



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

CONTROLES INTERNOS UTILIZANDO BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

FERNANDO REICHERT HAAS

SICREDI UNIAO RS

fernando_haas@sicredi.com.br

SADI ALBERTO SCARAMUSSA

URI - INIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA

administrativo@coopatrigo.com.br

VITOR KOCHHANN REISDORFER

vitorkreis@gmail.com

MARCIA HELENA DOS SANTOS BENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

marciabento@politecnico.ufsm.br

LUCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

luciagm@ufsm.br

CONTROLES INTERNOS UTILIZANDO *BALANCED SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

RESUMO

A necessidade das organizações em aprimorar seus processos de gestão, face ao anseio de aperfeiçoar o desempenho e garantir o cumprimento de sua missão, faz com que seus administradores busquem alternativas na tecnologia da informação. O sistema de informações é uma ferramenta que direciona o gestor a ações que buscam contribuir para esse fim. As empresas visando alcançar melhor posicionamento precisam atingir sucesso na criação de valor, havendo a necessidade de definir seus objetivos. O *balanced scorecard* é uma ferramenta de formulação de estratégia no processo de gestão empresarial de uma organização e deve ser implementado no planejamento estratégico. O direcionamento dos controles internos por técnicas de gestão de riscos possibilita a supervisão, pela alta administração, do processo de gerenciamento dos riscos conduzidos pelos administradores, resultando na facilidade de acesso ao mercado e no aumento do valor da empresa, e contribuindo para a sua perenidade. Normalmente dentro das empresas ocorre falta de integração entre os sistemas de informação, além de dificuldade dos gestores no acesso às informações contidas nos sistemas. Assim, as características desejadas pelos gestores podem ser encontradas em um sistema de informações executivas, desde que sejam adaptadas às suas necessidades.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia de informação, *balanced scorecard*, governança corporativa.

INTERNAL CONTROLS USING BALANCED SCORECARD AS CORPORATE GOVERNANCE INSTRUMENT

The need for organizations to improve their management processes, given the desire to improve the performance and ensure the fulfillment of its mission, makes your managers look for alternatives in information technology. The information system is a tool that directs the manager to actions that seek to contribute to that end. Companies aiming to achieve better positioning need to achieve success in creating value, with the need to define your goals. The balanced scorecard is a strategy formulation tool in the business process management of an organization and should be implemented in strategic planning. The direction of internal controls for risk management techniques enables supervision by senior management, the process of managing risks conducted by administrators, resulting in ease of access to the market and increasing the company's value and contributing to its sustainability. Usually within companies is lack of integration between information systems, as well as difficulty of managers access to information contained in the systems. Thus, the characteristics desired by managers can be found in an executive information system, provided they are adapted to their needs.

KEYWORDS: *Information Technology, Balanced Scorecard, Corporate Governance.*

1 INTRODUÇÃO

O sistema de informação tem como objetivo primordial ampliar as possibilidades de alternativas para problemas organizacionais, assim como permitir a exploração de informações disponíveis que possibilitem ao gestor traçar novos rumos e a comportar-se de forma proativa face ao ambiente em que se encontra.

Analistas de empresas buscam identificar os fatores determinantes do sucesso empresarial relacionados à adoção de boas práticas de governança corporativa utilizando varias técnicas, que podem abranger modelos econômicos para avaliar questões específicas em blocos de empresas selecionadas e estudos de casos.

Estudos indicam que somente uma boa governança não garante o sucesso empresarial, embora uma governança fraca possa levar uma empresa à falência. Os fatores determinantes do sucesso empresarial identificados em pesquisas, referiam-se às práticas de governança corporativa e ao uso de controles internos, a saber: a atitude da alta administração na formação da cultura da empresa; o papel de liderança do diretor-presidente; o desempenho proativo do conselho de administração e a existência de um bom sistema de controles internos.

O estudo tem como objetivo demonstrar a importância de um sistema adequado de controle interno como instrumento de governança corporativa, utilizando o *balanced scorecard* como uma ferramenta de formulação de estratégia. O mecanismo ideal para viabilizar a sua implementação na gestão de uma organização é o planejamento estratégico.

Controles internos devem ser implementados pela administração, compreendendo intervenções tanto do conselho de administração como da diretoria executiva, pelo fato de que é de ambos a responsabilidade de estabelecer o plano de organização.

Riscos operacionais decorrem da realização das operações, se materializando em fraudes praticadas por empregados e em falhas nos processos e nos sistemas informatizados, ocorrendo em função de um desenho organizacional inadequado, da falta de planejamento e monitoramento na delegação de poderes, da utilização de procedimentos sem uniformidades e da obsolescência de produtos e processos.

A valorização do gerente empreendedor decorre das exigências de novos paradigmas trazidos pelo progressivo entendimento do que seja uma gestão baseada em riscos, o que envolve a análise de três questões interligadas: os atributos de competência de um gerente, a definição dos riscos relevantes envolvidos na gestão operacional e a utilização do instrumental de risco.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados alguns conceitos referentes aos sistemas de informação, *Balanced Scorecard* e Governança Corporativa, temas essenciais ao desenvolvimento do estudo.

2.1 Sistema de Informação

Um sistema de informação consiste em uma soma estruturada de elementos. Segundo Mosimann, et. al. (1983), sistema de informação é uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas, também de cada área de responsabilidade.

O sistema de informação baseia-se em quatro componentes reunidos de modo a permitir o melhor atendimento aos objetivos da organização: a informação; os recursos humanos (incluídos no sistema de informação para coletar, processar ou usar dados); as tecnologias de informação (*hardware* e *software* destinados para a tarefa de processamento de dados e que capturam, manipulam, armazenam, recuperam e transmitem as informações); e as práticas de trabalho (formas, maneiras e métodos utilizados pelas pessoas da organização para realizar os seus serviços).

Procurando conceituar sistema, surgiram diversos raciocínios, pois os aspectos e setores envolvidos são diversos. Nesse sentido, sistema é definido como um conjunto de partes coordenadas entre si, e a interação entre as partes com o todo como definido por Bio (1985), onde considera-se sistema, um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.

Infere-se pelo exposto que sistema é um conjunto de elementos interdependentes e a interação entre suas partes forma um todo complexo. Os sistemas podem ser abertos ou fechados. Os sistemas fechados são aqueles isolados no meio ambiente. Os sistemas abertos são aqueles que se comunicam com o meio ambiente.

Padoveze (1998), com relação aos sistemas fechados e abertos, diz que os sistemas fechados não interagem com o meio ambiente externo, enquanto que os sistemas abertos se caracterizam pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis. Por conseguinte, o sistema de informações, além de ser um sistema aberto, é o principal elemento de comunicação entre os sistemas gerenciais e seus ambientes.

As informações antes de serem processadas por um computador são os dados básicos, enquanto que após o processamento, as informações constituem-se em relatórios, resultados

do processamento de dados. Os dados alimentam, dão entrada no sistema e as informações são produzidas, saem do sistema.

Estudiosos entendem que existe uma definição entre dados e informações, ficando muito nítido que os dados se apresentam de forma bruta, ainda não trabalhada. Uma informação não interpretada pode ser chamada de dado, pois se pode dizer que a informação é produzida pela utilização dos dados. Observa-se, também, que existe um vínculo entre dados, informação e informática, sendo que a última é responsável pela organização e ordenação desses dados para transformá-los em informação.

O conceito de informação está vinculado à obtenção de dados, ao processamento desses dados e à forma como tais informações serão transmitidas aos seus usuários, a fim de assegurar a sua qualidade para a tomada de decisões pelos gestores das organizações. Portanto, a informação é resultado da organização ou análise dos dados de algum modo significativo.

Sistemas de informação compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informação.

O sistema de informação é um subsistema do sistema empresa e, dentro da mesma linha de raciocínio, pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistemas de informação, por definição, interdependentes.

Pode-se, portanto, deduzir que o sistema de informação contempla o armazenamento e o processamento de dados, organizando-os para transformá-los em informação útil para a tomada de decisão dos administradores e o controle das atividades organizacionais. As informações geradas pelo sistema de informações devem servir como instrumento de apoio aos gestores das organizações.

O sistema de informações deve fornecer aos gestores, tanto informações sobre o passado quanto para o futuro. Em um sistema de informações como o orçamentário, por exemplo, as informações do passado são importantes, mas as informações projetadas do futuro devem ser bem elaboradas e trabalhadas, para evitar incoerências quando se compara o realizado com o projetado no planejamento estratégico e operacional, pelos administradores. Portanto, além de ser uma ferramenta importante no processo decisório, deve possibilitar a avaliação da evolução da organização, fazendo ajustes para que a comparação entre o desempenho projetado e o realizado sejam mais factíveis possíveis.

Para Stoner (1999), sistema de informações gerenciais pode ser definido como um método formal de disponibilizar, oportunamente para a administração, as informações precisas necessárias para facilitar o processo de tomada de decisão e dar condições para que as funções de planejamento, controle e operacionais da organização sejam executadas eficazmente.

Um sistema de informações gerenciais deve fornecer informações relacionadas ao passado e ao presente da empresa, bem como sobre o futuro, relacionados a fatos relevantes, tanto dentro quanto fora da organização, a fim de auxiliar no processo decisório e fornecer um suporte às funções de planejamento e controle.

A contabilidade gerencial é um conjunto de conhecimentos contábeis organizados para observar o objeto da ciência contábil sob o aspecto administrativo, notadamente sob os aspectos da tomada de decisão e da política de gestão da riqueza da empresa. A contabilidade gerencial é, portanto, o instrumento de ligação entre a ciência da administração e a da contabilidade.

Infere-se pelo exposto que a contabilidade financeira, também denominada contabilidade geral, consubstancia-se em um conjunto de informações ordenadas que possam servir de base para um sistema de informações gerenciais.

2.2 *Balanced Scorecard*

Empresas para conseguirem chegar ao posicionamento de mercado desejado precisam obter sucesso na criação de valor. Para isso elas desenvolvem estratégias.

O BSC – *Balanced Scorecard*, criado em 1992 pelos professores da *Harvard*, Robert Kaplan e David Norton, é uma metodologia ou um método de gestão no qual a estratégia da organização é colocada em prática por meio da definição de objetivos, indicadores, metas, planos de ação e responsáveis, permitindo a materialização da visão de futuro da organização. Esse método, o BSC, não é uma ferramenta de formulação de estratégia, mas um mecanismo para viabilizar a sua implementação, devendo ser implementado no planejamento estratégico.

O planejamento estratégico previamente definido se torna realidade para a organização por meio do BSC. O sistema parte da premissa que a gestão de uma empresa não deve se basear apenas em seus indicadores econômicos e financeiros. A metodologia parte do pressuposto que a criação de valor em uma empresa se dá a partir de uma visão integrada e balanceada através de uma relação de causa e efeito de quatro dimensões. Juntamente com os indicadores financeiros também é preciso monitorar o desempenho de mercado junto aos

clientes, o desempenho dos processos internos, o aprendizado e o desenvolvimento da organização.

Para um melhor entendimento de como operacionalizar as perspectivas de valor, é preciso ter em mente que o *balanced scorecard* evoluiu de um sistema de medição para um modelo de gestão estratégica integrada.

Conforme diz Herrero (2005), as ideias norteadas dos pensadores de negócios propiciam a linguagem comum para facilitar o desenvolvimento do diálogo entre o executivo líder do projeto e os membros da equipe responsável pela formulação e implementação do *balanced scorecard*. O quadro 1, aborda as perspectivas do BSC.

Perspectivas	Definição
a) Financeira	Objetiva mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos sócios.
b) do Cliente	Procura identificar qual é o valor do cliente para uma determinada empresa.
c) dos Processos Internos	Verifica a execução da estratégia, isto é, se o plano da alta administração gera valor econômico para clientes e, em consequência, eleva o valor de mercado da empresa e a riqueza dos sócios.
d) do Aprendizado e Crescimento	Objetiva avaliar qual é o valor do empregado para a empresa em três níveis de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho ou enquanto alguém integrado a cultura organizacional. Nessa perspectiva, os executivos precisam identificar qual a infraestrutura que irá viabilizar o crescimento sustentado da empresa a longo prazo.

Quadro 1: Perspectivas abordadas pelo BSC.

Fonte: Herrero (2005).

A implementação do BSC nas organizações tem como principal objetivo ajudar às empresas a se manterem alinhadas e centradas em seus objetivos, traduzir a estratégia às atividades diárias da organização e fazer com que isso se torne um processo contínuo dentro da empresa, ajudando a disseminar a estratégia até os níveis mais operacionais da empresa. O BSC possibilita ainda que as ideias operacionais deem *feedback* às estratégias, traduzindo a criação de valor financeiro tangível a partir de ativos intangíveis e mensurar.

Só é possível gerenciar o que pode ser medido e consequentemente o que não pode ser medido não pode ser gerenciado. Somente por meio de métricas é possível ter a real percepção do andamento dos projetos e dos processos da organização, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Por meio de indicadores de performance e painéis de desempenho, o BSC ajuda as empresas a mensurarem seus processos de forma eficiente e voltados para a estratégia da corporação.

Quando a organização implementa a metodologia de gestão do BSC de forma correta, consegue obter vários benefícios relacionados diretamente ao seu modelo de gestão e à

realização dos seus projetos, onde podem-se citar: o alinhamento estratégico em toda a organização; a promoção do aprendizado e o envolvimento de todos na organização sobre a sua forma de atuação no mercado e suas estratégias de crescimento; a viabilização de uma alta integração entre os diversos níveis organizacionais garantindo a eficiência e a eficácia do negócio; a melhoria do relacionamento entre clientes internos; o estabelecimento de planos de ações alinhados às diretrizes estratégicas da organização e a centralização das competências da organização no que ela sabe fazer de melhor ou no que ela faz melhor que seus concorrentes.

Nos tempos atuais o que diferencia uma empresa de outra, geralmente, são os benefícios intangíveis. O sucesso na criação de valor das empresas para o cliente está diretamente relacionado ao seu modelo de gestão. O BSC propõe uma abordagem na qual é possível mensurar os ativos intangíveis e dessa forma se tem um sistema de *feedback* estratégico no qual o foco é a aprendizagem e o crescimento da organização a fim de satisfazer as necessidades dos seus clientes e acionistas.

Algumas organizações começaram a adotar o BSC, não somente para a empresa como um todo, mas para determinados departamentos. Normalmente esses departamentos são provedores internos de serviços e informação dentro da organização. A organização se comporta como cliente desses departamentos.

A implantação do BSC em unidades organizacionais específicas da organização tem como objetivo alinhar a estrutura organizacional à estratégia da empresa, tornando essa estrutura organizacional uma unidade estratégica dentro da organização, o que faz com que os profissionais dessa estrutura, com o seu conhecimento e visão, participem das tomadas de decisões, aprimorando a qualidade e eficiência dos serviços prestados por essa unidade organizacional da empresa.

2.3 Governança Corporativa

A governança é a expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, ou mesmo da capacidade governativa no contexto de uma nação.

A governança corporativa é o sistema que assegura ao sócio proprietário o governo estratégico da empresa e o efetivo monitoramento da diretoria executiva (LODI, 2000).

Na teoria tradicional, a governança corporativa avalia os instrumentos para superar o conflito de agência, presente a partir da separação entre a propriedade e a administração da

empresa. Esse conflito surge quando o titular da propriedade delega ao administrador o poder de decisão sobre sua propriedade, o que acarreta o surgimento de desalinhamentos entre ambos, decorrentes da materialização de dois axiomas: a inexistência de agentes perfeitos e a impossibilidade de se elaborarem contratos completos. Essa situação demanda a criação de mecanismos eficientes, representados por sistemas de monitoramento e de incentivos, a fim de assegurar o alinhamento da atuação do administrador aos interesses do proprietário.

Numa visão abrangente, a governança corporativa inclui a avaliação: do sistema de poder nas empresas, na busca do poder; do sistema de controle desse poder; da disponibilização de informações entre as partes envolvidas; e do zelo com relação aos interesses envolvidos, incluindo os da comunidade na qual a empresa se insere.

Os sistemas básicos de governança corporativa encontrados no mundo podem ser distribuídos entre três modelos: o anglo-saxão ou de proteção legal, vigente nos Estados Unidos e no Reino Unido; o modelo nipo-germânico, predominante na Europa Continental, Alemanha e Japão; e o baseado na propriedade familiar, prevalecente no restante do mundo.

A ênfase na prestação de contas em cada modelo se dá de forma diferenciada. A propriedade difusa no modelo *shareholder* coaduna-se com um processo de prestação de contas fortemente baseado no desempenho econômico financeiro, ao passo que no modelo *stakeholder* existe uma preocupação maior em usar uma prestação de contas mais ampla, baseada no tripé desempenho econômico financeiro, práticas negociais equitativas e responsabilidade corporativa, esse contemplando o balanço social e o *compliance* ambiental.

O sistema de controle do poder nas empresas brasileiras exhibe mecanismos diferentes dos utilizados nas empresas norte-americanas. O poder difuso dos proprietários das grandes corporações norte-americanas, que detêm um capital pulverizado em bolsas de valores, faz com que os conflitos se dêem entre esses acionistas distantes *shareholders* e uma diretoria executiva com forte poder de decisão, acarretando problemas decorrentes da chamada governança horizontal. No Brasil, esse tipo de problema é praticamente inexistente, pois o mais comum ocorre no âmbito da governança vertical, desencadeado por conflitos de interesses entre os acionistas controladores e os minoritários.

Podemos notar que tanto na governança horizontal quanto na vertical, o alinhamento entre os interesses dos proprietários e as ações tomadas pelo gestor irá depender da qualidade do processo de comunicação do desempenho, ou seja, das informações que devem ficar disponíveis aos interessados, da forma de apresentação e dos prazos em que elas serão prestadas.

Qualquer sistema de governança corporativa pode ser eficiente, desde que cumpram os critérios de eficiências que lhe sejam apropriados e compatíveis com a cultura local. A definição do modelo a ser aplicado na governança serve como uma referência analítica para orientar diferenciações, contudo a evolução dos conceitos nos últimos anos compromete, na prática, a nitidez dessas classificações.

Para demonstrar a importância dos controles internos como instrumento de governança corporativa, ao acesso pela alta administração à informações relevantes e o papel das entidades e dos mecanismos para assegurar o pleno sucesso, focar-se-á dois pontos: na demanda da verificação dos efeitos do sistema de controle interno no nível de governança, centrada no processo de prestação de contas e na obtenção de um bom nível de transparência; e na contemplação da emergência de outros mecanismos voltados para o aperfeiçoamento do fluxo de informações vertical para das entidades de governança, a fim de suprir o hiato informacional da alta administração.

3 MÉTODOS

Trata-se de um estudo descritivo realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica considerando os controles internos de uma organização. O nível de abrangência dos controles internos, é dado pela definição de que os controles constituem um processo, implementado pela administração da empresa, envolvendo diretores, gerentes e funcionários, e tem por finalidade prover razoável garantia quanto à realização dos objetivos específicos das empresas.

Conforme Fuzinato (2004), os controles têm como objetivo primordial de observar o alinhamento das ações ao direcionamento estratégico, conceder efetividade e eficiência às operações, obter confiabilidade no processo de comunicação, especialmente por meio das demonstrações contábeis e assegurar a conformidade com as leis e os regulamentos.

A definição acima inova o conceito tradicional ao adicionar um objetivo que atende especificamente a diversas instâncias da alta administração, representada pela observação do alinhamento das ações ao direcionamento estratégico.

Os controles internos deverão ser implementados pela administração, compreendendo intervenções tanto do conselho de administração como da diretoria executiva, pelo fato de que é de ambos a responsabilidade de estabelecer o plano de organização.

O plano de organização define o desempenho organizacional da empresa, estabelecendo as responsabilidades básicas de cada unidade e alocando os recursos

necessários para a adequação da gestão dessas atribuições, representado por pessoas qualificadas, recursos materiais e sistemas de tecnologia de informação.

Cabe ao conselho de administração a definição das diretrizes estratégicas e de algumas diretrizes específicas geralmente ligadas à otimização do processo de supervisão. A diretoria executiva deve implementar as ações diretas necessárias para o cumprimento dessas diretrizes.

Os instrumentos e mecanismos de governança corporativa e ao ambiente de controle, devem ser avaliados a partir das seguintes questões:

a. A responsabilidade da alta administração na definição dos limites éticos que balizam a atuação da empresa – ligada diretamente ao controle de fraude, ao conceito de risco operacional como sendo risco de erro humano, fraude ou falha de sistemas. É útil por permitir uma clara vinculação desses eventos de risco aos instrumentos de controle. A quantidade de instrumentos para inibição de fraudes tem sido ampliada como a percepção de que os códigos de ética constituem declaração de boas intenções sem efeito na prática. O ambiente de controle constitui uma situação permanente e contínua, existente em todas as áreas da empresa, visando à redução dos riscos e ao aumento de eficiência dos processos. Um ambiente de controle robusto tem por base a integridade e a ética dos funcionários em todos os escalões, portanto, a existência de um clima organizacional permissivo e/ou um contexto operacional corrupto comprometem o atendimento dos objetivos da empresa. Os executivos da alta administração orientam, na prática, a conduta ética da organização e o padrão ético vigente na empresa afetada, diretamente a todos os demais componentes e instrumentos de controles da empresa.

b. Os papéis do conselho de administração e da diretoria executiva - para a manutenção de um ambiente de controle robusto e para a difusão de uma cultura de gerenciamento de riscos. Estabelece o nível de segregação entre as funções do conselho de administração e as funções da diretoria executiva na definição e implementação dos controles internos. A necessidade da ampla difusão de uma cultura de gerenciamento de riscos no ambiente da empresa, com supervisão constante, tem por finalidade fortalecer essa cultura.

c. O nível de segregação entre as funções do conselho de administração e as diretorias executivas - na definição e implementação dos controles internos, está definida a segregação de funções. A necessidade de segregação entre as funções de governança e de gestão é inquestionável, cabendo ao conselho de administração as tarefas de orientação estratégica e de supervisão dos atos da diretoria executiva. O conselho de administração é o

representante dos proprietários com a obrigação de encaminhar a prestação de contas preparada pela diretoria executiva. O conselho possui a tarefa de supervisionar e informar sobre a definição da política geral de administração de risco e seu acompanhamento, sobre a revisão periódica dos controles utilizados para gerenciar os riscos identificados e, eventualmente, contratar especialistas externos para avaliar e aconselhar a alta administração sobre aspectos específicos da gestão dos riscos.

d. Verificação do alinhamento da atuação da diretoria executiva às diretrizes estratégicas estabelecidas pelo conselho de administração – a supervisão da gestão de risco e à aderência dessa gestão ao nível de propensão ao risco previamente estabelecido pode ser desdobrada como o alinhamento a normas internas, tanto no nível operacional quanto no estratégico, e no atendimento a normas externas, decorrentes de leis e regulamentos. O objetivo estratégico requer a implementação de um programa e de uma infraestrutura voltados a assegurar a integridade do fluxo de informação vertical entre as unidades de negócio e a administração.

e. O papel da auditoria interna no ambiente de controle da empresa – a auditoria interna constitui o órgão de controle interno da empresa, responsável pela verificação da adequação e da efetividade desses controles. O gerenciamento do risco operacional envolve a inibição de fraudes, a minimização de erros nos processos utilizados na empresa e a redução de falhas nos sistemas. Uma nova perspectiva ao enfoque tradicional da auditoria interna vem acarretando mudanças significativas no escopo de trabalho. O enfoque tradicional se baseava na avaliação abrangente dos controles, utilizando programas de trabalhos com objetivos padronizados para inspecionar e detectar riscos e reagir aos mesmos. A nova abordagem exige uma visão mais ampla e aprofundada dos controles internos, considerando todos os controles utilizados nos processos, tanto os administrativos quanto os contábeis. Os trabalhos devem estar mais comprometidos com uma postura de produtividade organizacional e ganhos de eficiência, com foco na verificação da qualidade da gestão dos negócios da empresa.

4 ANÁLISE DE RISCOS: MENSURAÇÃO, PROPENSÃO E GERENCIAMENTO

Pode-se definir risco como a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada. Risco é um fato da vida corporativa. Assumir e gerenciar riscos fazem parte do *métier* das empresas para obter lucros e criar valor para seus acionistas. Toda a atividade empresária envolve riscos, o empresário deve mensurar os riscos envolvidos

em determinada decisão e deve administrá-los com base em sua propensão ou tolerância para o risco.

A previsibilidade ao risco constitui o critério de diferenciação. Por ser decorrente de um evento de risco deve permitir estimativa sobre sua possível ocorrência e consequência, pois eventos de incerteza, por envolverem fatos não recorrentes, terão um alto grau de aleatoriedade. No mundo dos negócios, a prática demonstra que na definição do risco, a palavra possibilidade vem sendo substituída por probabilidade.

A administração do risco tem por diretiva que o risco é uma opção, não é destino, portanto deve ser assumido, mitigado ou, simplesmente evitado. A assunção de um risco inerente pressupõe a tomada de medidas negociadas ou de controle por parte da empresa visado reduzir o seu efeito.

Os riscos podem ser divididos entre aqueles que têm origem na empresa e para os quais, esta pode adotar medidas para geri-los, e aqueles de origem externa e sobre os quais a empresa, normalmente, não possui controle.

Os riscos operacionais decorrem da realização das operações, estando associados às deficiências nos controles internos, se materializando em fraudes praticadas por empregados e em falhas nos processos e sistemas informatizados, e ocorrem em função de desenho organizacional inadequado, da falta de planejamento e monitoramento na delegação de poderes, da utilização de procedimentos sem uniformidades e da obsolescência de produtos e processos.

Portanto, pode-se constatar que os diferentes tipos de risco têm intersecção com o operacional, prevalecendo a premissa de que o adequado processo de gerenciamento de risco deve contemplar, independentemente de como foi realizada sua segregação, a utilização de um conceito multidimensional que permitirá uma abordagem holística denominada gestão integrada de riscos.

5 RESULTADO: O GERENTE EMPREENDEDOR

A característica multidimensional do risco operacional também explicou novas demandas, relativas aos controles detectivos, ao redesenho organizacional das empresas e à valorização do profissional com perfil de gerente empreendedor.

Segundo Fleury (1996), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam suficientemente para serem

considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A evolução do papel do gerente, suas qualificações profissionais e a influência da cultura organizacional no desempenho das suas atribuições com empreendedor, levaram as empresas, a investirem em gerentes com potencialidades empreendedoras, buscando o seu desenvolvimento dentro do contexto da economia globalizada.

O gerente passou a ter um papel diferente daquele dos sistemas de controles do modelo taylorista, onde os subordinados eram considerados como uma peça a mais no fator de produção. Atualmente se busca do gerente uma postura focada na liderança, nas relações interpessoais, além da garantia de resultados com as equipes de trabalho ganhando uma nova dimensão. A capacidade de reunir pessoas visando à realização de um trabalho em conjunto, inovador e de excelência, passou a ser fundamental para o sucesso gerencial.

O gerente, enquanto empreendedor pode ser mais compreendido por meio de uma dinâmica que envolva os diversos escalões da empresa e da combinação de uma ampla visão estratégica com uma cultura empreendedora efetivamente impregnada na rotina organizacional. A fusão entre a visão e o espírito empreendedor promoverá um clima organizacional propício à criatividade e à inovação.

A valorização do gerente empreendedor decorre das exigências de novos paradigmas trazidos pelo progressivo entendimento do que seja uma gestão baseada em riscos, o que envolve a análise de três questões interligadas: os atributos de competência de um gerente, a definição dos riscos relevantes envolvidos na gestão operacional e a utilização do instrumental de risco.

Nas organizações modernas, a responsabilidade pela emissão de normas e implementação de controles necessários para o funcionamento de unidades administrativas, é do gestor direto. Esquemas tradicionais, baseados no suporte organizacional concedido por outras unidades administrativas, são considerados ultrapassados, pois contribuíram para tornar difusas as responsabilidades dos gerentes.

O gerente empreendedor deve administrar os recursos humanos e materiais alocados a sua unidade de negócio levando em conta os riscos. A evolução das atribuições dos gerentes vem acompanhada de novas exigências por parte de seu empregador, relativas à seleção, capacitação e motivação desses profissionais no uso de técnicas de avaliação de risco e de controles do processo de gerencia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sistemas de informação devem atender às necessidades de cada área da organização e estar em conformidade com os preceitos estabelecidos na missão da empresa. Pois, a finalidade dos sistemas de informações é amparar os administradores no desenvolvimento de suas tarefas para o alcance de seus objetivos.

Os sistemas de informação possuem uma relação direta com o processo de gestão, pois são eles que dão suporte informal a áreas das empresas, contemplando todas as etapas do processo de gestão.

As fontes de informações externas e internas de uma empresa, bem como os dados históricos e estruturais da organização, possibilitam a criação de bancos de dados, base informacional em todos os pontos do sistema.

As práticas de governança corporativa requerem que: a gestão de riscos seja realizada pelo administrador com base na propensão ao risco do proprietário; o administrador deva prestar contas demonstrando o alinhamento esperado de sua gestão às diretrizes estratégicas explicadas pelo proprietário; o administrador deva demonstrar o desempenho obtido de forma plenamente transparente durante o processo de prestação de contas.

As evidências comprovam a existência de uma forte inter-relação entre bons padrões de governança corporativa e uma capacitação no gerenciamento de riscos, pois essa gestão somente é possível com a existência de controles internos adequados. Sua ausência compromete as boas práticas de governança corporativa em dois pilares básicos: o processo de prestação de contas do administrador ao proprietário, que depende da comprovação explícita de que as diretrizes estratégicas traçadas pelo proprietário estão sendo seguidas; e, o grau de transparência, que depende do fornecimento de informações relevantes para os interessados.

O bom desempenho no processo de comunicação permite melhorar a classificação de risco da empresa no mercado financeiro, por diminuir a incerteza de credores e futuros acionistas. O uso de técnicas de risco possibilita ter as atividades controladas no ponto ótimo, sem desperdícios de recursos em atividades supercontroladas, nem riscos imprevistos decorrentes de atividades subcontroladas. Nesse contexto, um bom sistema de controles internos contribui para a perenidade da empresa tanto por acarretar o incremento no valor da empresa quanto por facilitar o acesso ao mercado de capitais.

O gerente empreendedor possui características que o diferenciam e está sempre empenhado em aperfeiçoar-se. É alguém que quer aprender e busca o autoconhecimento e

atualização em relação ao contexto em que atua. Possui um conjunto de qualidades que pode ser considerado básico: o pensamento sistêmico, capacidade de considerar as várias áreas da empresa e suas relações umas com as outras; a competência intelectual, capacidade de compreender diferenças; o aperfeiçoamento contínuo e extensivo; e, os padrões pessoais e de comportamento. O comportamento do gerente empreendedor é notado pelos que estão ao seu redor e refletido para toda a organização.

A cultura organizacional é um fator importante do desempenho das pessoas dentro da empresa. Ao entender as relações básicas contidas no interior das empresas é possível compreender a ideologia dominante, presente explícita ou implicitamente no discurso da organização e nas relações sociais presentes, classificando alguns aspectos ou ocultando conflitos latentes.

A empresa para se tornar empreendedora deve mudar suas diretrizes e práticas básicas e assegurar a coerência entre discurso e prática, o que significa uma profunda mudança cultural. Necessita ainda, investir na cultura empreendedora, oferecendo maior autonomia, estímulo à criatividade, à inovação e à aprendizagem organizacional, orientando os gerentes a transformarem a si mesmos e à sua equipe na busca permanente da excelência.

Portanto, a partir do que foi exposto, o presente artigo permite um refinamento das categorias dos sistemas de informação, e, em particular, oferece uma referência para o desenvolvimento e utilização de sistemas de informação executiva no ambiente organizacional como apoio na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIO, S.R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- FREURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FUZINATO, R.M. **Caso: modelo para gestão de risco em negócio**. Apostila apresentada no Seminário de Controles Internos promovido pelo IIR. São Paulo, 2004.
- HERRERO, Emilio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- LODI, J.B. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MOSIMANN, C.P., et. al. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1983.
- PADOVEZE, C.L. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1998.
- STONER, J.A.; FREEDMANN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.