

## 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.



**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

IBGC

3

Gestão de Riscos como Instrumento para a Tomada de Decisão | Votorantim Celulose e Papel (VCP)

Estudos de Casos

3

**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.

# Gestão de Riscos como Instrumento para a Tomada de Decisão

## Votorantim Celulose e Papel (VCP)

**IBGC** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

# **Gestão de Riscos como Instrumento para a Tomada de Decisão**

## **Estudo de Caso**

### **Votorantim Celulose e Papel (VCP)**

**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.  
Gestão de riscos como instrumento para a tomada de decisão : Votorantim Celulose e Papel (VCP)2008 / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2008. (Série Estudos de Caso, 3)

29 p.

ISBN 978-85-99645-12-3

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 Caso</b>	
Votorantim Celulose e Papel (VCP) .....	8
i. A Companhia .....	8
ii. Gestão de Riscos como Instrumento para Tomada de Decisão – Histórico, Benefícios e Desafios .....	9
<b>3. Lições Aprendidas .....</b>	<b>21</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)



# Votorantim Celulose e Papel (VCP)

## i. A COMPANHIA

A Votorantim Celulose e Papel S.A. (VCP) é uma das maiores produtoras de celulose e papel do Brasil e faz parte do grupo Votorantim, um dos maiores conglomerados empresariais da América Latina, com negócios nos setores industrial, financeiro e de novos negócios.

A missão da VCP é ser referência como empresa de celulose e papel, criando oportunidades e diferenciais competitivos e gerando valor sustentado para os acionistas alinhada ao Sistema de Gestão Votorantim.

Em 2007, a companhia teve receita total de R\$ 3 bilhões, lucro líquido de R\$ 838 milhões e *EBITDA*<sup>1</sup> de 880 milhões, contanto com mais de 7,6 mil profissionais, entre próprios, terceiros e temporários.

---

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

## ii. GESTÃO DE RISCOS COMO INSTRUMENTO PARA TOMADA DE DECISÃO

### *Histórico*

O início do uso da gestão de riscos como ferramenta para a tomada de decisão na Votorantim Celulose e Papel (VCP) aconteceu em 2001, após um estudo realizado por uma consultoria externa ter identificado oportunidades de alavancar ganhos mediante a diminuição da variabilidade do *EBITDA* e o aprimoramento do processo de avaliação e gestão de *CAPEX*<sup>2</sup>. A partir dessa constatação foram criadas, além da área já existente de Gestão de Riscos Operacionais, duas novas áreas:

- Gestão de Riscos Estratégicos, com foco na redução da volatilidade de *EBITDA*;
- Gestão de Investimentos, com foco na avaliação de oportunidades de *CAPEX*.

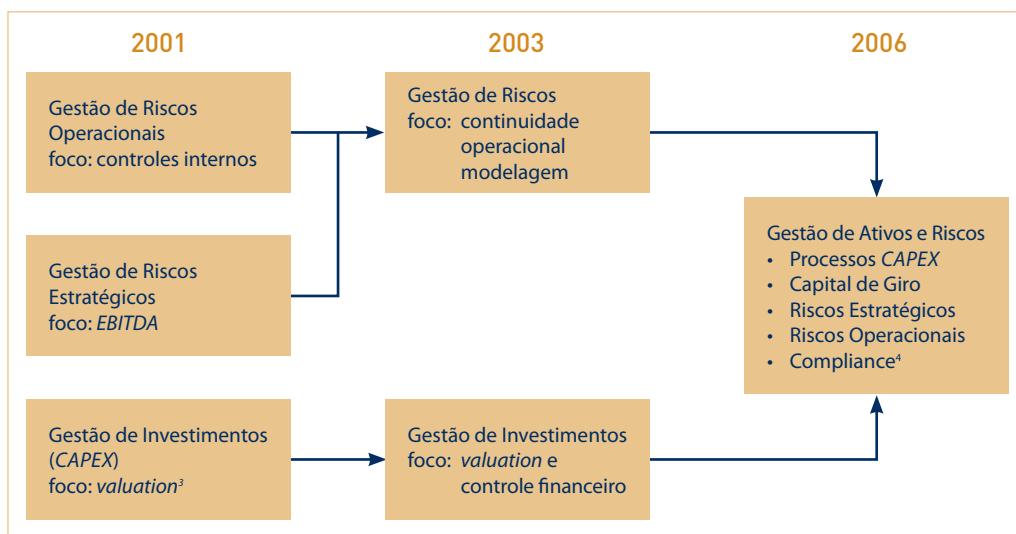
Desde o início, a gestão de riscos na VCP é guiada pela definição de risco da empresa: “risco é todo evento que possa impactar o atingimento dos objetivos”.

Desde sua criação, a estrutura organizacional das áreas diretamente envolvidas com a gestão de riscos evoluiu conforme o quadro I.

---

2. Sigla derivada da expressão em inglês *Capital Expenditure*, que significa o capital utilizado para adquirir ou melhorar os bens físicos de uma empresa

## Quadro I – Evolução da Organização de Gestão de Risco



Em 2003 houve a fusão da área de Gestão de Riscos Estratégicos com a área de Gestão de Riscos Operacionais. As duas áreas basicamente cuidavam de riscos com enfoques diferentes: a primeira olhava os riscos fundamentalmente exógenos à empresa, enquanto a segunda preocupava-se com os riscos de carácter mais endógeno.

Ao longo deste período, a área de Gestão de Investimentos incorporou ferramentas de análise de estatística em *valuation* de CAPEX, o que capacitou a área a incorporar as atividades de Gestão de Riscos em 2006, quando o foco era primordialmente modelagem. Esta incorporação deu origem à atual área de Gestão de Ativos e Riscos, que tem como missão:

- *Valuation* (CAPEX)
- Gestão Financeira de Projetos
- *Post Audit*<sup>5</sup> de Projetos
- Gestão de Riscos
- *Compliance*

A liderança de gestão de riscos está dentro de uma área que também é responsável pelo suporte ao negócio (gestão de CAPEX) e tem como característica ser capital intensiva.

3. Em português: "avaliação"

4. Em português: "conformidade"

5. Em português: "acompanhamento de projeto"

As mudanças organizacionais foram acompanhadas de alterações no foco e no *modus operandi*<sup>6</sup> da área (quadro II).

**Quadro II – Etapas de Implantação do Modelo**

<b>Etapa 1 Identificar</b>	<b>Etapa 2 Modelar</b>	<b>Etapa 3 Influenciar</b>	<b>Etapa 4 Disseminar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na identificação de riscos, com viés operacional</li> <li>• Identificação de 258 riscos e avaliação de 171</li> <li>• Preocupação com grande número de riscos a serem avaliados</li> <li>• Esforço interno para a seleção dos riscos mais significativos, chegando-se a 84 riscos</li> <li>• Workshop com gestores para priorizar os riscos encontrados, chegando-se a 17 riscos prioritários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na modelagem matemática dos riscos</li> <li>• Modelagem de 17 riscos prioritários</li> <li>• Modelo massivamente estatístico, com grande demanda por dados</li> <li>• Ferramentas Extend e @Risk</li> <li>• Criação de modelos complexos que levaram ao questionamento da utilidade prática da abordagem focada na modelagem</li> <li>• Visita a outras empresas para entender como melhorar processo de gestão de risco</li> <li>• Constatação de que não há receita única. Cada empresa aborda o tema de forma distinta e cada uma tem pontos fortes e fracos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender e reconhecer a necessidade de não apenas modelar riscos, mas também de influenciar decisões, com base em análises de risco, e de se aproximar dos clientes internos, já que até o momento a modelagem era feita prioritariamente dentro da área de gestão de riscos</li> <li>• Em paralelo, surge a necessidade de implantação da Sarbanes-Oxley (SOX), que gera uma necessidade de maior envolvimento de toda a organização na gestão de riscos</li> <li>• Foco em relação à SOX bastante orientado para negócios; ou seja, mais do que cumprir as obrigações legais, o esforço é efetivamente voltado à redução dos riscos do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver plano de comunicação bastante restrito no início, mas que se torna abrangente conforme o tempo passa</li> <li>• Comunicação realizada em linguagem de negócios. Exemplo: a origem dos problemas da Enron e suas consequências</li> <li>• Tradução para linguagem comum das teorias e <i>frameworks</i><sup>7</sup> de gestão de riscos</li> <li>• Profissionais de todos os níveis passaram a entender os motivadores da SOX e por que suas atividades deveriam ser conduzidas de determinada forma para reduzir os riscos para o negócio</li> </ul>

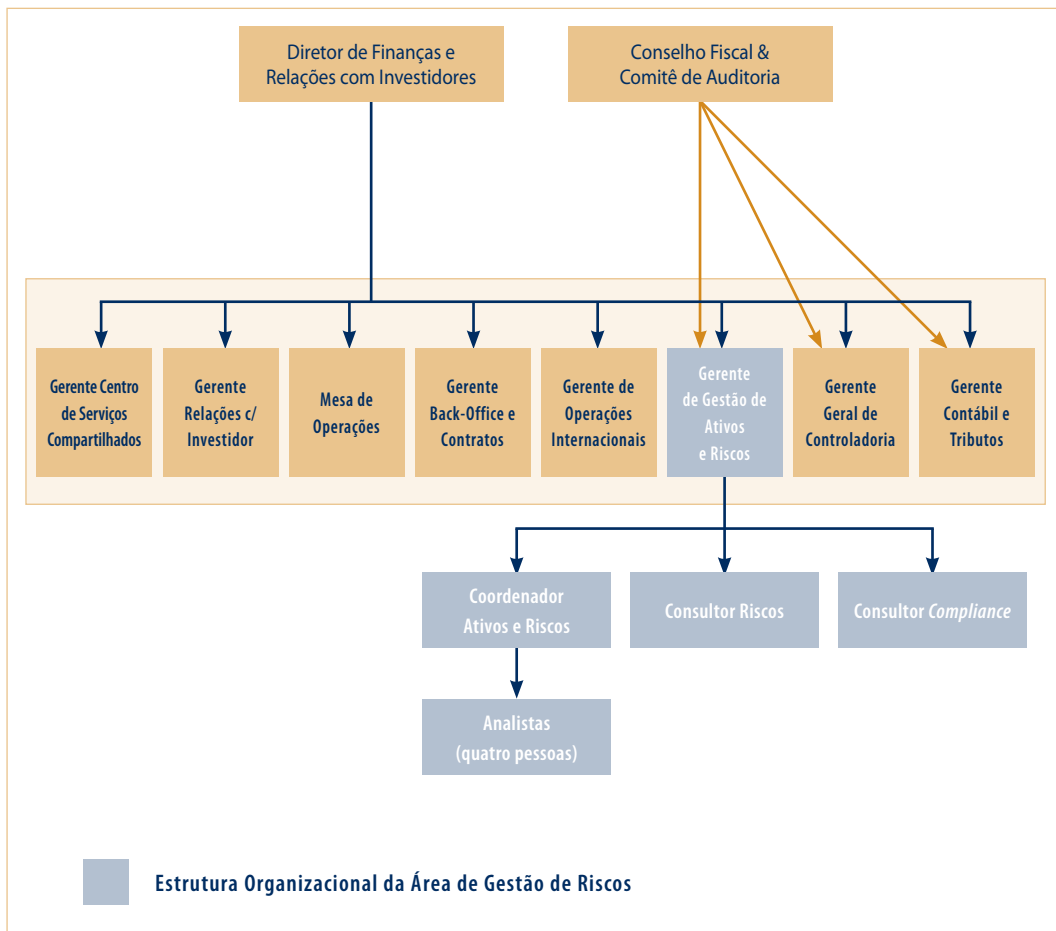
6. Em português: “modo de operação”

7. Em português: “estruturas”

A área de Gestão de Ativos e Riscos reporta-se, desde a sua criação, ao diretor de Finanças e Relações com Investidores. De acordo com as regras de governança da empresa, a seleção do gerente da área de ativos e riscos, bem como seus pares (*controller*<sup>8</sup>, gestor de contabilidade e gestor de tributos) devem ser referendados pelo Conselho Fiscal e pelo Comitê de Auditoria.

A estrutura organizacional da área de Gestão de Ativos e Riscos e seu posicionamento na companhia estão representados no quadro III.

**Quadro III – Estrutura Organizacional**



8. Em português: “aquele que está à frente da controladoria”

A área passou também por uma mudança significativa no perfil da sua equipe, que primeiramente era bastante focada em habilidades quantitativas (estatísticas e de modelagem) e atualmente (2008) está mais focada em habilidades qualitativas e de comunicação.

O número enxuto de pessoas na área de Gestão de Ativos e Riscos tem tido um impacto importante nas decisões relativas à sua forma de atuação. Desde a Etapa 2 (Modelar), a área trabalha com o conceito de que os gestores das áreas devem ser os donos dos modelos e da gestão de riscos, mas foi somente após a Etapa 4 (Disseminar) que eles assumiram efetivamente a responsabilidade pela gestão de riscos. O papel da área de Gestão de Ativos e Riscos é ser a facilitadora desse processo, cumprindo as seguintes funções:

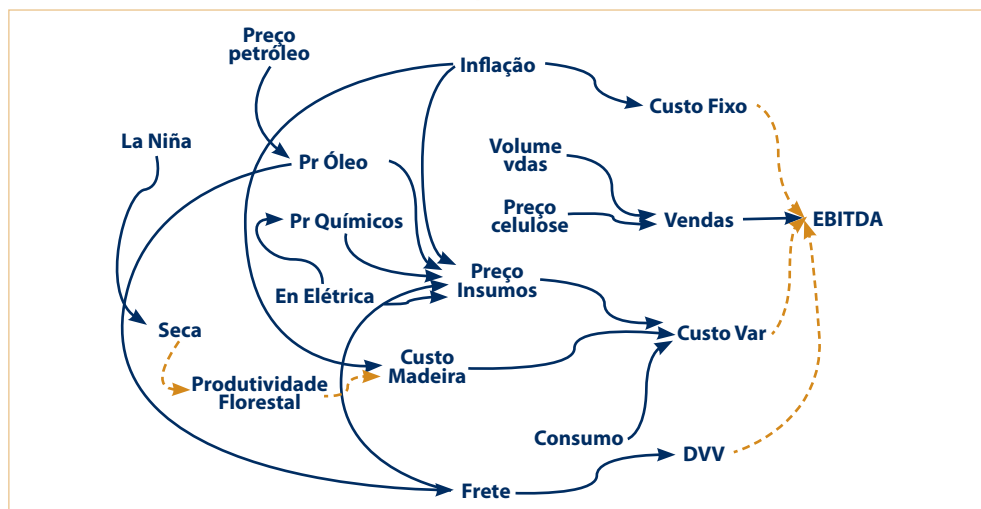
1. Apoiar as demais áreas na identificação, avaliação e priorização dos eventos;
2. Participar da elaboração dos planos de mitigação e contingência, e validá-los continuamente;
3. Prospectar novas metodologias e ferramentas para aprimorar suas atividades;
4. Atuar como consultor interno, aportando conhecimento específico nos demais processos;
5. Criar a consciência de gestão de riscos mediante reuniões (lideranças) e apresentações sobre conceitos, especialmente nos processos em que o nível de maturidade é menor;
6. Formar gestores de risco nas diversas áreas como pontos de apoio distribuídos (gestores SOX, gestores de perfil e gestores de risco);
7. Apoiar e dar suporte às demais áreas aportando tecnologia e conhecimento específico.

A área de Gestão de Ativos e Riscos também organiza um evento anual (Workshop de Risco) no qual se discutem temas de *Compliance* e risco, compartilhando melhores práticas. Neste mesmo evento, os principais esforços de gestão de risco também são reconhecidos publicamente, uma atitude considerada fundamental para a motivação e manutenção da cultura de gestão de riscos.

O processo de implementação da Gestão de Riscos como instrumento na tomada de decisão continua em andamento na VCP. Como próximos passos, a área já identificou a necessidade de:

- Modelagem mais sistêmica dos riscos, com a elaboração de mapas de causa/efeito (quadro IV);

**Quadro IV – Mapa de Causa-Efeito**



- Melhoraria no encadeamento das iniciativas de gestão de risco (capturar sinergias);
- Antecipação de riscos de alto impacto e baixa probabilidade de ocorrência.

## **Benefícios**

Os benefícios da atuação da área de Gestão de Ativos e Riscos são múltiplos. Não existe um processo formal de avaliação desses benefícios, mas podem-se ressaltar alguns indicadores da atuação da área de Gestão de Ativos e Riscos:

- Controles internos robustos garantidos pelo entendimento do risco e não como uma plataforma de atendimento a uma regulamentação;
- Uniformização da linguagem (taxonomia única);
- Disseminação dos conceitos de riscos, permitindo que cada área fizesse a racionalização da sua matriz de controles (496 controles-chave em 2006, 192 controles-chave em 2007);
- Envolvimento de todos na Gestão dos Riscos;
- Integração das diversas áreas do negócio: riscos, *compliance*, controles internos, segurança da informação, auditoria e processos;
- Melhoria dos indicadores de governança corporativa.

A avaliação do desempenho da área é realizada analisando-se metas claras, como manutenção da certificação SOX e *post audits* em CAPEX, o nível de satisfação dos clientes internos e os relatórios de auditorias.



## Desafios

No processo do uso da Gestão de Riscos como instrumento para tomada de decisão, a VCP tem se deparado com diversos desafios, entre eles:

- Manutenção da cultura de risco, em um ambiente de *turnover*<sup>9</sup> mais elevado;
- Necessidade de uma visão mais integrada de riscos, eventualmente com a criação de um Comitê de Riscos; porém, o desenvolvimento de um painel integrado de riscos não está entre as prioridades da área por acreditarmos que ele pode, de certa forma, engessar o processo. Os principais indicadores de risco, no entanto, estão inseridos nos indicadores das áreas e fazem parte da avaliação diária dos negócios;
- Monitoramento dos riscos de baixa probabilidade e alto impacto.

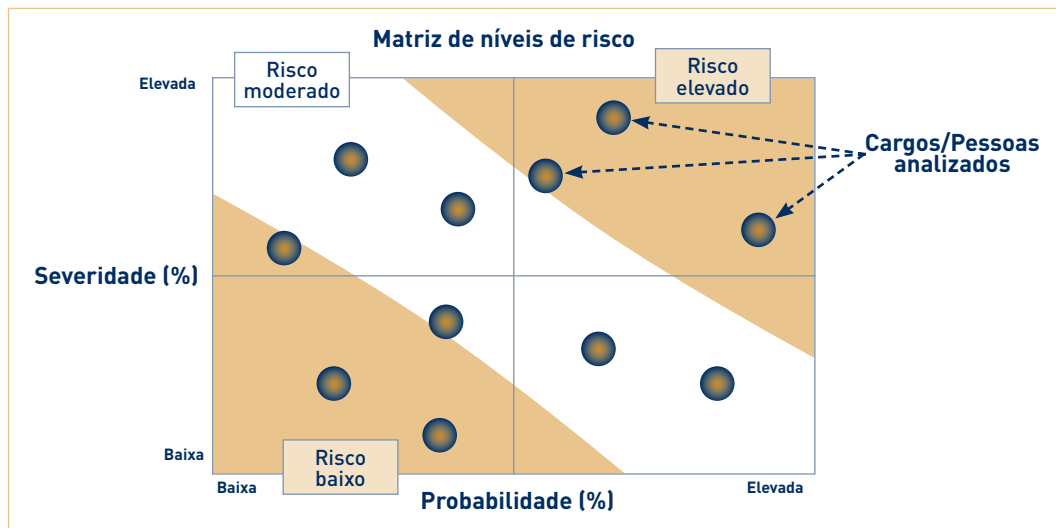
---

9. Em português: "rotatividade"

## Exemplos - Risco de Perda de Pessoas-Chave e Processo de CAPEX

Dois casos ilustram bem o trabalho da área de Gestão de Ativos e Riscos. No primeiro foi analisado o risco de perda de pessoas-chave. A Figura 1 ilustra os casos de risco de perda com grande probabilidade e grande dano para a VCP.

**Figura 1 – Risco de perda de pessoas-chave**



Neste primeiro caso foram analisados os fatores de risco associados a diferentes níveis dentro da organização relacionados à Pessoa, à VCP e ao mercado. A Figura 2 ilustra a matriz elaborada para explicitar os respectivos dados.

**Figura 2 - Matriz de risco de perda de pessoas-chave**

	FATORES DE RISCO	PESOS			
		Presidente/Diretores	Gerentes	Coordenadores/ Consultores	Técnicos/ Administrativos
PESSOAS	Aposentadoria				
	Tempo de Empresa				
	Qualidade de Vida				
	Crescimento e Sucessão				
	Salário de Benefícios				
VCP	Crescimento da Empresa				
	Desenvolvimento Pessoal				
	Estilo Gerencial				
	Credibilidade				
MERCADO	Performance do Setor				
	Oportunidade no Mercado				
	Know-how				

Com o mapeamento e o monitoramento contínuo dos riscos associados às pessoas-chave, feito pela área de Gestão de Ativos e Riscos, foi possível identificar fatores de riscos e direcionar a tomada de decisão em casos como planos de sucessão ou programas de transferência de conhecimento de pessoas-chave detentoras de conhecimentos estratégicos.

No segundo caso, o processo de CAPEX da empresa foi refeito. Antes do trabalho da área de Gestão de Ativos e Riscos, o processo de gestão da CAPEX<sup>18</sup> seguia a estrutura mostrada na Figura 3 e se caracterizava por:

- Pouca geração de alternativas;
- Baixa acuidade nos cálculos de retorno (*budget*<sup>10</sup> impreciso, problemas na captura de benefícios etc.);
- Pouca discussão na aprovação;
- Percepção de aprovação de maus projetos e reprovação de bons projetos.

10. Em português: "orçamento"



O atual processo de avaliação de *CAPEX* da VCP parte de alguns pressupostos:

- É fundamental que existam alternativas;
- Abordagem multifuncional na base de discussão minimiza a possibilidade de erros de concepção dos projetos.

Com base neste atual processo, os novos projetos são submetidos à apreciação de uma equipe multifuncional com representantes de cada área que possa ser afetada pelo projeto. Esta equipe tem a função de desafiar as premissas do projeto fazendo as perguntas necessárias. Com isso, ao final desta fase têm-se:

- Projeto mais robusto em suas premissas;
- Alternativas geradas como resultado dos questionamentos e discussões.

A mesma equipe auxilia na identificação de custos e benefícios, bem como de riscos do projeto. Essas informações serão a base para o cálculo de retorno e avaliação de risco do projeto.

Todo esse processo é conduzido por um analista de ativos e riscos que tem a função de garantir a aderência à metodologia e o respeito a algumas regras fundamentais:

- Não existe hierarquia na equipe;
- Vale qualquer pergunta;
- As perguntas devem ser respondidas até que a pessoa que elaborou a pergunta se dê por satisfeita.

# Lições Aprendidas

Com base na apresentação feita pela VCP, o Comitê identificou as seguintes lições aprendidas:

- Processo evolutivo – modelo flexível, capaz de aprender com os próprios erros e com o que outros fizeram;
- Implementação da gestão de riscos alinhada com as demandas do negócio;
- Utilizar a obrigatoriedade da SOX para cultivar um modelo que vá além dela;
- Tradução da linguagem da área de Gestão de Riscos em linguagem acessível e adequada ao dia-a-dia dos negócios é fundamental para o entendimento dos conceitos de risco por parte de toda a organização;
- Gestão de Riscos *per se* feita “nas pontas” pelos donos dos processos, que são os mais habilitados a realizar esta atividade. A área de Gestão de Riscos é responsável por dar suporte às unidades de negócio, aportar metodologia, comunicar, coordenar os esforços; e consolidar, monitorar e reportar os resultados;

- Importância relativa de modelagem
  - Começar simples e tornar o modelo complexo conforme a necessidade surgir;
  - Iniciar com análise qualitativa e, a partir dela, fazer a modelagem.
- Reconhecer no dia-a-dia o trabalho dos *risk officers*<sup>11</sup>;
- Mudança de cultura e capacidade de comunicação são peças-chave para uma gestão eficaz de riscos;
- Mitigação de riscos pode também ser feita por meio de processos de crítica institucionalizada ao processo decisório.

---

11. Em português: “aqueles que gerenciam os riscos”

A Brasil Telecom é uma empresa de telecomunicações capaz de atender às demandas do mercado de forma integrada, por meio de serviços convergentes de suas operações fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, data center, banda larga e acesso discado.

Sua missão 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 e garantir o desenvolvimento sustentado da empresa.

No Brasil, a Brasil Telecom presta serviços de telefonia a milhões de brasileiros residentes na chamada Região II, que compreende os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Acre, Rondônia e Distrito Federal. Com sede em Brasília (DF), a sua base de clientes compreende 8,2 milhões de terminais fixos em serviço, 5,2 milhões de acessos móveis, 280 mil terminais de uso público e 1,7 milhão de acessos ADSL (banda larga).

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



## CCBC

Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá

A Câmara de Comércio Brasil-Canadá foi pioneira no Brasil em matéria de arbitragem, pois já em 26 de julho de 1979 criou a sua Comissão de Arbitragem, hoje Centro de Arbitragem, com vistas a proporcionar meios fáceis e ágeis para a solução de litígios, quer entre pessoas físicas, quer, sobretudo, entre pessoas jurídicas, independentemente de serem associados da CCBC ou de sua nacionalidade, sendo serviço à disposição de toda a Comunidade.

Sua trajetória desde então tem sido marcada pela competência na aplicação de seus métodos e aperfeiçoamento de seus procedimentos, contando hoje com larga experiência na administração de procedimentos arbitrais, na área comercial e contratual, sendo a única instituição de arbitragem em nosso país, a participar do Programa de Qualidade da ISO 9001:2000, recebendo e mantendo, consecutivamente, o correspondente Certificado de Qualidade.

## RiskOffice

O Risk Office é uma consultoria totalmente especializada em gestão de riscos, que há 10 anos atende grandes e pequenas empresas de todos os setores da economia brasileira. Entre nossos clientes estão os melhores e maiores investidores institucionais, family offices e empresas não financeiras de diversos segmentos. Nosso objetivo fundamental é aumentar a resiliência de nossos clientes, preparando-os para enfrentar situações de estresse e maximizando suas chances de evitar potenciais surpresas desagradáveis. Desenvolvemos produtos para todas as categorias de risco, incluindo os riscos de mercado, de crédito e de liquidez e também os riscos operacionais e estratégicos. Entendemos a gestão de riscos como um componente essencial da boa governança corporativa, que maximiza o valor da empresa e aperfeiçoa as condições de obtenção dos melhores retornos ao longo do tempo. Por tudo isso, apoiamos o IBGC no seu trabalho de disseminar boas práticas e incentivar melhores níveis de governança corporativa nas empresas brasileiras.

*Risk Office: risk management best practices at your service.*















