

# A RELEVÂNCIA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A GESTÃO EMPRESARIAL

**PRADO, Eduardo Vieira do**

Faculdade Santa Lúcia  
*eduardo\_prado@ig.com.br*

**CAMARGO, Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de**

Centro Universitário Moura Lacerda  
*shcamargo.ml@convex.com.br*

**PADOVEZE, Clóvis Luis**

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP  
*cpadoveze@yahoo.com.br*

**GIULIANI, Antonio Carlos**

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP  
*cgiuliani@unimep.br*

## RESUMO

*A complexidade envolvendo as práticas da gestão empresarial alavancou o clamor por boas práticas de governança corporativa, visto que empreendedores devem gerenciar adequadamente as suas estratégias de negócios levando em consideração suas oportunidades e ameaças, para que possam maximizar o valor de seus empreendimentos a seus acionistas. Esse desafio é ainda maior quando as empresas atuam em âmbito internacional. Neste artigo, abordou-se as boas práticas de governança corporativa que podem ser implantadas por empreendedores de empresas com atuação internacional. Como metodologia de pesquisa, adotou-se o estudo prático com base na literatura e artigos técnicos publicados por empresas especializadas. Como resultado, verificou-se que apesar do avanço já alcançado, ainda há*

*oportunidades de melhoria nas práticas de governança corporativa no Brasil.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *Governança Corporativa; Gerenciamento de Riscos; Compliance; Controles Internos; Operações Internacionais.*

## INTRODUÇÃO

O objetivo prioritário da governança corporativa é a otimização, ao longo do tempo, dos retornos aos acionistas. Para isso, o conselho de administração deve desenvolver e implementar uma estratégia que garanta o crescimento da empresa e o aumento do valor de seu patrimônio, e, ao mesmo tempo, garantindo um bom relacionamento com os demais *stakeholders*. (EITEMAN *et al.*, 2013).

Neste contexto, uma boa governança corporativa auxilia as organizações a dirimir os riscos relacionados às suas estratégias de negócio.

O risco faz parte da natureza do capitalismo. Contudo, ainda que ele seja inerente a toda e qualquer atividade empresarial, a volatilidade econômica iniciada em 2008, nos EUA, e que ainda perdura, hoje centrada na União Europeia, tem tornado empreendedores e, sobretudo, investidores, cada vez menos afeitos ao risco. Segundo dados da Bloomberg, em maio/2008 a soma das ações negociadas nas 52 Bolsas de Valores ao redor do globo valia US\$ 57 trilhões. Em 2013, 5 anos depois, esse montante é de US\$ 47 trilhões (DELOITTE, 2013).

Dentro dessa concepção, nos últimos anos, a importância do gerenciamento de riscos como parte essencial da governança corporativa vem crescendo substancialmente. Esse fato ocorre porque as organizações estão sob pressão para identificar os principais riscos que afetam seus negócios (como social, ético, estratégico, operacional e financeiro) e explicar como esses riscos são gerenciados *Institute of Internal Auditors* (IIA). (IIA, 2012).

Nesse contexto, os empreendedores vêm sendo desafiados a aplicar novas formas de gestão visando à necessidade de maior transparência e gerenciamento de fatos adversos à estratégia das organizações.

Nesta linha, Soin e Collier (2013) destacam que a percepção de risco está crescendo e boas práticas de gestão estão cada vez mais organizadas em torno do risco ampliando seu foco para além das áreas de Saúde e Segurança, Seguros e Gestão de Crédito e o tratamento restrito em Finanças

(incluindo cálculos do valor em risco e o uso de derivativos) e pela Contabilidade (especialmente o foco na divulgação de demonstrações financeiras). Isto se deve principalmente a três fatores: 1º ao aumento de interesse em governança corporativa; 2º a tendência regulatória em todo o mundo, e 3º pela ampliação dos escândalos de corrupção na mídia.

Lemeira *et al.* (2013) reforçam as contribuições dessa prática, afirmando a possibilidade da realização de uma conexão direta de boas ações de sustentabilidade, melhor performance, adequando controle de riscos e geração de valor no mercado brasileiro de capitais.

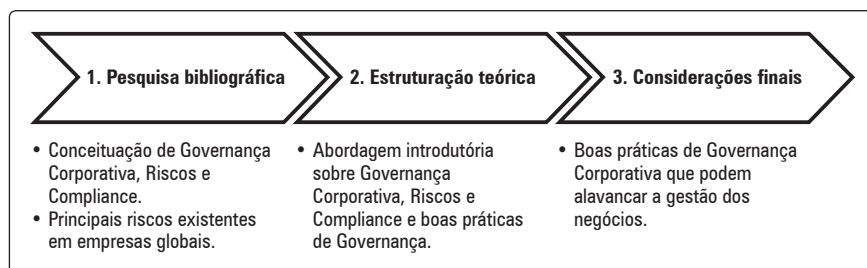
Hoyt e Liebenberg (2011) também versam sobre os benefícios do gerenciamento de riscos corporativos que são abordados de forma crescente por acadêmicos e analistas das indústrias: diminuição da volatilidade dos lucros e valor das ações, redução de custos de capital, aumento da eficiência de capital, isso fará com que se criem sinergias entre diferentes atividades de gestão de riscos.

Dentro desse contexto, este artigo objetiva demonstrar boas práticas de governança corporativa que auxiliam no controle das exposições e aproveitamento de oportunidades nas organizações, com foco naquelas com atuação internacional.

A metodologia de pesquisa é focada em estudo bibliográfico sobre boas práticas de governança corporativa.

Como resultado, espera-se contribuir para que empreendedores de empresas brasileiras possam aprimorar seu entendimento sobre boas práticas de governança corporativa.

Na **Figura 1**, estão demonstradas a estruturação da pesquisa e os passos percorridos até a apresentação dos resultados da pesquisa.



**Fonte:** Baseado em Andrade e Rossetti (2012); Deloitte (2012); Deloitte (2013); Eiteman *et al.* (2013); IBGC (2009); IFAC (2011); IIA (2012); KPMG (2013); Padoveze e Bertolucci (2008).

**Figura 1:** Estrutura da pesquisa e os passos percorridos até a obtenção dos resultados.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Conceito de governança corporativa

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009), os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p.19).

A compreensão, internalização e o exercício da Governança Corporativa são elencados como os principais desafios da moderna gestão há cerca de 25 anos. Este é um dos processos fundamentais para desenvolvimento seguro das companhias, e torná-las menos expostas à riscos externos ou de gestão (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

Na última década, registrou-se grande pela Governança Corporativa que lida com: Controle; Poder de tomada de decisão; Responsabilidade; Fiscalização; Integridade; Prestação de Contas. O sistema de Governança Corporativa é implementado com o objetivo de assegurar a continuidade das organizações pela manutenção de um bom relacionamento com as partes interessadas. As organizações são responsáveis por suas atividades e pela maneira como as desempenham, comprometendo-se a implementar as atividades corretas e transparentes. Assim, as organizações, por meio de seus gestores, permitem às partes interessadas formar uma opinião quanto à qualidade dos controles internos estabelecidos, ao processo de tomada de decisão e responsabilidades, amparadas pela fiscalização por terceiros (por exemplo, empresas de Auditoria Independentes) e à integridade dos gestores (VAASSEN *et al.*, 2013).

Um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas para criação de valor, é fator de harmonização de interesses e ao contribuir para que os resultados das companhias se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece

o mercado de capitais e é fator coadjuvante para o crescimento econômico sustentável. Prova destas observações foi à recuperação dos mercados no triênio 2003-2007, exatamente quando as práticas de boa governança passaram a ser amplamente consideradas devido à exigência de regulamentações como a americana Sarbanes & Oxley (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

A tese do mercado eficiente sustenta que toda informação está incorporada aos preços das ações e, por isso, esses preços apresentam valores justos. Um bom entendimento do mercado eficiente pode ajudar a melhorar a imagem de uma empresa e a evitar atitudes desfavoráveis do investidor. Os administradores devem fornecer informações rápidas e favoráveis sobre as mudanças esperadas para o futuro. Uma empresa deve dedicar mais tempo para a melhoria de sua imagem, ou seja, suas práticas de Governança Corporativa (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

## 2.2 Conceitos de riscos

Risco pode ser definido como o desvio dos resultados esperados em relação a uma média ou valor esperado. Também pode ser considerado como uma chance de que ocorra uma perda ou um ganho com o investimento num ativo ou projeto (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

Já Huber e Scheytt (2013) afirmam que risco é fundamentalmente à potencialidade do que está fora da regra, seja a falha da máquina ou a queda dos preços das ações. Em suma: o risco é, na sua essência, uma exceção e não a regra.

Com relação a riscos corporativos, estes podem ser definidos como todos os riscos identificados, que podem afetar o desempenho financeiro da empresa, sejam eles estratégicos, de gestão ou operacionais. O foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, devido ao fato de qualquer negócio estar sempre exposto a um conjunto de riscos (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008).

Conforme Mósca (2011), o balanceamento entre riscos e rentabilidade é uma das funções da gestão de riscos, no qual os gestores de riscos tem um papel essencial, uma vez que são eles os responsáveis por assegurarem que o risco total assumido é comparável a capacidade da organização tem de absorver as perdas potenciais, caso as operações não atinjam os resultados esperados.

Uma premissa básica da administração financeira é a de que existe um *tradeoff* entre retorno e risco. O retorno e o risco são, na verdade, os

principais determinantes do preço da ação, que representa a riqueza que os proprietários têm investido na empresa. Maior fluxo de caixa costuma estar associado a um maior lucro por ação. Maior risco tende a resultar em menor preço por ação, por que o acionista exige ser remunerado pelo risco adicional (GITMAN, 2010).

### 2.3 Governança corporativa e riscos

O The IIA (2012) afirma em seu *practice guide* que nos últimos anos, a importância do gerenciamento de riscos como parte essencial da governança corporativa vem crescendo substancialmente. Este fato ocorre, pois as organizações estão sob pressão para identificar os principais riscos que afetam seus negócios (como social, ético, estratégico, operacional e financeiro) e explicar como estes riscos são gerenciados. O estabelecimento de um efetivo sistema de gerenciamento de riscos é uma responsabilidade chave da administração e do conselho, os quais são responsáveis por adotar uma abordagem holística para identificação dos riscos organizacionais, estabelecendo e monitorando controles para minimização dos mesmos. Estes organismos internos devem assegurar que o sistema de gerenciamento de riscos deve ser integrado na organização nos níveis estratégicos e organizacionais.

Conforme Andrade e Rossetti (2012), a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCDE) dentro de seus princípios de Governança Corporativa cita a gestão de riscos como:

- a) Identificação e classificação os riscos, segundo suas origens, tipologias, graus de impacto e probabilidade de ocorrência (Estratégicos e operacionais, Conformidade e retidão, Financeiros).
- b) Definição de ações mitigantes.
- c) Criação de estruturas de monitoramento e desempenho.

Andrade e Rossetti (2012) demonstram, ainda, a declaração da *International Corporate Governance Network* (ICGN) que dentre suas recomendações para as boas práticas de governança corporativa atribuem grande ênfase a gestão de riscos para:

- a) Acompanhamento do mapeamento de todos os tipos de riscos em que a companhia possa incorrer;
- b) Proposição e acompanhamento de ações mitigantes;
- c) Disseminação interna de cultura de sensibilidade a riscos;
- d) Transparência junto aos investidores quanto à possível ocorrência de riscos e às ações para mitigá-los.

O IBGC (2009) também reforça que gerenciamento de riscos é uma

boa prática de Governança Corporativa e afirma que o Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifica preventivamente – por meio de um sistema de informações adequado – e relaciona os principais riscos aos quais a organização está exposta, além da sua probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada a esses riscos (considerando sua probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis) e as medidas e os procedimentos adotados para sua prevenção ou mitigação.

No Brasil, antes das reformas iniciadas com o Plano Collor, que abriu as fronteiras alfandegárias do Brasil para a entrada do mercado internacional e posteriormente com o Plano Real (que repassou ao mercado privado empresas estatais), observava-se um marasmo econômico. Com as reformas, obrigou o Brasil a afastar-se de seu regime protecionista de barreiras e práticas anticompetitivas, forçando uma reestruturação da forma de gerir a economia, buscando uma gestão moderna competitiva e atraente. Com as reformas aumentou-se de forma extraordinária a velocidade da revolução em governança corporativa. Novos mercados de produtos, capital financeiro e capital humano foram abertos, forçou a competição, obrigando as empresas brasileiras em sua maioria a reavaliar a efetividade de seus sistemas de governança e gestão (EHRBAR, 1999).

Neste contexto, Eiteman *et al.* (2013) citam que apesar de a estrutura de Governança de qualquer empresa, seja ela doméstica, internacional, ou multinacional, ser fundamental à sua própria existência, exatamente esse assunto se tornou o para-raios de debate político e empresarial nos últimos anos devido ao abuso e falhas na governança corporativa que têm dominado as notícias sobre empresas globais. A começar com a fraude contábil e a questionável ética de conduta de negócios adotada na Enron, que culminou com sua falência em 2001.

Como aspectos de melhoria para as práticas de Governança Corporativa, Novaes (2009) ressalta que a crise financeira iniciada em 2008 colocou em xeque a governança das companhias no Brasil e em outros países. O número de ações coletivas privadas de responsabilidade civil nos EUA contra companhias e executivos (as chamadas *class actions*) aumentou 29% em 2008 com relação a 2007, para 210 casos, o maior número desde o episódio da Enron, quando 217 foram ajuizadas.

Segundo pesquisa da Deloitte (2013), 83% das empresas, no Brasil, demonstram ainda não possuírem práticas de governança corporativa em um estágio avançado e maduro.

Já a KPMG (2013) aponta, em sua pesquisa também realizada com

empresas de capital aberto no Brasil, que as organizações vêm aprimorando sua estrutura de gestão de riscos para reforçar suas práticas de governança corporativa. Como fator adverso, muitas empresas ainda resistem em criar uma área específica dentro de sua estrutura organizacional, para controle do gerenciamento de riscos.

Essas pesquisas apontam para a necessidade de melhoria das práticas de governança corporativa e gestão de riscos, no Brasil.

#### **2.4 Riscos que desafiam empresas globais**

Empresas globais podem se defrontar com riscos específicos do setor, tecnológicos, sociais, ambientais e concorrência, contra os quais devem se proteger, bem como riscos gerais, como acontecimentos políticos, fatores setoriais e a exposição a problemas internacionais (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

Se os administradores esperam maximizar a riqueza de sua empresa, devem ser capazes de medir os riscos internos e externos, além de saber como enfrentá-los (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

Minervini (2008, grifos nossos) destaca que há uma série de riscos que devem ser gerenciados por quem inicia a atividade de exportação. É necessário que as empresas gerenciem esses riscos de forma a buscar a precaução dos mesmos. A seguir, são demonstrados alguns dos riscos citados pelo autor: *Risco País*: possibilidade de sofrer perdas econômicas por parte do exportador, devido a eventos que não estão sob o controle das empresas particulares ou dos indivíduos (por exemplo, uma revolta, uma limitação do livre comércio, ou uma crise política); *Risco de Variabilidade da Demanda*: a demanda do produto inicialmente prevista sofre uma queda significativa devido a uma crise econômica ou à entrada de novos produtos ou concorrentes; e *Risco Jurídico*: pode-se entrar em conflitos judiciais por questões de legislação diferente no que se refere aos contratos ou às leis de defesa do consumidor.

Conforme pesquisa da Deloitte (2012), os riscos mais destacados por empresas que se enquadram na categoria de emissores de ações estrangeiros (não norte-americanos) no mercado de capitais dos EUA, os quais são apresentados no **Quadro 1**.

Apesar de representar aproximadamente 10% do total de organizações de capital aberto no Brasil, essas companhias respondem por cerca de 60% do valor total negociado na BM&F BOVESPA, ou seja, R\$ 1,5 trilhão (US\$ 720 bilhões).



**Quadro 1:** Dez riscos mais abordados na pesquisa feita por Deloitte

Perfil dos riscos abordados	Exemplos de fatores de riscos
Fatores de mercado	Impactos e instabilidades econômicas decorrentes da variação na taxa de câmbio e da taxa de juros, e instabilidade nos mercados emergentes.
Cenário econômico	Redução ou instabilidade da atividade econômica global e local, natureza cíclica das indústrias, eventuais mudanças na política monetária e inflação.
Regulamentação	Mudanças nas regulamentações de mercado, legislações vigentes, barreiras para exportações, importações de produtos e serviços e aumento das exigências por segurança.
Concorrência	Concorrência mais acirrada, novos competidores, fusões e aquisições.
Geopolítica	Mudanças econômicas e nas condições de mercado (especialmente na América Latina), redução da demanda de produtos ou serviços do Brasil em função de alterações em aspectos políticos e/ou econômicos locais.
Reputação e relacionamento com acionistas	Conflito de interesses e relacionamento com partes relacionadas.
Planejamento e disponibilidade de capital	Ausência ou insuficiência de capital para aquisições e realização de investimentos em expansão de novos negócios, além de inadequado acompanhamento dos programas de investimentos.
Recursos Humanos	Dificuldade para recrutar e manter pessoal qualificado, bem como reter executivos seniores.
Segurança de informações	Segurança, proteção e inteligência das informações, falha nos sistemas operacionais e interrupções ou continuidade de operações.
Meio ambiente, saúde e segurança	Não atendimento das regras ambientais, novos requerimentos e restrições das agências ambientais.

Fonte: Adaptado de Deloitte (2012)

## 2.5 Controles internos e *compliance*

Oliveira *et al.* (2002) destaca que o controle permanente é uma função gerencial de relevância essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. Ignorar esse fato, ou mesmo menosprezar sua importância

pode ser comparado a pilotar uma aeronave sem acesso constante às referências que indicam a que velocidade ou altitude se está voando, quanto de combustível resta no reservatório ou até mesmo se a rota está conforme o que foi planejado. Desta forma, a função de controle deve ser preocupação contínua dos responsáveis das organizações, visto que por melhor que sejam o planejamento ou coordenação, pode-se assegurar que os objetivos pretendidos podem ser alcançados.

A estrutura de controle interno compreende: ambiente de controle; mapeamento e avaliação de riscos; procedimentos de controle; informação e comunicação e monitoramento. A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de seu cumprimento por funcionários e por sua modificação, visando adaptá-lo as novas circunstâncias (CREPALDI, 2013).

A lei americana Sarbanes e Oxley promulgada em 2002, na esteira dos maiores escândalos empresariais da história daquele país, que foi concebida como forma de proteger os acionistas das empresas de capital aberto endureceu o sistema de controles internos nas empresas e trouxe benefícios como melhores processos, com maior segurança e mais eficientes (CREPALDI, 2013).

O ambiente de controle inclui as funções de governança e administração e as atitudes, consciência e ações dos responsáveis no que se refere ao controle interno e sua importância. Este estabelece a forma de conduta de uma organização e influencia a consciência de controle das pessoas que dela participam e pode reduzir o risco de fraude. Por outro lado, deficiências no ambiente de controle podem prejudicar a eficácia dos controles, especialmente no que se refere à fraude. O ambiente de controle adequado é embasado por: comunicação e aplicação dos valores de integridade e ética; compromisso com a competência; participação dos responsáveis pela governança; atribuição de autoridade e responsabilidade; existência de políticas e práticas formalizadas (ARAÚJO; ARRUDA, 2012).

Desta forma, um ambiente de controles internos é diretamente impactado pela estrutura de governança corporativa da organização. Quanto melhor a estrutura de governança mais robusto é o sistema de controles internos.

O sistema de controles internos suporta organizações no atingimento de seus objetivos estratégicos por meio de operações eficientes e eficazes, salvaguardando os recursos das organizações, provendo informação relevante e assegurando conformidade com leis e regulamentações (IFAC, 2011).

Oliveira *et al.* (2002) afirmam que o sistema de controles internos é o conjunto de procedimentos integrados ao fluxo operacional da empresa, o qual visa detectar e prevenir desvios, erros e irregularidades, intencionais ou

não que possam: afetar negativamente o desempenho da entidade; ocasionar impactos em sua lucratividade e/ou estrutura financeira; e resultar em reflexos significativos em suas demonstrações contábeis para o usuário interno ou externo, relatórios gerenciais e demais análises e demonstrativos operacionais e financeiros. O sistema de controles internos vai além das funções dos departamentos de Contabilidade e Finanças e inclui outros importantes aspectos como: planejamento estratégico, sistema de orçamentos da empresa, definições de custo-padrão e sua análise, relatórios operacionais e análises estatísticas do mercado e no qual a empresa atua, comportamento e desempenho dos concorrentes, programa de treinamento para capacitação dos colaboradores, etc...

Conforme Araújo e Arruda (2012), os procedimentos de controle são os instrumentos utilizados pela administração para assegurar o cumprimento das políticas, metas e diretrizes.

Já Crepaldi (2013) define os procedimentos de controle como medidas e ações estabelecidas para prevenir ou detectar riscos inerentes ou potenciais à tempestividade, à fidedignidade e à precisão da informação contábil, classificando-se em: procedimentos de prevenção (medidas que antecedem o processamento de um ato ou um fato, para prevenir a ocorrência de omissões, inadequações e intempestividade da informação contábil); procedimentos de detecção (medidas que visem à identificação, concomitante ou posteriormente, de erros, omissões, inadequações, e intempestividade da informação contábil).

A importância do sistema de controles internos considera os seguintes fatores:

- a) Tamanho e complexidade da organização: quanto maior a entidade maior a complexidade da estrutura e conseqüentemente do sistema de controles internos;
- b) Responsabilidades: a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração. A implementação e manutenção de um sistema robusto de controles internos é fundamental para execução desta responsabilidade;
- c) Caráter preventivo: o sistema de controles internos é fundamental para a proteção da empresa contra as fraquezas humanas. Desta forma, as rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que se possuírem caráter preventivo reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas (OLIVEIRA *et al.*, 2002).

Os autores destacam, ainda, as diretrizes para implementação ou revisão de um sistema de controles internos: cada empresa deverá desenvolver seu próprio sistema de controles internos (considerar cultura, políticas,

objetivos etc.); por melhor que seja, nenhum sistema de controles poderá compensar ou neutralizar as incompetências dos executivos da empresa; complexidade dos sistemas de controles internos não representa garantia de eficácia e eficiência (a organização deve pesar custo *versus* benefícios dos controles); devem ser fixados prazos realistas e exequíveis no processo de implantação de controles; é decisiva a participação das pessoas na implantação ou aprimoramento dos controles internos e na futura manutenção e operacionalização sistêmica; sistemas complexos e impraticáveis são inúteis; no processo de implantação ou reformulação devem ser consideradas também as perspectivas futuras da empresa.

Quanto à integração do sistema de controles internos e do gerenciamento de riscos, IFAC (2011) destaca que o gerenciamento de riscos e controles internos são dois lados da mesma moeda: quando os fatores de risco possuem em prática os controles internos corretos para salvaguardar a organização eles mitigam a ocorrência do risco. (IFAC, 2011).

Este tópico reforça a importância do sistema de controles internos para o processo de gerenciamento de riscos corporativos, pois por meio de controles internos adequadamente desenhados e executados é possível mitigar riscos e consequentemente aumentar a possibilidade de atingimento dos objetivos.

No entanto, o sistema de controles internos possui algumas limitações, as quais são citadas por Araújo e Arruda (2012): princípio custo versus benefício (o custo de implantação e manutenção não pode ser superior ao benefício); cobertura de transações conhecidas e rotineiras e não das eventuais; potencial de erro humano, Eventual ocorrência de conluio.

Estas limitações devem ser endereçadas pela alta administração, que deve tomar as seguintes ações: implantar uma estrutura ótima de controles que esteja aderente a sua estrutura e seu apetite de riscos; realizar avaliações periódicas de seu ambiente de controles pela área de controladoria ou auditoria interna; treinamento de pessoas para evitar o erro humano; espalhar uma cultura ética e de *compliance* por toda a organização para evitar fraudes como conluios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura destaca a relevância crescente das práticas da governança corporativa, que engloba temas como gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance*. A união destas práticas aumenta as possibilidades dos empreendedores atingirem os resultados esperados em suas estratégias de negócio.

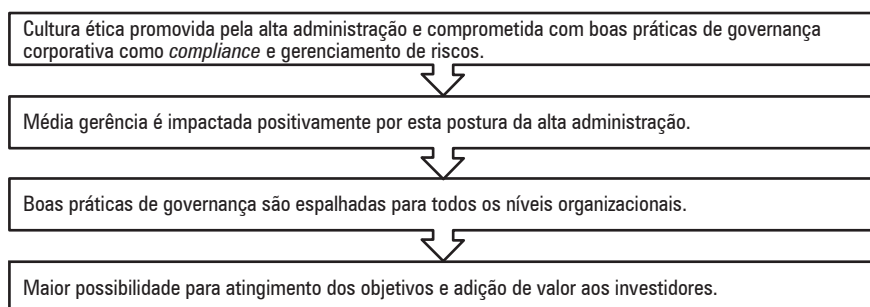
Baseado neste entendimento, conclui-se que boas práticas de gestão

devem ser estabelecidas pela Alta Administração, que deve estar alinhada com os interesses dos investidores (representados pelo Conselho de Administração). Com base nesta forma adequada de gestão, a Alta Administração promove esta prática para todos os níveis organizações a começar da média gerência finalizando pelos níveis mais operacionais.

Dentre as boas práticas que devem ser sempre estimuladas, pode-se destacar:

- a) Processo contínuo de identificação e mensuração dos riscos que podem afetar o negócio (como: imagem, concorrência, perdas financeiras, entre outros);
- b) Implementação de um sistema efetivo de controles internos que minimize os riscos que envolvem a organização. Neste processo, a administração deve estimular o processo de melhoria contínua através de realização de trabalhos de auditorias internas e externas, que são considerados importantes instrumentos para proporcionar mais robustez no ambiente de controles das organizações;
- c) Implementação de programas de *compliance*, no qual a administração deve estipular regras claras para que os diversos níveis organizacionais cumpram todas as regulamentações e procedimentos internos que envolvem as mais diversas operações do negócio. Ao implementar programas de *compliance*, a organização se compromete a investigar e punir duramente práticas que quebram as regras de *compliance*. Neste programa deve existir um processo de comunicação contínua das regras e das possíveis penalidades para o não cumprimento a todos os níveis organizações.

A **Figura 2** demonstra o processo de promoção de boas práticas de governança corporativa nas organizações.



**Fonte:** Baseada em Andrade e Rossetti (2012); Eiteman *et al.* (2013); IBGC (2009); IIA (2012); Padoveze e Bertolucci (2008).

**Figura 2:** Processo de promoção de boas práticas de governança corporativa.

Como resultado deste processo de promoção de boas práticas, os empreendedores podem evitar perdas e se tornarem mais capacitados para aproveitar oportunidades, e consequentemente atingir os objetivos estabelecidos. Tal alcance dos objetivos leva a adição de valor para os investidores fazendo com que haja um total alinhamento ente os interesses dos *stakeholders* e da administração da companhia, fator este que é primordial para que haja efetivas práticas de boa governança.

Portanto, este trabalho contribuiu para demonstrar a relevância do tema, bem como estimular sua aplicação prática que pode trazer benefícios para os empreendimentos e consequentemente fomentar boas práticas de gestão e governança corporativa.

Finalmente, entende-se que pesquisas adicionais sobre o tema governança corporativa, gerenciamento de riscos e compliance serão de grande valia para fomentar boas práticas de gestão empreendedora, como, por exemplo, estudo de caso de boas práticas de governança corporativa em empresas que integram os níveis mais desenvolvidos de governança corporativa da BM&F Bovespa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, I. P. S.; ARRUDA, D.G.. **Fundamentos de Auditoria**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CREPALDI, S. A.. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

DELOITTE. **Inteligência em gestão de riscos: Dois estudos e uma abordagem diferenciada para apoiar sua empresa a se preparar melhor para o futuro**. 2012. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em dezembro de 2012.

DELOITTE. **Mundo Corporativo: Informação e análise para decisores**. n. 39. jan-Mar-2013.

EITEMAN, D. K. *et al.*. **Administração Financeira Internacional**. 12ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

EHRBAR, A. **EVA Valor Econômico Agregado: A verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GITMAN, L. J.. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E.. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. The Value of Enterprise Risk Management. **Journal The Journal of Risk and Insurance**, 2011, v. 78, nº 4, 795-822. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com>>. Acesso em maio de 2014.

HUBER, C.; SCHEYTT, T. The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. **Management Accounting Research**. v. 24, 2013, pp. 88-99. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/mar>>. Acesso em maio de 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2009.

IFAC (International Federation of Accountants). **Global Survey on Risk Management and Internal Control**. Fevereiro-2011. Disponível em: <<http://www.ifac.org/publications-resources/global-survey-risk-management-and-internal-control>>. Acesso em outubro de 2012.

IIA. INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Practice Guide: Coordinating Risk Management and Assurance**. Março-2012. Disponível em: <<http://www.globaliia.org/standards-guidance>> Acesso em outubro de 2012.

KPMG. **A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro 2012/2013**. Disponível em: <[https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/.../Estudo-GC-2012.pdf](https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/.../Estudo-GC-2012.pdf)> Acesso em maio de 2013.

LEMEIRA, V. J. *et al.*. Sustentabilidade, Desempenho, Valor e Risco no mercado de capitais brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão e Negócio (RBGN)**, v. 15, Ed. 46, pp. 76-90, jan-mar-2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1302>>. Acesso em novembro de 2013.

MINERVINI, N.. **O Exportador: Ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

MÓSCA, M. F. M.. **Criação de Valor, Gestão do Risco e Medidas de Performance Ajustadas ao Risco: Aplicação do Raroc (Risk Adjusted Return on Capital) ao Grupo Crédito Agrícola**. Dissertação do Mestrado em Contabilidade e Gestão de Instituições Financeiras do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Junho-2011. Disponível em <<http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/2442>> Acesso em maio de 2013.

NOVAES, A.. **Derivativos e Governança Corporativa: O Caso Sadia: Corrigindo o que não funciona**. *PUC-RJ*. Agosto-2009. Disponível em: <<http://www.economia.puc-rio.br/>>. Acesso em abril de 2013.

OLIVEIRA, L. M.. *et al.*. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C; BERTOLUCCI, R. G.. **Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SOIN, K.; COLLIER, P. Risk and risk management in management accounting and control.

**Management Accounting Research**. v. 24, 2013 pp. 82-87. Disponível em: < [www.elsevier.com/locate/mar](http://www.elsevier.com/locate/mar)>. Acesso em maio de 2014.

VAASSEN, E. *et al.*. **Controle Interno e sistemas de informação contábil**. São Paulo: Saraiva, 2013.