

GESTÃO DE RISCO VERSUS GOVERNANÇA CORPORATIVA

Luciana Melo de Souza Damasceno

Mirian Bernardo da Silva

Renata Ramos de Souza

Ricardo Carvalho da Silva

Resumo

Neste trabalho são apresentadas e interpretadas as bibliografias que tratam da gestão de riscos dentro do contexto da governança que está cada vez mais presente no mundo corporativo exigindo de executivos e gestores um conhecimento do processo principalmente quando da abertura de capital na bolsa de valores. Assim considerado a implantação recente de tais práticas no Brasil, a pesquisa através da busca das bibliografias disponíveis, procurará atender a questão quanto à necessidade de verificar como esse tema se insere nas práticas de governança corporativa e seus impactos na gestão dos negócios. Para tanto serão utilizados os recursos metodológicos que tratam da pesquisa bibliográfica, com a leitura e interpretação dos dados coletados. A conclusão permite uma visão geral de todo o processo de gestão de riscos e algumas de suas práticas por organizações, que demonstra a importância de transparência na apresentação dos riscos e ainda das possíveis atitudes para evitar os danos que estes possam trazer a organização, seus acionistas, empregados e o próprio mercado em geral. Demonstrando que o impacto da implantação dos mesmos é superado pela confiança obtida junto aos investidores e credores.

Palavras-chave: 1 – Novo mercado; 2 - Governança corporativa; 3– Gestão de risco; 4- Gerência de processos de negócios; 5 – Análise de risco; 6 – Impacto de decisões; 7– Geração de valor aos acionistas.

1 INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é “Gestão de risco versus governança corporativa”. Quesitos como clareza, transparência e compromisso se tornaram requisitos imprescindíveis na prestação de contas das organizações, das quais as partes interessadas da sociedade demandam cada vez mais uma melhor governança.

Recentes crises financeiras vêm direcionando os olhos de todo o mercado corporativo, para a veracidade das informações prestadas pelas empresas através de seus relatórios financeiros. Empresas como a Worldcom, nos Estados Unidos da América, a Daslu e Schincariol no Brasil, foram alvos recentes de intensas fiscalizações que detectaram fraudes nos números de suas demonstrações financeiras, mascarando situações de riscos vividas nas empresas. A última crise financeira que teve sua origem nos Estados Unidos da América que se chamou crise de crédito demonstrou a fragilidade do sistema financeiro. Fragilidade esta que não era demonstrada ou prevista nos seus Balanços. Diante dos fatos descritos todo o mercado passou a exigir informações que garantissem mais segurança aos envolvidos, sendo eles, credores, acionistas e investidores entre outros. Muitas ações vêm sendo construídas e efetivadas no intuito de tornar as corporações e sua gestão nos negócios, mais exposta àqueles que dela participam ou que indiretamente tem contato com seus negócios. No caso temos, por exemplo, a aplicação das normas internacionais de contabilidade, que vem em um processo dinâmico sendo implantada hoje em mais de 120 países, com objetivo de padronizar as demonstrações financeiras, facilitando a comparação e identificação dos resultados das empresas.

Outra maneira utilizada no mercado, para garantir transparência as empresas é o processo que se chama Governança Corporativa, que introduz práticas de transparência nas companhias.

As políticas de “boa governança” garantem transparência e segurança para assegurar aos sócios, a administração estratégica de seus negócios e a efetiva monitoração da diretoria executiva, trazendo equidade aos mesmos, transparência e responsabilidade. E nesse contexto, portanto percebe-se que a gestão eficiente de risco é condição fundamental para uma boa política de

governança corporativa, associando a ocorrência de perdas patrimoniais, as métricas de risco e de fraudes com a fragilidade de normas de controle interno e com as normas emanadas dos órgãos externos. A falta de uma eficaz gestão de risco ou de um eficiente sistema de controle interno associada à falta de ações preventivas contribui para grandes perdas que levam as empresas a falência. É preciso que a gestão de risco estabeleça um controle interno, a fim de evitar e eliminar os riscos financeiros desempenhando assim um papel de suma importância na governança corporativa. Ao se definir entre a métrica de risco mais relevante para empresa é preciso considerar o que ela escolhe como mais importante proteger o caixa, valor econômico ou resultado de balanço. As decisões precisam ser tomadas levando-se em conta além dos objetivos da empresa a noção de que risco e retorno estão intimamente relacionados.

Este trabalho tem como primeiro objetivo apresentar uma análise da governança corporativa, sua aplicação e as ferramentas utilizadas pelas empresas para seu fortalecimento adicionalmente, este artigo abordará como a gestão de risco se faz fundamental para governança corporativa, sua aplicabilidade, seus benefícios entre outros fatores. Nas palavras de James Quigley:

A inteligência em riscos pressupõe estabelecer uma correlação direta entre os riscos que a organização considera aceitável assumir e os seus objetivos de negócios. É preciso estar preparado para aproveitar as oportunidades e, sobretudo capacitado a avaliar o retorno do risco de acordo com o nível de exposição a ele. (QUIGLEY,2008).

As empresas nos tempos atuais vêm percebendo cada vez mais que a abertura de capital é a melhor forma de capitalização para expansão, onde se percebe um grande movimento para entrada na bolsa. Este processo deixou de ser privilégio de grandes corporações, e caminha em direção ao varejo recentemente vivenciamos a abertura de capital da Arezzo e já está a caminho a da Magazin Luiza, ambas com vendas diretas ao consumidor.

Diante deste novo processo, empresas de menor porte se preparam para uma maratona de procedimentos, para atenderem a todas as exigências legais.

A bolsa de valores brasileira a BM&F Bovespa apresenta alguns segmentos para a abertura de capital e dentre eles, o novo mercado. Neste segmento as companhias terão comprometer de forma voluntária a adoção da governança, adotando suas determinações quando da gestão dos negócios, apresentação de demonstrações de forma a agregar valor ao acionista.

No novo mercado a companhia, para atender aos quesitos de uma boa governança, deverá passar a gerenciar os riscos de sua gestão. Este é um dos fundamentos para a prática da transparência. Os riscos envolvem o, operacional, de mercado, de liquidez e de crédito.

Em face à determinação da abertura de capital, no mercado novo da BM&F Bovespa, surge na empresa a questão quanto a vantagens e desvantagens para ingressar neste processo. O problema surge pelo fato de ser o processo de gerenciamento de risco, bastante complexo e de alto custo, além de demonstrar as possíveis fraquezas da empresa, exigindo todo o empenho na solução dos mesmos. Mas diante da necessidade de grande capital para a expansão, existe a dúvida de quanto e como este processo irá impactar nos negócios da companhia e ainda como ele se insere no processo de governança corporativa.

Neste sentido questiona-se “Dentro do processo de governança corporativa como a gestão de riscos se insere e como a mesma é implantada e apresentada na gestão dos negócios da empresa?”

A escolha da questão levantada se justifica se justifica pelo fato de ser uma dúvida perene durante o processo de abertura de capital. Muitos gestores, executivos, profissionais contábeis, muitas vezes convivem com os riscos inerentes aos seus negócios, mesmo de maneira inconsciente, principalmente, quando se trata de empresas voltadas para o varejo. O atendimento á questão levantada permitirá uma visão mais objetiva e global de todo o processo facilitando a adequação dos gestores à nova realidade.

Ainda o atendimento da questão, servirá mesmo como modelo básico para as empresas, que não possuem capital aberto uma vez que a gestão de riscos é um processo que não visa somente á transparência, servindo como fundamento para a identificação de falhas no sistema de gestão financeira e de custos das empresas.

Por fim permitirá a divulgação das práticas de governança corporativa de forma condensada, e atualizada utilizando-se das bibliografias mais recentes que tratam do assunto, completando-as de maneira a integrar as informações que permeiam o mercado corporativo em relação às práticas de governança corporativa. Avaliando os efeitos que podem ser gerados no âmbito da organização com a adoção de um gerenciamento de risco na governança corporativa – nos moldes daqueles que vem sendo implantados por um grande número de empresas. Com base nos fatos e dados coletados, as organizações poderão avaliar a conveniência e oportunidade de adoção do mecanismo acima mencionado.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

O projeto tem como finalidade apresentar de forma objetiva o processo das práticas de governança corporativa e principalmente da gestão de riscos, vistos pela ótica dos instrumentos legais, normas e orientações, previstas nos devidos documentos e bibliografia disponível

De acordo com os objetivos propostos no projeto, a pesquisa será exploratória uma vez que pretende a partir da identificação das informações necessárias a serem coletadas, na bibliografia sobre o assunto, destacando a relação entre a gestão de riscos e governança corporativa, apontando como esta poderá interferir na gestão dos negócios da empresa.

Considerando o pouco conhecimento difundido pelo tema a escolha da pesquisa descritiva se justifica como Beuren e Raupp destaca *“Uma característica interessante da pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente”* (RAUPP; BEUREN, 2009, p.80).

A pesquisa terá com procedimento a pesquisa bibliográfica. Neste procedimento será feito um levantamento na bibliografia já publicada a respeito do tema, livros, revistas, jornais, artigos científicos, monografias dissertações, teses. Assim buscará juntar os conhecimentos relevantes e apresentar uma nova leitura de forma condensada e precisa que possa atender a questão levantada.

A pesquisa bibliográfica merece sua escolha uma vez, conforme descreve Beuren e Raupp:

Por meio dessas bibliografias, reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada. “Com base nisso é que se pode elaborar um trabalho monográfico, seja ele em uma perspectiva histórica, ou com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura” (RAUPP; BEUREN, 2009, p.87).

No estudo de caso em questão, será aplicada a pesquisa qualitativa. Uma vez que o objetivo do estudo é apresentar aos gestores em um nível mais específico e profundo de um determinado conhecimento sobre o assunto do tema. Isto permitirá que se possa subsidiar a tomada de decisões dos gestores

Conforme destaca Beuren e Raupp *“Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.”* (RAUPP; BEUREN, 2009, p.92).

A pesquisa em questão utilizará do instrumento de pesquisas que é a pesquisa bibliográfica, ou seja, a pesquisa utilizará de fontes secundárias onde as informações já fazem parte de um conjunto de documentos já publicados tais como teses, dissertações, monografias, artigos científicos, artigos de anais, artigos eletrônicos, publicações avulsas, livros revistas, os boletins de jornais.

A utilização da pesquisa bibliográfica é de suma importância, pois conforme esclarece Beuren e Colauto *“Essa pesquisa explica e discute um tema ou um problema com base em referências teóricas já publicas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos etc.”* (SILVA, 2006, p.54).

Portanto, serão utilizados livros de autores já consagrados e atuais, para apresentar os formatos das práticas de governança corporativa e da aplicação

da gestão de riscos. Serão utilizadas também as normas e leis que determinam a utilização desta mesma prática. Por fim serão utilizados artigos científicos, monografias, dissertações, sejam eles publicados eletronicamente e em revistas, jornais e periódicos e que por sua vez já examinaram a questão além de vislumbrar a aplicação na prática dos procedimentos apontando os resultados positivos ou negativos.

Em uma pesquisa, é definido como universo o conjunto de todos os elementos que guardam uma relação direta com as características comuns a do problema a ser investigado e do objetivo proposto conforme coloca Contradriopoulos et al. citado por Beuren e Colauto “ [...] *população ou universo é composto por elementos distintos que contêm certo número de características comuns. Esses elementos são as unidades de análise sobre as quais serão recolhidas as informações.*” (CONTANDRIOPOULOS et al apud COLAUTO; BEUREN, 2009, p.118).

Dessa forma, para atender ao objetivo proposto para a elaboração da pesquisa, e responder o problema apontado, a população será constituída por toda a documentação que envolve a bibliografia básica que versam sobre a as práticas de governança corporativa desde o início da sua aplicação até os dias atuais.

A amostra é uma parcela representativa do universo da população a ser investigada selecionada a partir de critérios que definem o estudo. Marconi e Lakatos citados por Beuren e Colauto definem que: “[...] *amostra é um subconjunto da população, uma parcela, convenientemente selecionada do universo a ser pesquisado.*” (MARCONI e LAKATOS apud COLAUTO; BEUREN, 2009, p.119).

Considerando a extensão de toda a bibliografia que versa sobre a governança corporativa, os documentos a serem utilizados, a partir da amostra, serão aqueles que irão permitir identificar a relação entre a gestão de riscos e a práticas normatizadas pela governança corporativa. Esta amostra permitirá além de apresentar o processo como um todo, irá também dar condições de aprofundar no aspecto específico quanto à particularidade da influência da gestão de riscos nos processos das organizações.

A partir da documentação selecionada, do universo já apresentado serão juntados livros, artigos científicos publicados em jornais e revistas, monografias, teses e dissertações que apontam especificadamente para a gestão de riscos, como prática de transparência das empresas.

Os documentos coletados através da amostra serão ordenados e organizados, por ano de publicação de forma a construir todo o formato atual da governança corporativa com enfoque a gestão de riscos. Assim serão organizados a partir de sua categoria (livros, artigos científicos, monografias e dissertações) para depois serem ordenados a partir da data de publicação dos mesmos para que se possa enfim analisá-los.

Após a organização e ordenação de todo o material coletado através da amostragem, ter-se-á os dados que serão passíveis da análise de conteúdo dos mesmos para que permita que se possam identificar as correlações entre os conteúdos conforme explica Colauto e Beuren: “ [...] *consiste em isolar os temas de um texto coletado e extrair as partes utilizáveis e correlacionáveis ao problema da pesquisa, para permitir a comparação com outros textos escolhidos do mesmo modo.*” (COLAUTO; BEUREN, 2009, p.138).

Os dados serão organizados e apresentados através da descrição dos mesmos por meio de citações bibliográficas mediante a análise e interpretação que será obtido através da interação das idéias e sentidos propostos pelos autores. Buscando sempre uma relação direta com a questão levantada. De forma a permitir identificar como o processo de gestão de riscos foi construído de forma teórica e introduzido em meio às práticas de governança corporativa. Por fim serão analisados a partir de relatórios oficiais das organizações ou mesmo artigos científicos de caráter quantitativos conclusões e resultados obtidos, na produção dos mesmos e guias de conduta das práticas de governança publicada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Na fase de interpretação dos dados apresentados, os dados obtidos serão submetidos à análise de dados que implica, conforme esclarece Gil citado por Beuren e Colauto “ [...] *a interpretação de dados no trabalho monográfico tem por objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas o que é feito mediante a ligação com outros conhecimentos já assimilados.*” (GIL apud COLAUTO; BEUREN, 2009, p.140).

Após o processo de coleta, organização, apresentação e interpretação dos dados das bibliografias será possível responder a questão formulada: como a gestão de riscos se insere dentro do processo de governança corporativa como a mesma é implantada e apresentada na gestão dos negócios da empresa.

A pesquisa poderá apresentar limitações quanto ao pesquisador em relação à coleta das bibliografias que serão a amostra da pesquisa, principalmente no que se refere a sua quantidade, uma vez que a busca das mesmas se dará no nível dos documentos disponíveis em meio eletrônico a bibliotecas especializadas no assunto.

Considerando ainda o pouco tempo de implantação das regras no ambiente empresarial brasileiro, a partir de 2004, não existem muitas bibliografias consistentes sobre assunto que verse especificadamente em relação à gestão de riscos vinculada à governança corporativa sendo necessário buscar uma interação entre as duas bibliografias.

2.2.1 NOVO MERCADO

Novo Mercado se refere a um segmento especial da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) destinado a empresas que se comprometem com a adoção de padrões elevados de governança corporativa. Esse nível elevado implica a vinculação de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da adoção de uma política de divulgação mais ampla e objetiva.

Nicolodi (2007) ressalta que “esse fator acaba por despertar um maior interesse de investidores nacionais e internacionais resultando na valorização e maior liquidez das ações.”

O objetivo do Novo Mercado é criar um ambiente mais adequado para que as empresas proporcionem aos investidores maior segurança, reduzindo assim, seus custos de captação de recurso. Ana Marina Nicolodi explica que:

Pela ótica das empresas, aquelas que se enquadrarem às regras do Novo Mercado deverão obter do mercado uma melhor precificação de suas ações, conseguindo, com isso, menores custos de captação. Este pressuposto se baseia em diversos estudos que demonstram que os investidores estão dispostos a pagar mais pelas ações das empresas que adotam melhores práticas de governança corporativa e apresentam maior grau de transparência. (NICOLODI, 2007)

As medidas que contribuem para essa nova mentalidade são: a igualdade de direitos aos acionistas, maior clareza na prestação de conta das empresas abertas, reaparelhamento do órgão responsável pela fiscalização do mercado, a CMV entre outros. E não apenas esses benefícios, pois quando uma empresa aberta negocia suas ações em bolsas com facilidade, os acionistas aumentam a liquidez de seu patrimônio e quanto maior a liquidez mais alto será os preços das ações e menor será o custos de capital para a empresa.

Rodrigo Bresser Pereira, sócio da Bresses Asset Management, citado por Ana Marina Nicolodi aponta em um estudo que a enorme transparência que é exigida de quem faz parte do Novo Mercado costuma ser premiado pelo investidor:

Em média, as ações das empresas listadas no Novo Mercado tiveram valorização de 8,5% apenas no primeiro dia de negociação. O estudo também revela que os retornos permaneceram altos no médio prazo. Nos primeiros 6 meses, essas ações subiram 44%. Há indícios de que as ações de empresas que respeitam seus acionistas têm desempenho superior. (NICOLODI, 2007)

A proposta do Novo Mercado é criar um sistema de informações mais exigente aumentando dessa maneira a confiança de seus investidores valorizando os papéis da companhia. A exigência para uma companhia fazer parte do Novo Mercado é a assinatura de um contrato, vinculado a adesão de um conjunto de regras societárias, denominadas “boas práticas de governança”.

2.2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Devido ao grande número de escândalos corporativos em meados de 2002- Worldcom, Daslu entre outras – cresceu o interesse sobre governança corporativa, que se tornou o tema dominante dos negócios apesar de não ser um assunto recente. Com a confiança dos investidores abalada, as empresas se sentiram obrigadas a aderir medidas que contornasse a situação. Segundo Lopes (2006) *“uma boa governança corporativa é importante para os investidores profissionais”*.

Shleifer e Vishny citados por Malacrida e Yamamoto(2006), definem governança corporativa como *“um conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem a obtenção para si do retorno sobre seu investimento”* (SHLEIFER e VISHNY apud MALACRIDA e YAMAMOTO, 2006. p. 75)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) define a Governança Corporativa como:

Um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os Acionistas e os Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

A governança corporativa surgiu com o intuito de resolver o “conflito de agência”, oriundo da separação entre propriedade e a gestão empresarial, que é quando o acionista delega a um agente especializado o poder de decisão sobre sua propriedade, e o interesse de ambos na escolha da decisão diverge.

A adoção de uma política de “boa governança” é de suma importância dentro de uma organização, por produzir confiabilidade aos acionistas visando alinhar o comportamento dos executivos com os interesses dos acionistas, superando assim o “conflito de agência”. Proporcionando melhores resultados econômicos aumentando as expectativas quanto à captação de recursos externos para o capital da empresa.

Gustavo Periard ressalta as:

Oito principais características da “boa governança”¹ - Participação; 2 - Estado de direito; 3 - Transparência; 4 - Responsabilidade; 5 - Orientação para consenso; 6 - Igualdade e Inclusividade; 7 - Efetividade e Eficiência; e 8 - Prestações de conta (PERIARD, 2006)

As discussões sobre políticas de “boa governança” sugerem transparência e segurança, portanto uma ferramenta que se torna indispensável a esse processo é a gestão de riscos, que será fundamental para a prática da governança corporativa.

2.2.3 GESTÃO DE RISCO

Em meio a inúmeras regulamentações pro governança corporativa que exigem um controle formal das praticas de negócios associados à crescente preocupação com a sustentabilidade, as empresas precisaram adotar novas medidas para gerenciar seus riscos. Fato esse que influenciou diretamente nas decisões de investidores e no potencial de geração de valores aos acionistas. Informações precisas que apontam a fragilidade do negócio e principalmente a maneira como esse ponto é administrado foram os requisitos que asseguram esses benefícios. Para Juarez Lopes Araujo, líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos empresariais da Deloitte é importante *“prevenir, mitigar ou se recuperar de todas as crises que possam ocorrer, mas igualmente importante é considerar que os riscos estão associados ao sucesso.”*

Paulo Amorim citado por Fincatti aponta que:

O equilíbrio frágil da economia global atingido pelos recentes colapsos tem gerado efeitos nas organizações de todo mundo. Nasce um Novo ambiente corporativo marcado por mais atenção e conscientizações dos executivos sobre a importância do planejamento de gestão de risco. (AMORIM, 2007)

Esses riscos podem ser gerados pela própria atividade ou provocados por atividades externas ou azar. A análise de riscos é o estudo dos eventos que tem efeito sobre as atividades da empresa, por sua vez, a gestão de riscos é a aplicação de estratégias para evitar ou reduzir os custos gerados pelos

riscos. De acordo com Brito *“a gestão do risco é o processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas”* (BRITO 2003, p. 15).

A gestão de riscos é fundamental para que empresa compreenda os riscos assumidos, dimensionando-os e adequando-os aos seus objetivos relacionados ao risco-retorno. Sendo que a não identificação, mensuração e controle desses riscos acaba colocando em dúvida a sua própria continuidade.

Essa nova mentalidade leva as organizações a melhorar a forma que identificam, avaliam e tratam os seus riscos.

Para Juarez Lopes de Araujo, é importante no tratamento dos riscos que as ferramentas de gerenciamento ofereçam agilidade e precisão:

O processo de gerenciamento de riscos deve estar suportado por ferramentas que possibilitem o estabelecimento de critérios para classificar a natureza do risco e a identificação de quais áreas da empresa ou que processos de negócios abrigam esses riscos. (ARAUJO, 2010)

São inúmeros os benefícios assegurados com a adoção do gerenciamento de risco como o alinhamento do risco aceitável com a estratégia organizacional, ou seja, a gestão de risco considera o risco aceitável na avaliação de estratégias alternativas alinhando os objetivos com a estratégia adaptada, desenvolvendo mecanismos para gerir os riscos relacionados, aumentando assim, a capacidade de gerir o risco, otimizando o retorno, identificando e selecionando respostas alternativas ao risco – evitando, aceitando, reduzindo ou partilhando – através de metodologias e técnicas que contribuem para a tomada de decisão. Além de reduzir as surpresas operacionais e os prejuízos, com a identificação de riscos transversais às organizações, transformando certos riscos em oportunidades.

A gestão de risco integra soluções no âmbito das organizações com a finalidade de gerir os riscos inerentes aos negócios. A utilização de ferramentas de ponta na identificação e avaliação do risco adicionada a ferramentas de gerenciamento de processos de negócio que visam aperfeiçoar os resultados das organizações será o diferencial competitivo para a tomada ágil de decisão.

2.2.4 GERÊNCIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Nos dias atuais devido à necessidade de se atingir metas vêm aumentando a procura por parte dos gestores, de ferramentas ágeis que possam contribuir para o aperfeiçoamento de seus processos de negócio e readequá-los às mudanças do seu ambiente. Acontece que a complexibilidade dessas ferramentas se apresenta como a grande dificuldade para a maioria das empresas que muitas vezes, falham ou não atinge as metas estabelecidas. A implantação de uma iniciativa de melhoria de processos requer antes de tudo uma mudança organizacional considerável, o que pode levar algum tempo, impedindo que a organização usufrua dos seus benefícios em curto prazo.

A gestão de processos de negócio se apresenta como solução para esse problema, com processos são ágeis e tecnologias mais gerenciais e flexíveis que permitem rápida adaptação às demandas de mercado, com controle e transparência dos negócios, podendo ser analisado por meio de dados históricos ou por monitoração em tempo real. Spany (2003) afirma que: “o gerenciamento de processos de negócio deve ser implementado nas organizações de topo do organograma para baixo, o que facilita a atuação interdepartamental e melhora o desempenho dos processos na organização como um topo”. Adicionalmente afirma que:

O gerenciamento de processos de negocio compreende a definição, o aperfeiçoamento e a administração dos processos de negócio de uma organização desde o seu início até o seu final, envolvendo todos os departamentos e fases... a fim de alcançar três pontos de importância crucial para uma empresa dirigida ao cliente e baseada no desempenho: clareza na direção estratégica, alinhamento dos recurso da organização e a crescente disciplina nas operações diárias.(SPANYI, 2003)

O processo de gerenciamento de negócio parte da observação da organização e dos processos de negócio pela perspectiva do cliente. Segundo Smith e Fingar:

O gerenciamento de processos de negócios compreende oito grandes fases: pesquisa, projeto, preparação, execução, interação, controle e monitoramento, melhoria e análise de processo, formando assim de maneira completa e organizada o ciclo de vida útil do projeto. (SMITH E FINGAR, 2003).

O que se espera de um processo de negócio é clareza e objetividade para que possa ser entendido por todas as pessoas envolvidas. Um dos principais aspectos no gerenciamento de negócios é o projeto dos processos de negócio, conduzido nas suas fases iniciais. Uma relação intrínseca entre projeto e modelagem de processo de negócio. As fases do processo de gerenciamento incluem a modelagem de atividades e seus relacionamentos causais e temporais, além das regras de negócio específicas exigida para o cumprimento do processo.

As organizações que estão planejando ou desenvolvendo processos de negócios geralmente executam uma análise de risco que indica os eventos e impactos que organização esta sujeita, analisando a probabilidade de se concretizarem.

2.2.5 ANÁLISE DE RISCOS

Para decidir a forma de melhor controle para o risco é primordial a comunicação entre os gestores e avaliadores, para a implementação de ações que possam vir a minimizar as conseqüências de algo inesperado acontecer.

A análise de risco é uma forma sistemática de avaliar melhor os riscos, alcançar a transparência na sua complexidade e resolver as dúvidas e lacunas. Este sistema facilita a adoção de decisões, em matéria de gestão de riscos, e sua comunicação. A análise de riscos é composta por três etapas: avaliação de riscos, gestão de riscos e comunicação dos riscos. (ANÁLISE..., 2003)

É importante que a análise esteja vinculada à avaliação de procedimentos de controle e segurança com os processamentos das informações, para que haja confiabilidade nos dados disponibilizados. Para Consoante Andrade:

...risco é definido como uma estimativa do grau de incerteza que se tem com respeito à realização de resultados futuros desejados. Assim, por exemplo, quanto mais ampla for a faixa de valores previsíveis para o retorno de um investimento, tanto maior será o grau de risco do investimento. (ANDRADE, 2000)

Um problema na análise de risco é o de se trabalhar com probabilidades e além de tudo estimá-la, trata-se de um desafio para o gestor, quantificar o grau de certeza ou incerteza sobre os fatores envolvidos.

Para o desenvolvimento de uma análise é necessário identificar, qualificar, e quantificar os riscos, para que os mesmos possam ser evitados ou seu impacto amenizado. Esses riscos podem ser: estruturais, econômicos, ambientais ou sociais.

Essas análises são primordiais nos impactos das decisões dos acionistas.

2.2.6 GERAÇÃO DE VALOR AOS ACIONISTAS

A prática de boa governança corporativa gera valor aos acionistas? Este questionamento flui espontaneamente quando se trata deste assunto, devido às dificuldades e os custos para adoção dos critérios exigidos pelo Novo Mercado. Segundo Pahim Junior (2005); *“O método GVA tem como objetivo permitir que a geração de valor seja o foco central das políticas estratégicas e operacionais da empresa”*. O Novo Mercado é o maior padrão no que diz respeito à governança corporativa, sua adoção exige várias adaptações, existem muitas regras a serem cumpridas, tais como: possuir capital composto exclusivamente de ações a voto, a empresa deve se comprometer a manter no mínimo 25% das ações em circulação, divulgar relatórios financeiros em padrões aceitos internacionalmente, entre outros.

O site da BM&F Bovespa destaca que:

“as regras mais rígidas para as empresas reduzem o risco dos investidores que decidem ser sócios destas empresas, graças aos direitos e garantias asseguradas aos acionistas e às informações mais completas divulgadas, que reduzem as assimetrias de informações entre acionistas controladores, gestores da companhia e os participantes do mercado. (SEGMENTOS..., 2008) As companhias que decidem aderir ao novo mercado têm uma valorização significativa no mercado de ações, conseqüentemente, este retorno recai para os acionistas. Pedro Tavares (pag. 15, 2009) ressalta que: há evidências de que a melhoria das práticas de governança implica aumentos significativos no valor e na liquidez das ações, reduz o custo de capital e atrai investidores dispostos a pagar mais por títulos de empresas com boas práticas, inclusive em mercados emergentes. É fato que investidores estrangeiros tendem a investir menos em companhias de países com baixa proteção a minoritários e alta concentração de controle, independentemente de sua situação financeira. Um dos estudos — realizado no mercado acionário italiano — indica que classes de ações com direitos distintos possuem diferenças de valor de até 80%.” (TAVARES, pag.15 2009)

Desta forma, chegamos à conclusão que a adoção de boas práticas de governança corporativa, gera sim valor aos acionistas, afetando positivamente as ações da empresa, que se comparadas a outras empresas que não possuam as mesmas diretrizes, onde ações são negociadas por valor menor.

3 CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu demonstrar um histórico do processo de construção das boas práticas na governança corporativa, tendo sua nascente justamente na falta de confiança do mercado em geral quanto às informações prestadas pelos administradores em seus balanços. Processo este que culminou na construção do Novo Mercado, uma espécie de grupo especial de empresas listadas em bolsa de valores, que deverão seguir várias prerrogativas para atendimento aos critérios da governança corporativa.

Ao longo da bibliografia, percebe-se cada vez mais uma busca pela transparência, esta que implica em uma gestão pautada na participação coletiva de diretores, administradores e outros interessados, na gestão dos riscos do negócio. A gestão de risco é iminente a qualquer processo

administrativo em nível maior ou menor, e está intrinsecamente, ligada as práticas da boa governança. Portanto um dos pilares que vão nortear a transparência é justamente a gestão de riscos. Um dos grandes motivos são a desconfiança de mercados emergentes e as fraudes de grandes organizações nas grandes potências.

A gestão de riscos de baseia no acompanhamento dos processos gerenciais, a partir do momento em que se traçam metas a serem atingidas, deve mensurar os impactos das ações. A implantação de uma política de gestão de riscos parte da análise de riscos o que terá como entre outras ações a de avaliar, gerir no sentido de eliminar ou reduzir seus impactos e de comunicar os mesmos. Tudo no sentido de identificar, quantificar e qualificar riscos.

Com base no exposto a pesquisa atende a questão levantada de como se dá a inserção da gestão de riscos no processo de governança corporativa, ao longo da história e ainda como esta é implantada, nas organizações tendo como base as bibliografias sobre o assunto. Ainda conclui definindo que um dos principais objetivos da gestão de riscos dentro do processo das boas práticas de transparência da governança corporativa, é a necessidade de agregar valor ao acionista, atraindo investidores de todas as partes em um mundo cada vez mais globalizado em que as fronteiras para a economia não existem mais. Portanto quanto mais transparente e com menos riscos um mercado se torna, mais ele será atrativo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, E. L. **Introdução à Pesquisa Operacional: Métodos e Modelos para Análise de Decisão**, 2ª ed., LTC, Rio de Janeiro, 2000.

ANALISE **de risco**. Eufic. Disponível em <www.eufic.org> acesso em 14mar. 2011

BEUREN, Maria Ilse (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, E. L. **Introdução à Pesquisa Operacional: Métodos e Modelos para Análise de Decisão**, 2ª ed., LTC, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em <<http://www.eufic.org/article/pt/artid/O-que-e-a-analise-de-risco/>> Acesso em: 23 mar. 2011

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistemas de Biblioteca. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de projetos de pesquisa. Belo Horizonte, 2008. Disponível em<<http://www.pucminas.br/biblioteca/>> Acesso em: 27 ago. 2010.

BOVESPA. **O que é o Novo Mercado da BOVESPA**. Disponível em <www.comoinvestir.com.br> acesso em 18 mar. 2011.

BOVESPA. **O Novo Mercado**. Disponível em <jusvi.com/artigos/29030> acesso em 17 mar. 2011.

BRITO Osias Santana de. **Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva 2003

CAMILLI, Da Luz. **Vantagens da Gestão de Risco**. Disponível em<pt.shvoong.com> acesso em 14 mar.2011.

FINCATTI, Léllis Antonio. **Quando o risco vira oportunidade. Unisantos – Revela** 2008. Disponível em<www.fals.com.br/revela6/gestaorisco.pdf> acesso em 14 mar. 2011.

LOPES, Cícero. **O que é Governança Corporativa**. Disponível em <imasters.com.br/artigo/3941/governanca/o_que_e_governanca_corporativa> acesso em 16 mar. 2011.

MALACRIDA, Mara Jane Contrera; YAMAMOTO, Marina Mitiyo – **Governança Corporativa: Nível de Evidenciação das Informações e a sua Relação com a Volatilidade das Ações do Ibovespa**. São Paulo, 2006. Disponível em <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/ed_comemor3/mara_marina_pg65a79.pdf> acesso em 22 Mar. 2011

PANHIM JUNIOR, Fabio. **Siderurgia e petroquímica lideram o ranking GVA**. Revista Bovespa. Ed. 94. Jun. 2005. Disponível em <www.bmf.bovespa.com.br> acesso em 29 abr. 2011. PERIARD, Gustavo. **O que é Governança Corporativa**. Disponível em <www.sobreadministração.com> acesso em 14 mar. 2011.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEGMENTOS, **de listagem**. 2008. Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/consultas/governanca-corpo.aspx?Idioma=pt-br>> acesso em 29 abr. 2011

SMITH, H; FINGAR, P. **Business Process Management**. the third wave. Tampa: Meghan Kiffer Press, 2003.

SPANYI, A. **Bussiness Process Management**. is a Team Sport. Tampa: Anclote Press, 2003.

TAVARES, Pedro. **A governança corporativa cria valor para os acionistas?**. Informativos Publicitários. Ed. 6. Nº 72, pag. 15. Ago. 2009.

VILELA, Bruno Guedes. **O Novo Mercado e a Governança Corporativa no Brasil**. Disponível em <www.azevedosette.com.br> acesso em 17 mar. 2011.