

Todo bom gestor sabe identificar grandes oportunidades de negócio. Em um ambiente desafiador como o do Brasil atualmente, essa habilidade é fundamental aos líderes que desejam conduzir suas corporações rumo ao crescimento com o mínimo possível de solavancos.

Contudo, os caminhos mais promissores frequentemente são, também, aqueles nos quais nos expomos aos maiores riscos. Da expansão da capacidade produtiva à criação de um novo produto, passando pela entrada em mercados ainda não desbravados pela companhia, grandes passos requerem dos líderes movimentos meticulosos.

Eis, então, outra capacidade imprescindível, necessária ao DNA de uma boa liderança empresarial: discernir quais são os principais riscos envolvidos em cada degrau e a melhor forma de gerenciá-los.

Grandes empresas brasileiras, na última década, passaram por maus bocados e, nos casos mais notáveis, as dificuldades pouco tiveram a ver com condições adversas do mercado. É claro que um ambiente de incertezas pesou. Contudo, a gestão ineficiente de riscos e a miopia da governança corporativa estiveram entre os principais golpes que levaram gigantes à lona.

“Toda empresa deveria saber quais são os elementos de uma boa governança corporativa. Algumas até têm essas políticas bem descritas no papel, mas a boa governança tem de existir de fato. Elas precisam funcionar de verdade”, diz o presidente do Ibracon, Idésio Coelho.

Ele, no entanto, avalia que a visão do risco está se desenvolvendo no mercado brasileiro. “Cada dia mais executivos entendem que fazer uma boa gestão de risco é sinônimo de fazer uma boa gestão do negócio”, acrescenta.

Mercedes Stinco, coordenadora da Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), endossa a análise de Idésio Coelho. E acrescenta que a simples consciência dos riscos não é suficiente.

Segundo ela, é preciso que a percepção das ameaças ao negócio esteja disseminada na cultura da organização, desde a cúpula até os escalões mais inferiores. Todos os agentes, desde o conselho de administração e os auditores internos, devem ter um papel bem claro na gestão de riscos. Todos os colaboradores da companhia devem saber responder, com níveis diferentes de profundidade, a perguntas como: estamos atrás de qual oportunidade? que riscos estamos tomando? Quem está assumindo esses riscos? quem são as pessoas responsáveis por monitorar essas ameaças?

A coordenadora do IBGC explica que, quanto mais madura, transparente, oficializada e formalizada for a gestão de risco, mais eficiente será todo o negócio da companhia.

“As empresas revisam periodicamente, e com muito cuidado, seu planejamento estratégico. A gestão de risco tem de seguir esse mesmo processo. Os executivos precisam dedicar a ela o mesmo esforço direcionado ao restante”, afirma. E destaca, ainda, que é essencial haver uma boa gestão da agenda corporativa. “As empresas precisam analisar com que frequência, ao longo de um ano, realizaram reuniões para discutir estratégia e riscos. E quais serão as pautas das próximas reuniões”, ensina Mercedes.

Ela acrescenta que é crucial que os executivos estejam preparados não apenas para discutir o previsível, mas também reservar alguns momentos para considerar questões urgentes e imprevistas.

### **Comitês ajudam muito**

A coordenadora da Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos do IBGC ressalta que a boa governança é feita com o uso de instrumentos que são comuns à maioria das empresas.

Para Mercedes Stinco, um dos segredos do sucesso é a divisão do trabalho, de modo que o conselho de administração consiga delegar tarefas e contar com o apoio de profissionais que estão mais ligados ao dia a dia da empresa, lidando mais de perto com processos e com os colaboradores.

A forma mais comum de organizar essa divisão da gestão de riscos é com a formação de comitês, que não têm a função de executar tarefas e, sim, de supervisioná-las. “Esses braços do conselho de administração vão, cada um à sua maneira, se aprofundar em temas relacionados às diferentes áreas da empresa e levar suas observações para o conselho.

Assim, os conselheiros conseguirão cumprir seus papéis com atenção e tempo necessários para garantir uma boa gestão de riscos, apoiando e orientando os executivos, que estão mais próximos do cotidiano corporativo.”

Mercedes destaca que outro ponto importante é a delineação bem clara de qual é o envolvimento e a tarefa de cada comitê e, dentro dos comitês, de cada membro.

Um dos comitês citados por ela entre os mais importantes para uma boa gestão é o de auditoria interna de riscos e finanças. Ele é um braço muito forte do conselho, na opinião da especialista, por seu papel fiscalizador.

Na formação clássica, esse grupo é presidido por um membro do conselho de administração. Os profissionais que o integram devem ser especialistas em finanças, com boas noções de gestão de riscos.

É papel desse comitê dar todo o apoio para que os auditores internos possam executar seu trabalho de forma independente, blindados de pressões.

Além disso, a independência também tem a ver com o fato de sua função não estar ligada aos resultados da empresa. Reportar ao conselho de administração, e não à diretoria executiva da companhia, confere ao grupo a liberdade de fiscalizar as finanças da empresa e os riscos assumidos por ela, à procura de eventuais irregularidades e ameaças.

Outros comitês também têm papel essencial, como o de pessoas e desenvolvimento organizacional. Esse grupo de profissionais também atua de forma independente, se reportando ao conselho de administração, e trata de assuntos ligados à formação de líderes, à sucessão de presidentes e diretores e às políticas de remuneração e benefícios desses executivos.

Há ainda comitês estratégicos mais voltados ao negócio da empresa, segundo Mercedes. Quase sempre esses comitês contam com a presença de algum membro do conselho de administração. Os grupos têm agendas combinadas e atuam junto com os executivos, para se debruçarem sobre a estratégia da companhia.

## **Independência e formalidade**

A coordenadora do IBGC destaca que, se a supervisão por meio da auditoria é a base de uma boa gestão de riscos, a independência dos envolvidos nessa tarefa é o pedestal que sustenta o conjunto. Ela explica que nem sempre as decisões dos executivos são tomadas com cautela e visando o melhor interesse da companhia.

“Às vezes, para atingir uma meta, um diretor ou presidente ultrapassa uma barreira que compromete toda a organização. Eventualmente, ele pode obter um resultado bom, como uma redução de custos, mas a que preço?” indaga Mercedes Stinco.

Por isso, deve haver profissionais especialistas comprometidos com a empresa, mas que não tenham relação direta com as atividades operacionais, nem se reportem aos executivos. “É fundamental que seja assim. Temos inúmeros exemplos de atitudes de gestores que resultaram em

danos de reputação. Esses são os maiores riscos que uma empresa pode correr, porque podem destruir o valor do negócio”, observa.

Segundo Mercedes, comumente, em situações de fracasso empresarial, ou em grandes escândalos, verifica-se a ação de dois “vilões”. O primeiro é a falta de independência para a auditoria interna trabalhar. O segundo é a informalidade que caracteriza a discussão dos processos de governança corporativa.

“As empresas que fracassam, quase sempre, tinham conhecimento sobre gestão eficiente de riscos. São coisas clássicas, todos aprendem”, diz. De acordo com ela, o problema é que esses processos ficam apenas “na conversa”, sem que nada seja escrito, assinado, sem que sejam definidos os envolvidos.

“A governança vai caminhar para bons patamares quando todos esses elementos forem internalizados e formalizados. O que se espera dos conselheiros e executivos é que tudo esteja muito bem combinado nas agendas”, assegura Mercedes.

### **Câmara de Governança Corporativa**

Desde 2003, o Ibracon conta com a Câmara de Governança Corporativa, um fórum para as discussões de temas relacionados às práticas de boa gestão das companhias.

Os participantes debatem questões como auditoria independente, auditoria interna, conselho fiscal, comitê de auditoria e, principalmente, o papel do conselho de administração e da diretoria das companhias sob a ótica da transparência, da ética e da prestação de contas.

“As discussões periódicas são produtivas, porque acabam criando um círculo virtuoso, que ajuda a conscientizar as companhias sobre a importância das boas práticas de governança corporativa.

A boa governança é elemento essencial para a perpetuação dos negócios, com segurança aos investidores, valorização dos profissionais e uma interação saudável com a comunidade”, analisa Sandro Silva, coordenador da Câmara de Governança da 5ª Regional, de São Paulo.

### **Internos e externos**

A adoção de um modelo de governança ético e transparente se torna um indicativo cada dia mais seguro para o mercado analisar e avaliar as companhias.

“Esse modelo deve estabelecer um conjunto de regras e princípios para nortear as relações entre administradores, conselho de administração, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e outros envolvidos, além de desenhar a estrutura por meio da qual os objetivos da companhia serão estabelecidos, subsidiados e monitorados”, aconselha Eduardo Pocetti, presidente do Conselho de Administração do Ibracon.

Para ele, independentemente de as companhias serem abertas ou fechadas, só a estrita atenção aos pilares da governança corporativa tornam as organizações mais transparentes, abertas, organizadas e éticas. “E os bons ambientes de governança requerem demonstrações contábeis auditadas e divulgadas nos canais apropriados”, prossegue Pocetti.

Ele lembra, ainda, que a auditoria interna deve estar subordinada ao conselho de administração ou comitê de auditoria e contar com uma equipe treinada para identificar os riscos da empresa.

“A auditoria independente adiciona um novo elemento positivo. Embora seja um instrumento de mercado, sua ação contribui para a melhoria dos processos de prestação de contas, das informações apresentadas e dos controles internos e de riscos”, diz.

A coordenadora do IBGC, Mercedes Stinco, também enfatiza que o comitê de auditoria interna não

deve ser confundido com os auditores independentes, que avaliam as demonstrações contábeis das companhias antes da sua divulgação ao mercado.

Segundo ela, os membros do departamento de auditoria interna, reportando-se ao conselho de administração ou comitê de auditoria, escrutinam as informações produzidas pelos departamentos envolvidos com as finanças da companhia, à procura de irregularidades e ameaças.

Eles fazem parte do quadro de funcionários da companhia, mas, no organograma, não se reportam aos executivos, nem desempenham atividades que possam interferir nos resultados financeiros da empresa.

Mercedes destaca que, com um grau ainda maior de independência, os auditores independentes avaliam as informações contábeis das empresas e emitem uma opinião.

“Frequentemente, esses especialistas atuam em conjunto com os auditores internos, responsáveis por compilar os dados relevantes.

Diante de qualquer problema identificado, os auditores independentes reportam suas conclusões ao comitê de auditoria e ao conselho de administração”, explica.

Pocetti acrescenta que o processo de escolha e contratação da auditoria independente, para garantir eficiência e independência, também deve ficar a cargo do conselho de administração. “Ao concluírem sua análise, os auditores independentes apresentam os resultados aos conselheiros, presidente da empresa e diretor financeiro”, diz.

## **O exemplo do setor financeiro**

Dada sua importância, complexidade, velocidade e volume das transações que executa, o setor financeiro apresenta certa peculiaridade na gestão de riscos. Tanto que é um dos mais regulamentados no mundo.

Por isso mesmo, há muitos anos, no Brasil, o setor está na dianteira quando o assunto é a adoção de boas práticas para prevenir e proteger o sistema financeiro nacional de riscos sistêmicos materiais.

“A importância desse conjunto de regras é facilmente constatável quando se analisam os últimos dez anos”, diz Francisco Sant’Anna, diretor de Comunicação do Ibracon, que recentemente publicou um artigo sobre o tema.

Ele lembra que, em 2004, por exemplo, houve uma consolidação das regras relativas à prestação de serviços de auditoria independente, incluindo a obrigatoriedade de registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e de habilitação no exame de certificação do Banco Central, aplicado pelo Conselho Federal de Contabilidade com apoio do Ibracon.

“Também foram definidas questões da independência do auditor perante a entidade auditada e os critérios de substituição periódica dos principais membros da auditoria independente envolvida no processo”, observa Sant’Anna.

Ele recorda que, entre 2006 e 2009, o Conselho Monetário Nacional avançou nas exigências, determinando que as instituições financeiras implementassem estruturas internas de gerenciamento de risco operacional, de risco de mercado e de risco de crédito. Em 2012, veio a obrigatoriedade de criação de uma estrutura de gerenciamento de risco de liquidez..

“Em 2010, uma nova resolução pôs em foco a política de remuneração dos administradores de instituições financeiras, prevendo, por exemplo, que ela deveria ser adequada para atrair profissionais qualificados e experientes para as áreas de controle interno e de gestão de riscos”, acrescenta Sant’Anna.

Na prática, o conjunto de regras existentes, somado ao acompanhamento das autoridades reguladoras do setor, tem levado as instituições financeiras brasileiras a fortalecer suas estruturas de governança.

Para Sant'Anna, sem dúvida, esse robusto arcabouço de regras é importante para uma governança sólida, que contribua para a diminuição de riscos e o estabelecimento de confiança por parte do mercado.

Mas ele adverte: “O essencial, mesmo, é a existência, nas companhias, de um ambiente de controle adequadamente desenhado, construído sob o guarda-chuva de um modelo de governança ético, transparente e constantemente monitorado.”

**Fonte:** Ibracon, [Revista Transparência Edição nº 18](#), págs. 10 a 12, Junho 2015.