

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

THE IMPORTANCE OF RISK MANAGEMENT IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Bianca Freire Trivelato¹
Daniel Pacheco Mendes²
Marco Antônio Dias³

Artigo recebido em setembro de 2017

RESUMO

Diante de um cenário de constantes mudanças e elevada competitividade associada a um ambiente de grande incerteza, surgem desafios e riscos organizacionais. Em um contexto empresarial, a governança corporativa, o *compliance* e o gerenciamento de riscos redundam em preocupações obrigatórias dos executivos que estão à frente dos negócios. Posto isso, o objetivo do presente artigo é apresentar o papel do gerenciamento de riscos dentro do modelo de governança corporativa apoiado no *compliance*, bem como, a integração entre as referidas partes. Além de destacar a importância do gerenciamento de riscos como uma ferramenta estratégica empresarial. A metodologia escolhida para este artigo foi bibliográfica e documental.

Palavras-chave: Governança Corporativa. *Compliance*. Gerenciamento de Riscos.

ABSTRACT

Faced with in a scenario of constant changes and high competitiveness associated with an environment of great uncertainty, challenges and organizational risks arise. In a business context, corporate governance, compliance and risk management are mandatory concerns of executives who are ahead of business. Having said that, the main aim of this paper is to present the role of risk management within the corporate governance model supported by compliance, and the integration between the aforementioned parties. In addition, it is also to highlight the importance of risk management as a strategic business tool. The methodology applied is based on bibliographical and documentary researches.

Keywords: Corporate Governance. Compliance. Risk management.

¹ Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia da Zona Sul. E-mail: bianca_trivelato@hotmail.com.

² Tecnólogo em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia da Zona Sul. E-mail: danielpachecomendes@outlook.com.

³ Professor da Faculdade de Tecnologia da Zona Sul. E-mail: profmadias@fatec.sp.gov.br.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente com a globalização dos mercados, a maior circulação de informações, os recentes casos de fraudes e de desvios de conduta, submeteram as organizações a reverem seus modos de atuação, de controle e conformidade para atender à necessidade imediata de maior transparência e ética empresarial.

Neste contexto, provocou-se uma corrida pela preservação da integridade e reputação da empresa, bem como, a utilização de ferramentas para garantir que as boas práticas estabelecidas pela governança sejam seguidas, assegurar que a organização esteja em conformidade com as diversas legalidades atreladas ao negócio, além de identificar os diversos riscos que possam comprometer os objetivos organizacionais. Desta forma, intensifica-se o foco e a preocupação com o gerenciamento de riscos corporativos, em razão de que, uma empresa em não conformidade, alheia as boas práticas, e que não tenha dimensão dos riscos a qual está exposta, acaba por elevar a sua fragilidade e seus níveis de riscos, comprometendo a confiabilidade e a perenidade do negócio.

Diante disso, o presente artigo traz conteúdos interligados, que proporcionam um entendimento geral sobre o tema em questão. Sendo estes: o cenário competitivo contemporâneo, governança corporativa, *compliance*, gerenciamento de riscos corporativos (GRC) e os escândalos, fraudes e especulações no mundo corporativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aborda-se inicialmente, o cenário competitivo contemporâneo.

2.1 Cenário competitivo contemporâneo

Nunca se exigiu tanto das organizações uma capacidade de se adequar às mudanças como nos tempos atuais. O ambiente empresarial está cada vez mais globalizado e conseqüentemente, mais competitivo. E tal competitividade incrementou a complexidade do negócio provocando a crescente necessidade do aprimoramento da gestão empresarial.

Quando tratado sobre a capacidade de se adequar às mudanças, a mesma envolve a habilidade de lidar com a incerteza e com os riscos que cercam a atividade organizacional. Perante isso, segundo Damodaran (2009), a organização precisa tomar decisões corretas frente a um ambiente de incerteza e de diferentes tipos de riscos. E neste contexto, uma decisão pode gerar benefícios ou prejuízos às organizações.

Outros autores relatam sobre a importância da adaptação das organizações diante das forças que agem no ambiente empresarial. De acordo com Pinto (2007), dentre as diversas abordagens gerenciais, estas puderam ser observadas ao passar do tempo como ações da empresa para moldarem-se a uma nova realidade imposta pelo meio externo.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 47), “[...] toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais”. Essas forças podem estar indiretamente ou diretamente ligadas à empresa, e acabam afetando significativamente a sua atividade empresarial.

Embora as forças presentes em cada ambiente sejam abordadas separadamente de acordo com o nível de ligação com a empresa, ou de acordo com a visão de cada autor, uma força na esfera macroambiental pode causar mudanças no setor a qual a empresa está inserida, e conseqüentemente, impor mudanças no ambiente interno da empresa.

A organização como um sistema aberto, acaba por sofrer influência de todas as forças do ambiente a qual está imersa. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 35), “[...] o ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem”.

Vale ressaltar, segundo os autores Peci e Sobral (2008), que nem todos os elementos do ambiente organizacional exercem a mesma influência na organização, assim como, nem todas as organizações de um referido setor são afetadas da mesma maneira por determinada variável.

Conforme os mesmos autores (2008, p. 73), “[...] é o ambiente interno que marca a singularidade da organização, uma vez que se refere aos pontos fortes e fracos particulares da organização”. Devido a isso, os autores destacam que o conhecimento das variáveis ambientais de cada empresa é fator crítico de sucesso para a sua sobrevivência.

Em face às constantes mudanças e a vulnerabilidade das organizações diante desse contexto, diversos modelos de gestão surgiram e estão sendo usados pelas empresas para tentar lidar com as exigências do ambiente corporativo. As organizações confrontam-se frequentemente com desafios, que exigem decisões corretas, ações precisas, formulação e implementação de estratégias, e muitas vezes, a reestruturação de seus processos e de seu modelo de gestão.

As práticas de governança, juntamente com as ferramentas de *compliance* e gerenciamento de riscos, apontam uma nova tendência para a gestão corporativa podendo ser aplicada a qualquer tipo de empresa – sociedades de capital aberto ou fechado – contribuindo para a melhor tomada de decisão frente às questões prementes que envolvem o negócio e sua perenidade. No próximo tópico será apresentado o tema governança corporativa.

2.2 Governança corporativa

Existem diversas definições sobre o termo “Governança Corporativa”. Como é um assunto de grande abrangência possuindo diversos pontos de vistas devido a sua amplitude, foram relacionados os conceitos de alguns autores para dimensionar o tema e alcançar o seu melhor entendimento.

De acordo com informações disponíveis no portal do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, a governança corporativa é vista como um sistema de relações.

[...] a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2017).

Dentre a diversidade de conceitos, Andrade e Rossetti (2009), aglutinam e agrupam visões de outros autores acerca do assunto governança corporativa. Assim, distinguiram-nas em grupos atendendo a quatro critérios:

- a) Guardiã de direitos: pelo fato de como as partes interessadas a enxergam por elevar a transparência nos processos e por garantir maior confiabilidade no negócio;
- b) Sistemas de relações: a maneira pela qual a organização é dirigida e monitorada;
- c) Estrutura de poder: pela forma que a organização é estruturada;
- d) Sistema normativo: pelo qual rege as relações internas e externas da organização.

Partindo dessa concepção, os autores Andrade e Rossetti (2009, p. 141), concluem que a governança corporativa é “[...] um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”.

A governança corporativa foi influenciada por alguns fatores específicos determinantes para o seu surgimento. O portal do IBGC considera como fator relevante, a necessidade das organizações em superarem o “Conflito de Agência”, no qual, o objetivo maior era e ainda é, eliminar as divergências entre os acionistas e administradores da empresa.

A separação da propriedade do controle administrativo suscita a relação agente-principal ou relação de agência. Para fins de conhecimento do papel desempenhado de cada elemento dessa relação, os autores Andrade e Rossetti (2009), distinguem como “agentes principais e outorgantes”, referindo-se aos acionistas, e “outorgados e agentes executores”, referindo-se aos gestores. Dentro dessa relação, os agentes principais esperam dos agentes executores o mesmo apreço pelos seus interesses.

Segundo Oliveira (2006, p. 12), a governança corporativa foi firmada por um tripé, sendo este constituído pelo: “Fundo Lens⁴, Relatório Cadbury⁵ e pelos Princípios da *Organization for Economic and Development* - OCDE⁶; e o filtro básico do processo corresponde à Lei Sarbanes-Oxley⁷”.

Vale ressaltar que, segundo Andrade e Rossetti (2009, p. 183), “[...] a Lei Sarbanes-Oxley promoveu ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança”. Ou seja, tornou-se uma exigência o que em princípio era tido como um regulamento ou manual a se seguir de boas práticas de governança, e a partir da sua criação, as empresas se viram obrigadas a elevar seus padrões de governança corporativa para se enquadrar nos preceitos dessa

⁴ Fundo LENS: Constituído por Robert Monks como um novo modelo de gestão para consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas (OLIVEIRA, 2006, p. 13).

⁵ Relatório Cadbury: Divulgado pela Comissão Cadbury – formada pela Bolsa de Valores de Londres, da entidade dos Contadores da Inglaterra e do Conselho de Relatórios Financeiros – inspirada nas práticas do mercado de capitais norte-americano (LODI, 2000, p. 55).

⁶ Princípios da OCDE: A OCDE – *Organization for Economic and Development* – é uma organização multilateral que congrega os 30 países-membros mais desenvolvidos. Os Princípios da OCDE é um documento que representa a difusão internacional dos princípios da boa governança (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 169).

⁷ Lei Sarbanes-Oxley: Idealizada pelos congressistas norte-americanos Paul Sarbanes e Michael Oxley, nasceu pela necessidade de se resgatar a confiança da comunidade de investidores e manter a liquidez e a atratividade dos sistemas financeiro e empresarial do país, que se encontrava com uma imagem denegrida devido a sequência de fraudes bilionárias (OLIVEIRA, 2006, p. 15).

lei. Esta lei trouxe um marco histórico importante para a sustentação e regulamentação no universo da governança corporativa.

Os objetivos da criação da Lei Sarbanes-Oxley eram, principalmente, a prevenção de novos escândalos financeiros, a recuperação da confiança e credibilidade em empresas de capital aberto, o fortalecimento dos controles internos da organização de forma a mitigar⁸ os riscos e assegurar o cumprimento da lei e regulamentos.

Conforme o portal do IBGC, com reflexo disso, todas as empresas que negociavam suas ações nas bolsas de valores norte-americanas – estrangeiras e inclusive as brasileiras – também tiveram que se adequar às exigências da nova lei.

De acordo com os autores Andrade e Rossetti (2009), em meio a essa mudança, somaram-se outras mudanças internas no Brasil, que provocaram a implantação da governança corporativa nas empresas brasileiras. Dentre essas, vale ressaltar a importância do papel do IBGC, da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros do Estado de São Paulo - BM&FBOVESPA para o movimento de governança corporativa no país.

Conforme Candeloro; Rizzo; Pinho (2012, p. 298), o IBGC “[...] se tornou a principal referência de boas práticas no Brasil”. Em 1999, a instituição lançou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa no Brasil contribuindo para o melhor desempenho das organizações.

No caso da CVM, segundo Candeloro; Rizzo; Pinho (2012), esta foi criada em 1976 pela Lei 6.385, para fomentar e disciplinar o mercado de capitais, que à época não possuía regulamentação adequada. Tornou-se um grande incentivo por orientar o relacionamento entre as partes interessadas da empresa, como: administradores, acionistas, conselheiros, auditores, etc.

Ainda de acordo com os mesmos autores, a BM&FBOVESPA, em 2000, teve papel fundamental no movimento pela governança corporativa através da instituição dos níveis de listagem (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, sendo este último o de maior exigência) de governança que traziam consigo níveis de transparência adicionais ao do que era exigido pela legislação. Entretanto, os mesmos autores ressaltam que as empresas brasileiras ainda não apresentam uma total adesão aos preceitos da governança corporativa, o que motiva margem para a disseminação dos seus valores – *Fairness*⁹, *Disclosure*¹⁰, *Accountability*¹¹ e *Compliance*¹².

⁸ Mitigar: Redução da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco adverso até um nível aceitável (PMBOK, 2004, p. 262).

⁹ *Fairness*: Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto no resultado das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 140).

¹⁰ *Disclosure*: Transparência de informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 140).

¹¹ *Accountability*: Prestação de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 140).

¹² *Compliance*: Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 141).

2.3 Compliance

Para iniciar uma reflexão básica sobre o conceito de *compliance*, deve-se definir a origem do termo e buscar a seguir um entendimento mais amplo. Sendo assim, Coimbra e Manzi (2010), trazem a seguinte definição:

O termo *Compliance* origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto. *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado a reputação e o risco legal/regulatório (2010, p. 2).

Assim, o conceito de *compliance* de uma forma abrangente, não se restringe apenas aos preceitos ligados a legislação, regulamentos e normas, mas também a missão, visão, valores e a cultura da empresa, que norteiam a conduta ética individual e permeiam universalmente as relações organizacionais.

Desta forma, segundo Coimbra e Manzi (2010), o *compliance* é – ao lado do gerenciamento de riscos – um dos pilares da governança corporativa dando sustentação ao cumprimento das leis, regulamentações e das boas práticas estabelecidas, que por sua vez, previne a má governança, mitiga riscos de *compliance* (que envolve os controles internos de combate à corrupção e fraudes), e por consequência, protege a integridade e zela pela reputação da organização. Assim, o *compliance* torna-se imprescindível para que as empresas estejam em conformidade com padrões legais e éticos de conduta.

Caneloro, Rizzo e Pinho (2012, p. 30), vão adiante e afirmam que *compliance* serve para “[...] nortear a condução dos próprios negócios, proteger os interesses de seus clientes e salvaguardar o seu bem mais precioso: a reputação”. E para isso a organização deve instituir um programa de *compliance*, ajustando esse programa a sua realidade, o que inclui, segundo Coimbra e Manzi (2009, p. 20), “[...] a sua cultura, o seu tamanho, o seu setor de atuação, o tipo de atividade por ela desenvolvido e o local da operação”.

Neste processo de elaboração do programa de *compliance*, é importante que o *compliance* esteja alinhado aos objetivos de longo prazo da organização, para que as metas sejam alcançadas de forma íntegra. E também, alinhado a estrutura organizacional, o que determinará a complexidade do programa. Além disso, os aspectos regulatórios e culturais precisam ser analisados, tanto aos que se referem à especificidade do setor e as atividades da empresa, bem como, aos de outro país, no caso de relações internacionais e instalação de uma sede multinacional.

2.4 Gerenciamento de riscos corporativos

Para estabelecer um ponto de partida, cabe compreender que os riscos estão presentes em todas as atividades humanas, em todos os lugares e em todos os níveis de atividades corporativas – mesmo que em diferentes graus de intensidade – representando a incerteza sobre um estado futuro ou a incerteza sobre o alcance de um objetivo.

Apesar das diretrizes e fundamentos do gerenciamento de riscos serem aplicadas a todos os tipos de organizações, cabe, de acordo com a ABNT¹³ NBR¹⁴ ISO¹⁵ 31000 (2009), a cada empresa desenvolver uma estrutura de acordo com suas características e com a complexidade do seu negócio, tendo em vista a amplitude e tipologia de riscos existentes no meio empresarial.

Sendo assim, o presente artigo não tem como objetivo apresentar e explicar os diversos tipos de riscos corporativos, mas sim, enfatizar a importância de a organização buscar o conhecimento dos riscos que permeiam a sua atividade, para que realize um gerenciamento de riscos adequado, tornando-o uma importante ferramenta de gestão, de modo a preservar os recursos e a reputação da empresa, e fortalecer as boas práticas de governança corporativa.

Iniciando essa explicação, cabe buscar a proveniência da palavra “Risco” que, segundo o portal do IBGC, vem de “[...] risicu ou riscu, em latim, que significa ousar [...]”, neste sentido “ousar” é uma opção e não um destino e está associado ao fato de “algo não dar certo”. Ou seja, são das ações que a empresa ousa tomar que varia a sua exposição ao risco. Assim, para prosseguir com o entendimento sobre o termo, pode-se mencionar o seu conceito mais atual e abrangente, definido pela mesma instituição (2007, p. 11), como a “[...] quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados [...]”.

Continuando com a conceituação de riscos, é importante frisar que o termo possui uma abrangência de associações, em que, segundo Damodaran (2009), podem ser vinculadas em três distintas acepções: probabilidade, ameaça e resultados negativos. Quanto à probabilidade, o nível de risco se eleva não só pela probabilidade de ocorrência de um evento¹⁶, mas sim pelo impacto das suas consequências. Ou seja, a mensuração do impacto é determinante, mesmo que a probabilidade seja baixa. No que se refere ao risco como ameaça, é inviável vê-lo desta forma, já que o risco pode ser medido, ao passo que a ameaça não pode ser quantificável apesar de suas possíveis consequências negativas. E no que tange aos resultados negativos, o risco tende a ter uma visão limitada, associando-se somente aos eventos indesejáveis, representando danos devido à ocorrência destes.

Entretanto, segundo o mesmo autor (2009), o risco passou a ser encarado de outras formas, sobretudo, do ponto de vista positivo. Assim, o risco passa a representar também uma oportunidade em termos de ganhos em detrimento das perdas envolvidas, em busca de um retorno maior, demonstrando o nível de apetite ao risco.

De forma a buscar um entendimento sobre o termo “apetite ao risco”, pode-se mencionar a definição do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO* (2007):

O apetite ao risco refere-se ao nível de riscos, que de forma ampla, uma organização dispõe-se a aceitar na busca de valor. O apetite ao risco reflete na filosofia de gestão de riscos corporativos e, por sua vez, influencia a cultura e o estilo de operação (2007, p. 29).

¹³ ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas.

¹⁴ NBR: Norma Brasileira.

¹⁵ ISO: *International Organization for Standardization*.

¹⁶ Eventos: Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias (ABNT NBR ISO 31000, 2009, p. 4).

Em linhas gerais, o apetite ao risco é a quantidade de risco que uma organização se dispõe a assumir para alcançar seus objetivos, e sendo assim, reflete o modo de como as estratégias são estabelecidas, e ao mesmo tempo, a forma de atuação da empresa.

Posto isto, de forma objetiva, a ABNT NBR ISO 31000 (2009 p. 2), descreve o gerenciamento de riscos como: “[...] atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”.

Nesta dimensão, o gerenciamento de riscos avalia a abordagem de atuação da empresa, considerando o seu apetite ao risco, identificando eventos em potencial capazes de afetá-la ou beneficiá-la, tratando de riscos e oportunidades que agem diretamente sobre sua reputação e aumento tangível e intangível de seu valor.

O desenvolvimento da estrutura do gerenciamento de riscos e sua efetiva necessidade de implantação, de acordo com o COSO (2007), ocorre após uma série de fraudes e escândalos corporativos no final da década de 90, cujas consequências são a exigência de melhorias no processo de governança e gerenciamento de riscos.

Com a Lei Sarbanes-Oxley, a governança corporativa, o gerenciamento de riscos e o *compliance*, passam a ter força de lei, por serem requisitos exigidos por ela.

Segundo Brasiliano (2016), fora os eventos ocorridos nos Estados Unidos, no Brasil, também se acentuou a necessidade de analisar constantemente as variáveis internas e externas as empresas e administrar o risco, diante da divulgação de atos ilícitos de corrupção e fraudes que foram alardeados pelos meios de comunicação. Seguido por uma tendência mundial, o Brasil passou a caminhar para o amadurecimento do gerenciamento de riscos, e este se tornou fundamental para as empresas que listavam suas ações nas Bolsas de Valores, inclusive internacionais, representando um diferencial de mercado.

Desta forma, conforme o autor Brasiliano (2016, p. 16), “[...] a necessidade de administrar riscos [...] passa a ser, hoje, uma questão de competitividade e sobrevivência” buscando agregar valor e aperfeiçoar o desempenho das organizações.

A seguir, serão mencionados somente os grandes grupos de riscos, também tratados como categorias, as quais abrangem muitas subáreas de riscos corporativos. Porém, cabe à organização aprofundar o seu conhecimento nas subáreas pertencentes a cada grande grupo, para analisar e identificar os possíveis riscos que afetem o seu tipo de negócio.

Prosseguindo para a categorização dos riscos de acordo com a sua natureza, pode-se utilizar a visão do autor Brasiliano (2016), que define os grandes grupos de riscos em quatro categorias:

- a) Riscos estratégicos: “[...] associados à tomada de decisão, tanto da diretoria executiva como do conselho, que possam gerar perda substancial para a empresa” (BRASILIANO, 2016, p. 162). Neste ponto, quando tratado sobre a tomada de decisão, é inegável que qualquer escolha ou decisão apresente um nível de risco. Neste contexto, uma decisão errônea tomada por parte da organização, pode gerar perdas significativas para a empresa, podendo até mesmo, decretar o fim do negócio;
- b) Riscos operacionais: riscos estes, associados à possibilidade de “[...] ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos [...]” (BRASILIANO, 2016, p. 162). Tal

definição faz explícita referência às perdas, que podem afetar à continuidade da atividade de uma organização;

- c) Riscos legais e de conformidade: riscos relacionados à inobservância de “[...] dispositivos legais ou regulamentares, à mudança na legislação, ou, ainda, ao descumprimento de contrato” (BRASILIANO, 2016, p. 162). Desta forma, tal situação representa a negligência por parte da organização, tendo como pressuposto que, todas têm o dever de conhecer a legislação, principalmente as aplicáveis ao seu mercado de atuação;
- d) Riscos financeiros: relacionados com “[...] a gestão e controle ineficazes dos meios financeiros da organização e com efeitos dos fatores externos” (BRASILIANO, 2016, p. 162). Diante de tal definição, é notável a associação do risco financeiro a uma administração inadequada por parte da organização. O autor Brasileiro (2016), atenta para este aspecto, contudo, também considera os fatores externos que geram, inevitavelmente, alguma mudança financeira na empresa.

Dentro do que foi conceituado até este ponto, agora é oportuno orientar o foco para a implementação do gerenciamento de riscos nas organizações, considerando os princípios, a estrutura e o processo sistematizado, que constituirão o processo de gerenciamento de riscos.

Cada elemento deste processo traz consigo a sua importância e finalidade, sendo assim, os princípios irão nortear a implementação da estrutura, que por sua vez irá suportar o processo do gerenciamento de riscos.

Atualmente existem algumas sugestões que servem de orientação para implementação do gerenciamento de riscos corporativos, entretanto, no presente artigo, serão utilizadas as recomendações a partir da norma ABNT NBR ISO 31000:2009, a qual buscou integrar e padronizar as diversas metodologias já publicadas anteriormente.

A referida norma (2009, p. 13), ainda enfatiza que convém que “[...] a gestão de riscos seja parte integrante da gestão, incorporada na cultura e nas práticas, e, adaptada aos processos de negócios da organização”. Isto é, que sejam ajustadas às necessidades de cada organização, disseminando-a em todos os processos, procedimentos e controles internos garantindo sua efetividade.

Com base nos princípios do gerenciamento de riscos, a organização deve estabelecer uma estrutura para possibilitar a implantação e garantir a continuidade do processo de gerenciar riscos. De acordo com a norma (2009, p. 2), tal estrutura será incorporada nas políticas da organização e consiste em um conjunto de “[...] componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos”.

Quando a norma se refere aos fundamentos e aos arranjos organizacionais, estes podem ser compreendidos de uma maneira geral, como: políticas, objetivos, deveres e comprometimento por parte dos colaboradores, planos, relacionamentos, responsabilidades, recursos, processos e atividades. Diante disto, esta estrutura permitirá que as atividades de gerenciamento de riscos possam ser desempenhadas devidamente.

Com a estrutura estabelecida, é possível implementar o processo do gerenciamento de riscos, e este é composto de fases que dispõe de diretrizes genéricas que podem ser aplicadas em organizações de qualquer tipo, tamanho ou área de atuação. Assim, cabe apontar, conforme

Figura 1, as fases do processo estabelecidas pela ABNT NBR ISO 31000 (2009), para o gerenciamento de riscos corporativos.

A Figura retrata o processo do gerenciamento de riscos, que segundo a ABNT NBR ISO 31000 (2009), consiste na execução das políticas, procedimentos e práticas estabelecidas na estrutura. Tal processo é constituído de sete fases, na qual segue a seguinte ordem: Comunicação e Consulta, Estabelecimento de Contexto (Interno e Externo), Processo de Avaliação de riscos (que inclui Identificação de riscos, Análise de riscos e Avaliação de riscos), Tratamento de riscos e Monitoramento e análise crítica. Arelado a este entendimento, é importante destacar que este processo não se encerra em sua sétima etapa, pois, de acordo com o autor Brasileiro (2016), o mesmo segue os princípios do ciclo da qualidade PDCA¹⁷, tornando-se um processo retroalimentativo.

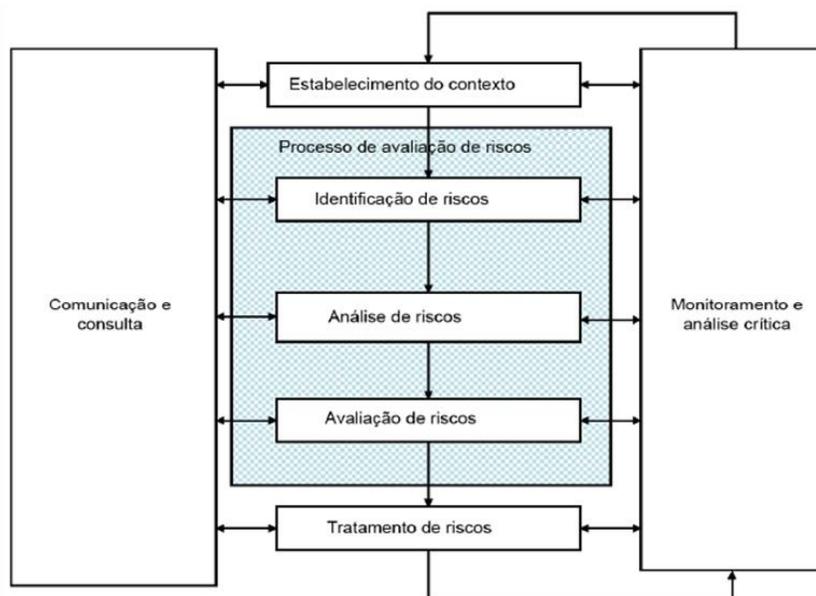


Figura 1 – Fases do processo do gerenciamento de riscos corporativos
Fonte: ABNT NBR ISO 31000 (2009, p. 12)

Vale ressaltar que, em cada fase do processo de gerenciamento de riscos existem ferramentas, métodos e técnicas apropriadas para executar suas atividades. No entanto, no presente artigo, não serão exploradas. Todavia, informações mais detalhadas sobre as fases do processo ou algumas dessas técnicas podem ser encontradas nas normas ABNT NBR ISO

¹⁷ PDCA: Do inglês, *PLAN* (planejar), *DO* (executar), *CHECK* (verificar) e *ACT* (agir) é um método gerencial para promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-as de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas. É também conhecido como o ciclo de Deming (JUNIOR et al, 2010, p. 94).

31000:2009 e ABNT NBR ISO/IEC¹⁸ 31010:2012 que trazem orientações sobre a aplicação das mesmas.

À medida que a organização passa a se empenhar neste processo, ela passa também a adquirir valor, pois permite preservar a empresa de riscos associados ao negócio, garantir um nível de segurança em relação à realização dos seus objetivos, bem como, assumir riscos para explorar oportunidades.

Segundo o COSO (2007), o valor de uma empresa é gerado através das decisões tomadas por ela. E este, pode ser afetado por deficiências nas estratégias, na execução e/ou nas tomadas de decisões. Por conta disto, o conhecimento dos riscos e das oportunidades se tornam indispensáveis para amparar o processo decisório. Neste aspecto, o valor é potencializado quando a organização consegue estabelecer estratégias e objetivos, ponderando os riscos e retornos.

Em princípio, é difícil indicar todos os benefícios proporcionados pelo gerenciamento de riscos, todavia, é notável que o gerenciamento passasse a englobar questões que vão muito além de mitigar riscos, estando diretamente ligadas à gestão do negócio e ao alcance dos objetivos organizacionais.

2.5 Governança, riscos e *compliance* (GRC)

Após abordar separadamente cada tema, cabe recuperar a conexão proposta no início deste artigo, mostrando a integração entre governança corporativa, gerenciamento de riscos e *compliance*. Conforme apresentado ao longo dos tópicos, o gerenciamento de riscos e *compliance* são considerados pilares da governança corporativa, sendo fundamentais para suportar as suas atividades. Para ilustrar esta integração, a Figura 2, a seguir, retrata de uma forma sintetizada, o principal papel de cada elemento, dos quais, suas especificidades já foram aprofundadas em seus respectivos tópicos.



Figura 2 – Governança, riscos e *compliance*
Fonte: PWC (2011, p. 12)

¹⁸ IEC: *International Electrotechnical Commission*.

Atualmente a integração das áreas é tão relevante, que existe o acrônimo “GRC” – citado por muitas organizações nos materiais de pesquisa utilizados – para representar essa associação, a qual é uma retração das palavras em língua inglesa para, *Governance, Risk and Compliance* (Governança, Riscos e Conformidade).

No que se refere à nova exigência imposta pelo mercado, o foco está justamente na integração das áreas reforçando a necessidade de a organização possuir esses três elementos e, ir além, alinhando-os para efetivamente obter um resultado significativo.

Segundo matéria publicada na *KPMG Business Magazine* no Brasil a governança corporativa está evoluindo, bem como, o conceito de GRC que vem ganhando mais atenção por parte dos executivos das organizações. Na mesma linha, a *PriceWaterhouseCoopers* - PWC (2009), destaca essa nova percepção devido aos benefícios adicionais que essa integração proporciona. Entretanto, também aponta outros importantes aspectos que devem ser considerados para que ocorra tal integração.

As pessoas, os processos e a tecnologia devem ser desenhados e direcionados de tal maneira que o alcance dos objetivos seja mensurado, os riscos sejam avaliados e melhorias contínuas sejam realizadas para apoiar a prática da Governança Corporativa, a atividade de Gestão de Riscos e a de *Compliance* de forma eficaz (2009, p. 16).

Continuando a discussão, mais do que a implementação das áreas, se faz necessário que as organizações invistam em sua estrutura interna, para garantir a eficácia dessa integração. Desta forma, para reafirmar esse entendimento, a *KPMG Business Magazine* ([?], p. 25), enfatiza que “[...] a premissa básica do GRC é que as corporações devem convergir às atividades de governança, de risco e de *compliance* em um programa global”. Com isso, pode-se subentender que, o alinhamento e integração das áreas, passam a ser tratados como um programa global, ampliando a coesão das partes envolvidas para favorecer a criação de uma cultura organizacional pautada nestas questões, além de, assegurar a adequação, fortalecimento e funcionamento dessas atividades que são dependentes do compromisso da alta administração e dos colaboradores em respeito às diretrizes estabelecidas. Assim, esse programa servirá de orientação a todos os membros da organização para a condução mais adequada e para boa gestão do negócio.

2.6 Escândalos, fraudes e especulações no mundo corporativo

Ao longo dos últimos anos, o ambiente empresarial apresentou registros de grandes escândalos corporativos que evidenciaram a falta de integridade e ética na conduta por parte das organizações. Os escândalos corporativos que motivaram a criação da Lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos, podem ser exemplificados, como os casos da Enron Corporation em 2001 e WorldCom Inc. em 2002 nos Estados Unidos que à época abalaram o mercado de capitais e se fez exigir uma nova forma de atuação e uma reestruturação interna nas organizações.

De acordo com os autores Candeloro, Rizzo e Pinho (2012), tanto os escândalos da Enron quanto da WorldCom foram representados por fraudes contábeis que culminaram em suas respectivas falências. Posteriormente, inclusive após a aprovação da Lei Sarbanes-Oxley

continuou a haver registros de fraudes no mercado mundial, o que demonstrou que mesmo após instituído os padrões de governança corporativa, estes não foram suficientes para frear os atos ilícitos cometidos pelos membros das organizações. Exemplo disso, segundo os mesmos autores, pode-se citar o caso da Parmalat que ocorreu em 2003 e foi considerado um dos maiores escândalos financeiros da Europa.

No Brasil, casos recentes apontam para empresas como Banco Pan-americano (fraude contábil), Petrobras (corrupção e lavagem de dinheiro), Odebrecht (corrupção), JBS e BRF (acusadas de corrupção e fraude fiscal). Vale ressaltar contrapontos entre estas empresas, como no caso da Odebrecht, que em 2014, segundo Vaz (2014), figurava entre as vinte companhias mais comprometidas com a governança corporativa. Outra pesquisa, “Empresas Mais 2016”, realizada pelo Estadão (2016), apontava a empresa JBS entre as dez empresas de melhor governança corporativa no Brasil.

É de destacar o caso da Petrobras, considerada uma empresa de impacto nacional e internacional, considerada maior estatal brasileira listada no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Entretanto, em 2014, se viu em meio a sucessivos escândalos que colocaram à prova sua imagem perante o mercado e à opinião pública.

O caso Petrobras reflete o baixo índice de governança corporativa que pairava sobre a gestão da empresa, o qual deveria ser diametralmente o oposto devido a grande referência tida nos mercados de capitais, inclusive, dos Estados Unidos. De acordo com o Estadão (2014), como a empresa possuía ações na bolsa de valores de Nova Iorque, deveria em respeito à Lei Sarbanes-Oxley aplicar os preceitos mais fundamentais da boa governança.

Por conta disto, conforme UOL (2015), a empresa vem sofrendo ações movidas por fundos de investimentos e grupos de investidores. Assim, além de sofrer as perdas ocasionadas pelo processo de corrupção, também terá as perdas que poderão advir dos resultados dos processos judiciais e da falta de credibilidade, resultando em grandes prejuízos e queda no valor de suas ações.

Apesar do caso citado se tratar de uma empresa estatal, o problema de corrupção atinge a todo tipo de organização, conforme afirma Leonardo Pereira, Presidente da CVM, em publicação no Infomoney (2015), que “[...] a falta de governança não é algo exclusivo das companhias estatais”.

Em resposta a esta repercussão, segundo Pita, Nunes e Magnabosco (2016), atualmente a Petrobras já vem implantando medidas para conseguir retomar o seu crescimento. E para evitar outras repercussões como esta, a BMF&BOVESPA, em divulgação em seu site, já relata a criação do “Programa de Destaque em Governança de Estatais”, com o intuito de restaurar a confiança dos investidores com empresas desta natureza.

Prosseguindo, cabe estabelecer outro contraponto sobre o discurso e a prática, mas voltado agora para as empresas de auditoria contábil como a PWC e KPMG, colocadas entre as quatro maiores empresas de consultoria e contabilidade do mundo e referenciadas bibliograficamente no presente artigo. Tais empresas se envolveram em escândalos de manobras contábeis relacionados aos seus clientes.

No que se refere à PWC, segundo Exame (2014), esta chancelou o caso “Luxemburgo Leaks”, em que mais de 340 empresas transnacionais, incluindo os bancos nacionais Itaú e Bradesco, valeram-se de um paraíso fiscal¹⁹ para elaboração de planejamento tributário e elisão fiscal²⁰. Conforme Rodrigues (2014), no que se refere à KPMG, nos EUA, as autoridades do país acusam a auditora de ter oferecido abrigo tributário aos seus clientes em paraísos fiscais.

Diante destes casos, em medida corretiva, segundo *Agence France-Press - AFP* (2015), a OCDE lançou um projeto para eliminar brechas jurídicas que permitiam às empresas multinacionais a evitar impostos nos países onde operam. Em suma, os casos citados demonstram a necessidade premente de se aprimorar o respeito aos princípios de governança, incluindo o gerenciamento de riscos e *compliance*.

3 MÉTODO

Este artigo teve como objetivo estimular o debate acerca do assunto “a importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas” considerando as exigências de mercado e os benefícios proporcionados às empresas. A principal linha de discussão deste artigo busca estabelecer um argumento plausível para a implantação deste processo, correlacionando o tema com dois outros importantes assuntos: governança corporativa e *compliance*. Considerou-se a função de cada tema, bem como, a integração das áreas, apontando-se a seguir os custos, questão esta que constitui fator crítico nesta discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A governança corporativa, o *compliance* e o gerenciamento de riscos vêm representando uma forma de atuação inspirada nas expectativas da cadeia de *stakeholders* para reestabelecer uma nova ordem quanto aos padrões desejáveis frente aos eventos fraudatórios e de desvios de conduta no meio empresarial.

A governança corporativa em si, de acordo com as concepções já descritas nos tópicos anteriores, surge como um sistema norteador para incrementar valor à organização, proporcionando inúmeros benefícios e vantagens competitivas para o negócio.

Já o *compliance* exerce sua relevância por evitar e/ou mitigar riscos e a problemática oriunda da má governança que contrapõe as questões legais e éticas pertencentes à organização. Muito embora, segundo Coimbra e Manzi (2010), seja difícil mensurar todos os benefícios do

¹⁹ Paraíso Fiscal: Países ou dependências com tributação favorecida e regimes fiscais privilegiados (RECEITA FEDERAL, 2016).

²⁰ Elisão Fiscal: É quando uma empresa usa brechas legais para pagar menos impostos (*INTERNATIONAL CONSORTIUM OF INVESTIGATE JOURNALISTS - ICIJ*, 2014).

compliance, é notável sua importância para o aumento da confiança pública e da reputação da empresa, resultando na agregação de valor e sucesso em longo prazo, nas quais, atrelam-se a elevação da percepção de valor intangível da empresa.

Quanto ao gerenciamento de riscos de uma organização, este em sua amplitude passou a envolver não somente os aspectos ligados ao âmbito financeiro, como também há uma tendência para outras áreas de interesses da empresa relacionadas à cadeia de *stakeholders*. Associado às pessoas e aos objetivos organizacionais, cresce a necessidade de difundi-lo nas organizações, tornando-o como parte integrante da cultura organizacional – conjuntamente – em suas políticas e processos. Contudo, vale ressaltar que, cada negócio e setor trazem consigo necessidades peculiares que devem ser levadas em consideração para implantação do gerenciamento de riscos corporativos.

No contexto estritamente empresarial, o gerenciamento de riscos tem se tornado primordial nas organizações à medida que auxilia na tomada de decisão, buscando quantificar o grau de incerteza em relação ao risco e retorno, para determinar até que ponto aceitar essa incerteza e como ela poderá interferir nos resultados esperados.

É importante relatar que cada área – governança, riscos e *compliance* – exige recursos necessários para a sua implantação. No caso da governança corporativa, apesar das empresas buscarem alternativas para lidar com os conflitos de agência, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), somente as boas práticas de governança em si não garantem a redução completa dos comportamentos indesejados por parte dos administradores. Deste modo, as empresas se veem compelidas a alocar recursos a fim de criar mecanismos internos – como maiores salários, incentivos, monitoramento, entre outros – para garantir a conformidade com as práticas estabelecidas. A este conjunto de alocação de recursos estabelece o termo Custos de Agência.

Inclusive, incorporado aos custos de agência, há os custos de *compliance*. Assim, para o estabelecimento de um programa de *compliance*, a organização se valerá de recursos financeiros para a sua implantação. Contudo, conforme, Candeloro, Rizzo e Pinho (2012), a implantação de um programa de *compliance* trará custos significativos para a organização, porém, o prejuízo advindo de uma má governança refletirá em custos superiores e perda do valor intangível da empresa, que recai na sua imagem reputacional.

Quantificando a relação de estar em *compliance* x não estar em *compliance*, segundo Schilder (2006, apud COIMBRA; MANZI, 2010), comprova que US\$ 1,00 gasto em um programa de *compliance* significa a economia de US\$ 5,00 referente a custos decorrentes da não conformidade. Sendo assim, Newton (2002, apud COIMBRA; MANZI, 2010, p. 5), leva a seguinte reflexão: “[...] se você pensa que *compliance* é caro (representa custo), tente não estar em *compliance*”.

E ainda sobre custos, é preciso considerar os recursos necessários para implantação da estrutura e do processo de gerenciamento de riscos. Seguindo a mesma linha da governança corporativa e *compliance*, o gerenciamento de riscos requer recursos para sustentar o seu funcionamento. Entretanto, os benefícios obtidos chegam a ser superiores aos recursos utilizados, considerando que alguns riscos possam afetar demasiadamente a organização. De acordo com o COSO (2007), o gerenciamento de riscos atuará sobre a contenção de custos, no que se refere a

evitar prejuízos derivados de impactos e consequências de riscos inerentes²¹, no qual o custo de tratamento torna-se muito inferior. E outro aspecto importante ainda sobre custos é que, a organização pode adaptar a sua estrutura e os seus recursos a um modelo de gerenciamento de riscos que se encaixe às suas necessidades. Assim, ao invés de implantar novos procedimentos, pode-se buscar aprimorar os mesmos, para evitar custos excessivos.

E quanto aos custos de se integrar a governança, o risco e o *compliance*, fica evidente que, segundo a *KPMG Business Magazine*, a convergência entre as áreas contribui para a redução de redundância e conseqüentemente, de custos, uma vez que é muito comum a atuação das áreas de maneira isolada, implicando em redundâncias nos processos e em custos sobrepostos para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário global onde cada vez mais as empresas são avaliadas por sua conduta ética, a adoção de práticas que reflitam os seus valores torna o negócio mais íntegro e transparente para possíveis investidores e para a cadeia de *stakeholders*. Neste contexto, os princípios e valores da governança ganharam dimensão, principalmente pelo respeito às normas e o estabelecimento de melhores práticas de gestão corporativa. Assim, elevou-se a relevância das práticas que regem a boa governança, e conseqüentemente, o papel do gerenciamento de riscos.

Todas as organizações enfrentam incertezas e uma série de riscos que afetam suas diferentes áreas, e que se não tratados adequadamente podem resultar em prejuízos financeiros, abalar a reputação, e conseqüentemente, afetar a imagem da empresa. Por este motivo, ao se conhecer e tratar riscos é possível identificar eventos que, não só possam representar ameaças, mas igualmente oportunidades.

Seguir os preceitos da governança corporativa é um indício de que a organização está sendo bem governada. Neste ponto, vale salientar que um bom governo define normas e políticas das quais devem ser praticadas e seguidas. Além disso, é importante frisar que um bom governo está relacionado a uma boa gestão. E neste aspecto, uma boa gestão envolve – entre outras coisas – tomar decisões corretas frente a um ambiente de grande incerteza associado a inúmeros riscos.

Lidar com as incertezas faz parte de qualquer negócio, e isso fica claro à medida que se utiliza o futuro como parâmetro, já que o futuro por si só é incerto. Com base nisto, o presente artigo buscou inicialmente apresentar o ambiente corporativo e as variáveis que o tornam um ambiente dinâmico e complexo, enfatizando que o desenvolvimento de estratégias e as tomadas de decisões precisam considerá-lo, já que é ele, que pode afetar significativamente o objetivo da organização.

Posteriormente, ao tratar sobre a governança corporativa, o intuito foi apresentar um modelo de gestão, pautado em práticas que se tornaram exigências do mercado, por se valer de

²¹ Riscos inerentes: São riscos sem qualquer tipo de controle e/ou medida mitigatória. Portanto, fazem parte do negócio (BRASILIANO, 2016, p. 92).

ferramentas para lidar com os diversos riscos que cercam a organização. Em sua abrangência, a governança reduziu os riscos externos e de gestão, trazendo maior proteção, austeridade e probidade aos negócios.

Dada à importância, foi apresentado o *compliance*, um dos pilares que dá sustentação a governança, na qual ficou evidente que, não basta criar e estabelecer normas, é preciso garantir a sua execução. Tratando ainda sobre os pilares, o gerenciamento de riscos tornou-se de grande preocupação, dado que, a falta de governança e *compliance*, transformam-se também em riscos organizacionais. Assim, além de entender os riscos que mais afetam os objetivos da empresa, o gerenciamento de riscos passou a tratar com eficácia as incertezas, a identificar oportunidades, a alinhar as estratégias com o apetite ao risco estabelecido, contribuindo para a melhor tomada de decisão. E desta forma, tornou-se essencial para garantir a preservação de valor e perenidade da organização. Com isso, não restam dúvidas sobre a sua importância e necessidade de implantação, tornando-se um pressuposto para a boa governança corporativa, que alinhado às exigências do *compliance*, constitui – conseqüentemente – contribuição fundamental para o alcance do sucesso, credibilidade e transparência empresarial.

Abordado cada tema, destacou-se que não há como assegurar a eficiência nos processos, se não houver integração entre os mesmos. E o primeiro passo para isso, é introduzir esse conceito na cultura organizacional para que todos sigam na mesma direção. Mas vale acrescentar que, essas ferramentas podem não ser suficientes para garantir que problemas não venham a ocorrer, mas certamente, servirão para reduzir a probabilidade de ocorrência. E quanto aos custos, fica ainda mais ratificada a relação custo versus benefício, dos quais já foram citados anteriormente, mostrando que é preferível investir na prevenção, ou seja, aplicando um modelo de GRC na íntegra, a correção, da qual poderá não ser suficiente para retomar a imagem e credibilidade da empresa.

Cabe fazer dois adendos no que se refere à implantação: primeiro, este modelo não está circunscrito a um tipo específico de empresa, ou seja, pode ser aplicado a qualquer tipo de organização – capital aberto ou fechado, de grande a pequeno porte; e, segundo, diante do que foi dito no curso do artigo, não existe um modelo exclusivo que deva ser seguido, mas sim, um modelo que deve ser ajustado à necessidade de cada negócio. O foco é introduzir as práticas de governança, *compliance* e gerenciamento de riscos, mesmo que ainda em menor escala.

Para finalizar o artigo, foi apresentado casos de escândalos e corrupção, cujo objetivo foi mostrar a contradição entre o discurso e a ação. Empresas consideradas referências em governança e outras que disseminavam a cultura de GRC, evidenciando que na prática, dizer que ter governança é apenas para conquistar uma vantagem competitiva momentânea frente ao mercado. Os resultados obtidos levam ao seguinte questionamento: quantas não são as organizações que pregam a integridade, mas agem de maneira oposta?

O tema é muito importante e precisa de mais atenção. Tudo isso destaca a necessidade de que as organizações precisam praticar com efetividade os princípios e valores da governança juntamente com os seus pilares, não bastando apenas a sua titulação. E assim, apesar de serem mandatórias e fundamentais para uma boa gestão, as práticas se não seguidas como se recomenda, acaba por aumentar o nível de exposição ao risco da organização.

6 REFERÊNCIAS

AGENCE FRANCE-PRESSE (AFP). **UE fecha acordo para reforçar transparência fiscal de multinacionais.** G1, 06 out. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/10/ue-fecha-acordo-para-reforcar-transparencia-fiscal-de-multinacionais.html>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: gestão de riscos,** Rio de Janeiro, 30 nov. 2009. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Inteligência em Riscos: gestão integrada em riscos corporativos.** 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2016.

CANDELORO, Ana Paula P; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinicius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos: estrutura integrada,** 2007. Disponível em: <<http://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INFOMONEY. **Falta de governança é causa de grandes problemas que chegam à CVM.** 11 jun. 2015. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/4098387/falta-governanca-causa-grandes-problemas-que-chegam-cvm-diz-pereira>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Consulta geral a homepage oficial.** Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 24 jan. 2017.

_____. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos.** 1. ed. São Paulo: IBGC, 2007.

INTERNATIONAL CONSORTIUM OF INVESTIGATE JOURNALISTS (ICIJ). **Quatro consultorias têm papel central nas operações em paraísos fiscais. Folha de São Paulo,** 05 nov. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/11/1543576-4-grandes-consultorias-tem-papel-central-nas-operacoes-em-paraissos-fiscais.shtml>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

KPMG Business Magazine. **Governança: Riscos e Compliance, chega de redundâncias.** Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3830171-Governanca-risco-e-compliance-chega-de-redundancias-24-kpmg-business-magazine.html>>. Acesso em: 20 set. 2016.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade.** 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Governança: raio x da governança corporativa.** 2016. Disponível em: <<http://patrocinados.estadao.com.br/empresasmais-2016/especial-governanca/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

_____. **Dez notícias sobre governança corporativa que marcaram 2014.** 18 dez. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,confira-10-noticias-sobre-governanca-corporativa-que-marcaram-2014,1608705>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PINTO, Éder Paschoal. **Gestão Empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

PITA, Antonio; NUNES, Fernanda; MAGNABOSCO, André. **Petróleo em queda agrava crise da Petrobrás.** 14 fev. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,petroleo-em-queda-agrava-crise-da-petrobras,10000016358>>. Acesso em: 17 de jun. 2016.

PMBOK, Guia. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.** 3. Ed. 2004. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 EUA.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). **Função de Compliance,** jul. 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcao decompliance_09.pdf>. Acesso em: 21 de set. 2016.

RECEITA FEDERAL. **Receita federal atualiza lista de paraísos fiscais.** 5 dez. 2016. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2016/setembro/receita-federal-atualiza-lista-de-paraissos-fiscais>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

REVISTA EXAME. **Bancos: beneficiados por esquema fiscal em Luxemburgo.** 06 nov. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/bancos-brasileiros-beneficiados-por-esquema-fiscal-em-luxemburgo-2/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

RODRIGUES, Fernando. **Itaú e Bradesco economizam R\$ 200 mi em impostos com operações em Luxemburgo.** Folha de São Paulo, Brasília, 5 nov. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/11/1543572-itaue-bradesco-economizam-r-200-mi-em-impostos-com-operacoes-em-luxemburgo.shtml>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

UNIVERSO ON LINE. **Quer entender o que acontece na Petrobras?** São Paulo, 10 fev. 2015. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/02/05/quer-entender-o-que-acontece-na-petrobras-veja-este-resumo.htm>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

VAZ, Tatiana. **As 100 companhias mais responsáveis do Brasil em 2014**. Revista Exame, 04 jun. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/as-100-companhias-mais-responsaveis-do-brasil-em-2014/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.