

**TATIANI APARECIDA VIEIRA**

**DESENHO DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO EM  
EMPRESA DO SETOR DE EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS**

**CURITIBA**

**2012**

**TATIANI APARECIDA VIEIRA**

**DESENHO DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO EM  
EMPRESA DO SETOR DE EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: Dr. Romualdo Douglas Colauto

**CURITIBA**

**2012**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): TATIANI APARECIDA VIEIRA

TÍTULO DO TRABALHO: DESENHO DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO DE EMPRESA DO SETOR DE EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho novo. Trabalho  
apresentado. Pedidos coerentes e são contribuições  
para estudos futuros -

NOTA: 9.0 ( nove )

ASSINATURA:

Prof. Romualdo Douglas Colauto  
Departamento de Contabilidade  
Mat. 202087 - 15162532

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 9.0 ( NOVE )

ASSINATURA:

CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_ ( )

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela dádiva da vida, por ter semeado em meu coração os sonhos que ELE projetou para mim e ter permitido que os mesmos tornem-se realidade.

Agradeço aos meus pais, Pedro Vieira e Fatima Aparecida Vieira, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, a eles que se doaram por inteiro e até renunciaram aos seus sonhos, para que, muitas vezes, eu pudesse realizar os meus. Muito obrigada!

Agradeço ao meu Orientador Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto, pela paciência, dedicação, apoio e ensinamentos dispensados no auxílio à concretização desta monografia.

Agradeço a todos os meus colegas de turma, futuros Especialistas em Controladoria, pelas amizades conquistadas, pensamentos e conhecimentos compartilhados, pelo crescimento pessoal e profissional adquirido ao longo do curso.

Agradeço a todos os Professores, pela dedicação em transmitir-nos conhecimentos e proporcionar-nos uma visão holística do mundo acadêmico.

Agradeço a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para esta formação que se torna mais uma vitória em minha vida e finalizando citando I Samuel capítulo 7 versículo 12 “Até aqui me ajudou o SENHOR”.

## RESUMO

**VIEIRA, T. A. Desenho do Departamento de Gestão de Riscos: Um Estudo em Empresa do Setor de Equipamentos Elétricos. 2012. 40 f. Monografia (Pós Graduação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.**

A Gestão de Riscos é um tema que está despertando atenção no ambiente empresarial, pois a cada tomada de decisão dos gestores da organização surgirá uma probabilidade de riscos com perdas decorrentes a um determinado evento, e/ou uma oportunidade. Portanto, o objetivo do presente estudo é analisar o desenho do departamento de Gestão de Riscos em uma empresa de equipamentos elétricos destinados para manobras em subestações industriais e concessionárias. O delineamento da pesquisa caracteriza-se como estudo descritivo. Os dados foram coletados por meio de observação participante na empresa analisada no período de março a maio de 2012. Os resultados mostram que a empresa segmenta o organograma de controladoria apresentado nas referências bibliográfica de uma forma diferente, ou seja, a política da organização optou por separar a Gestão de Riscos do departamento de Controladoria, criando desta forma uma área staff para gerenciamento de riscos.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos. Controladoria. Estudo Participante.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PRIMEIRO ENFOQUE DA CONTROLADORIA.....	16
FIGURA 2 - SEGUNDO ENFOQUE DA CONTROLADORIA .....	19
FIGURA 3 - FUNÇÃO BÁSICA DO CONTROLADOR .....	20
FIGURA 4 - ORGANOGRAMA DE CONTROLADORIA.....	22
FIGURA 5 - COMPOSIÇÃO DO CONTROLE INTERNO.....	23
FIGURA 6 - POSICIONAMENTO DE GR EM UM ORGANOGRAMA.....	27
FIGURA 7 - FLUXOGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS. ....	29
FIGURA 8 - MATRIZ DE RISCOS .....	31

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - RISCO EMPRESARIAL TOTAL.....	13
---	----

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>4</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO.....	12
2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA CONTROLADORIA.....	15
2.3 ATRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA DE RISCOS.....	22
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>25</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	26
4.2 CONFIGURAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE RISCOS NA EMPRESA.....	26
4.2.1 Ferramentas para identificação dos Riscos na Empresa.....	30
4.2.2 Avaliação qualitativa dos Riscos.....	31
4.2.3 Monitoramento e Controle de Riscos.....	32
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>33</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	33
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo mostrará uma visão geral referente a importância da Gestão de Riscos em uma empresa do setor de equipamentos elétricos. Primeiramente, apresenta-se o problema da pesquisa, após, os objetivos do estudo, os pressupostos da pesquisa, as justificativas e como o trabalho será estruturado.

### 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O novo panorama mundial é caracterizado pela globalização da economia, com competição em vários segmentos de mercado, acelerado pelo aumento da concorrência, pela necessidade de competitividade em termos de preço e qualidade, pelo crescimento da participação do setor de serviços na economia, pelos avanços da tecnologia da informação que tem como foco o cliente, o que induz ao aprimoramento tecnológico e à diversificação de produção.

Os fatores citados acima pressionam os gestores a tomarem decisões cada vez mais rápidas sobre assuntos cada vez mais complexos e que fazem com que os riscos assumidos sejam expressivamente mais desafiadores e, quando a decisão for errada, com implicações extremamente drásticas. A Gestão de Riscos é um tema que está despertando atenção no ambiente empresarial, pois a cada tomada de decisão dos gestores da organização surgirá uma probabilidade de impactos com perdas decorrente a um determinado evento, e/ou uma oportunidade.

Na busca da identificação de riscos que possam ameaçar a empresa e seus processos internos e externos, por muitas vezes o gestor irá se deparar com novas oportunidades de negócios. Cabe ao gestor decidir se irá aproveitar a nova oportunidade ou não, assumindo ou deixando de assumir riscos. Em muitas situações, o risco não assumido por uma empresa pode significar oportunidade para outra.

Risco também está fortemente ligado a retorno positivo e/ou negativo. Existe conexão positiva entre os graus de riscos e de rentabilidade de um determinado negócio ou investimento. Ou seja, quanto maior for o risco, maior será o retorno, principalmente se for uma oportunidade a longo prazo. Também existe conexão negativa entre os graus de riscos, ou seja, quanto maior a exposição da

organização, sem uma análise de todos os riscos envolvidos nos processos, menor será o retorno financeiro sobre suas atividades.

Considerando este ambiente de negócios, é imprescindível que as empresas adotem uma cultura do risco, isto é, faz-se necessário que haja a preocupação permanente, por parte dos gestores, com a percepção e gerenciamento dos riscos. Se os riscos presentes nos diversos eventos e transações da empresa puderem ser sistematicamente mapeados, qualificados e quantificados, então a decisão sobre assumir ou não determinado risco terá melhor qualidade.

Neste contexto, a presente monografia está orientada para responder a seguinte questão: **Como se configura um departamento de Gestão de Riscos integrado à Controladoria em uma empresa do setor de projetos elétricos?**

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Entende-se como objetivos ou propósitos do estudo as metas delineadas para atingir as tarefas propostas. Gil (2002) apresenta seu conceito em relação aos objetivos:

“Os objetivos gerais são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para a investigação. Logo, precisam ser definidos, esclarecidos, delimitados. Daí surgem os objetivos específicos da pesquisa. Os objetivos específicos tentam descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento.”

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do estudo consiste em propor uma configuração do departamento de Gestão de Riscos integrado à Controladoria em uma empresa equipamentos elétricos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar atividades e atribuições para o departamento de Gestão de Riscos;
- Levantar em estudos precedentes a configuração necessária para implantação da Gestão de Riscos na Controladoria;

- Propor uma configuração suportada pela Controladoria para o departamento de Gestão de Riscos em uma empresa do setor de equipamentos elétricos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O objetivo do presente estudo consiste em propor uma configuração do departamento de Gestão de Riscos integrado à Controladoria em uma empresa do setor de projetos elétricos, pois para que os gestores possam ter segurança nas tomadas de decisões, é imprescindível que tenham suportes instrumentais que propiciem informações oportunas e adequadas, assegurando-lhes a menor probabilidade de erros ou exposição a riscos.

A Controladoria tem como papel gerir os sistemas de informações a gestão, elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas, conforme explicitado em Catelli (2001), deverá auxiliar os gestores de riscos no momento da tomada de decisão, fazendo que os mesmos disponham de embasamentos confiáveis para analisar e reportar a diretoria a conclusão da análise, referente quais os riscos e oportunidades deverão balizar a decisão final do aceite ou descarte de um novo projeto de equipamentos elétricos sob demanda, por parte da diretoria.

No que diz respeito ao tema escolhido, optou-se por este estudo sobre a área de controladoria nas organizações e como integrar os resultados dos controles obtidos com a Gestão de Riscos, de forma a minimizar os riscos envolvidos no momento da tomada de decisão. O estudo ajuda a visualizar como determinados conceitos, podem ser ajustados a prática organizacional, afim de integrar o sistema de informações geridas pela controladoria à Gestão de Riscos.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução ao estudo, bem como o problema levantado, os pressupostos, os objetivos geral e específicos, finalizando com a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico. Primeiro, aborda-se a caracterização da Gestão de Riscos. Na sequência, demonstram-se os aspectos

conceituais da Controladoria. Após, as atribuições da Controladoria de Riscos. No terceiro capítulo são explicitados o método e as técnicas da pesquisa, enfocando o delineamento da pesquisa e a amostra objeto de estudo. Em seguida, discorre-se sobre a coleta dos dados, os procedimentos de análise dos dados coletados e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo descrevem-se os resultados do estudo. Primeiro apresenta-se a empresa de equipamentos elétricos. Após configura o setor de Gestão de Riscos. No quinto capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em quatro seções. A primeira trata da Gestão de Riscos, abrangendo as definições de Padoveze (2003), Penha e Parisi (2005), COSO (2007), IBGC (2007) e AICPA *apud* Vanca (2003). Depois, descrevem-se aspectos conceituais da Controladoria, compreendendo definições as de Catelli (2001), Mosimann e Fish (1999), Morante e Jorge (2008), Kanitz (1976). Na última seção abordam-se as atribuições da controladoria de Riscos, segundo definições do COSO (2005) *apud* Araújo e Luca (2006).

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO

Segundo Padoveze (2003, p. 128), “dentro do conceito geral de riscos, pode-se defini-lo como eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização”. Conforme Michaelis (2007) risco é definido como “possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, que ameaça de dano à pessoa ou a coisa”. Para Ferreira (1999, p. 1772) risco vem do baixo-latim *risicu*, *riscu*, possivelmente do latim *resicare*, “cortar”, ou do espanhol *risco*, “penhasco alto e escarpado” e significa: “1. Perigo ou possibilidade de perigo. 2. Situação em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho como, por exemplo, num jogo de azar, ou numa decisão de investimento. 3. Em contratos de seguros, evento que acarreta o pagamento da indenização. 4. Jurídico. Possibilidade de perda ou de responsabilidade pelo dano” De acordo com Vanca (2003):

“entendem-se como risco, no ambiente empresarial, a existência de situações que possam impedir o alcance de objetivos corporativos e/ou operacionais. Há riscos relacionados ao azar, pela ocorrência de um fato negativo impactando a organização e/ou sua reputação; há riscos decorrentes da incerteza com relação a decisões ou ao ambiente externo; e há os riscos relacionados com potenciais perdas de oportunidades pela não tomada de ações”.

Segundo o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos – IBGC (2007, p.11):

“o risco é inerente à atividade de negócios, na qual a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, aliadas à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são elementos-chave. Assumir riscos diferencia empresas líderes, mas também pode levá-las a estrondosos fracassos. O resultado

das iniciativas de negócios revela que o risco pode ser gerenciado a fim de subsidiar os administradores na tomada de decisão, visando a alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições pré estabelecidas”.

O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados - Auditores Independentes (*American Institute of Certified Public Accountants - AICPA*), apud Vanca (2003) distribuiu os riscos empresariais em três grupos: “1. Riscos relacionados ao ambiente empresarial - Ameaças no ambiente empresarial em que a companhia opera, como concorrência e ambientes político, regulatório, financeiro e de demanda. 2. Riscos relacionados a processos de negócios e seus ativos - Ameaças a processos de negócios-chave e perdas de ativos físicos, financeiros e outros. 3. Riscos relacionados com informações - Ameaças decorrentes da falta de qualidade das informações para tomada de decisões e fornecimento de informações a terceiros”.

Para Penha e Parisi (2005, p.7) “uma outra forma de classificar os riscos é separando-os em dois grandes grupos, identificando os riscos oriundos do ambiente externo e os riscos oriundos do ambiente interno.” Para facilitar o entendimento alusivo a descrição dos autores, criou-se o Quadro 1, conforme segue:

<b>RISCO EMPRESARIAL TOTAL</b>					
<b>Riscos Oriundos do Ambiente Externo</b>		<b>Riscos Oriundos do Ambiente Interno</b>			
<b>Riscos do Macro-ambiente</b>	<b>Riscos do Ambiente Setorial</b>	<b>Riscos Estratégicos</b>	<b>Riscos Financeiros</b>	<b>Riscos Operacionais</b>	
				<b>Gerais</b>	<b>Funcionais</b>
*político-legais	*demanda	*fatores competitivos	*liquidez	*estrutura de custos	*administrativos
*econômicos	*fornecedores	*governança corporativa	*crédito	*sucessão	*compras
*demográficos	*clientes	*estrutura organizacional	*mercado	*fraudes corporativas	*marketing
*naturais	*concorrentes	*Desenvolvimento de novos produtos e mercados	*legais	*tecnologia da informação	*vendas
*tecnológicos	*produtos alternativos	*formação de preço	*instrumentos financeiros	*greves	*produção
*sociais			*fluxos financeiros	*erros	*logística
				*infra-estrutura	*sistemas
				*conformidade	*Internet
				*meio-ambiente	*Contábil
					*fiscal
					*distribuição

**Quadro 1** - Risco Empresarial Total.

Fonte: adaptado apud Penha e Parisi (2005).

No Quadro 1 aborda-se o Risco Empresarial Total, divididos em dois grandes grupos: Riscos Oriundos do Ambiente Externo, ou seja, riscos precedentes do conjunto de indivíduos, grupos e organizações que se encontram fora da empresa e que influenciam e são influenciados pela mesma e Riscos Oriundos do Ambiente Interno, isto é, o que está dentro da organização, recursos físicos e humanos, missão, visão, estratégias, governança corporativa, processos, departamentos e funções.

Também observa-se que Penha e Parisi (2005) buscaram detalhar no Quadro 1 quais os Riscos oriundos do Macro-ambiente, que estão classificados da seguinte forma: (1) Político-legais; formado por leis, órgãos governamentais, sindicatos e demais grupos de pressão que podem influenciar e limitar as organizações. (2) Econômicos; ligado ao valor da incerteza correspondente ao rendimento esperado em um determinado investimento. (3) Demográficos; correspondente a fatores da dinâmica populacional humana. (4) Naturais; eventos de catástrofes não previsíveis. (5) Tecnológicos; potencial de ocorrência de eventos danosos à organização. (6) Sociais; ligados a acontecimentos na sociedade. Ainda verifica-se a classificação do Riscos do Ambiente Setorial como demanda, fornecedores, clientes, concorrentes e produtos alternativos.

Além dos riscos descritos no parágrafo acima, relaciona-se no Quadro de Risco Empresarial Total os itens oriundos do ambiente interno; que estão englobados nas estratégias corporativas, financeira e operacionais de uma organização. Para o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), o gerenciamento de riscos corporativos pode ser definido da seguinte forma:

“Processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade”.

De acordo com Vanca (2003), “a Gestão de Riscos é tema que suscita crescente atenção no mundo empresarial. Diversas novas funções relacionadas à

Gestão de Riscos vêm surgindo, como “Gestor de Riscos”, *Risk Officer* e *Compliance Officer*.”

Segundo Padoveze (2003, p.129) “cada organização apresenta um perfil específico de riscos. Para identificar este perfil, é necessário entender que os riscos podem ser vistos sobre diversas perspectivas, a saber: (1) Riscos como oportunidade - Está implícito no conceito de risco e retorno. Quanto maior o risco, maior o potencial de retorno e, necessariamente, de perda. Neste contexto, a gestão de risco significa utilizar técnicas para maximizar a parte exterior considerando as restrições do ambiente operacional da organização, dada qualquer limitação que exista para minimizar a parte interior; (2) Riscos como perigo ou ameaça: É o que os administradores mais comumente entendem pelo termo. Eles estão se referindo a eventos potencialmente negativos, tais como: perdas financeiras, fraudes, danos à reputação, roubo ou furto, morte ou injúria, falha de sistemas, ou demandas judiciais. Neste contexto, a Gestão de Riscos significa instalar técnicas administrativas para reduzir a probabilidade de eventos negativos sem incorrer em custos excessivos ou paralisar a organização; (3) Riscos como incerteza - Refere-se à distribuição de todos os resultados possíveis, sejam positivos ou negativos. Neste particular, a Gestão de Riscos procura reduzir a variância entre resultados antecipados e os resultados reais”.

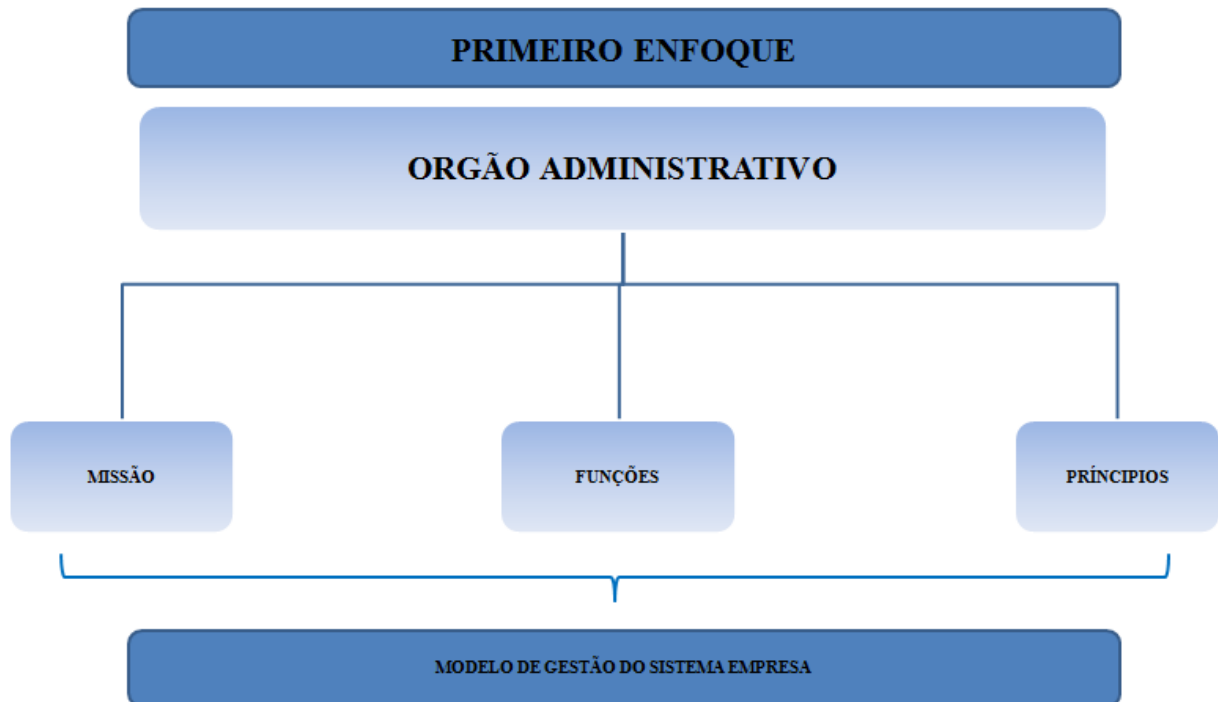
## 2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA CONTROLADORIA

Segundo Borinelli (2006, p.105) “controladoria é um conjunto de conhecimentos que constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Morante e Jorge, (2008, p.1) definem controladoria como “um departamento criado no exterior e trazido pelas multinacionais para o Brasil, é reconhecidamente um órgão de importância capital para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas”. Para Catelli (2001, p.344) “a controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer, deve-se cindi-la em dois vértices: primeiramente como ramo de conhecimento e o segundo como órgão administrativo”.

De acordo com Garcia (2003) “A Controladoria é identificada como ramo de conhecimento que estuda a identificação, mensuração e decisão relativas aos

eventos econômicos e à informação decorrente, a todos os usuários”. Para Mosimann e Fisch (1999, p.88), “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques”, abaixo demonstra-se o primeiro enfoque, que serão embasados após a Figura 1:



**Figura 1** - Primeiro enfoque da Controladoria  
Fonte: elaborado com base em Mosimann e Fish (1999).

A Figura 1 retrata o primeiro enfoque da Controladoria como Órgão administrativo, isto é, unidade administrativa responsável pela coordenação e disseminação desta Tecnologia de Gestão (Catelli, 2001).

Peleias (2002, p.13) citado por Garcia (2003, p.69) define controladoria, enquanto órgão administrativo, como “área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem adequado suporte ao processo de gestão”. Para Podoveze (2003, p.33) “controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa”.

Outro subitem abordado na Figura 1 refere-se à Missão da Controladoria, que segundo Catelli (2001), “é assegurar a otimização do resultado econômico da

organização”. Portanto para que essa missão seja cumprida, faz-se necessário a realização dos objetivos institucionais, isto é, aquilo que a organização deseja alcançar, o motivo pela qual a mesma foi criada.

Mosimann e Fish (1999) afirmam que a missão da controladoria, assim como as demais áreas de uma organização (empresa) é esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização, portanto, é fundamental que os esforços sejam coordenados para conseguir um resultado global sinérgico, ou seja, maior que a soma dos resultados de cada área da empresa. Para Riccio e Peters (1993, p.9) *apud* Garcia (2003, p.70) a missão da Controladoria pode ser entendida como:

“coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá responder a um resultado global igual ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e continuidade da organização”.

Caggiano e Figueiredo (1997, p.83) citado por Garcia (2003) afirmam que a Missão da Controladoria é definida como zelar pela continuidade da organização, assegurando a otimização do resultado pleno. Seu objetivo final é “garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

As funções básicas de Controladoria, segundo Wilson, Roehl-Anderson e Bragg (1995, p.22-23) *apud* Brito (2000, p.24-25), são: “Planejamento, Controle, Relatórios, Contabilidade e Outras Responsabilidades como: relacionamento com Auditores externos, investidores, órgãos reguladores; responsável pela área tributária e programas de segurança, entre outros”. Heckert e Wilson (1967) citado por Mosimann e Fisch (1999) concordam e detalham as funções da seguinte forma:

- A função de planejamento, que inclui o estabelecimento e a manutenção de um plano operacional integrado por meio de canais gerenciais autorizados, de curto e longo prazo, compatível com os objetivos globais, devidamente testados e revisados, abrangendo um sistema e procedimentos exigidos;
- Função de controle, que inclui o desenvolvimento, o teste e a revisão por meios adequados dos padrões satisfatórios contra os quais deve-se medir o desempenho real, e a assistência à administração no incentivo à conformidade dos resultados reais com os padrões;

- Função de relatar, que inclui preparação, análise e interpretação dos fatos financeiros e números para o uso da administração, envolve uma avaliação desses dados em relação aos objetivos e métodos da área e da empresa como um todo, e influências externas e preparação de relatórios a terceiros como órgãos governamentais, acionistas, credores, clientes, público em geral, conforme suas exigências;
- Função contábil, que inclui o estabelecimento e a manutenção das operações da contabilidade geral e da contabilidade de custos da fábrica, da divisão e da empresa como um todo, juntamente com os sistemas e métodos referentes ao projeto, instalação e custódia de todos os livros contábeis, os registros e formas requeridos para registrar objetivamente as transações financeiras e adequá-las aos princípios contábeis, com o respectivo controle interno;
- Funções de responsabilidade primária, que incluem supervisão e operação de tais áreas como: impostos, abrangendo questões locais, estaduais e federais, relação com o fisco e a auditoria independente; seguros, em termos de adequação da cobertura e manutenção dos registros, desenvolvimento e manutenção de instruções padrão, procedimentos e sistemas; programas de conservação de registros; relações públicas com o mercado financeiro; e, finalmente, a coordenação de todos os sistemas e instrumentos de registro dos escritórios da empresa.

O último enfoque da Controladoria como Órgão Administrativo são os princípios, que é um conjunto de padrões de conduta adotado por uma determinada organização.

Para finalizar a conceituação de controladoria citada por Mosimann e Fisch (1999, p.88), apresentar-se na Figura 2 um esquema representando o segundo enfoque da controladoria. Após será realizado uma explanação referente aos conceitos citados:



**Figura 2** - Segundo enfoque da controladoria  
 Fonte: elaborado com base na citação de MOSIMANN E FISH (1999).

A Figura 2 apresenta o segundo enfoque da Controladoria, que está descrito como área do conhecimento humano dividida em subsistemas de fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências. De acordo com Catelli (2001, p.344):

A Controladoria enquanto área de conhecimento humano, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Mosimann e Fisch (1999, p.99), concluem sob o segundo enfoque, que a Controladoria pode ser conceituada como “conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente a Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”.

Para Kanitz (1976) a controladoria não se resume apenas em administração do sistema contábil da empresa. Atualmente, o controlador se cerca de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que têm a tarefa de analisar e dirigir, à luz de cada um dos campos de conhecimento, um

imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função de Controladoria. Portanto entende-se que o controlador terá várias funções dentro de uma organização para administrar, estas dependerão das dimensões da empresa (missão, visão, crenças e valores e cultura organizacional) que norteará seus dirigentes para definição de quais processos serão controlados. A função básica do controlador consiste em dirigir – e na maioria das vezes implantar os sistemas relacionados abaixo:



**Figura 3** - Função básica do controlador

Fonte: elaborado com base na citação de Kanitz (1976).

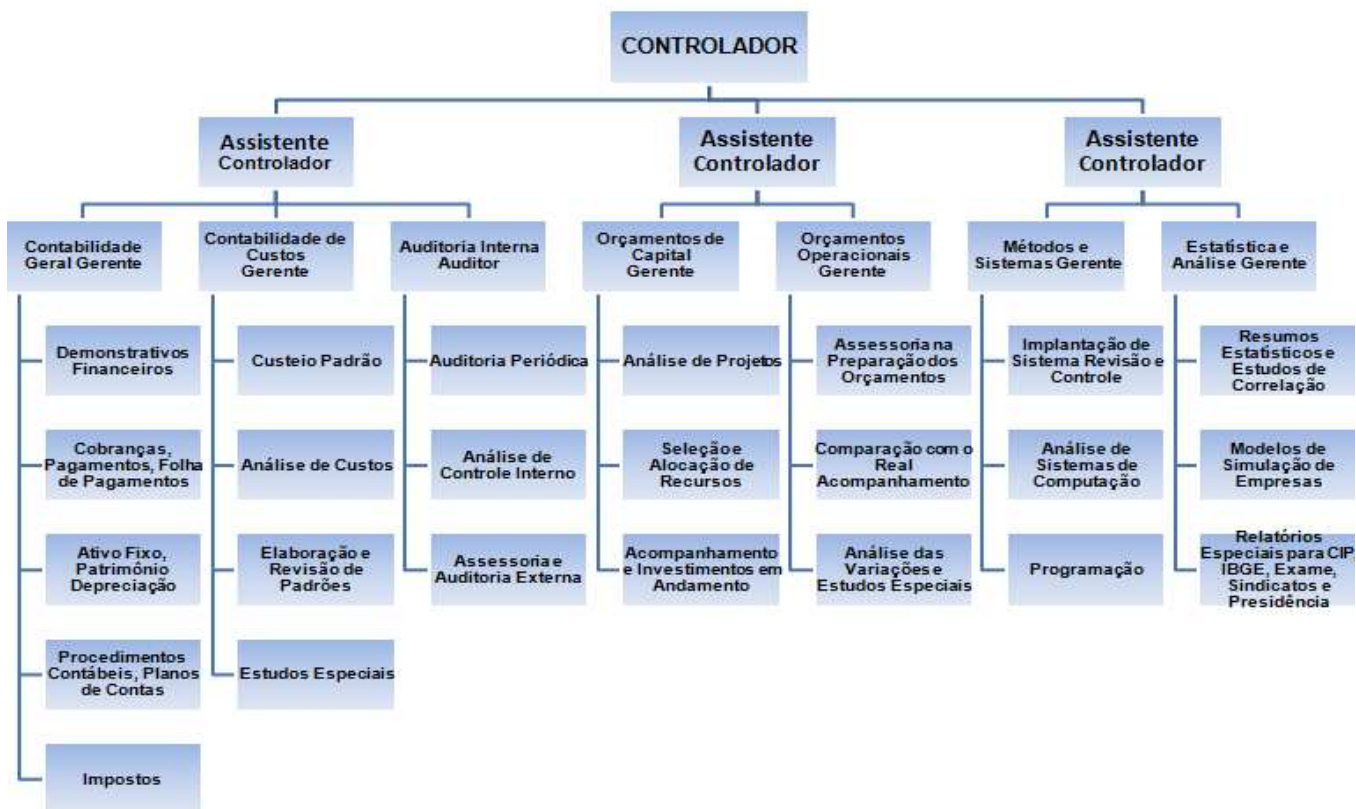
Na Figura 3, função básica do controlador, detalha-se de forma sucinta quais as responsabilidades deste profissional, que são descritas como de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Nota-se primeiramente que a Informação compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos, dentre outros. Na sequência descreve-se como o controlador age no quesito de motivação, sobre o comportamento dos funcionários da empresa podendo motivá-los positivamente ou negativamente. Após verifica-se a função de Coordenação, ou seja, o Controlador através de suas funções diárias, de certa forma centralizadora de informações é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa, o que poderá gerar em alguns casos, assessoramento a direção da empresa referente à alerta de algum fato discrepante, assim como sugerir as possíveis soluções para os responsáveis.

Posteriormente, demonstra-se a função de Avaliação, esta atividade compreende avaliar e interpretar os dados, fatos e informações, identificando se estes são negativos, caso afirmativo deverá apontar à alta direção. Depois retrata a função de Planejamento, que consiste em avaliar os resultados reais alcançados

frente aqueles anteriormente planejados. Portanto cabe ao controlador, uma importante função no planejamento, determinando se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior. Para finalizar Kanitz (1976) descreve a função de Acompanhamento, que consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados, permitindo ao controlador interferir para corrigir as falhas ou então para se certificar de que o planejamento não poderá ser cumprido.

As funções de controladoria são descritas como responsável por subsidiar o processo de gestão, ou seja, suprir os Gestores de diversas áreas, no processo de gestão, com instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre os desempenhos e resultados econômicos. Outra função descrita é apoiar a avaliação de desempenho, isto é, a controladoria deverá fornecer uma análise, como mais um subsídio ao processo de avaliação de desempenho individualmente por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos. Após verifica-se o apontamento da função de apoio à avaliação de resultado, na sequência observa-se a descrição da função de gerir os sistemas de informações e por último a função de atendimento aos agentes de mercados, pois como a empresa é um sistema aberto e, conseqüentemente interage com o meio ambiente em que está inserida torna-se função da controladoria atender às demandas externas, da seguinte forma: Analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e atendendo aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido seja apoiando o Gestor responsável (CATELLI, 2001).

Abaixo demonstra-se um exemplo de organograma de um departamento de controladoria, que descreverá todos os cargos, assim como as funções que estão contempladas para este departamento em uma organização.



**Figura 4** - Organograma de Controladoria.  
Fonte: Adaptado Kanitz (1976).

Na Figura 4 têm-se o detalhamento das funções de um Assistente Controlador típico, que são descritas como cargo de Gerente de contabilidade geral e de custos, Auditoria interna – realizada pelo Auditor, Orçamentos de capital e operacional, métodos e sistemas, assim como gerente de estatísticas e análise. Logo abaixo dos cargos de gerente têm-se as tarefas diárias que deverá ser desempenhada pelo colaborador deste departamento em uma organização.

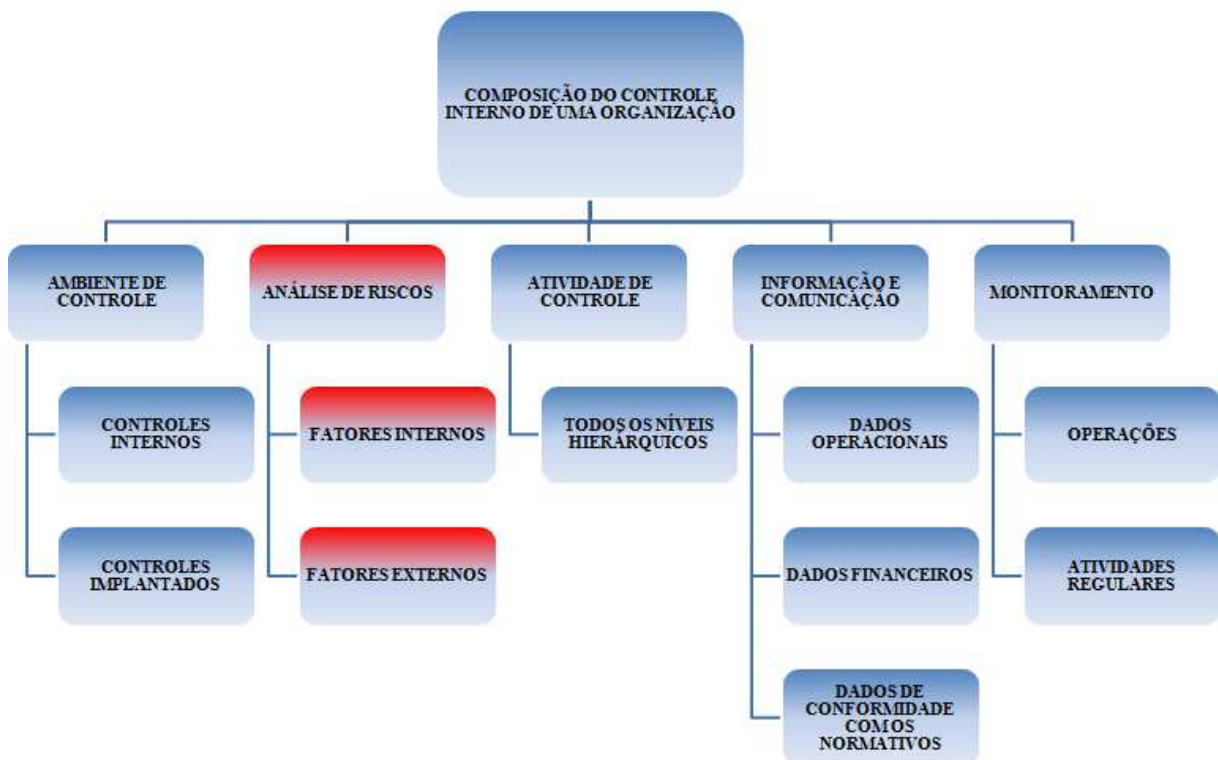
### 2.3 ATRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA DE RISCOS

Conforme Borinelli (2006) as atribuições da controladoria de riscos “compreende as atividades de identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos”. Para Brito (2000, p.29) “a controladoria pode ser concebida como a área mais adequada e oportuna para ser responsável pelo sistema de controle de riscos, porque é um órgão neutro o suficiente para julgar com independência e porque,

tendo acesso às informações gerais, a consolidação e validação dessas informações são facilitadas”.

Segundo Guimarães *et al.* (2009) nos dias de hoje, encontra-se em algumas empresas, principalmente nas de grande porte, a figura do *Chief Risk Officer* que, além de conhecer os métodos, técnicas e ferramentas de Gestão de Riscos devem conhecer também os negócios da empresa: missão, visão, política e estrutura organizacional, processos e modelo de gestão. Portanto, entende-se que é importante que a empresa tenha uma base de dados a avaliar e acompanhar corretamente os negócios da organização e é neste ponto que considera a contribuição da Controladoria no processo de Gestão de Riscos.

O *Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* (2005) *apud* Araújo e Luca (2006) “diz que controle interno é um processo efetuado pelo conselho de administração, diretoria, gerência e outros profissionais, desenhado para promover razoável segurança de que os seguintes objetivos das empresas serão atingidos: confiabilidade das demonstrações contábeis; eficácia e eficiência das operações; e adequado cumprimento das normas e regulamentos.” Na Figura 5 demonstra-se a composição do controle interno de uma organização:



**Figura 5** - Composição do controle interno.

Fonte: Adaptado da citação do *COSO* (2005) *apud* Araújo e Luca (2006).

Observa-se que o Controle interno de uma organização é composto de cinco subsistemas, que são descritos como: ambiente de controle, análise de riscos, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento. Nota-se que a análise de riscos é uma atividade que está inserida no contexto de controladoria de uma organização, sendo esta responsável pelas análises dos fatores internos e externos que possam afetar de forma positiva e/ou negativa os objetivos traçados pelo conselho de administração, diretoria, gerência e outros profissionais. Também verifica-se o detalhamento de outros controles internos, que estão detalhados nos tópicos a seguir, de acordo com COSO (2005) *apud* Araújo e Luca (2006):

- Ambiente de controle: está relacionado com a consciência de controle da alta administração da empresa, considerando fatores como ética e integridade, além de enfatizar, para todos os profissionais da organização, a importância dos controles internos e sua preocupação em saber se os controles implantados estão sendo executados como previamente previstos.
- Atividade de controle: são consideradas as políticas internas da empresa que asseguram que os planos definidos pela alta administração estão sendo implantados e atingidos em todos os níveis hierárquicos da organização, incluindo o sistema de tecnologia da informação.
- Informação e comunicação: relacionam-se com a produção de informações operacionais, financeiras e de conformidade com os normativos (*compliance*), necessárias para a administração da empresa. As informações geradas são utilizadas por usuários internos e externos e deve seguir um fluxo, que atenda a todos os níveis hierárquicos da organização.
- Monitoramento: representa o constante acompanhamento das operações e atividades regulares da empresa, decorrente do desempenho de seus profissionais. Este elemento também envolve a comunicação das deficiências identificadas ao gestor responsável pelo controle das operações.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A classificação de pesquisa será de acordo com Gil (2002, p. 44) “pesquisa bibliográfica que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A maior vantagem da pesquisa bibliográfica consiste no fato de permitir ao investigador ter acesso a informações de forma mais ampla a materiais de pesquisas, do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A delimitação da amostra da pesquisa consiste em analisar o desenho do departamento de Gestão de Riscos em uma empresa de equipamentos elétricos. A coleta de dados é realizada através de pesquisas bibliográficas via meio físico, eletrônico e observação participante, após efetua-se a análise dos dados mediante a leitura qualitativa, descritiva e analítica sobre os assuntos correlacionados. Para coleta dos dados utiliza-se da pesquisa participante desenvolvida na empresa objeto de estudo no período de março a maio de 2012.

A limitação de pesquisa encontrada no presente estudo refere-se à disponibilidade de bibliografias, traduzidas para a língua portuguesa, que discorra sobre o tema de Gestão de Riscos. Outra limitação importante a ser considerada, consiste nas divergências encontradas entre a literatura estudada e a prática observada no departamento de Gestão de Riscos da empresa analisada.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo realiza-se a apresentação sucinta da empresa e análise dos dados coletados, via pesquisa observatória. Primeiramente, descreve-se a configuração do setor de Gestão de Riscos da empresa estudada. Em seguida, apresentam-se as ferramentas para identificação dos riscos na empresa. Na sequência demonstra-se a avaliação qualitativa dos riscos. Por último explana-se o monitoramento e controle de riscos.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada nesta monografia encontra-se inserida no mercado brasileiro desde 1979, data de sua fundação, comercializando equipamentos elétricos destinados para manobras em subestações industriais e concessionárias, estes são fornecidos sob demanda, isto é, através de projetos customizados de acordo com os requisitos e necessidades do cliente.

### 4.2 CONFIGURAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE RISCOS NA EMPRESA

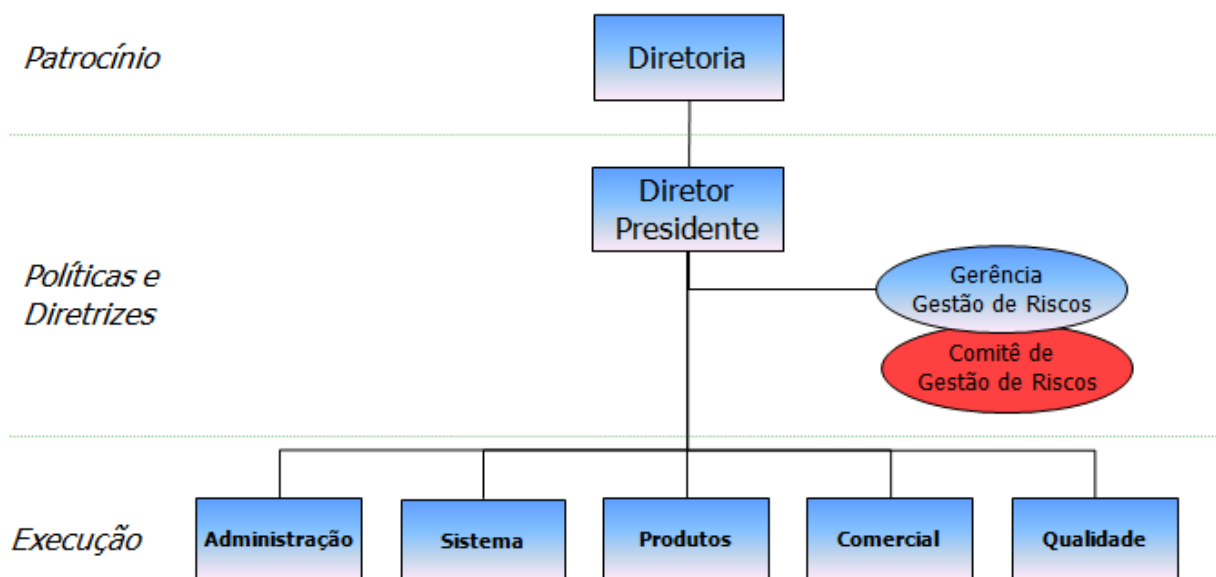
O gerenciamento de riscos dos projetos de equipamentos elétricos na empresa analisada divide-se em três blocos: Governança Corporativa, Processos e Pessoas.

Segundo Garcia (2005, p.6) “o tema governança corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia”. A Governança Corporativa dentro da empresa observada é definida como um conjunto de processos, costumes, políticas, leis e princípios que regulam a maneira como o gerenciamento de riscos dos projetos de equipamentos elétricos são controlados e administrados, de forma a auxiliar os profissionais envolvidos neste processo no monitoramento do desempenho desta gestão.

Os Processos caracterizam os passos a serem seguidos para a identificação, avaliação e quantificação dos riscos, que geram o desenvolvimento das respostas a eles e o monitoramento e controle deste plano de respostas,

fechando o ciclo de planejamento e acompanhamento dos riscos do projeto. As pessoas são os maiores ativos de qualquer empresa. Precisam estar constantemente em desenvolvimento, a fim de que espelhem as competências necessárias para o sucesso da organização.

Abaixo demonstra-se o organograma da empresa de equipamentos elétricos, neste têm-se desenhado o posicionamento da Gerência de Gestão de Riscos e o Comitê de Gestão de Riscos.

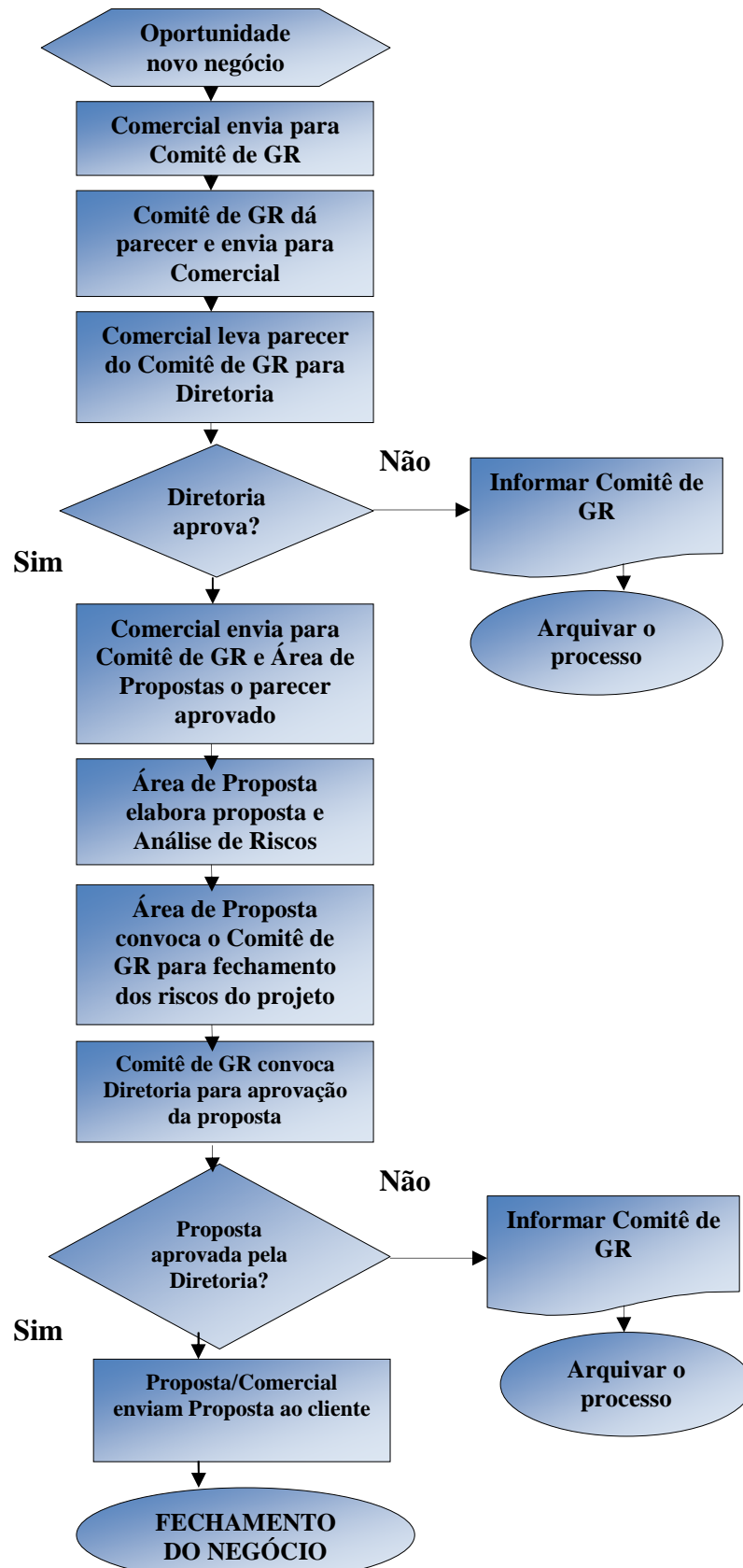


**Figura 6** - Posicionamento de GR em um organograma  
Fonte: elaborado pela autora (2012).

Nota-se que o processo de Gestão de Riscos têm o apoio da Diretoria e Diretor Presidente, que afere à Gestão de Riscos da empresa observada a sustentabilidade que o processo necessita. Também observa-se no organograma, que existe instituído um Comitê de Gestão de Riscos, que fará o papel de guardião dos procedimentos a serem aplicados nas áreas da organização. Por sua vez, cada área terá a responsabilidade de personalizar e operacionalizar os procedimentos estabelecidos pela Gerência de Gestão de Riscos em conjunto com o Comitê de Gestão de Riscos, seguindo as políticas e diretrizes existentes. Para tanto, cada área dispõe de um representante no Comitê de Riscos, que será responsável por apresentar as informações específicas ao Comitê e também assessorar a sua respectiva área na correta implementação dos procedimentos.

Diante a explanação, entende-se que a Gerência de Gestão de Riscos e o Comitê de Gestão de Riscos, instituídos pela Diretoria da empresa de equipamentos elétricos, refere-se a órgão de staff, isto é, os mesmos executam serviços especializados e de assessoria. As atribuições e responsabilidades do Comitê de Gestão de Riscos pode ser as seguintes:

- Estabelecer e revisar políticas, procedimentos e programas de treinamento para a Gestão de Riscos de Projetos a serem aplicados pelas áreas;
- Apoiar as áreas na efetivação da política e dos procedimentos estabelecidos para a implementação da Gestão de Riscos;
- Promover, em reuniões periódicas, o alinhamento e a troca de experiências entre as áreas;
- Apoiar as áreas nas apresentações semestrais à Diretoria sobre o desempenho da Gestão de Riscos em suas áreas;
- Manter a Diretoria informada sobre as reuniões do Comitê;
- Manter frequentemente atualizado o número necessário de profissionais de cada área a participar do Comitê, de forma a assegurar a adequada representatividade delas nas referidas reuniões periódicas;
- Participar das reuniões de fechamento dos riscos dos projetos, na elaboração de propostas de sistemas com valor acima de R\$ 30 milhões;
- Participar das reuniões de fechamento dos riscos dos projetos, na elaboração de propostas de produtos e sistemas de proteção e controle com valor acima de R\$ 3 milhões;
- Validar as documentações dos fechamentos da análise de riscos, na elaboração de propostas, nos casos acima.



**Figura 7** - Fluxograma de Gestão de Riscos.  
 Fonte: elaborado pela autora (2012).

Na Figura 7 demonstra-se a representação gráfica do fluxo de trabalho da Gestão de Riscos na empresa de equipamentos elétricos. O fluxo inicia-se com o surgimento da entrada de um novo negócio, após descreve-se os passos internos que deverão ser seguidos pelas seguintes áreas: Comercial, Proposta, Comitê de Gestão de Riscos e Gerência de Riscos. Para finalizar o fluxo de trabalho faz-se necessário que todas as áreas apresentem os dados e informações relevantes para a Diretoria, que será responsável pelo aval final de aprovação e/ou reprovação da Proposta do Cliente.

#### 4.2.1 Ferramentas para identificação dos Riscos na Empresa

Para Rodrigues (2009) o *Brainstorming* ou Tempestade Cerebral é definido como “uma técnica motivacional de autoria de Alex Osborn com o intuito de estimular a criatividade em seus colaboradores”. O Comitê de Gestão de Riscos da empresa estudada, utiliza-se desta ferramenta para levantamento de riscos relacionadas aos projetos de equipamentos elétricos, o aplicação do *Brainstorming* inicia-se com convocação de reunião com a participação dos profissionais das áreas envolvidas no projeto, sendo que cada participante deverá ser instigado a dar sugestões sobre o tema, ficando um dos participantes do Comitê de Gestão de Riscos responsável pelo registro de todas as sugestões dadas. Após estas deverão ser ordenadas para realização de uma análise quantitativa e qualitativa, com intuito de eliminar as repetições e sugestões não pertinentes, obtendo-se assim a lista final dos riscos aos quais o projeto está exposto.

Para Pinto *et al.* (2006) o Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa) “é um importante instrumento a ser utilizado para descobrir os efeitos indesejados e aplicar correções necessárias. É uma ferramenta simples, que possui um efeito visual de fácil assimilação, e que, sem dúvida, ajuda a sistematizar e separar corretamente as causas e efeitos”. Verifica-se que quando necessário, o Comitê de Riscos, aplica esta ferramenta gráfica, com objetivo de identificar as causas e efeitos dos riscos envolvidos nos projetos de equipamentos elétricos.

Outra prática visualizada e praticada diariamente na empresa de equipamentos elétricos é a Consulta à Base de Dados históricos da Empresa: onde

os participantes do Comitê de Riscos efetuam consultas nos arquivos coletados durante a elaboração das propostas de projetos, em execução ou concluídos, incluindo as lições aprendidas em cada um deles, posteriormente elaboram um resumo das informações obtidas, para facilitar a análise junto ao Comitê de Gestão de Riscos. Para finalizar nota-se também a aplicação da prática de Entrevistas com especialistas de controladoria e demais áreas da própria empresa, com intuito de levantar respostas para os eventos de riscos, os quais o projeto está exposto.

#### 4.2.2 Avaliação qualitativa dos Riscos

Depois que as práticas citadas no subitem anterior forem concluídas, se faz necessário à avaliação qualitativa dos Riscos; ou seja, todos os representantes que compõem o Comitê de Gestão de Riscos, deverão com base em cada fator de risco identificado, avaliar sua probabilidade de ocorrência e qual impacto no projeto. Portanto sugere-se de acordo Figueiredo (2001) a matriz de riscos, que deverá ser utilizada na avaliação de riscos operacionais e de riscos ambientais, respectivamente, de acordo com gráfico da Figura 8:

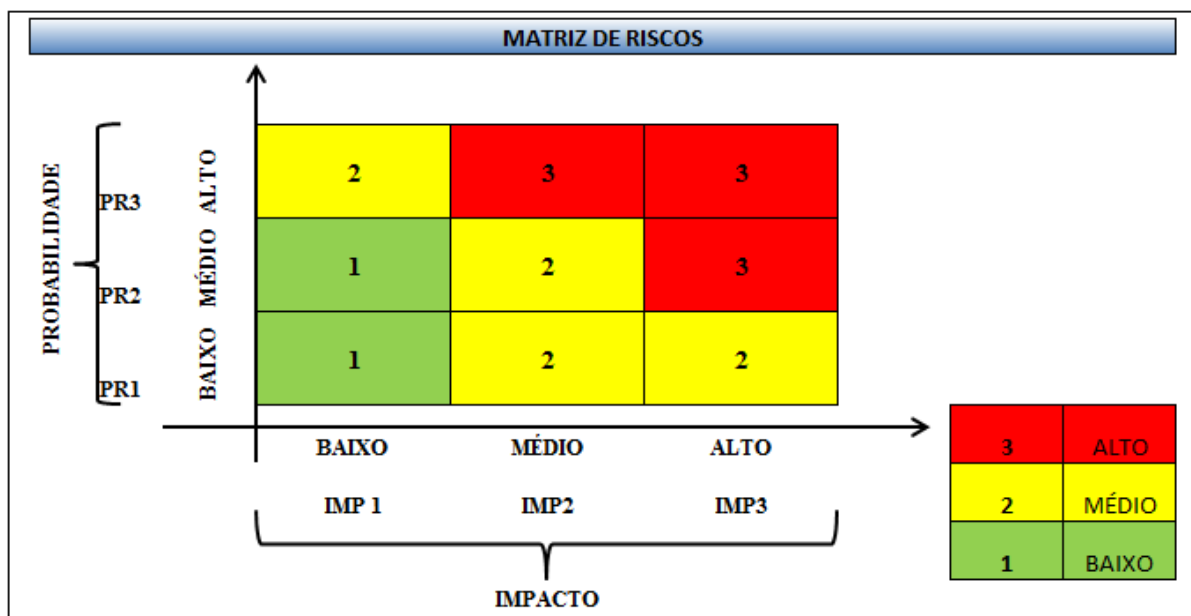


Figura 8 - Matriz de Riscos  
Fonte: adaptado da empresa (2012).

Os participantes do comitê com base em cada fator de risco identificado deverão avaliar sua probabilidade de ocorrência, subjetivamente, em baixa (até 25%), média (entre 25% e 50%) ou alta (acima de 50%), registrando os valores no

eixo da linha ordenada (y) e os valores dos impactos no eixo da linha abscissa (x), conforme gráfico da figura 7.

#### 4.2.3 Monitoramento e Controle de Riscos

À medida que os eventos de riscos previstos e imprevistos forem ocorrendo, seus custos deverão ser orçados cumulativamente, após deverá ser realizada uma análise criteriosa para definir se este evento de risco é passível de aplicação de aditivo de custos no cliente e/ou a conta contábil do projeto deverá absorver este prejuízo. Caberá ao Gestor do Projeto definir o responsável pela coordenação do *follow-up* dos registros, fornecendo o mapeamento dos riscos identificados, as avaliações qualitativas e quantitativas, planos de ações, premissas e qualificações da proposta e o valor da contingência.

Na fase de implantação do projeto de equipamentos elétricos, as atualizações do registro das atividades de gestão dos riscos deverão ser coordenadas pelo gestor do projeto. Estas atualizações são do tipo acréscimos ou decréscimos das probabilidades e impactos, comentários e justificativas sobre as novas condições de causas e efeitos, status dos planos de ações, novas ocorrências, entre outras, que ocorrerão durante a fase de implantação do projeto. A expectativa é que a implementação eficaz destas ações resulte na redução dos riscos associados ao projeto.

Após a finalização dos projetos o Gestor responsável pelos mesmos, deverá elaborar um relatório descrevendo as lições aprendidas e também relacionar todos os riscos envolvidos, após, estes dados deverão ser disponibilizados para o Comitê de Gestão de Riscos, para consultas à base de dados históricos da empresa.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo apresentam-se as conclusões do estudo e as recomendações futuras de pesquisa.

### 5.1 CONCLUSÕES

O estudo objetivou analisar o desenho do departamento de Gestão de Riscos em uma empresa de equipamentos elétricos. Para alcançar o objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica analítica, iniciada por meio da análise documental física e eletrônica, com intuito de desenvolver a presente monografia.

Primeiramente apresenta-se o referencial teórico com os seguintes temas: caracterização da Gestão de Riscos, neste discorre-se sobre as definições de gestão e riscos dentro de uma organização. Em seguida aborda-se os aspectos conceituais da controladoria, que contemplam as definições do departamento de controladoria, missão, funções, enfoques e princípios. Para finalizar descreve-se as atribuições da controladoria de riscos. Assim a pesquisa bibliográfica permite concluir que a área de Gestão de Riscos está inserida dentro do departamento de controladoria das organizações e compreende as atividades de identificação, mensuração, análise, avaliação, divulgação e controle dos diversos riscos internos e externos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos para empresa.

Porém, após análise da configuração do setor de Gestão de Riscos na empresa de equipamentos elétricos, notou-se que a teoria não é aplicada a prática organizacional, pois conforme organograma apresentado e analisado, a Gestão de Riscos não está ligada ao departamento de Controladoria da empresa, sendo que a primeira reporta-se diretamente a diretoria e diretor presidente da organização. Portanto, a pesquisa revelou que a empresa estudada, segmenta o organograma de controladoria apresentado nas referências bibliográfica de uma forma diferente, ou seja, a política da organização optou por separar a Gestão de Riscos do departamento de Controladoria, criando desta forma uma área staff para gerenciamento de riscos.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Diante as limitações de pesquisas, apresentam-se abaixo algumas recomendações para futuros estudos a serem investigados:

- Realizar estudos de outros desenhos de departamento de Gestão de Riscos em organizações de outro segmento, para verificar se estes são condizentes com a teoria;
- Ampliar os estudos em literaturas de línguas estrangeiras;
- Investigar atividades e atribuições para o departamento de Gestão de Riscos; e
- Propor outras configurações suportadas pela Controladoria para o departamento de Gestão de Riscos em empresas de segmento diferente do analisado na presente monografia.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Paulo Giuseppe Lima; LUCA, Marcia. **Controladoria e Gerenciamento do Risco Operacional: Um estudo nas grandes empresas do Estado do Ceará**, 2006. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/222.pdf>>. Acesso em 14/04/2012.

BRITO, Osias Santana de. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. São Paulo, 2000. Disponível em: <[http://www.risktech.com.br/PDFs/Modelo\\_Risco\\_Retorno.pdf](http://www.risktech.com.br/PDFs/Modelo_Risco_Retorno.pdf)>. Acesso em 30/04/2012.

BORINELLI, Márcio. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/.../TeseMarcioBorinelli.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/.../TeseMarcioBorinelli.pdf)>. Acesso em 30/04/2012.

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

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2007. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf)>. Acesso em 01/02/2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3a ed. totalmente revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1999.

FIGUEIREDO, R. P. **Gestão de Riscos Operacionais em Instituições Financeiras – uma abordagem qualitativa**. Belém (PA). Dissertação (Mestrado) – UNAMA, 2001.

GARCIA, E. A. R. **Modelo de Controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsetor edificações sob a ótica da Gestão Econômica**. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-01052003-114153/pt-br.php>>. Acesso em 01/05/2012.

GARCIA, Felix Arthur. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie\\_ufrj\\_cvm/Felix%20Arthur\\_C\\_Azevedo\\_Garcia.pdf](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf)>. Acesso em 01/05/2012.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, I.C. *et al.* **A importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Não financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers**. RBGN – FECAP, 2009. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/463/519>>. Acesso em 30/04/2012.

IBGC. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007. Disponível em: <<http://www.icts.com.br/new/arquivos/IBGC-orientacaogerriscoscorporativos.pdf>>. Acesso em 18/03/2012.

JESUS, Marcelo Chaves de Jesus. **Redação e formatação de trabalhos científicos de acordo com as normas da Universidade Federal do Paraná**. Curitiba, 2010.

KANITZ, Stephen Charles; **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo Ed Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PENHA, J. C.; PARISI, C. **Um caminho para integrar a Gestão de Riscos à controladoria**. In. CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 13., 2005, Itapema/SC. Anais... São Leopoldo: ABC, 2005. Disponível em: <[http://www.intercostos.org/documentos/custos\\_97.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/custos_97.pdf)>. Acesso em: 15/03/2012.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PINTO, A.P.A. *et al.* **Projeto Preliminar: Levantamento de requisitos e proposta de um Planejamento Estratégico Transparente e Participativo para o IFSC**. São Carlos, 2006. Disponível em: <[http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivos/Projeto\\_Planejamento\\_Estrategico.pdf](http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivos/Projeto_Planejamento_Estrategico.pdf)>. Acesso em: 01/05/2012.

RISCO. In: DICIONÁRIO Michaelis. Disponível em: <[www.uol.com.br/michaelis](http://www.uol.com.br/michaelis)>. Acesso em: 17/03/2012.

RODRIGUES, Jaqueline Fonseca. **Influência das Técnicas de Criatividade nos Resultados de Inovação em uma empresa do ramo metalúrgico em Ponta Grossa-PR**. Ponta Grossa, 2009. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/133/Dissertacao.pdf>> Acesso em 01/05/2012.

VANCA, Paulo M. **Gestão de Riscos corporativos: suporte à reputação e gestão do negócio**. Artigo disponível em: <<http://www.ibef.com.br/artigos/artigos.asp?ID=23>> Acesso em: 18/03/2012.