

## 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



PLANNER

PRICEWATERHOUSECOOPERS PwC



#### Apoio



WERNER & ASSOCIADOS  
Desenvolvimento Societário



**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](mailto: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](http://www.ibgc.org.br)

**IBGC** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

1

**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.

# Visão Evolutiva do Modelo de Gestão de Riscos

Vale  
Natura Cosméticos

**IBGC** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

# **Visão Evolutiva do Modelo de Gestão de Riscos**

**Estudo de Casos**

**Vale**

**Natura Cosméticos**

**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](http://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.  
Visão evolutiva do modelo de gestão de riscos: Vale e Natura Cosméticos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2008. (Série Estudos de Casos, 1).

29 p.

ISBN 978-85-99645-09-3

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

CDU – 658.4

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

# Índice

<b>1. Carta ao leitor .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Estudo de Casos</b>	
<b>Vale .....</b>	<b>8</b>
i. A Companhia .....	8
ii. Visão Evolutiva do Modelo de Gestão de Riscos.....	9
iii. Principais Características e Desafios do Modelo Adotado .....	14
<b>Natura Cosméticos .....</b>	<b>16</b>
i. A Companhia .....	16
ii. Visão Evolutiva do Modelo de Gestão de Riscos .....	17
iii. Principais Características e Desafios do Modelo Adotado .....	21
<b>3. Lições Aprendidas e Desafios .....</b>	<b>22</b>



# 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)



# Vale

## i. A COMPANHIA

A Vale é, atualmente, (2008) a segunda maior empresa global da indústria de mineração e metais em valor de mercado. É a maior produtora de minério de ferro e a segunda maior produtora de níquel no mundo. É também importante produtora de concentrado de cobre, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês e ferroligas. A empresa tem também investimentos em geração de energia para autoconsumo e em logística, com ferrovias, portos e terminais marítimos próprios.

O objetivo estratégico da Vale é ser a maior empresa de mineração do mundo, superando padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e na operação de seus negócios. A Vale também tem como objetivo diversificar sua carteira de produtos e aumentar o grau de internacionalização de suas operações.

A empresa conta atualmente com mais de 60 mil colaboradores próprios em mais de 30 países – espalhados pelos cinco continentes – em que faz prospecção e vende seus produtos. A globalização da Vale, iniciada em 2002, se acelerou com a compra da mineradora canadense Inco em 2006. Em 2002, a Vale ocupava a 446º posição no ranking das maiores empresas do mundo, com base em seu valor de mercado. Em março de 2007, havia saltado para a 74º posição. O investimento foi financiado pelo fluxo de caixa da empresa e pelo mercado financeiro. Em 2007, a companhia teve uma receita bruta de R\$ 66,385 bilhões e *EBITDA*<sup>1</sup> de R\$ 33.619 bilhões.

---

1. Em português: “LAJIDA (Lucro Antes de Juros, Imposto de renda, Depreciação e Amortização)”

## ii. VISÃO EVOLUTIVA DO MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

Até outubro de 2004, a Vale tinha uma série de iniciativas de gestão de riscos isoladas e fragmentadas em unidades de negócio da empresa. Naquele mês, a empresa iniciou um esforço para coordenar e centralizar sua gestão de riscos, em busca de um modelo de gestão de riscos holístico<sup>2</sup>, que envolvesse a organização como um todo. O patrocínio desta iniciativa, desde o início, foi do diretor Executivo de Finanças da empresa. A motivação principal foi a necessidade de preservar o fluxo de caixa da companhia, em face da volatilidade intrínseca do segmento em que a Vale atua, bem como do próprio mercado de capitais. Neste mesmo ano, a Gerência Geral de Gerenciamento de Riscos (GR) foi criada, reportando-se ao diretor Financeiro, com a missão de dar suporte às unidades de negócio, aportar metodologia, comunicar e coordenar os esforços bem como consolidar, monitorar e reportar os resultados.

Inicialmente, a Gerência Geral de GR, inspirada em algumas das propostas do COSO – principalmente no que tange à segmentação e classificação –, decidiu adotar uma classificação e um agrupamento na qual os riscos são analisados e tratados segundo dois grupos distintos: riscos financeiros (crédito e mercado) e riscos não-financeiros (operacional e estratégico).

Em 2005, a Gerência Geral de GR focou em duas iniciativas principais. A equipe detalhou a filosofia e a política de gestão de riscos a serem utilizadas pela empresa, estabelecendo, dentre outras, as diretrizes básicas que deveriam nortear as atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos. Ao longo de 2005, a área de GR contou com o auxílio de uma consultoria externa para assessorá-la na definição de escopo e implementação do projeto.

Ainda em 2005, a Gerência Geral de GR realizou uma pesquisa interna com as principais lideranças da Vale – de gerentes a diretores – oriundas das mais diversas áreas de negócios da empresa. Essa pesquisa teve como objetivo averiguar as atividades em andamento, a metodologia e o grau de familiaridade dos executivos da empresa em relação ao tema. O resultado desta pesquisa interna permitiu que a Gerência Geral de GR ajustasse o escopo, definisse prioridades em termos de metodologias, uniformizasse processos, plano de comunicação (interna e externa), capacitação e desenvolvimento de sistemas de monitoramento.

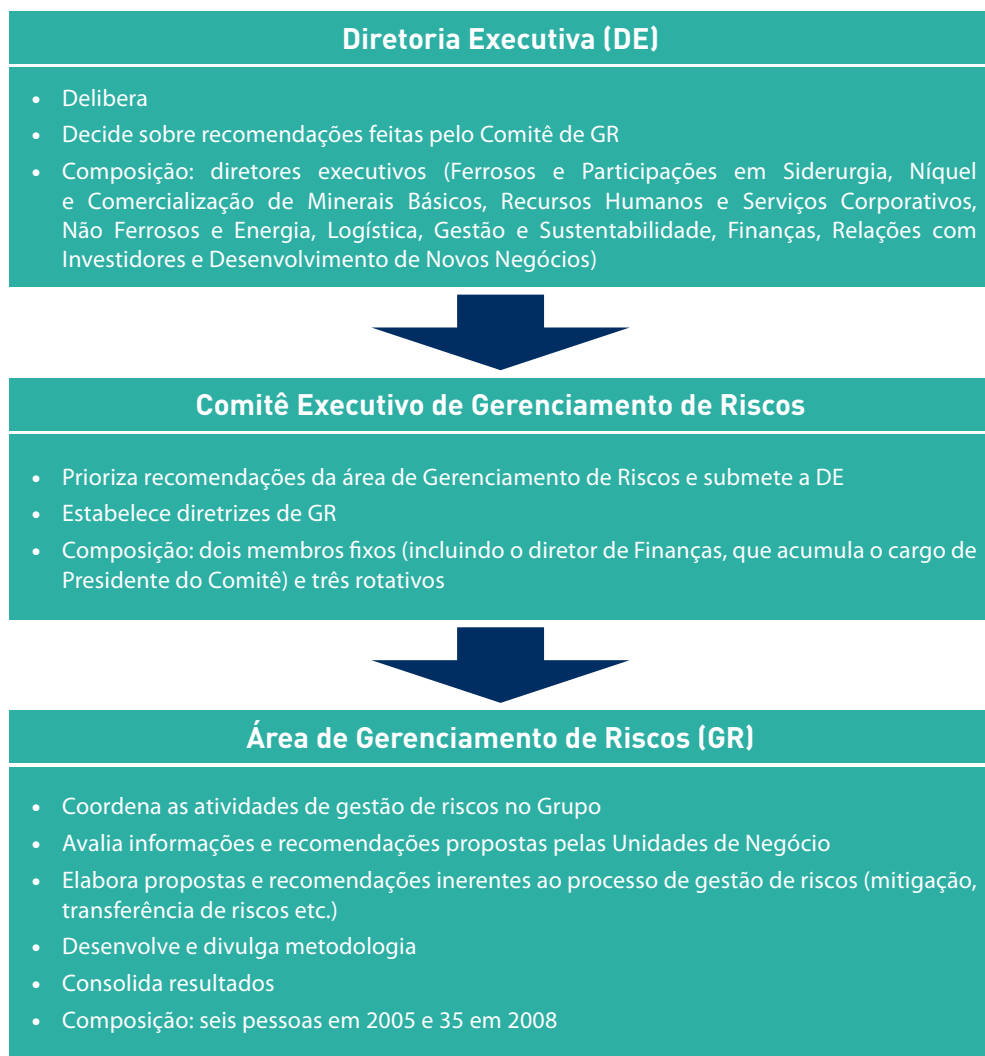
---

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

Também em 2005, a Gerência Geral de GR começou a desenvolver alianças estratégicas com as principais áreas da empresa, tais como orçamento e planejamento estratégico. Estas alianças possibilitaram o mapeamento e a conciliação das informações, evitando retrabalhos.

No mesmo ano foi criado um modelo de governança para gestão de riscos com fóruns de decisão, regras de delegação e composição bem definidos (Figura 1).

**Figura 1 – Modelo de Governança – Gestão de Riscos**



O funcionamento do Comitê Executivo de Gerenciamento de Riscos segue a frequência, dinâmica e regras de rotatividade descritas abaixo:

- As reuniões são realizadas a cada três meses;
- O presidente do Comitê convida gestores que tenham matéria em pauta na reunião para participar do encontro;
- As decisões no Comitê são tomadas por maioria, mas sempre se busca o consenso;
- As decisões do Comitê não têm caráter deliberativo, papel este cumprido pela Diretoria Executiva da Vale
- Os membros do Comitê têm mandato de três anos.

Ainda em 2005, a Gerência Geral de GR dedicou-se ao aprimoramento da metodologia para gestão de risco de mercado – que já era feita pela Vale de forma fragmentada, pela mesa de operações –, inspirada na proposta vigente da Basileia<sup>3</sup>. A metodologia foi contextualizada e adequada à nova visão de gestão de riscos, da empresa, que aspira a uma abordagem holística, envolvendo suas diversas áreas de negócios. Esta adequação levou à utilização de ferramentas analíticas, como fluxo de caixa. Após a contextualização e adequação da metodologia, a Gerência Geral de GR liderou a implementação de um projeto piloto na unidade de negócios produtora de cobre. Essa experiência foi crítica para assegurar o *roll out*<sup>5</sup> para as outras áreas da empresa, abrangendo os outros grupos de risco.

Naquele momento, a Gerência Geral de GR tinha seis pessoas com capacitação nas áreas de finanças (análise de investimentos, gestão de riscos e análise de derivativos) e estatística. Entre seus membros, dois trabalhavam há mais de oito anos na área financeira da Vale.

Em 2006, após o projeto-piloto, a Gerência Geral de GR iniciou esforços para o *roll out*<sup>4</sup> da iniciativa para as outras áreas de negócio. Nesta ocasião, a Vale substituiu a classificação de riscos do COSO<sup>5</sup> – riscos financeiros e não financeiros – e criou um agrupamento próprio:

- Mercado – impacto das variáveis determinadas pelo mercado financeiro sobre o fluxo de caixa da empresa;

---

3. Organização que congrega autoridades de supervisão bancária, visando fortalecer a solidez dos sistemas financeiros

4. Em português: “disseminação”

5. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - entidade sem fins lucrativos dedicada, num primeiro momento à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. No COSO II amplia-se a abordagem para tratar do GR Corp

- Crédito – incertezas na capacidade de um cliente de sustentar suas obrigações;
- Operacional – perdas resultantes de falhas de sistemas, pessoas, processos e eventos externos.

Dentro de cada um dos três grupos de riscos (Mercado, Crédito e Operacional) também era analisado o risco estratégico.

A área de GR realizou mais três ações ainda em 2006:

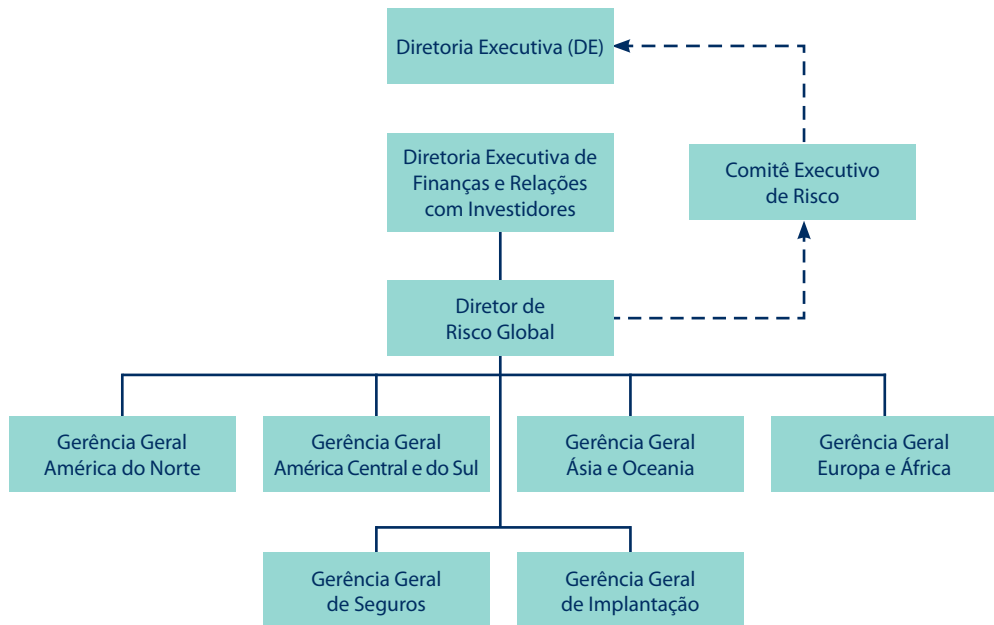
- Criou uma Coordenação dentro da área de GR, responsável por métodos quantitativos e pelo desenvolvimento de sistemas que dão suporte aos três grupos de riscos (Mercado, Crédito e Operacional).
- Absorveu a área de controle de crédito comercial da empresa, que passou a ter a função de gestão de riscos de crédito;
- Deu início ao *roll out* no âmbito dos riscos operacionais;

Em 2006, a área de GR da Vale passou a ter 18 pessoas em tempo integral. Os membros da equipe com mais tempo na área de GR ajudaram no treinamento e na formação dos novos integrantes da equipe.

O ano de 2007 foi marcado pelo redesenho dos principais processos da empresa e pela definição de interfaces das áreas. Após esse redesenho foi proposta uma plataforma tecnológica única para o gerenciamento de riscos na empresa. A plataforma, embora única, trabalha com vários sistemas diferentes que trocam informações. As áreas funcionais são responsáveis pela gestão de riscos *per se*.

O processo de internacionalização da Vale, que se acelerou em 2006 com a aquisição da mineradora canadense Inco, demandou também a adequação da estrutura organizacional da Gerência Geral de GR aos novos desafios globais enfrentados pela empresa. No final de 2007, a Gerência Geral de GR se internacionalizou, aumentando seu escopo geográfico e passando a ser não uma Gerência Geral, mas uma Diretoria, denominada “Gestão de Risco Global”, com sede na Suíça. Em 2007, a área de gerenciamento de riscos manteve o número de pessoas na equipe.

Figura 2 – Estrutura de Gerenciamento de Riscos



Em 2008, entrou em operação a nova estrutura organizacional de Gerenciamento de Riscos da Vale (Figura 2). Ela segue uma lógica geográfica em que cada uma das quatro equipes regionais – América do Norte, América do Sul e Central, Europa e África, e Ásia e Oceania – atua nos três grupos de riscos – Crédito, Mercado e Operacional – definidos anteriormente. Cada unidade geográfica consolida, transmite e apresenta suas análises e recomendações para a área de Gestão de Risco Global. Mesmo com o ajuste no âmbito organizacional, a estrutura da governança continuou a mesma, com o Comitê Executivo de Gerenciamento de Risco e a Diretoria Executiva exercendo as mesmas funções já explicitadas anteriormente.

Com a nova estrutura organizacional tornou-se necessário rever o protocolo de comunicação utilizado até então. Dentre as razões que justificaram tal mudança estão a diferença de fuso horário, a independência dos escritórios locais, a consolidação de informações no escritório central, na Suíça, e o processo de tomada de decisão, análises e recomendações.

### iii. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO MODELO ADOTADO

Dentre várias características importantes do modelo adotado pela Vale, acreditamos ser oportuno destacar:

- Modelo de gestão de riscos com aspiração holística, envolvendo as diversas áreas de negócio da Vale;
- Gestão de riscos voltada a preservar e aumentar o valor da Vale, principalmente sob o prisma do mercado de capitais;
- Claro patrocínio do diretor Executivo de Finanças desde o início para a implementação do modelo de gestão de riscos;
- Implementação em etapas que permitiu a evolução da atuação da Gerência Geral de GR conforme o modelo de gestão de riscos amadureceu;
- Modelo de Governança definido na partida, com fóruns de decisão, regras de delegação e composição bem definidos;
- Agrupamento de riscos próprio, inspirado nas propostas da Basileia e adotado pelas instituições financeiras, no qual o processo de gestão se mostra independente, de acordo com o tipo de risco a ser analisado (Mercado, Crédito e Operacional);
- Uso de projeto piloto para riscos financeiros que precedeu o *roll out* do modelo para risco de Crédito e Operacional;
- Definição clara do escopo de atuação entre as áreas funcionais da empresa e a Gerência Geral de GR. As áreas funcionais são responsáveis pela gestão de riscos *per se*. A Gerência Geral de GR é responsável por dar suporte às unidades de negócio, aportar metodologia, comunicar, coordenar os esforços; e consolidar, monitorar e reportar os resultados.

Dentre os desafios encontrados pela Vale na implantação do modelo de gerenciamento de riscos, acreditamos ser oportuno destacar:

- No que diz respeito à vertente operacional, conscientizar os gestores das áreas funcionais de que eles são os responsáveis por gerenciar os riscos, isto é, de que o risco é gerido, em grande parte, “na ponta”;
- Incorporar nas atividades diárias dos gestores a gestão de riscos;
- Promover e disseminar a cultura de riscos pela organização;
- Atuar globalmente assegurando a troca de informações entre os escritórios locais e o central, na Suíça, tendo em vista o modelo global proposto para o departamento;
- Treinar pessoas para trabalhar com gestão de riscos.



# Natura Cosméticos

## i. A COMPANHIA

A Natura é, atualmente, (2008) a empresa líder no Brasil no mercado de produtos cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal. Sua atuação também inclui Argentina, Chile, Peru, México, França, Colômbia e Venezuela. A empresa distribui seus produtos no sistema de venda direta, por intermédio das “Consultoras Natura”, nas categorias: maquiagem, rosto, corpo, banho, desodorante, perfumaria, cabelos, proteção solar, infantil e higiene oral.

A razão de ser da Natura é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. Seu objetivo estratégico é ser uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesma, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo. Em 2007, a receita bruta da empresa foi de R\$ 4,3 bilhões e o *EBITDA* de R\$ 702 milhões. A Natura conta atualmente com 5,9 mil funcionários e 719 mil consultoras.

## ii. VISÃO EVOLUTIVA DO MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

Em 2005, o Conselho de Administração da Natura requisitou ao Comitê de Auditoria, que havia sido criado em 1999, a implantação de um modelo de gestão de riscos. O Comitê teve seu escopo expandido e passou a se chamar Comitê de Auditoria e de Gestão de Riscos e de Finanças. O Conselho pediu ao Comitê que fizesse um diagnóstico das iniciativas de gestão de riscos e dos benefícios de sua padronização e consolidação. A gestão de riscos já era feita pela empresa de forma descentralizada e com metodologias múltiplas.

Para atender à esta demanda, a área de Auditoria Interna da Natura, que reporta ao Comitê, teve seu escopo de atuação aumentado. Naquele momento não havia ainda uma área de Gestão de Riscos (GR) específica na Natura. No mesmo ano, foi criado um modelo de governança para gestão de riscos com fóruns de decisão, regras de delegação e composição bem definidos. (Figura 3)

**Figura 3 – Modelo de Governança – Gestão de Riscos**



O funcionamento do Comitê de Auditoria e de Gestão de Riscos e de Finanças segue a frequência, a dinâmica e as regras de rotatividade descritas abaixo:

- As reuniões com o Conselho de Administração são bimestrais;
- As reuniões com a área de Auditoria são mensais;
- O Comitê convida gestores que tenham matéria em pauta na reunião a participar do encontro;
- As decisões no Comitê são tomadas por maioria, mas sempre se busca o consenso. As decisões são então submetidas ao Conselho;
- Os membros do Comitê têm mandato de um ano, renovável pelo mesmo período. Não há limite para o número de vezes que o mandato pode ser renovado.

Ainda em 2005 a Natura contratou uma consultoria externa para auxiliá-la no desenvolvimento do modelo de gestão de riscos. Foi criado então um projeto piloto com base na metodologia do COSO.

Este piloto partiu da seleção de um processo específico. Os riscos desse processo foram identificados, priorizados e quantificados. O Comitê levou os resultados para avaliação do Conselho de Administração, o qual decidiu que faz parte de sua alçada gerir os riscos estratégicos – definidos como aqueles que afetassem significativamente o *EBITDA* da empresa (maior que R\$ 50 milhões) ou, quando não mensuráveis, os que provocam dano significativo à imagem da empresa (repercussão nacional ou internacional) e que têm baixa probabilidade de ocorrer, conforme o quadro ao lado (Figura 4). O Conselho também decidiu que o gerenciamento dos riscos fora desse quadrante é da alçada dos gestores da empresa.

Figura 4 – Matriz de Responsabilidade

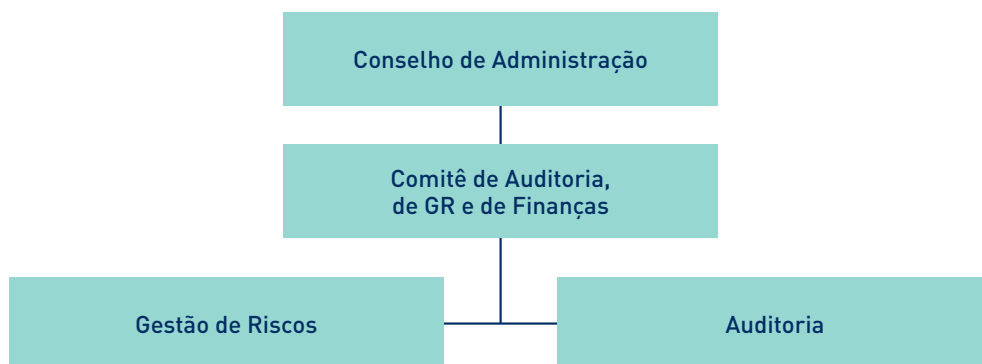


Essa alocação de alçadas entre Conselho de Administração e gestores reflete a cultura da Natura de que a consciência deve estar presente, disseminada, e é responsabilidade de cada um e de todos.

Em 2005, a área tinha uma pessoa com capacitação na área de auditoria.

No ano seguinte, 2006, uma assessoria externa especializada em gestão de riscos foi contratada para auxiliar a área de Auditoria Interna na criação da filosofia e da política e no aprimoramento e contextualização da metodologia COSO para as particularidades da Natura. O trabalho se desenvolveu ao longo de todo o ano de 2006 e o Comitê participou ativamente desse processo, dando as diretrizes para a área de Auditoria Interna na criação da filosofia, da política e da metodologia de gestão de riscos. No final do ano, em dezembro, o Comitê submeteu a filosofia, a política e a metodologia de gestão de riscos feitas pela área de Auditoria ao Conselho e sugeriu a criação de uma Gerência Geral de GR que respondesse diretamente ao Comitê. Apesar da mudança na estrutura (Figura 5), o modelo de governança continuou a ser o mesmo já explicitado anteriormente.

Figura 5 – Estrutura de Gerenciamento de Riscos



No início de 2007 o Conselho aprovou as recomendações do Comitê e a área de GR iniciou as atividades com o mapeamento dos riscos estratégicos da empresa, com a utilização da metodologia. Ao longo do ano a Natura mapeou boa parte dos seus riscos estratégicos (baixa probabilidade e alto impacto). A empresa definiu também o escopo de atuação entre as áreas funcionais da empresa e a área de GR. As áreas funcionais são responsáveis pela gestão de riscos *per se*. A área de GR é responsável por dar suporte às unidades de negócio, aportar metodologia, comunicar, coordenar os esforços; e consolidar, monitorar e reportar os resultados.

O trabalho foi feito em conjunto com os gestores seniores das áreas. No processo de identificação dos riscos estratégicos a área de GR interagiu com as diversas unidades de negócios/departamentos, assegurando o mapeamento compreensivo dos riscos estratégicos.

Em 2008, o trabalho de mapeamento dos riscos estratégicos continua. Um sistema de informação para gerenciamento de riscos ainda não foi implementado, pois a empresa acredita não ter atingido ainda o grau de maturidade necessário para utilizá-lo.

### iii. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO MODELO ADOTADO

Dentre várias características importantes do modelo adotado pela Natura, acreditamos ser oportuno destacar:

- Gestão de riscos voltada a preservar o valor de mercado de capitais e a imagem da Natura, com o objetivo de assegurar que a empresa esteja preparada para enfrentar situações de crise, evitando impactos irreversíveis;
- Claro patrocínio do Conselho de Administração, desde o início da implementação do modelo de gestão de riscos. O Conselho delegou a coordenação da gestão de riscos ao Comitê de Auditoria e de Gestão de Riscos e de Finanças;
- Modelo de Governança definido na partida, com fóruns de decisão, regras de delegação e composição bem definidos;
- Segregação dos riscos em dois grupos: estratégico e outros. O estratégico é definido como aquele que impacta significativamente a imagem e o *EBITDA* da empresa (acima de R\$ 50 milhões) e tem pequena probabilidade de ocorrer;
- O Conselho de Administração é responsável pelas decisões relativas à mitigação dos riscos estratégicos. Os outros riscos são de responsabilidade dos gestores;
- Definição clara do escopo de atuação entre as áreas funcionais da empresa e a área de GR. As áreas funcionais são responsáveis pela gestão de riscos *per se*. A área de GR é responsável por dar suporte às unidades de negócio, aportar metodologia, comunicar, coordenar os esforços; e consolidar, monitorar e reportar os resultados;
- Uso de projeto-piloto que precedeu o *roll out* do modelo.

Dentre os desafios encontrados pela Natura na evolução de seu modelo de gestão de riscos, acreditamos ser oportuno destacar:

- Conscientizar os gestores das áreas de que eles são os responsáveis por gerenciar os riscos, com apoio da área de GR;
- Comunicar continuamente a necessidade e o papel de cada gestor em processos de gestão de riscos.

# Lições Aprendidas e Desafios

Com base nas apresentações feitas pela Vale e pela Natura, o Comitê identificou as seguintes lições aprendidas nos itens: Abordagem, Organização e Processo, e Desafios.

Em termos de **Abordagem**, as principais lições são:

- O ponto de partida para implementação da gestão de riscos varia e depende da cultura e dos valores da empresa. Na Vale, o início se deu por iniciativa da área financeira da empresa, que já tinha mais familiaridade com o tema. No caso da Natura, o ponto de partida foi o Conselho de Administração que apontou um de seus comitês para coordenar as atividades;
- O processo de implementação foi progressivo, utilizando-se de projeto-piloto. Este evoluiu à medida que as áreas de gestão de riscos da Vale e da Natura definiram filosofia, interface, papel e responsabilidade;
- A condução de um diagnóstico interno para mapear as atividades em andamento, metodologias e seu grau de implementação facilita a implantação da gestão de riscos;
- Gestão de Riscos *per se* feita “nas pontas” pelos donos dos processos, que são os mais habilitados a realizar esta atividade;

- A criação de uma área de GR mostou-se fundamental na implementação de uma gestão holística de riscos na Vale e na Natura.
- O processo de efetivação da gestão de riscos pelos gestores depende de uma “mudança de cultura” feita com base nos seguintes elementos:
  - a. Política de comunicação que esclareça, convide, envolva e acione os gestores;
  - b. Criação de alianças e alavancagem de práticas já existentes;
  - c. Conscientização dos benefícios da gestão de riscos, como a criação de valor, a redução de custos e as melhorias em processos;

Em termos de **Organização e Processo**, as principais lições são:

- Criação de fóruns de decisão e deliberação bem definidos;
- Escolha das ferramentas tecnológicas após a definição do processo de Gestão de Riscos.

Os **Desafios** enfrentados pela Natura e pela Vale na evolução da gestão de riscos apresentam alguns pontos em comum. Dentre eles destacamos:

- Comunicação – criar nos gestores a consciência de que são eles os responsáveis pela gestão de risco da sua área;
- Mudança de Comportamento – absorção e customização<sup>6</sup> dos conceitos;
- Implementação – integrar a gestão de riscos à gestão rotineira dos processos.

---

6. Em português: “adaptação caso a caso”





## KPMG Risk Advisory Services

Os serviços de Enterprise Risk Management (ERM) da KPMG Risk Advisory Services podem ajudar sua organização a criar um programa sustentável para o gerenciamento de riscos corporativos, auxiliando no desenvolvimento de um roteiro prático, transferindo conhecimento e fornecendo treinamento para sua organização, condições indispensáveis para uma bem-sucedida implementação de ERM.

Nossa metodologia baseada em Estruturação, Posicionamento, Governança e Estabelecimento da cultura de gestão de riscos tem sido aplicada em diversas empresas nos mais diversos mercados e atende as necessidades de ser abrangente e prática, atuando no nível conceitual, mas sem estabelecer um processo burocrático. Visite nosso site para maiores informações: [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

## Planner

A PLANNER dispõe de política que representa a formalização dos princípios, filosofia, conceitos, papéis e responsabilidades relacionados as atividades da gestão de riscos operacionais, estabelecendo o “mandato interno”, que direciona todas as referidas atividades em nível corporativo, de forma a garantir que os riscos operacionais sejam assumidos, gerenciados e mensurados em concordância com os objetivos de crescimento sustentado.

A Diretoria da PLANNER reconhece a gestão de riscos operacionais como parte integrante da governança corporativa, destacando a atuação da área de Compliance e Risco, a qual, em conjunto com as demais áreas, objetiva a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes.

Assim sendo, a PLANNER, ciente da relevância e da atualidade do tema “Gestão de Riscos”, orgulha-se de apoiar um trabalho com a qualidade e a profundidade presentes neste Estudo de Casos.

## PricewaterhouseCoopers

Obter o equilíbrio entre a exposição aos riscos, as oportunidades e os custos é essencial para garantir a sustentabilidade dos negócios. A PricewaterhouseCoopers, maior “network” de firmas de serviços profissionais do mundo, assessora seus clientes na identificação, na análise e na gestão dos riscos e os auxilia na obtenção desse equilíbrio.

Apoiamos o planejamento e a implementação de projetos de governança corporativa e “compliance”, assegurando o cumprimento das leis e regulamentações em seus negócios. Nossos projetos de gestão de riscos focam a transferência de conhecimento e possibilitam aos nossos clientes uma avaliação objetiva dos riscos presentes na estratégia de negócios e nas suas operações.

A Sabesp é uma empresa de economia mista, capital aberto, com ações negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo e também de Nova Iorque, cujo principal acionista é o governo do Estado de São Paulo.

Considerada a Melhor Empresa de Saneamento Ambiental das Américas e uma das mais significativas do mercado, além de ser responsável pelo abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto, oferece à sociedade um conjunto completo de soluções ambientais que impulsionam o atendimento às diretrizes estratégicas de universalização e qualidade, crescimento com sustentabilidade, proatividade e integração e inovação.

O gerenciamento de riscos vem sendo adotado pela empresa com a finalidade de identificar as oportunidades de negócio e preventivamente avaliar os riscos. Sua mensuração é obtida pela combinação das consequências de um evento e de sua probabilidade. Por meio de um processo participativo, o corpo gerencial discute e também define alternativas de prevenção, uma prática essencial para a boa governança corporativa e que proporciona melhoria contínua na tomada de decisão e no desempenho empresarial.











