

Estudos de Casos

Visão Evolutiva do Modelo de Gestão de Riscos

1 **Vale**
Natura Cosméticos

Gestão Integrada de Riscos

2 **Banco Real**
Brasil Telecom

Gestão de Riscos como Instrumento para a Tomada de Decisão

3 **Votorantim**
Celulose e Papel

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Patrocínio

Deloitte.



Apoio



IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar – cj. 2508 - Brooklin Novo
World Trade Center - SP
04578-903 - São Paulo – SP
Tel.: 55 11 3043.7008
Fax: 55 11 3043.7005
Email: ibgc@ibgc.org.br

IBGC PARANÁ - Tel.: 55 41 3022.5035
IBGC RIO - Tel.: 55 21 2223.9651
IBGC SUL - Tel.: 55 51 3328.2552
www.ibgc.org.br

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Estudos de Casos

O IBGC lança sua mais recente série: Estudos de Casos. A série compartilha experiências de empresas em um amplo leque de temas. Os três primeiros volumes tratam de gerenciamento de riscos e são resultado do trabalho do Comitê de Gerenciamento de Riscos em 2008. Estes volumes foram produzidos em três etapas: definição dos temas, apresentação das empresas e debates internos do Comitê para identificar as lições aprendidas.

O objetivo dos Estudos de Casos é compartilhar informações que contribuam para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa e estimulem os administradores a adotarem iniciativas inspiradas nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Banco Real
Brasil Telecom

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Gestão Integrada de Riscos

Estudo de Casos

Banco Real

Brasil Telecom

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2008

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Presidente do Conselho de Administração:

Mauro Rodrigues da Cunha

Vice-Presidentes:

Gilberto Mifano e João Pinheiro Nogueira Batista

Conselheiros:

Alberto Whitaker, Eliane Lustosa, Fernando Mitri, João Verner Juenemann, Paulo D. Villares e Ronaldo Veirano

Comitê Executivo:

André Coutinho, Eliane Lustosa e Ricardo Veirano

Secretária Geral:

Heloisa B. Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site: www.ibgc.org.br. Para associar-se ao IBGC ligue para (11) 3043 7008.

É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem autorização formal do IBGC.

I59v Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
Gestão integrada de riscos : Banco Real e Brasil Telecom / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo,SP : IBGC, 2008. (Série Estudos de Casos, 2).

29 p.

ISBN 978-85-99645-11-6

1. Governança corporativa. 2. Administração de risco. I. Título.

CDU – 658.4

Bibliotecária responsável: Mariusa F.M. Loução - CRB-12/330

Índice

1. Carta ao leitor	5
2. Estudo de Casos	
Banco Real	8
i. A Companhia	8
ii. Gestão Integrada de Riscos – Histórico, Benefícios e Desafios	9
iii. Principais Características	16
Brasil Telecom	17
i. A Companhia	17
ii. Gestão Integrada de Riscos – Histórico, Benefícios e Desafios	18
iii. Principais Características	21
3. Lições Aprendidas	22

Carta ao Leitor

Em 2007, o Comitê de Gerenciamento de Riscos Corporativos publicou o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos com o intuito de disseminar os principais conceitos sobre o tema. O Guia teve um enfoque teórico e seu conteúdo foi desenvolvido a partir das experiências dos membros do comitê.

Em 2008, as atividades do Comitê de Gerenciamento de Riscos Corporativos buscaram um foco mais prático, utilizando a experiência das empresas neste tema para publicar três cadernos com estudos de casos que exploraram os temas: (a) Visão Evolutiva do Modelo de Gestão de Riscos; (b) Gestão Integrada de Riscos; e (c) Gestão de Riscos como Instrumento para a Tomada de Decisão.

Para tanto, convidamos cinco empresas para apresentar suas experiências: Vale, Natura, Banco Real, Brasil Telecom e Votorantim Celulose e Papel (VCP). Os estudos de caso detalham experiências práticas e resumizam as principais conclusões do comitê quanto às lições aprendidas. Agradecemos a participação de Celso Yao (gerente de Gestão de Base de Ativos e Riscos da VCP), Gabriela Doti (gerente de

Gestão de Riscos Corporativos da Brasil Telecom), Gustavo Raposo (Global Risk Management Implementation manager da Vale), Mercedes Marina Stinco (gerente de Auditoria e Gestão de Riscos da Natura) e Samya Paiva (superintendente de Risco Operacional e Gestão Integrada de Riscos do Banco Real) por compartilhar as experiências de suas empresas.

Agradecemos também a José Guimarães Monforte, presidente do IBGC de 2004 a 2008, pelo seu entusiasmo e suporte para a elaboração de estudos de caso. Agradecemos à equipe do IBGC, Heloisa Bedicks, secretária geral, e Henrique Nardini e Angela Rita Franco Donaggio, secretários do Comitê, pelo suporte e pela organização. Por fim, agradecemos a Alessandro Greco por seu trabalho de edição dos estudos de casos e aos membros do Comitê pelo empenho e pela dedicação.

O IBGC tem trabalhado para promover a reflexão e disseminar o conhecimento sobre temas que contribuam para o aperfeiçoamento da Governança Corporativa. A publicação dos estudos de casos é uma contribuição adicional nesta direção.

Co-Coordenadoras:

Lucia Hauptman

Letícia Costa

Membros do Comitê

Antônio Cocurullo

Carla Lopes

Carlos Sá

Demétrio Souza

Eduarda Cunha de La Rocque*

Fábio Coimbra

Francisco Carlos Fernandes

Gabriela Doti

Genivaldo Correia Alves

Heloisa Belotti Bedicks

Ives Pereira Müller

Leila Kobashikawa

Letícia Costa**

Lucia Hauptman**

Luciana Bacci

Marcelo Abdo Centeio

Maurício Reggio

Mercedes Stinco

Nelson Ribeiro

Nilmar Foletto

Roberto Lamb

Samya Paiva

Valério da Silva Ramos

William Borges Lima

* Coordenadora do Comitê de Gerenciamento de Riscos Corporativos (2005-2007)

** Coordenadora do Comitê de Gerenciamento de Riscos Corporativos (2008-2009)

Banco Real

i. A COMPANHIA

O Banco Real é o terceiro maior banco privado do país em total de ativos e operações de crédito. Em 2007, os ativos totais do banco atingiram R\$ 159,6 bilhões.

A missão do Banco Real é ser reconhecido por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos seus clientes, gerando resultados sustentáveis para todos os públicos com os quais se relaciona.

A empresa conta atualmente com mais de 33 mil funcionários e 4 milhões de correntistas. Em 2007 a companhia teve uma receita total de R\$ 16,5 bilhões e um lucro líquido de R\$ 2,975 bilhões.

Em outubro de 2007 o consórcio formado pelos bancos Santander, Fortis e Royal Bank of Scotland comprou o ABN Amro, controlador do Banco Real. As operações do Banco Real ficaram com o Santander e desde julho de 2008 fazem parte do Grupo Santander. Neste texto, nos referimos ao ABN AMRO como antigo controlador global do Banco Real, no qual o processo de Gerenciamento Integrado de Riscos foi iniciado.

ii. GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS

Histórico

O assunto Gestão Integrada de Riscos entrou na agenda estratégica do ABN AMRO em 2006. Em meados do mesmo ano o ABN AMRO iniciou, em uma de suas unidades de negócio, um projeto que visava definir o objetivo, o conceito, as políticas e o *framework*¹ de *Enterprise Risk Management* ou *ERM* (sigla utilizada globalmente pelo Grupo ABN AMRO, equivalente a “Gestão Integrada de Riscos”). Este projeto foi apresentado e aprovado pelo *managing board*² do ABN AMRO. A partir de então, no início de 2007, a matriz assumiu a responsabilidade de liderar o esforço de difusão e implementação de ERM em todas as unidades de negócio do grupo.

Em sua Gestão Integrada de Riscos, o ABN AMRO busca garantir a correta e adequada identificação, reporte e gerenciamento integrado de todos os riscos materiais, permitindo um processo de tomada de decisão mais eficiente e mais bem informado, que resulte no aumento do valor da empresa. Ou seja: a função da Gestão Integrada de Riscos para o ABN AMRO é disponibilizar a informação e o conhecimento dos riscos significativos da organização, para que as pessoas certas, no tempo adequado, tenham as condições necessárias para tomar decisões mais acertadas e eficientes.

A implantação da Gestão Integrada de Riscos no ABN AMRO permitiu a captura de sinergias, ganho de eficiência e aumento da competitividade do banco através das atividades do modelo holístico³ que já estava em funcionamento.

1. Em português: “estrutura”

2. Em português: “alta administração”

3. Identifica os riscos relevantes para a organização e faz sua priorização

O quadro abaixo detalha as principais características dos diferentes estágios dos modelos de gestão de riscos.

Quadro 1 – Características dos Modelos de Gestão de Riscos

Fragmentado	Holístico	Integrado
<ul style="list-style-type: none"> • Não identifica os riscos relevantes para a organização e não faz sua priorização • Diversas iniciativas com diferentes graus de maturação (identificação, mensuração, monitoramento e mitigação) • Metodologias múltiplas em diferentes estágios de maturação • Métricas distintas espalhadas pela organização (deficiência na comparabilidade) • Taxonomia fragmentada 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica os riscos relevantes para a organização e faz sua priorização • Atividades isoladas • Metodologias múltiplas • Métricas múltiplas (deficiência na comparabilidade) • Taxonomia parcialmente comum 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica os riscos relevantes de forma abrangente, considerando a interdependência entre eles e permitindo que sejam comparados • Metodologia única • Métricas consolidadas (permite comparabilidade) • Taxonomia comum

Em seu modelo holístico, o ABN AMRO já adotava uma classificação dos riscos com nove categorias:

- Risco de Crédito: risco de perda devido à falha da contraparte ou do emissor em cumprir suas obrigações com o banco;
- Risco Legal: risco de falha no cumprimento das obrigações estatutárias ou regulatórias, ou risco associado a incertezas devido a ações legais ou incertezas na aplicabilidade ou interpretações de contratos, leis ou regulamentações;
- Risco de Liquidez: risco de perda de capacidade financeira em obter ativos e não cumprimento de suas obrigações, por conta do descasamento nos fluxos financeiros de ativos e passivos;
- Risco de Mercado: risco de queda da carteira de investimentos por conta de variações de preços de mercado;
- Risco de Taxa de Juros: risco dos ativos do Banco Real perderem valor ou o montante de suas obrigações aumentar por conta de mudanças nas taxas de juros;
- Risco Operacional: risco de perdas resultantes de processos e/ou sistemas inadequados, comportamento humano ou eventos externos. Engloba problemas com tecnologia da informação (TI), falhas na estrutura organizacional, falhas ou controles internos inadequados, falhas humanas, fraudes e ameaças externas;
- Risco de Reputação: risco de perdas devido a opiniões negativas do público (baseadas em fatos reais ou apenas percepção). Pode gerar aumento no custo de captação, bem como impedir a geração de receita planejada;
- Risco Estratégico: risco da utilização de estratégias inadequadas ou mudanças no ambiente de negócios;
- Risco de Negócio: risco do banco ter resultados abaixo do esperado ou aumento de custos acima do esperado, não causado por nenhum dos riscos citados anteriormente.

O processo de implantação do modelo integrado demandou a revisão da classificação do modelo holístico. O Banco Real criou dois macro-grupos de risco, dividindo-os em modeláveis (crédito, mercado, liquidez e operacional) e parcialmente modeláveis (estratégico e de reputação). No caso do Banco Real, a transição para uma Gestão Integrada de Riscos foi realizada mediante um projeto. Nele, procurou-se primeiramente alavancar a sinergia entre os riscos modeláveis. A implantação da Gestão Integrada de Riscos levou a mudanças organizacionais na diretoria de riscos responsável pela implantação do modelo. Foram criadas as seguintes áreas:

- *ERM* – responsável pela coordenação da Gestão Integrada de Riscos e pela definição de políticas, processos e procedimentos, e desenvolvimento de um *dashboard*⁴ local consolidado;
- *Risk Services* – responsável pelo gerenciamento de projetos, mapeamento de processos e geração de relatórios com foco em riscos modeláveis.

Além das mudanças organizacionais, a implantação do modelo integrado provocou uma mudança de comportamento no Banco Real. O modelo integrado demanda uma análise interdisciplinar dos riscos, de suas interdependências e das respectivas ações mitigadoras. Os fóruns responsáveis por essas atividades, denominados Grupos de Trabalho, coordenados pela área de ERM, se reúnem periodicamente.

A implantação do modelo de Gestão Integrada de Riscos no Banco Real está em diferentes níveis de maturidade:

- Riscos de Crédito, Mercado e Liquidez – estágio avançado, considerando-se políticas, melhores práticas, controles e governança, entre as quais existe uma integração natural e os assuntos são frequentemente discutidos conjuntamente;

4. Em português: “painel de controle”

- Risco Operacional – estágio médio, com metodologias claras, limites, governança e ferramentas de controle, embora precise ainda evoluir no que diz respeito à unificação de metodologias e procedimentos com outras áreas correlatas e melhorar a governança corporativa. A existência dos grupos e do *dashboard* de ERM, porém, contribui para que as questões sejam discutidas de forma integrada;
- Riscos Estratégicos e de Reputação – estágio inicial; precisam ser mais desenvolvidos no que diz respeito à quantificação e às metodologias preventivas e alinhamento com outros riscos.

Os próximos passos para a Gestão Integrada de Riscos no Banco Real são:

- Criar a base integrada de riscos e controles;
- Criar *framework* único para riscos parcialmente modeláveis;
- Aprofundar a consistência nas priorizações;
- Aprimorar os relatórios.

Benefícios

A implantação da Gestão Integrada de Riscos gerou, até o momento, (2008) os seguintes benefícios para Banco Real:

- Aumento da competitividade através da captura de sinergias e aumento da eficiência;
- Aprimoramento da qualidade da tomada de decisão;
- Maior conscientização da organização para a existência dos vários tipos de risco e suas interdependências não percebidas anteriormente;
- Melhor decisão adivinda de comparabilidade e priorização com o uso de *dashboard*.

Desafios

No processo de implementação da Gestão Integrada de Riscos, o Banco Real tem se deparado com diversos desafios, entre eles:

- Resistência à colaboração entre as áreas que não enxergam como a Gestão Integrada de Riscos pode contribuir para um melhor gerenciamento dos riscos em uma área específica e no banco como um todo;
- Dificuldade em fazer o *link*⁵ entre Gestão Integrada de Riscos e tomada de decisão;
- Falta de metodologia *off the shelf*⁶ para homogeneizar as métricas usadas por diferentes áreas;
- Escassez de profissionais no mercado com expertise e experiência no gerenciamento integrado de riscos.

5. Em português: “ligação”

6. Em português: “de prateleira ou pré-pronta”

Exemplo - Expansão de Crédito Imobiliário

O Banco Real incluiu a área de gestão de riscos na avaliação da sua expansão na atividade de crédito imobiliário em 2008. O desafio da área de negócio era expandir essa atividade de forma relevante em um ambiente altamente regulado, com atividades que dependiam de diversas áreas do banco e cujos processos internos tinham baixo grau de automação.

Foi criado um Grupo de Trabalho composto por representantes de todas as áreas envolvidas na avaliação, concessão e recuperação de crédito. Este grupo mapeou o macro processo. A partir deste mapeamento foi possível identificar a lista geral dos riscos e depois fazer a priorização dos mais significativos e da interdependência entre eles. O Grupo de Trabalho também identificou que as decisões relacionadas aos riscos de crédito poderiam impactar os riscos operacionais e vice-versa. A aplicação da visão integrada de riscos na expansão da atividade de crédito imobiliário gerou os seguintes benefícios:

- Metodologia de cenários aplicada à quantificação das perdas oriundas de riscos operacionais e de crédito;
- Análise detalhada dos custos dos processos e controles, *vis-a-vis* os riscos incorridos e mitigados;
- Aprimoramento da qualidade da tomada de decisão.

iii. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Dentre várias características importantes da visão integrada de riscos do Banco Real, acreditamos ser oportuno destacar:

- Necessidade de metodologia única de comparação dos riscos que considera a interdependência;
- Definição das dimensões relevantes e da metodologia de cálculo permitindo a comparabilidade com o uso de *dashboard*;
- Segmentação dos riscos em modeláveis e parcialmente modeláveis;
- Criação da área de *Risk Services* responsável pelo gerenciamento de projetos, mapeamento de processos e geração de relatórios com foco em riscos modeláveis;
- Criação de Grupos de Trabalho, fóruns para a análise interdepartamental dos riscos, de suas interdependências e das respectivas ações mitigadoras.

Brasil Telecom

i. A COMPANHIA

A Brasil Telecom é uma empresa de telecomunicações brasileira e sua atuação compreende serviços nas áreas de telefonia fixa e móvel; soluções de dados; internet; vídeo e *data center*⁷ que fornece infra-estrutura de informática e telecomunicações para outras empresas. No Brasil, a empresa presta serviço de telefonia a milhões de brasileiros residentes nos estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Acre, Rondônia e o Distrito Federal.

A missão da Brasil Telecom é prestar serviços de telecomunicações, informações e entretenimento, com soluções inovadoras, competitivas, globais e com qualidade, que satisfaçam às necessidades dos clientes, buscando sempre maximizar resultados para os acionistas, os colaboradores e a sociedade, garantindo o desenvolvimento sustentado da empresa.

Em 2007, a receita bruta da empresa foi de R\$ 15,9 bilhões, o *EBITDA*⁸ de R\$ 3,8 bilhões e o lucro líquido de R\$ 797,3 milhões. A Brasil Telecom conta atualmente (2008) com 17 mil funcionários.

Em 25 de abril de 2008 foi divulgada pelos acionistas controladores da Brasil Telecom a assinatura de contrato de compra e venda de ações do bloco de controle da companhia para a Oi. A conclusão da operação está condicionada à aprovação da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) e do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica).

7. Em português: "centro de processamento de dados"

8. Em português: "LAJIDA (Lucro Antes de Juros, Imposto de renda, Depreciação e Amortização)"

ii. GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS

Histórico

Em 2005, a nova administração da Brasil Telecom implantou um novo modelo de Governança Corporativa que tinha como objetivo melhorar a imagem da companhia e contribuir para a geração de valor aos acionistas. A Gestão Integrada de Riscos entrou na agenda estratégica da Brasil Telecom em 2007, como parte do novo modelo de Governança. No segundo trimestre de 2007 foi criada a área de Gestão de Riscos Corporativos (GRC), denominação dada pela Brasil Telecom à Gestão Integrada de Riscos.

Em sua Gestão Integrada de Riscos, a Brasil Telecom busca explicitar o apetite a risco da organização, identificar e capturar as oportunidades de ganho bem como identificar e mitigar as perdas, mensurar e avaliar os riscos de forma integrada e capturar as sinergias entre *compliance*⁹, controles internos, segurança da informação, auditoria e processos.

A iniciativa da Gestão Integrada de Riscos foi motivada principalmente pela avaliação pela liderança da empresa das limitações da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) na gestão de riscos. Primeiro, por esta se ater fundamentalmente aos riscos com impacto nos demonstrativos financeiros. Segundo, por se limitar a identificar os riscos no nível de atividade, não englobando os riscos estratégicos.

Na sua classificação integrada de riscos, a Brasil Telecom reconhece quatro categorias de riscos:

- Risco Estratégico: risco de não atingir os objetivos definidos pela alta administração no plano estratégico;
- Risco Financeiro: risco de não atender as necessidades financeiras de qualquer natureza, bem como riscos associados à confiabilidade das demonstrações contábeis;
- Risco Operacional: risco de não executar operações regulares para atingir os objetivos do negócio por meio de processos, pessoas e sistemas;
- Risco Regulatório: risco de não atender à legislação e às regulamentações pertinentes à operação da empresa.

9. Em português: “conformidade”

Na Brasil Telecom, o processo de implantação da Gestão Integrada de Riscos foi iniciado em 2008. Este processo possui quatro frentes de ação:

- Implantação de uma plataforma tecnológica única para riscos, controles internos e processos;
- Desenvolvimento de uma metodologia-padrão para identificação, avaliação e monitoramento de riscos;
- Criação de Painel de Riscos Corporativos (*dashboard*) integrado;
- Aprimoramento das responsabilidades organizacionais.

A implantação do modelo de Gestão Integrada de Riscos na Brasil Telecom está em diferentes níveis de maturidade.

- Organizacional – avançado, considerando-se o modelo de gestão e colaboração integrada de riscos, controles internos e processos; e a integração funcional de governança, riscos e *compliance* (GRC);
- Processo – em desenvolvimento, uma vez que eventos de risco estão sendo mensurados, analisados, integrados e poderão ser informados via Painel de Riscos Corporativos (*dashboard*);
- Tecnologia – avançado em termos de base unificada e colaborativa de riscos, controles e processos;
- Ambiente – inicial quanto ao processo de conscientização dos gestores.

O processo de implementação da Gestão Integrada de Riscos na Brasil Telecom continua em andamento. Seus próximos passos envolvem a consolidação do modelo, a mensuração do valor agregado do mesmo e a identificação de relações indiretas de causa/efeito dos riscos corporativos.

Benefícios

A implantação da Gestão Integrada de Riscos gerou, até o momento (2008), os seguintes benefícios para a Brasil Telecom:

- Ganho de eficiência mediante a captura de sinergias;
- Difusão de linguagem comum de riscos, por meio de ações de acultramento dos gestores e de política de Riscos Corporativos;
- Implantação de metodologia-padrão de riscos, controles e processos;
- Criação de *Knowledge Base*¹⁰ corporativo de Gestão Integrada de Riscos.

Desafios

No processo de implementação da Gestão Integrada de Riscos, a Brasil Telecom tem encontrado diversos desafios, entre eles:

- Concorrência com as outras prioridades dos gestores;
- Mensuração do valor agregado do modelo;
- Educação dos gestores sobre a relevância e os benefícios do processo de Gestão Integrada de Riscos;
- Falta de modelo *off the shelf* para fazer a Gestão Integrada de Riscos (modelos de risco são geralmente feitos para riscos financeiros).

10. Em português: “base de dados de conhecimento”

iii. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Dentre várias características importantes da visão integrada de riscos da Brasil Telecom, acreditamos ser oportuno destacar:

- Uso de plataforma tecnológica única desde o início da Gestão Integrada de Riscos;
- Classificação do risco em quatro tipos: Estratégicos, Financeiros, Operacionais e Regulatórios;
- Motivação para implementação da Gestão Integrada de Riscos foi a avaliação pela empresa de que SOX era necessária, mas não suficiente para lidar com riscos.

Lições Aprendidas

Com base nas apresentações feitas pelo Banco Real e pela Brasil Telecom, o Comitê identificou as seguintes lições aprendidas:

- Os motivadores foram distintos, mas o conceito de Gestão Integrada de Riscos é bastante semelhante e voltado à maior eficiência na tomada de decisões;
- A adoção de uma metodologia única por todas as áreas, superando as fronteiras departamentais e o uso de metodologias individuais, é fundamental para a Gestão Integrada de Riscos;
- É necessária a criação de uma metodologia devido à falta de ferramentas *off the shelf*;
- O acultramento contínuo dos gestores é fundamental para garantir a eficácia da Gestão Integrada de Riscos;
- A criação de um *dashboard* é necessária no modelo de gestão integrado de riscos por permitir comparabilidade e, conseqüentemente, maior visibilidade e *accountability*¹¹ dos riscos.

11. Em português: “responsabilização”

Deloitte

A governança corporativa, mais do que um determinante da perenidade dos negócios, é um dos grandes alicerces da atuação da Deloitte, uma das maiores organizações do mundo em seu setor, na prestação de serviços de consultoria e auditoria aos seus clientes. Participar das publicações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma oportunidade singular para a Deloitte reiterar seu comprometimento com o aprimoramento constante do ambiente de negócios no Brasil. A Deloitte atua no País desde 1911 e seus mais de 3.500 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções empresariais para seus clientes.

A ICTS Global é uma empresa internacional de consultoria e serviços, atuando no Brasil desde 1995, com mais de 100 clientes dentre as maiores organizações de diversos setores, tais como varejo, bens de consumo, indústria, serviços financeiros, recursos naturais e telecomunicações.

Nossa Missão é “proporcionar proteção aos negócios e tranquilidade aos nossos clientes para que possam focar em sua Missão, através de consultoria e serviços em gestão de riscos, de maneira ética, pragmática e inovadora”.

Nossa metodologia de riscos aborda as diversas dimensões organizacionais, tratando pessoas e condutas inadequadas; erros, ameaças e cultura fragilizada; processos e sistemas vulneráveis; ambientes com controles falhos – com o objetivo de aumentar a competitividade e o valor de mercado de nossos clientes.

Buscando influenciar e inovar as práticas em gestão de riscos no mundo corporativo, sentimo-nos atuantes ao aliar nossa experiência e apoiar esta iniciativa do IBGC e das empresas participantes. Para conhecer mais sobre a ICTS, acesse: www.ictsglobal.com.

Acreditamos que a empresa, como organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

Desde meados da década de 90, quando incorporamos novos executivos em posições estratégicas, temos aprimorado nossa governança corporativa, privilegiando a gestão profissional.

A gestão de riscos também está formalmente presente em nossa estrutura de governança. O Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças apóia o Conselho de Administração na análise de cenários em temas contábeis, fiscais, tributários, societários, de novos investimentos, entre outros.

Nos últimos anos, evoluímos em nossos controles e criamos um “painel”, no qual definimos os riscos em dois universos: estratégicos e operacionais. A análise dos temas estratégicos fornece a interpretação de possíveis cenários que podem afetar a empresa, bem como as alternativas de caminhos a serem seguidos.

No âmbito operacional, criamos uma ferramenta própria de auto-avaliação. Ela proporciona uma metodologia para que cada gestor, em parceria com sua equipe, avalie os riscos de seu processo e emita um parecer.

Ao adotar um modelo amplo de governança, orientado pela transparência e pela ética, buscamos atender os interesses de todos nossos públicos.

