatório dos efeitos financeiros do conjunto de riscos á que uma empresa está submetida, enquanto que o risco financeiro é a mensuração final da efetivação financeira de cada um dos riscos corporativos apresentada de forma consolidada (PADOVEZE e BERTOLUCCI, 2013, p. 175).

### 4.3.3 Riscos e a Controladoria

As Organizações estão constantemente se precavendo dos riscos em que estão envolvidas. A área de controladoria também possui seus riscos específicos que devem ser identificados e mitigados.

É de responsabilidade da Controladoria a identificação e mitigação dos riscos operacionais, riscos de mercado, riscos sistêmicos dentre outros. Os riscos operacionais e os riscos de mercados já foram abordados neste trabalho, portanto não serão parte do escopo deste item.

Bartholomew e Whalen (1995) definem risco sistêmico como um acontecimento com repercussão no sistema econômico e financeiro, como um todo, e não apenas em algumas instituições. Consiste na ameaça de que diversos acontecimentos possam afetar o funcionamento do sistema financeiro, prejudicando a capacidade deste em assegurar as suas funções básicas, com consequentes prejuízos à atividade econômica.

Assim, a Controladoria possui como algumas de suas funções a de gerenciar e mitigar os riscos operacionais, riscos de mercados, riscos estratégicos e riscos sistêmicos. Ou seja, uma das atividades da Controladoria é a gestão de riscos corporativos.

### 4.4 Gerenciamento de Riscos Corporativos

A gestão de risco torna-se cada vez mais importante neste mundo inovador e volátil com objetivo de criar cenários e assim precaver as organizações de possíveis ameaças ou aproveitar oportunidades.

Segundo COSO (2007, p. 4) o gerenciamento de risco é um processo desenvolvido em uma Organização pelo Conselho de Administração, Diretoria e demais funcionários. É aplicado nas estratégias com o objetivo de identificar eventos em potencial, capazes de afetar a Companhia e gerenciar os riscos de modo a mantê-los compatíveis e controlados para possibilitar garantia razoável do cumprimento dos objetivos estratégicos da Organização.

Desta forma, a Controladoria precisa estar interligada ao Conselho de Administração e às práticas de Governança Corporativa, visto ser a responsável natural por captar as informações necessárias para a tomada de decisão, por intermédio de seus sistemas de informações operacionais. Adicionalmente, a Controladoria é a responsável por desempenhar as tarefas relacionadas ao monitoramento e a comunicação na Organização.

Sendo assim, quando se fala em gerenciamento de risco, a Controladoria precisa estar envolvida no compartilhamento das práticas de Governança Corporativa nas funções de dirigir, monitorar, controlar e avaliar a Organização como um todo.

O gerenciamento de riscos corporativos pode ser definido como um sistema intrínseco ao planejamento estratégico, composto por procedimentos contínuos e desenhados para identificar e agir em eventos que possam impactar os objetivos da Organização (IBGC, 2017, p. 14).

Com esses procedimentos, a Organização pode mapear oportunidades de ganhos e reduzir a possibilidade e o impacto de perdas. O gerenciamento de riscos é considerado como um sistema integrado para mitigar os riscos no ambiente de negócios com o objetivo de alcançar metas. Vale ressaltar, que a governança corporativa é a responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento (IBGC, 2017, p. 14).

Os procedimentos de gestão dos riscos corporativos começam com a identificação dos riscos da Organização, passam por uma análise do ambiente interno e externo levando em conta as variáveis e entidades que afetam o sistema da Empresa. Cada risco deve ser explorado para identificar o impacto que a sua evolução pode causar na Organização, para isso é preciso que o risco esteja bem definido e explicado para maiores análises (PADOVEZE E BERTOLUCCI, 2013, p. 184).

Padoveze e Bertolucci (2013, p. 184) definem alguns dos procedimentos usados para identificação e definição dos riscos, são eles:

- Entrevistas e *Workshops*;
- *Brainstorming*;
- Questionários;

- Mapeamento dos processos que envolvem a identificação e mapeamento da cadeia de processos e valor dos principais negócios da Organização;
- Comparação com concorrentes;
- Discussão com coligadas.

Uma das ferramentas mais comuns utilizadas na identificação dos riscos é a Matriz de Riscos, pois incorpora os riscos identificados e sua classificação. Vale ressaltar que nesta também são divididos os riscos em classes (IBGC, 2017, p. 14).

Os riscos devem ser classificados e desmembrados com objetivo de chegar a um nível que seja gerenciável de forma independente (PADOVEZE e BERTOLUCCI, 2013, p. 193).

Segundo Jorion (2000, p. 3-4) os riscos devem ser classificados em operacionais, financeiros e estratégicos, conforme o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Tipos de Riscos

Tipos de Risco	Definição
Riscos Operacionais	São aqueles assumidos voluntariamente que possuem o objetivo de criar vantagem competitiva e valorizar a empresa perante acionistas. Estão relacionados ao setor econômico que a organização opera e inclui inovações tecnológicas, desenho de produtos e <i>marketing</i> . Adicionalmente, são perdas resultantes de controles inefetivos, falha humana e a má administração.
Riscos Financeiros	Estão ligados à possíveis perdas no mercado financeiro. Estão relacionados às variações cambiais, variações monetárias, taxa de juros e risco nos preços das commodities.
Riscos Estratégicos	São mudanças no cenário econômico e político.

Porém, outra importante classificação referente aos eventos de risco é definir se o evento refere-se ao ambiente interno ou externo. O Quadro 2 a seguir elenca como os fatores internos ou externos podem ser incluídos na classificação (STEINBERG et al, 2003, p.39).

Quadro 2 – Classificação das Incertezas

Fatores Internos	Fatores Externos
Infraestrutura - Disponibilidade de ativos - Capacidade de ativos - Fusões/aquisições	Econômicos - Disponibilidade de Capital - Crédito - Liquidez - Mercado
Pessoal - Capacidade - Projeto - Execução	Negócio - Marca - Competição - Fraude
Tecnologia - Dados e sua disponibilidade - Capacidade - Sistemas	Políticos - Mudanças de Governo - Legislação - Regulamentação - Políticas Públicas

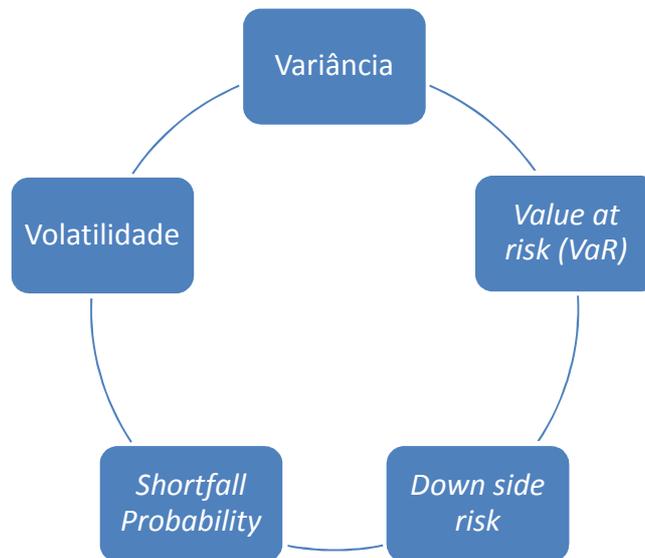
Fonte: Autor (2019)

A segunda parte do procedimento é a mensuração do risco na qual ocorre a quantificação das estimativas de perda, ocasião em que geralmente são usados métodos estatísticos.

Para Sá (1999, p. 181) os modelos para o gerenciamento de risco são desenvolvidos para gerenciar o risco de mercado e utiliza-se de diferentes indicadores, todos de origem estatística para sua quantificação.

Padoveze e Bertolucci (2013, p. 201) vão além e apresentam os métodos estatísticos e de simulação que podem ser utilizados para a mensuração dos riscos de uma Organização. Os métodos para mensuração dos riscos são apresentados na Figura 2 a seguir:

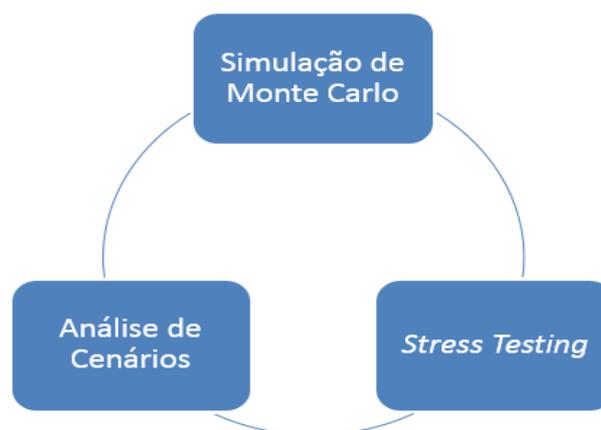
Figura 2 – Métodos para Mensuração dos Riscos



Fonte: Autor (2019)

Conforme exposto anteriormente, existem também os métodos de simulação para a mensuração do risco, que são apresentados conforme a Figura 3 a seguir:

Figura 3 – Métodos de Simulação



Fonte: Autor (2019)

A etapa posterior dos procedimentos é o tratamento dos riscos. Implica a tomada de decisão pela Organização: a de evitar ou aceitar o risco. Se a Empresa aceitá-lo conduz a

algumas alternativas, são elas: reter, reduzir, compartilhar ou explorar o risco. Quando escolhe por reter o risco, a Companhia assume o nível atual da severidade (impacto e probabilidade) (IBGC, 2017, p. 14 – 15).

Adicionalmente, quando a Organização opta por reduzir o grau de severidade, toma atitude para mitigar e minimizar a possibilidade de eventos e o seu impacto. Quando decide por compartilhar o risco é repassado parcialmente ou dividido com terceiros. Por fim, quando resolver explorar, ela usa competências para obter resultados com a exposição no nível atual ou com o aumento da exposição com o objetivo de aproveitar vantagens competitivas (IBGC, 2017, p. 14 – 15).

Outras etapas dos procedimentos são o monitoramento e a comunicação dos riscos. O monitoramento é o constante acompanhamento, por parte do Conselho de Administração e da Diretoria, da eficácia e adequação do processo. Já a comunicação é responsável por divulgar os valores e a cultura dos riscos desejados pela Organização (IBGC, 2017, p. 15).

Vale ressaltar que a Controladoria deverá estar totalmente envolvida nos procedimentos do gerenciamento de risco, visto que ela é a responsável por identificar os riscos organizacionais e as incertezas internas e externas de uma Organização com os seus sistemas operacionais e de informações. Ela também desempenha as funções de avaliar e mensurar os impactos dos riscos identificados, pois é a responsável por desenvolver possíveis cenários que terão impacto sobre a Companhia. A Controladoria também é a responsável por executar os controles internos da Organização e assim monitorar o desempenho da Empresa e de seus funcionários.

Sendo assim, é notável que a Controladoria executa os procedimentos do gerenciamento de risco e capta as informações necessárias por meio dos seus sistemas operacionais e de informação e assim, encaminha as informações necessárias para o Conselho de Administração, com base nas práticas de Governança Corporativa, tomar a decisão no que diz respeito aos riscos e possíveis impactos na Companhia.

Segundo Oliveira et. al. (2017, p. 212), a gestão de riscos é um processo determinado pelo Conselho de Administração e executado por gestores da Organização, entre os quais inclui-se a Controladoria, a plicado à estratégia do negócio e desenhado para identificar eventos que

possam afetar a sua continuidade permitindo, com razoável segurança, a realização dos objetivos empresariais.

O próximo item destina-se a apresentar algumas das diversas metodologias existentes de gestão de riscos corporativos e algumas das suas características mais marcantes.

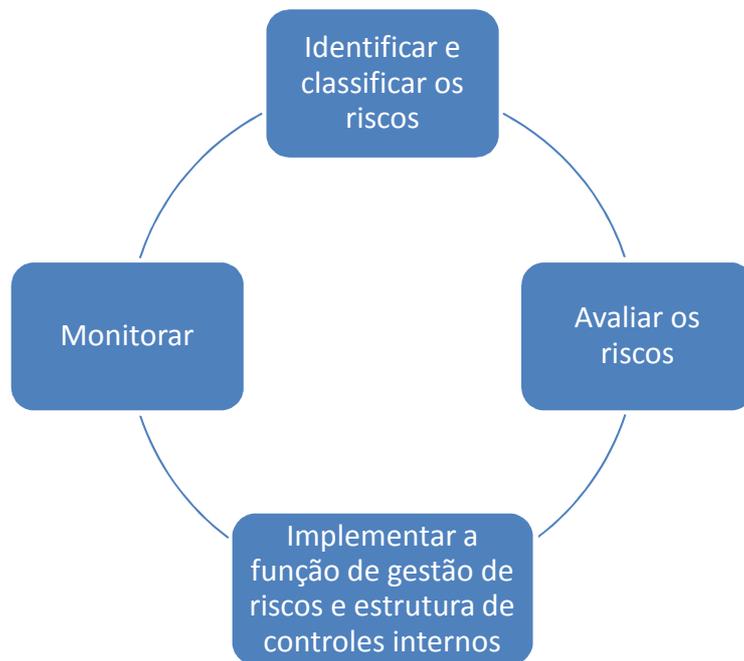
#### 4.5 Modelos de Gerenciamento de Riscos

Uma das principais metodologias da gestão de riscos é a desenvolvida pelo *International Federation of Accountants* - IFAC (1999, p. 17) prega que a avaliação do impacto potencial de um dado risco pode ser complicada pelo fato de uma gama de resultados possíveis poderem existir ou de o risco poder ocorrer várias vezes em um dado intervalo de tempo.

Outra metodologia relevante é a desenvolvida por Famá, Cardoso e Mendonça (2002, p. 33– 50) na qual propõem que além do impacto e ocorrência, é importante definir uma relação de causa e efeito. Deve-se verificar, por exemplo, o impacto de certa medida nos lucros na imagem da companhia, na participação de mercado, no futuro dos negócios, além de mensurar, custos e benefícios para gerenciar esse risco.

Segundo IBGC (2017) o seu método foi lançado em 2017 e está dividido em quatro passos, conforme a Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Os quatro passos do método IBGC



Fonte: Autor (2019)

O método tem como diferencial a integração das práticas de Governança Corporativa junto aos processos de tomada de decisão, de supervisão, de monitoramento e de asseguarção de funcionamento efetivo da estrutura de gestão de riscos.

## 5 DESENVOLVIMENTO

Nesta seção será realizada a análise dos dados obtidos com base no estudo realizado, sendo apresentado um quadro com nome da Empresa, o setor, os riscos que as Companhias estão expostas e o objetivo do gerenciamento de riscos em cada uma delas.

As organizações passaram a divulgar em suas demonstrações financeiras informações sobre como tratam os riscos aos quais estão expostas, possibilitando aos usuários avaliarem se a empresa possui um ambiente de controle e monitoramento para esses riscos, com o objetivo de reduzir seus impactos sobre a companhia. Em adição, os usuários poderão tomar uma decisão mais acertada quando a um possível investimento nessa companhia.

Algumas das organizações apresentam a análise dos riscos em um relatório separado das demonstrações financeiras, dada a importância do tema. O relatório, chamado de Relatório de Gerenciamento de Riscos, traz todo o escopo da gestão de incertezas, assim como o mapa para mitigá-los e todo o processo corporativo, englobando identificação e controle dos riscos apresentados.

Foram selecionadas vinte empresas brasileiras, compostas por multinacionais com maior porcentagem de ativos e receita no exterior e estatais dos ramos de energia, saneamento e óleo e gás. A seleção é relevante para o teor da pesquisa devido à relevância de atuação das organizações no mercado internacional e tamanho de seus ativos.

A seguir, o Quadro 3 apresenta um resumo de como as principais estatais e multinacionais brasileiras tratam a gestão dos riscos em suas demonstrações financeiras ou relatórios dedicados à apresentação dos riscos aos quais as empresas estão expostas.

Quadro 3 – Empresas com divulgação dos riscos corporativos

Companhia	Setor	Riscos	Gestão de Risco
JBS	Alimentício	Risco de Mercado - Taxas de Juros - Variação Cambial - Preço das <i>Commodities</i> Risco de Crédito Risco de Liquidez	Cabe à Diretoria de Controle de Riscos mapear os fatores de risco que possa levar a resultados financeiros prejudiciais nas diversas áreas da Companhia, propondo estratégias para mitigar estas exposições.
Metalfrio	Refrigeração	Riscos Cambiais Risco de Mercado - Taxas de Juros - Preço das <i>Commodities</i> Risco de Crédito Risco de Liquidez	O objetivo é estabelecer diretrizes, limites, atribuições e procedimentos a serem adotados nos processos de contratação, controle, avaliação e monitoramento de transações financeiras que envolvem riscos.
Marfrig	Alimentício	Risco de Mercado - Taxas de Juros - Variação Cambial - Preço das <i>Commodities</i> Risco de Crédito Risco de Liquidez	A Companhia dispõe de políticas e procedimentos para administrar as exposições à riscos, desde que previamente aprovados pelo Conselho de Administração. Das diretrizes estabelecidas, temos o acompanhamento dos níveis de exposição a cada risco de mercado, sua mensuração e utilização de mecanismos de proteção.

Companhia	Setor	Riscos	Gestão de Risco
Gerdau	Metalurgia e Siderurgia	Risco de Mercado - Taxas de Juros - Variação Cambial - Preço das Commodities Risco de Crédito Risco de Liquidez Risco de gerenciamento de Capital	Possui o objetivo de mitigar os riscos de mercado. Sendo assim, utiliza os instrumentos financeiros para reduzir o impacto de tais riscos.
Vale	Mineração	Risco de Liquidez Risco de Crédito Risco de Mercado - Taxas de Juros - Variação Cambial - Preço das Commodities Riscos Operacionais	Proporcionar uma visão integrada dos riscos aos quais a empresa está exposta, considerando riscos de variáveis negociadas no mercado financeiro, liquidez, obrigações e riscos associados à processos internos ineficientes.
Votorantim	Conglomerado	Risco de Mercado - Taxas de Juros - Variação Cambial - Preço das Commodities Risco de crédito Risco de Liquidez	Objetiva a proteção do fluxo de caixa e de seus componentes operacionais e financeiros contra eventos adversos de mercado.
Embraer	Aviação	Risco de Mercado - Taxas de Juros - Variação Cambial Risco de crédito Risco de Liquidez	Definir critérios e escopo da gestão dos riscos, por meio dos planos de ação e indicadores chave de risco, realizados de acordo com as melhores práticas estabelecidas pela empresa.
Pão de Açúcar	Multivarejo	Risco de Mercado - Taxas de Juros - Variação Cambial Risco de crédito Risco de Liquidez Risco de Capital	A gestão de riscos tem como missão a identificação e o monitoramento dos principais riscos que poderiam comprometer as estratégias da Companhia na consecução dos objetivos, estruturando o processo para o gerenciamento e mitigação do respectivo impacto nas operações. A área de riscos auxilia a Administração na gestão de riscos estratégicos.
Braskem	Plástico	Riscos de mercado - Taxas de Câmbio - Taxas de juros - Preços das Commodities Riscos de Liquidez - Obrigações contratuais	O objetivo é proteger o fluxo de caixa da Empresa e reduzir as ameaças ao financiamento do seu capital de giro operacional e dos programas de investimento.

Companhia	Setor	Riscos	Gestão de Risco
Petrobras	Óleo e gás	Riscos de mercado - Taxas de Câmbio - Taxas de juros - Preços das <i>Commodities</i> Riscos de Liquidez - Obrigações contratuais Riscos de crédito - Derivativos - Garantias - Recebíveis	A companhia tem como compromisso atuar de forma ética e em conformidade no que tange gestão de riscos corporativos. Os riscos financeiros tem sua gestão através de ações estruturais para adequação da gestão de capital.
Eletrobras	Energia	Riscos de mercado - Taxas de Câmbio - Taxas de juros Riscos de crédito Riscos de liquidez	O objetivo é conferir a liquidez, segurança e rentabilidade a seus ativos e manter os níveis de endividamento e perfil da dívida definidos para os fluxos econômico-financeiros.
CPFL	Energia	Riscos de mercado - Taxas de Câmbio - Taxas de juros - Regulatório - Comercializados - Escassez da energia - Aceleração das dívidas Riscos de crédito Riscos de liquidez	Na CPFL, a gestão de riscos é conduzida por uma estrutura que envolve o conselho de administração e fiscal, comitês de assessoramento, diretoria executiva, auditoria interna, riscos corporativos e áreas de negócios. Adicionalmente, a área de riscos corporativos é responsável por desenvolver e manter atualizadas as metodologias de gestão corporativa de riscos que envolvem identificação, mensuração, monitoramento e reporte dos riscos. O comitê de assessoramento desempenha o papel de órgão técnico, tomando conhecimento dos modelos de monitoramento de riscos, das exposições aos riscos e dos níveis de controle (incluindo sua eficácia), apoiando o conselho de administração.
Ambev	Cervejaria	Risco de Mercado - Taxas de Juros - Variação Cambial - Preço das <i>Commodities</i> Risco de crédito - Recebíveis Risco de Liquidez	A Ambev analisa tanto individualmente como em uma base interconectada, e define estratégias para gerenciar o impacto econômico sobre o desempenho da Companhia em consonância com sua política de gestão de riscos financeiros.
BR Malls	<i>Shopping Centers</i>	Risco de crédito Risco de preço Risco cambial Risco de liquidez	A política de gerenciamento de riscos analisa as questões que dizem respeito ao caixa, equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários, gerenciamento de dívidas e riscos, encaminhando os assuntos para aprovação da Administração.
SABESP	Saneamento básico	Risco de mercado - Cambial - Taxa de juros Risco de crédito Risco de liquidez Risco estratégico Risco operacional	A SABESP mantém um mapa de riscos e acompanha tendências globais e nacionais a fim de antever cenários que possam afetar adversamente suas operações. Os riscos identificados são mensurados periodicamente quanto ao seu impacto e probabilidade de ocorrência, avaliados detalhadamente pelos

Companhia	Setor	Riscos	Gestão de Risco
		Risco de conformidade	níveis hierárquicos. O processo de gestão de riscos obedece os padrões internacionais e normas técnicas brasileiras.
Gol	Aviação	Riscos de mercado - Taxas de câmbio - Taxas de juros - Preço do combustível Risco de crédito Riscos de liquidez	Os riscos podem ser mitigados através da utilização de derivativos do tipo swaps, contratos futuros e opções, no mercado de petróleo, dólar e juros. A Gol estabelece as diretrizes, limites e acompanha os controles, para o monitoramento contínuo das exposições e possíveis impactos financeiros.
Odebrecht Energia	Energia	Riscos de mercado - Taxas de juros Risco de crédito Risco de liquidez	O programa de gestão de riscos do grupo concentra-se na imprevisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro do grupo. A gestão dos riscos é feita pela tesouraria, que avalia e protege a companhia de eventuais riscos financeiros em cooperação com as unidades operacionais do grupo.
Marcopolo	Automotivo	Riscos de mercado - Taxas de câmbio - Taxas de juros - Preço de vendas e compras Risco de crédito Risco de liquidez	A companhia monitora permanentemente a evolução dos preços, a volatilidade da taxa de câmbio e juros e os riscos de crédito, através de limites determinados pelo Conselho de Administração com base em classificações internas ou externas.
Porto Seguro	Conglomerado	Riscos de mercado - Taxas de juros - Taxas de câmbio - Índice de preços Risco de crédito Risco de Liquidez Risco operacional	O gerenciamento dos riscos é feito de forma corporativa e centralizada, contando com um processo formal usado para identificar os riscos e as oportunidades, possibilitando assim estimar o impacto potencial desses eventos e fornecer um método para tratar esses impactos. Além de uma sólida estrutura de políticas e procedimentos formais, a área de Controles Internos exerce rígidos controles na prevenção dos riscos como atividades regulares.
Bradesco	Conglomerado	Riscos de mercado - Taxas de Juros - Derivativos - Negociação de Títulos Risco de crédito Risco socioambiental Risco de liquidez Risco operacional	O gerenciamento dos riscos é centralizado no departamento de Controle Integrado de Riscos, que por sua vez é subdividido em diversas equipes que analisam todos os tipos de risco cada. O departamento assessoria o Comitê Executivo de Gestão de Risco, o qual está subordinado ao Conselho de Administração.

Fonte: Autor (2019)

Com base na pesquisa realizada, é possível observar que as organizações estão expostas praticamente aos mesmos riscos, visto que são empresas que possuem suas operações

substancialmente com o mercado externo e são de grande representatividade em seus setores, o que proporciona uma maior exposição ao risco.

Todas as empresas objeto desta pesquisa possuem os riscos financeiros como foco em suas divulgações sobre gestão de riscos nas demonstrações financeiras, sendo eles: Riscos de mercado, liquidez e de crédito.

Vale ressaltar que apenas Vale, SABESP, Bradesco e Porto Seguro divulgam os seus riscos operacionais. Adicionalmente, estes riscos são mitigados pelos Controles Internos, que são de responsabilidade da Controladoria.

Todas as Companhias expõem em suas demonstrações financeiras e relatórios dedicados às incertezas o objetivo do gerenciamento de riscos de forma clara e precisa. Observa-se ainda que os objetivos são semelhantes e estão ligados à mitigação dos riscos para redução do impacto nos fluxos de caixa das Empresas.

Nas demonstrações financeiras da Vale, é exposto que os riscos corporativos devem ser mensurados e monitorados regularmente, de forma integrada. Conforme já exposto, o papel de mensurar e monitorar regularmente os riscos corporativos é desenvolvido pela Controladoria Estratégica, conforme desenvolvido no referencial teórico deste presente estudo.

As empresas possuem também em suas políticas as práticas de Governança Corporativa, devido à estrutura que possuem, sendo possível colocar os pilares de Governança em prática. Assim, fica clara a relação da Controladoria com o Conselho de Administração, e com as práticas de Governança Corporativa.

No que se refere à Gestão de Riscos da Embraer, é apresentado que as quatro categorias de riscos são de responsabilidade das áreas de Riscos e Controles Internos. Vale lembrar que estas áreas são de responsabilidade da Controladoria, conforme apresentado anteriormente neste trabalho. Sendo assim, é notável a participação da Controladoria Estratégica no desempenho da gestão de riscos e sua importância em uma Organização.

A CPFL divulga que a gestão de Riscos Corporativos tem como objetivo identificar, mensurar, monitorar e comunicar os riscos que a CPFL está exposta. Adicionalmente, é possível

notar que o Comitê de Assessoramento do Conselho de Administração tem o objetivo de captar as informações sobre o monitoramento de riscos da Companhia, obter as informações sobre os riscos que a Empresa está exposta e assim auxiliar o Conselho de Administração na tomada de decisão. Vale ressaltar que estas funções são desempenhadas pela Controladoria.

Na divulgação sobre a Gestão de Riscos da CPFL, é possível notar que a Companhia possui em suas políticas as práticas de Governança Corporativa, possuindo estrutura capaz de por em prática os pilares de Governança Corporativa. Assim, fica clara a relação da Controladoria com o Conselho de Administração e as práticas de Governança Corporativa.

O grupo Pão de Açúcar divulga acerca da Gestão de Riscos que a missão do gerenciamento de riscos é o monitoramento dos principais riscos que poderiam comprometer o planejamento estratégico da companhia. Adicionalmente, foi apresentado anteriormente nesta pesquisa que a Controladoria é a responsável por identificar e monitorar os riscos em uma Organização.

Na divulgação sobre Gestão de Riscos da SABESP, é notável que a Empresa cria cenários com o objetivo de se precaver de possíveis eventos futuros que prejudiquem as operações da Companhia. Vale lembrar que a Controladoria é a responsável por desenvolver cenários para se precaver de possíveis riscos que podem ser ameaças à Organização.

Somente o Bradesco divulga em suas demonstrações à exposição da Empresa aos riscos Socioambientais, que é representado por potenciais danos que uma atividade econômica pode causar à sociedade e ao meio ambiente. Tais riscos, quando associados às instituições financeiras, são indiretos e advém das relações de negócios.

Conforme exposto anteriormente nesta pesquisa, com uma Controladoria agindo como sustentáculo das melhores práticas de governança, e auxiliando o Conselho de Administração, a Companhia tende à eficácia operacional.

É possível concluir com base na pesquisa realizada, que a Controladoria possui papel relevante nos meios para mitigar os riscos corporativos presentes em uma Organização por meio de seus sistemas de informação e os controles internos.

## 6 CONCLUSÃO

Com a evolução da globalização e da tecnologia a Controladoria parece estar se aprimorando cada vez mais, possibilitando realizar mais funções em uma Companhia por meio de seus Sistemas de Informações e Sistemas Operacionais, tendo em vista que a Controladoria possui a responsabilidade de promover a eficácia na Companhia, monitorar os procedimentos, criar cenários para se precaver de possíveis riscos futuros e fornecer informações para a tomada de decisão da Alta Administração com as práticas de Governança Corporativa.

O mercado está cada vez mais incerto, complexo e volátil. Com uso intensivo de tecnologias novos riscos foram surgindo; por exemplo: os ciber-criminosos surgiram com o avanço da tecnologia. Adicionalmente, os riscos financeiros e os riscos corporativos de uma maneira geral estão cada vez mais complexos nas Organizações corporativas. Sendo assim a necessidade de um gerenciamento de riscos efetivo é cada vez mais essencial em uma Companhia que busca a continuidade e o cumprimento de sua missão. Neste contexto, a Controladoria pode exercer um papel relevante na gestão de riscos; com a responsabilidade de criar cenários para se precaver de possíveis ameaças futuras e mitigar as presentes.

Neste ambiente, o gerenciamento de riscos se torna mais essencial nesse mundo globalizado e tecnológico, que deixa as Companhias muito expostas aos riscos.

O efetivo gerenciamento de risco definirá se a Empresa será bem-sucedida em investimentos ou se arruinará os seus negócios. Adicionalmente, a gestão de riscos torna-se cada vez mais importante para cúpula administrativa assim como as boas práticas de Governança Corporativa, pois juntos trazem para as Companhias maior eficácia, comunicação, monitoramento, proteção e eficientes tomadas de decisões.

Foram selecionadas vinte empresas dentre multinacionais brasileiras com maior porcentagem de ativos, receita e funcionários no exterior e estatais dos ramos de energia, saneamento e óleo e gás, devido à sua relevância no mercado internacional e movimentações de ativos de enorme natureza.

A análise demonstra que todas as empresas tratam de gestão de riscos em suas demonstrações financeiras, e inclusive emitem relatórios e documentos destinados especificamente ao tema, dada a relevância de sua operação. Isso possibilita aos usuários avaliarem o ambiente de controle e monitoramento para os riscos, propiciando investimentos e mitigação de impactos financeiros.

A pesquisa evidencia que as organizações expostas no presente estudo estão expostas à praticamente os mesmos riscos, devido à natureza de suas operações estar substancialmente ligada ao mercado externo. A representatividade das empresas em seus setores de atuação proporciona uma maior exposição ao risco.

Os riscos de mercado, crédito, liquidez foram amplamente abordados nas demonstrações financeiras das organizações, o que configura dizer que os riscos financeiros são o foco principal da Alta Administração. Há também abordagem aos riscos operacionais, que são mitigados pelos Controles Internos, cuja função é de responsabilidade da Controladoria.

A descrição acerca de gestão de risco encontrada nas demonstrações financeiras das empresas defendem um trabalho de mensuração e monitoramento constante dos riscos, e atribuem tal função à Controladoria. Conforme exposto neste trabalho, é de papel da Controladoria Estratégica o desenvolvimento deste controle.

Em suas demonstrações financeiras, as organizações destacaram a adoção às práticas de Governança Corporativa e sua importância fundamental para o sustentáculo de suas estruturas. Isto exemplifica a correlação entre o Conselho de Administração e a Controladoria, sendo órgãos chave para o controle organizacional.

Entende-se então que a Controladoria Estratégica tem papel fundamental na mitigação e prevenção dos riscos organizacionais, visto que centraliza a análise de riscos, interligado à estritos controles nos sistemas de informação e políticas internas, reduzindo a ocorrência de fraudes juntamente com a valorização dos pilares de governança corporativa, conduzindo o rumo organizacional juntamente ao Conselho de Administração.

Tendo em vista os resultados expostos na pesquisa, a estrutura identificada nas organizações presentes no desenvolvimento deste estudo pode ser aplicada á pequenas e médias

empresas, propiciando assim ao crescimento, atração à investidores e melhor condução dos objetivos organizacionais, com implementação de maiores controles para pleno atingimento das metas.

Com base na análise realizada, pode-se inferir que a Controladoria Estratégica pode atuar na mitigação dos riscos corporativos em uma Organização empresarial para maior eficácia e o sucesso dos negócios.

## 7 REFERÊNCIAS

BARBIERI, Carlos. BI – *Business Intelligence*: Modelagem e Tecnologia. Rio de Janeiro: Editora Axcel Books, 2001.

BARTHOLOMEW, P., WHALEN. – **Fundamentals of systemic risk**. Research in Financial Services: Banking, Financial Markets and Systemic Risk, Greenwich: JAI Press, 1995.

CATELLI, Armando (coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAGGIANO, Paulo Cesar **Controladoria: Teoria e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION; PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)>. Acesso em 12/04/2019.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*. 2013. Disponível em: <[https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf)> Acesso em 23/04/2019.

FAMÁ, R.; CARDOSO, R.; MENDONÇA, O. **Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças**. Cadernos da FACECA, v. 11, nº 1, jan./jun. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOERTZEL, B. (2018). **“Robôs de Investimentos: o futuro do mundo das Finanças”**. Retirado de “Exame Abril”. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/robos-de-investimentos-o-futuro-do-mundo-das-financas/>>. Acesso em: 01/02/2019.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo, IBCG. 2010. Disponível em: <<http://www.ibcg.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 21/01/2019.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia**. São Paulo, 2017.

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. *Managing risk to enhance stakeholder value*. Nov. 2002.

JORION, P. *Value at risk: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado*. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 2000.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Vozes, 2002.

MOSIMANN, C. P. et. al. **Controladoria: seu papel na administração de Empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.

OLIVEIRA, L.; HERNANDEZ, J.; SANTOS, C. **Controladoria Estratégica**. 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

PADOVEZE, C.; BERTOLUCCI, R. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. 2. ed – São Paulo: Atlas, 2013.

SÁ, G. **Administração de Investimentos: teoria de carteiras e gerenciamento de risco**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J.; MARTINS, M. **Manual da Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição. São Paulo: Cortez, 2007.

STEINBERG, R. M. et. al. *Enterprise risk management framework* (Draft). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2003.

TCU, Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de Gestão de Riscos**. Brasil, 2018.