

**AVALIAÇÃO DE MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS SEGUNDO
RECOMENDAÇÕES DO IBGC
CASO BRASIL TELECOM**

Valber Pinto do Nascimento¹
Carlos André de Melo Alves²

Resumo

O gerenciamento de riscos corporativos tornou-se importante tema acadêmico nos últimos anos. O objetivo dessa pesquisa foi avaliar o nível de aderência do modelo de gerenciamento de riscos corporativos da Brasil Telecom às recomendações propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. Para tal fim realizou-se revisão teórica e pesquisa empírica, por meio de estudo de caso descritivo. Foram coletados documentos internos e públicos, bem como aplicados questionários aos responsáveis pela área de gerenciamento de riscos corporativos. A análise empregou cinco itens e dez subitens baseados em recomendações constantes no documento 'Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos' (IBGC, 2007). Os itens foram: 'Objetivos Estratégicos e Perfil do Risco', 'Categorização de Riscos', 'Mensuração e Tratamento do Risco', 'Governança do Gerenciamento do Risco' e 'Informação, Comunicação e Capacitação'. Com base nos dados da pesquisa, constatou-se a aderência do modelo atual de gerenciamento de riscos às recomendações propostas pelo IBGC.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; Brasil Telecom.

Abstract

Corporate risk management became an important academic subject during the last years. The goal of this research was to evaluate the level of adherence of Brasil Telecom's corporate risk management model to the recommendations proposed by the Brazilian Institute of Corporate Governance (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC). For that, a theoretical review and an empirical research were done through descriptive case studies. Internal and public documents were collected, and questionnaires were applied to corporate risk managers. The analysis used five items and ten sub items based on the recommendations of the document "Orientation Guide to Corporate Risk Management" (IBGC, 2007). The items were: "Strategic Goals and Risk Profile", "Risk Classification", "Risk Measurement and Handling", "Governance of Risk Management", and "Information, Communication, and Qualification". Based on the research data, the adherence of the current risk management model to the IBGC recommendations was observed.

Key Words: Risk Management; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; Brasil Telecom.

1. Introdução

O gerenciamento de riscos corporativos é foco de preocupações de empresas e tornou-se um importante tema acadêmico nos últimos anos. O modelo de gerenciamento de riscos corporativos escolhido por uma entidade possui um papel relevante, pois pode prevenir/reduzir perdas e promover a imagem das organizações perante os investidores e a sociedade.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC:

O modelo de gerenciamento de riscos corporativos é um instrumento de tomada de decisão da alta administração que visa a melhorar o desempenho da organização pela identificação de oportunidades de ganhos e de redução de probabilidade e/ou impacto de perdas, indo além do cumprimento de demandas regulatórias (IBGC, 2007, p. 12).

¹ Universidade de Brasília - UnB

² Universidade de Brasília - UnB

Existem várias propostas de modelos de gerenciamento de riscos. Este estudo baseia-se no modelo de gerenciamento de riscos proposto pelo IBGC, entidade que tem respaldo no País e no Exterior por contribuir com estudos para a literatura relativa às boas práticas de governança corporativa.

O objetivo deste estudo é avaliar o nível de aderência do modelo de gerenciamento de riscos corporativos da Brasil Telecom às recomendações propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Para tal fim realiza-se uma revisão teórica e uma pesquisa empírica, por meio de estudo de caso descritivo. Foram coletados documentos internos da companhia e públicos, bem como aplicados questionários aos responsáveis pela área de gerenciamento de riscos corporativos. A análise emprega cinco itens e dez subitens baseados em recomendações constantes no documento 'Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos' (IBGC, 2007).

O tema deste estudo é atual e desperta a atenção de acadêmicos e de participantes do mercado, pois existem poucos estudos a esse respeito, quando comparados aos estudos dessa natureza em organizações bancárias³.

A pesquisa também busca contribuir para aumentar o conhecimento a respeito de boas práticas de gerenciamento de riscos em empresas não-financeiras, tomando como referência recomendações que foram divulgadas pelo IBGC em setembro de 2007.

Além disso, os resultados desse trabalho poderão servir para a implementação de eventuais melhorias no modelo de gerenciamento de riscos da empresa selecionada, e para a avaliação de modelos de gerenciamento de riscos em outras empresas não-financeiras.

Após essa introdução, o trabalho apresenta a revisão teórica (parte 2), a metodologia (parte 3), a análise dos resultados (parte 4), a conclusão (parte 5) e finaliza com as referências (parte 6).

2. Revisão Teórica

Esta parte apresenta a revisão teórica e discorre a respeito dos riscos corporativos, gerenciamento de riscos corporativos com ênfase em empresas não-financeiras e sobre o modelo de gerenciamento de riscos proposto pelo IBGC.

2.1 Riscos Corporativos

De acordo com Bernstein (1997), a palavra "risco" deriva do italiano antigo *risicare*, que significa "ousar". Segundo Jorion (1997, p.3), risco é "a probabilidade de acontecerem resultados inesperados". A seguir serão apresentadas algumas classificações existentes na literatura para categorizar os riscos corporativos.

³ Existem inúmeras pesquisas a respeito do gerenciamento de riscos em bancos. Por exemplo, para essas organizações a alocação de capital é hoje uma das principais tarefas esperadas das áreas de gerenciamento de riscos (DUARTE Jr.; LÉLIS, 2003). Embora empresas não-financeiras não estejam obrigadas a deter níveis mínimos de capital, existe iniciativa da *Securities and Exchange Commission* – SEC, nos Estados Unidos, de exigir que empresas de capital aberto revelem suas políticas de gerenciamento de risco e apresentem a quantificação de sua exposição ao risco de mercado (CROUHY, GALAY, MARK, 2003, p. 544).

Para Jorion os riscos podem ser divididos em vinculados ao negócio e não vinculados ao negócio. Os riscos vinculados ao negócio são aqueles assumidos voluntariamente para criar uma vantagem competitiva e gerar valor para os acionistas. Já os riscos não vinculados ao negócio subdividem-se em financeiros e de evento. Os riscos financeiros são associados aos efeitos das variáveis financeiras, e os riscos de evento são atribuídos a outros acontecimentos fora do controle da entidade (JORION, 2000, pp. 428-429).

Baraldi (2004) classifica os riscos quanto à natureza em mercado, crédito e operacional. Riscos de mercado estão ligados a variações nos preços de mercado de ativos, passivos e demais instrumentos financeiros. Os riscos de crédito resultam da variação de valores, créditos e contas a receber de forma que a parte devedora por algum motivo pode não quitar as suas obrigações. Para os riscos operacionais o autor utiliza o conceito do Comitê de Basileia ao defini-los como riscos de perdas derivadas de processos internos, pessoas, sistemas ou de eventos externos.

De acordo com o IBGC, os riscos podem ser classificados quanto à origem, em internos ou externos. Riscos externos estão relacionados aos ambientes macroeconômico, político, social, natural ou setorial que impactam as atividades da organização, e os riscos internos estão relacionados a eventos de origem de dentro da própria organização em seus processos, ambiente de tecnologia e quadro pessoal (IBGC, 2007).

O IBGC também classifica a natureza dos riscos em estratégica, operacional ou financeira. Os riscos estratégicos estão relacionados à tomada de decisão da alta administração e podem acarretar em grandes perdas econômicas para a organização caso as decisões sejam inadequadas. Já os riscos operacionais estão associados à probabilidade de ocorrer perdas por falhas, deficiências ou processos internos inadequados, pessoas, sistemas e eventos externos diversos. Os riscos financeiros são aqueles que estão associados à exposição das operações financeiras e ao gerenciamento do fluxo de caixa (IBGC, 2007).

Finalmente, deve-se destacar que o IBGC exemplifica riscos relacionados à tecnologia, ao ambiente e à conformidade. Quanto à conformidade estão aqueles relacionados à falta de habilidade ou disciplina da organização para cumprir com a legislação e/ou regulamentação externa aplicáveis ao negócio e às normas e procedimentos internos (IBGC, 2007).

2.2 Gerenciamento de Riscos Corporativos

O gerenciamento de riscos corporativos é foco de preocupação em empresas financeiras e não-financeiras. Esta parte destaca o gerenciamento de riscos em empresas não-financeiras.

A principal diferença entre empresas não-financeiras e financeiras quanto ao gerenciamento de riscos é que as instituições financeiras são reguladas e obrigadas a gerenciar riscos de crédito, mercado e operacional, e a deter capital suficiente em relação a suas posições de risco (CROUHY, GALAI, MARK, 2004, p. 544).

Por sua vez, empresas não-financeiras podem conter grande volume de ativos que não apresentam a mesma liquidez de uma carteira de um banco. Assim, a gestão de risco em empresas não-financeiras deve existir no sentido de garantir uma trajetória segura para o negócio da entidade (BARBOSA, 2003).

Segundo Crouhy, Galay e Mark (2004, p.17) os procedimentos para o gerenciamento de riscos em empresas não-financeiras são: determinação dos objetivos em termos de risco; mapeamento dos riscos

relevantes e a estimativa de sua magnitude presente e futura; definição de instrumentos para o gerenciamento do risco; construção e implementação de uma estratégia para tratar o risco; avaliação do desempenho do gerenciamento de risco.

De acordo com Jorion (2000, p.467), atualmente existe uma necessidade de gestão integrada de risco de forma que um sistema ideal deve ser capaz de demonstrar uma visão completa dos riscos da empresa. Como benefícios desse sistema a empresa poderia obter uma maior estabilidade dos lucros e explorar uma maior redução de custos.

A respeito de iniciativas para o gerenciamento integrado de riscos deve ser lembrado o *Enterprise Risk Management* – ERM, desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO. O ERM é conceituado conforme segue:

a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives (COSO, 2004).

Finalmente, segundo Ferraz (2003), o gerenciamento de riscos “é importante na geração e/ou manutenção de valor de uma empresa, pois seus resultados acarretam aumentos nos valores esperados dos fluxos de caixa futuros e/ou reduções no custo médio do capital”.

2.3 Modelo de Gerenciamento de Riscos Corporativos Proposto Pelo IBGC

Esta parte apresenta o modelo de gerenciamento de riscos proposto pelo IBGC. Inicialmente, entre os benefícios esperados de um modelo de gerenciamento de riscos, o IBGC destaca os seguintes:

- Aumentar o valor da organização, devido à redução da probabilidade de eventos de perda e diminuição de custos de capital que resulta na menor percepção de risco por parte de financiadores e do mercado em geral;
- Maior clareza nas informações passadas para os investidores e ao público em geral sobre os riscos que podem impactar as atividades da organização;
- Melhor padrão de Governança Corporativa, mediante a demonstração do perfil de riscos adotados, em equilíbrio com o posicionamento dos acionistas e cultura da organização.

O IBGC apresenta etapas para o gerenciamento de riscos, descritas no Quadro 1. Cabe destacar que se considera no escopo do gerenciamento de riscos tanto ativos tangíveis quanto os ativos intangíveis. Entre os ativos intangíveis encontram-se, por exemplo, a reputação, a imagem, os relacionamentos, as concessões e a capacidade de inovação (IBGC, 2007, p.14).

Identificação e Classificação dos Riscos	Constante definição e classificação dos eventos que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, o que inclui aqueles que tenham relação com os ativos intangíveis.
Avaliação dos Riscos	Determinar os efeitos potenciais dos riscos ao qual a organização está exposta. É analisada a probabilidade de ocorrência do risco e o seu impacto.
Mensuração dos Riscos	É feito o cálculo financeiro consolidado, de acordo com a exposição do risco na organização e a probabilidade de ocorrência de cada risco em diversos tipos de cenários para determinar o impacto nas contas de resultado.
Tratamento dos Riscos	É feita a priorização dos riscos a fim de direcionar esforços a novos projetos e planos de ação para minimizar os eventos que podem ter impacto negativo na organização e maximizar os eventos que podem ter impacto positivo na organização.
Monitoramento dos Riscos	São feitos os monitoramentos, avaliações e revisões dos procedimentos regulares de monitoramento.
Informação e Comunicação	Deve ser cultivada uma comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas, acionistas, reguladores, analistas financeiros e outras entidades externas para se tornar viáveis avaliações rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização.

Quadro 1: Etapas para o gerenciamento de riscos segundo IBGC.
 Fonte: IBGC (2007).

Quanto a avaliação de riscos, descrita no Quadro 1, é possível o emprego de mapas de avaliação, comparando a probabilidade de ocorrência de um evento com seu respectivo impacto. Nesse contexto, os eventos de riscos podem ser avaliados segundo níveis que reflitam a sua importância (por exemplo, alta, média ou baixa importância). Quanto à mensuração, sugere-se que podem ser traçados cenários e previsões oriundas de cada área estratégica da organização (IBGC, 2007).

Ao implementar estruturas para o gerenciamento de riscos corporativos, o IBGC recomenda atenção à arquitetura que vai viabilizar tal gerenciamento, à estrutura funcional adequada ao perfil de risco da organização e sugere procedimentos relacionados ao papel do conselho de administração. Com relação à arquitetura, o IBGC define cinco dimensões, conforme Quadro 2.

Dimensão	Descrição
Processos Críticos	Identificar quais são os processos críticos na fase de levantamento dos riscos; identificar os princípios que direcionaram uma eventual mudança de processo; definir mecanismos para descontinuar ou criar processos a partir da implantação do modelo de gestão corporativa e definir ações para abrandar os riscos relevantes.
Governança de Gerenciamento de Riscos	Definir os fóruns de decisão envolvidos e suas composições; definir os papéis e responsabilidades dos fóruns envolvidos; definir os limites de decisão e estabelecer políticas para tomada de decisão ágil e eficaz.
Organização e Pessoas	As pessoas devem ter as capacitações necessárias para o desenvolvimento das atividades; o modelo organizacional deve prover facilidade na hora de identificar, monitorar e diminuir as exposições aos riscos mais relevantes e a organização deve ter uma linha de sucessão de postos e pessoas-chave. A respeito da capacitação, a avaliação pode ser dada na esfera das pessoas e dos processos.
Sistema de Controle	Os controles devem ser adequados para mensurar a exposição aos riscos; os relatórios gerenciais devem ser elaborados de tal forma que facilitem a identificação, mensuração e diminuição da exposição aos riscos e os sistemas de Tecnologia da Informação devem ser adequados às atividades da organização.
Comunicação	A comunicação entre os colaboradores deve ser adequada; a organização deve ter um conceito uniforme sobre Gerenciamento de Riscos Corporativos; as propriedades dos riscos e seus benefícios devem ser comunicados para a organização; o perfil de riscos e os valores e cultura da organização devem ser alinhados; os direitos e responsabilidades decisórias devem ser comunicados e deve-se estabelecer uma boa comunicação com os <i>stakeholders</i> da organização.

Quadro 2: Descrição de dimensões da arquitetura de gerenciamento de riscos
 Fonte: Adaptado de IBGC (2007).

Para a formulação dessa arquitetura, o IBGC (2007) sugere que é importante definir e gerenciar os objetivos estratégicos e as metas de desempenho. Tais objetivos e metas devem direcionar as prioridades dos

riscos e seus gerenciamentos. As mudanças de ambiente devem ser previamente gerenciadas em termos de objetivos, metas, riscos e controles.

Quanto à estrutura funcional, o IBGC (2007) informa que a organização deve desenhar a estrutura organizacional de riscos corporativos de acordo com o seu perfil de risco. Há uma tendência para criação de unidade responsável por essa função, a qual cabe monitorar, orientar esforços e interagir com a alta administração.

Caso seja criado um comitê executivo, este poderia ser coordenado pelo presidente ou diretor executivo da organização e ter como membros o diretor financeiro e os demais diretores e responsáveis por áreas envolvidas com os riscos da organização. Além disso, sugere-se que esse comitê executivo deve ser ativo no cotidiano da organização, apoiando a tomada de decisões (IBGC, 2007).

Com relação ao papel do conselho de administração, o perfil dos riscos e o gerenciamento estratégico devem ser determinados por esse conselho. Além disso, tal conselho deve estabelecer a política de responsabilidade da diretoria para mensurar em quais riscos a organização pode ficar exposta, e estabelecer procedimentos para monitorá-los (IBGC, 2007).

O IBGC recomenda que a implementação de uma estrutura de gerenciamento de riscos e controle deve ser delegada aos gestores, em nome do conselho de administração. Para avaliar o modelo de gerenciamento de risco que existe na organização, ou então para se estabelecer um novo modelo, o conselho deve discutir com a diretoria e abordar diversos elementos.

O Quadro 3 apresenta elementos baseados em recomendações propostas pelo IBGC, os quais buscam permitir a avaliação preliminar de um modelo de gerenciamento de riscos corporativos.

Item	Elemento para avaliação do item
Objetivos Estratégicos e Perfil de Risco	Descrição que a organização considera os riscos de maneira global.
	Integração de riscos ao planejamento estratégico da organização.
Categorização de Riscos	Menção que a organização considera todos os riscos (não apenas os financeiros).
	Descrição que a organização considera todos os ativos (não apenas os tangíveis).
Mensuração e Tratamento do Risco	Menção a métodos e ferramentas utilizados para mensurar os riscos.
	Descrição do controle dos riscos financeiros.
Governança do Gerenciamento de Risco	Integração do gerenciamento de risco às atividade de gestores e comitês.
	Descrição da área a que a unidade de risco deve reportar-se.
Informação, Comunicação e Capacitação	Menção à disseminação da cultura de gerenciamento de riscos.
	Menção a preparação de pessoas-chave capacitadas para cumprir seus papéis.

Quadro 3: Elementos para avaliação preliminar de um modelo de gerenciamento de riscos corporativos.
Fonte: os autores, adaptado de IBGC (2007).

De acordo essa avaliação preliminar, o IBGC sugere que o conselho questione aspectos mais específicos, como relatórios gerados e quem os recebem; controles realizados; relatórios periódicos com abordagem das evoluções dos riscos; riscos identificados e tratamento dos riscos.

A partir desses questionamentos, o IBGC sugere que o conselho aborde os seguintes pontos: riscos que devem ser levados ao conselho de administração; temas de discussão aprofundada; relação risco/oportunidade;

grau de exposição aos riscos desejados pela organização; limites de tolerância aos riscos; participação do conselho de administração sobre os riscos nos processos decisórios.

Finalmente, a partir do levantamento de todos os pontos acima relacionados, o IBGC sugere que o conselho de administração terá informações para evitar penalidades e perdas, buscando proteger o patrimônio e maximizando o retorno dos investimentos (IBGC, 2007).

3. Metodologia

Esta parte apresenta a metodologia empregada neste estudo. A pesquisa trata-se de um estudo de caso descritivo. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um método que abrange desde a lógica de planejamento, as técnicas da coleta e das abordagens específicas dos dados.

O caso selecionado foi o modelo de gerenciamento de riscos corporativos do Grupo Brasil Telecom. Essa companhia foi escolhida intencionalmente por conveniência quanto a coleta de dados, por possuir unidade encarregada de implementar o gerenciamento de riscos corporativos e por sua representatividade no cenário de telecomunicações brasileiro.

Os dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram questionários com doze perguntas aplicados a dois gestores da unidade responsável pelo gerenciamento dos riscos corporativos do Grupo Brasil Telecom em Brasília – DF, no período de outubro de 2007. Como fontes secundárias foram empregados livros, artigos de periódicos pertinentes ao tema gerenciamento de riscos. Foram consultados documentos internos de normas e políticas da empresa, e documentos disponíveis para o público no sítio eletrônico da empresa.

Os dados foram analisados com base na lógica de adequação ao padrão (YIN, 2005), a qual consiste na comparação de um padrão empírico com uma base prognóstica, geralmente oriunda da revisão teórica. Dessa forma, foram utilizados para avaliar o modelo de gerenciamento de riscos corporativos da Brasil Telecom os elementos apresentados no Quadro 3 da revisão teórica desse estudo.

O Quadro 3 foi elaborado com base em recomendações do IBGC e apresenta cinco itens: 'Objetivos Estratégicos e Perfil do Risco', 'Categorização de Riscos', 'Mensuração e Tratamento do Risco', 'Governança do Gerenciamento do Risco' e 'Informação, Comunicação e Capacitação'. Cada item apresenta dois subitens a ele relacionados.

A adequação ao padrão pode empregar alguma medida de precisão na análise (YIN, 2005, p. 149). Dessa forma, cada subitem foi avaliado como 'atendido', 'parcialmente atendido' ou 'não atendido', segundo as evidências encontradas para cada um deles, as quais são apresentadas na descrição e análise dos dados dessa pesquisa⁴.

Este estudo realizou uma análise transversal, o que significa que as considerações a respeito do modelo de gerenciamento de riscos da empresa estão de acordo com a versão desse modelo em vigor no mês de outubro de 2007, período em que os dados foram coletados.

⁴ A avaliação dos subitens baseou-se na interpretação feita pelos pesquisadores com base nas fontes de evidência. Tal interpretação é inerente em pesquisas qualitativas, segundo Creswell (2007).

Finalmente, a partir da análise dos dados, foi possível apresentar os resultados segundo subitens e itens, e assim avaliar o modelo de gerenciamento de riscos da companhia buscando atender os objetivos da pesquisa.

4. Resultados

Esta parte apresenta a descrição e análise dos dados e divide-se em três. A primeira parte caracteriza a empresa, a segunda parte descreve e analisa o modelo de gerenciamento de risco e a terceira parte apresenta um resumo da análise do modelo de gerenciamento de risco.

4.1 Caracterização da Empresa

A Brasil Telecom S.A atua no setor de telecomunicações e executa operações de telefonia fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, data center, internet grátis, banda larga e acesso discado a internet.

Quanto a sua forma societária, a Brasil Telecom é uma sociedade anônima de capital aberto, com ações listadas em níveis diferenciados de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa, possuindo também listagem na Bolsa de Nova Iorque e sujeitando-se à regulamentação de valores mobiliários dos Estados Unidos⁵.

A Diretoria Executiva da Brasil Telecom é composta pela Presidência, Vice-presidência de Finanças e RI, Vice-presidência de Relações Externas, Vice-Presidência de Planejamento Estratégico e Assuntos Regulatórios, Vice-presidência de Governança e Negócios Corporativos, Vice-presidência de Suprimentos, Diretoria de Comunicação, Diretoria de Gestão e Recursos Humanos, Diretoria Internet Group e Diretoria Jurídica. Na Reunião da Diretoria Executiva são definidos as políticas e o apetite que será dado aos riscos considerados pela organização.

A organização possui um Comitê de Riscos Corporativos que é responsável por avaliar os riscos corporativos e recomendar, por ocasião da Reunião da Diretoria Executiva, a priorização dos riscos, estratégias de mitigação e ações dos riscos críticos da empresa.

Finalmente, a Brasil Telecom possui uma gerência de riscos corporativos que é responsável pela consolidação e geração de visão integrada dos riscos. Esta gerência é subordinada a Diretoria Adjunta de Governança Corporativa, que trata dos aspectos gerais ligados à governança corporativa e tem como uma de seus objetivos garantir a gestão dos riscos corporativos.

4.2 Descrição e Análise do Modelo de Gerenciamento de Riscos Corporativos

Esta parte apresenta a descrição e análise do modelo de gerenciamento de riscos corporativos da Brasil Telecom, segundo elementos apresentados no Quadro 3 que se baseiam nas práticas recomendadas pelo IBGC. Ela está estruturada segundo itens constantes no referido quadro, como segue: 'Objetivos estratégicos e

⁵ Uma dessas regulamentações é a Lei *Sarbanes-Oxley*. Essa norma, entre outros aspectos, impõe uma série de obrigações às empresas sediadas fora dos Estados Unidos que possuam ações listadas em bolsas norte-americanas.

perfil de risco', 'Categorização dos riscos', 'Mensuração e tratamento do risco', 'Governança do gerenciamento do risco' e 'Informação, comunicação e capacitação'.

4.2.1 Objetivos estratégicos e perfil do risco

Este item discorre sobre os objetivos estratégicos e perfil de risco, apresentando a descrição e análise dos seguintes subitens: 'descrição que a organização considera os riscos de maneira global' e 'integração de riscos ao planejamento estratégico da organização'.

Quanto ao subitem 'descrição que a organização considera os riscos de maneira global', inicialmente verificou-se que a empresa considera os riscos de toda a organização, conforme segue: "O modelo utilizado considera os riscos de toda a empresa e estes são gerenciados a partir da definição do perfil de risco definidos pela Reunião da Diretoria Executiva." No entanto, apesar de o perfil de risco ser definido, não houve evidências de que o modelo já faz parte da cultura da organização. Isso pode relacionar-se ao fato de que o modelo de gerenciamento de risco analisado foi implantado pela organização em outubro de 2007. Dessa forma, constatou-se que o subitem foi atendido parcialmente.

Referente ao subitem 'integração de riscos ao planejamento estratégico da organização', verificou-se a partir de evidências encontradas que o Comitê de Riscos Corporativos "... tem por objetivo avaliar os riscos corporativos e recomendar à reunião da diretoria a priorização das estratégias de mitigação e ações de gestão sobre os riscos críticos da companhia, alinhados aos objetivos estratégicos do negócio." Dessa forma, constatou-se que os riscos corporativos integram o planejamento estratégico da organização, e portanto o subitem foi atendido.

4.2.2 Categorização do risco

Este item discorre sobre o item categorização de riscos, apresentando a descrição e análise dos seguintes subitens: 'menção que a organização considera todos os riscos (não apenas os financeiros)' e 'descrição que a organização considera todos os ativos (não apenas os tangíveis)'.

Quanto ao subitem 'menção que a organização considera todos os riscos (não apenas os financeiros)', constatou-se que o subitem foi atendido pois observou-se que a organização considera as naturezas de riscos propostas pelo IBGC (financeira, operacional e estratégica) e apresenta o risco regulatório, conforme destaca o Quadro 4.

Risco	Descrição do Risco
Estratégicos	Riscos que ameaçam a organização a não atingir os objetivos definidos pela alta administração.
Financeiros	Riscos que ameaçam o não atendimento das necessidades financeiras de qualquer natureza, bem como a confiabilidade das demonstrações contábeis. Exemplos: Risco de Crédito, Risco de Taxa de Câmbio, Risco de Taxa de Juros.
Operacionais	Riscos derivados das operações regulares para atingir os objetivos do negócio por meio das pessoas, processos e sistemas.
Regulatórios	Riscos envolvidos no atendimento da legislação e regulamentos pertinentes à operação da companhia.

Quadro 4: Descrição dos Riscos
Fonte: dados da pesquisa.

Referente ao subitem 'descrição que a organização considera todos os ativos (não apenas os tangíveis)', verificou-se com base nos dados da pesquisa que "Os ativos intangíveis são um dos parâmetros considerados para a definição da relevância dos eventos de riscos". Dessa forma, tanto ativos tangíveis quanto intangíveis são considerados pela organização no gerenciamento dos riscos e, portanto, o subitem foi atendido.

4.2.3 Mensuração e tratamento dos riscos

Este item trata a mensuração e tratamento do risco, apresentando a descrição e análise dos seguintes subitens: 'menção a métodos e ferramentas utilizados para mensurar os riscos' e 'descrição do controle dos riscos financeiros'.

No contexto dessa mensuração, conforme destacado na revisão teórica desse estudo, deve ser feito o cálculo financeiro consolidado, de acordo com a exposição ao risco da organização e a probabilidade de ocorrência de cada risco em diversos tipos de cenários para determinar o impacto nas contas de resultado. Em adição, sugere-se que podem ser traçados cenários e previsões oriundas de cada área estratégica da organização (IBGC, 2007).

Quanto ao subitem 'menção a métodos e ferramentas utilizados para mensurar os riscos', verificou-se que são realizadas identificações de fatores que afetam o desempenho da organização, porém não foi verificado que todas as áreas estratégicas da organização realizam atividades de projeções de cenários e previsões a respeito das atividades de gerenciamento de riscos desenvolvidas nessas áreas. Dessa forma, o subitem foi parcialmente atendido.

Referente ao subitem 'descrição do controle dos riscos financeiros', verificou-se que apresentam controles a eles associados contemplando o monitoramento por meio de controles internos, uso de instrumentos financeiros como *hedge*, avaliação de contingências. Constatou-se por evidências encontradas na pesquisa que "Os riscos financeiros são considerados em uma matriz de riscos onde constam, dentre outros aspectos, as descrições e os impactos dos riscos em questão". Dessa forma, verificada a descrição do controles dos riscos financeiros, o subitem foi atendido.

4.2.4 Governança do gerenciamento do risco

Este item trata a governança do gerenciamento do risco, e os subitens a ele relacionados são: 'integração do gerenciamento de risco às atividades dos gestores e comitês' e 'descrição da área a que a unidade de risco deve reportar-se'.

Referente ao subitem 'integração do gerenciamento de risco às atividade de gestores e comitês', constatou-se o atendimento a este subitem pela existência de uma área responsável por integrar e orientar os riscos corporativos, a Gerência de Riscos Corporativos, e por existir um Comitê de Riscos Corporativos que executa atividades referentes ao apoio da tomada de decisão.

Quanto ao subitem 'descrição da área a que a unidade de risco se reporta', existe a definição da área a qual a Gerência de Riscos deve reportar-se, que é a Diretoria Adjunta de Governança Corporativa, mencionada no item 4.1 da análise de resultados. Assim, constatou-se que este subitem foi atendido.

4.2.5 Informação, comunicação e capacitação

Este item trata a informação, capacitação e comunicação e os subitens discorrem a respeito da menção à disseminação da cultura de gerenciamento de riscos, e da preparação de pessoas-chave capacitadas para cumprir os seus papéis na organização.

Quanto ao subitem 'menção à disseminação da cultura de gerenciamento de riscos', foi verificado que a organização comunica-se com seus funcionários em linguagem de fácil entendimento, porém não ficou claro que a cultura de gerenciamento de riscos já foi absorvida por toda organização. Verificou-se que a organização está em fase de disseminação da cultura de riscos corporativos, isto é, a cultura de gerenciamento de riscos está em fase de absorção pelos diversos integrantes da organização e, desta maneira, este subitem foi parcialmente atendido.

Relativo ao subitem 'menção a preparação de pessoas-chave capacitadas para cumprir seus papéis', a área responsável pelo gerenciamento de riscos tem pessoas com formação na área de administração de empresas e na área de gestão de riscos. Os dados indicaram que existem avaliações dos controles e planos de mitigação e atuação das áreas de negócios responsáveis pelos processos. Assim, segundo evidências descritas, o subitem foi atendido.

4.3 Resumo da Análise do Modelo de Gerenciamento de Risco

Esta parte apresenta um resumo da análise do modelo de gerenciamento de riscos corporativos da Brasil Telecom. O Quadro 5 apresenta resumo dos resultados apurados.

Item	Subitem	Atendido	Atendido Parcialmente	Não Atendido
Objetivos Estratégicos e Perfil de Risco	Descrição que a organização considera os riscos de maneira global.		X	
	Integração de riscos ao planejamento estratégico da organização.	X		
Categorização de Riscos	Menção que a organização considera todos os riscos (não apenas os financeiros).	X		
	Descrição que a organização considera todos os ativos (não apenas os tangíveis).	X		
Mensuração e Tratamento do Risco	Menção a métodos e ferramentas utilizados para mensurar os riscos.		X	
	Descrição do controle dos riscos financeiros.	X		
Governança do Gerenciamento de Risco	Integração do gerenciamento de risco às atividade de gestores e comitês.	X		
	Descrição da área a que a unidade de risco deve reportar-se.	X		
Informação, Comunicação e Capacitação	Menção à disseminação da cultura de gerenciamento de riscos.		X	
	Menção a preparação de pessoas-chave capacitadas para cumprir seus papéis.	X		

Quadro 5 - Resumo dos resultados apurados.
Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à análise por item, verificou-se no Quadro 5 que dois itens apresentaram todos seus subitens atendidos e que os três itens restantes apresentaram um subitem atendido e outro subitem atendido parcialmente. Verificou-se que dos dez subitens analisados sete foram atendidos e três foram atendidos parcialmente. Não se verificou nenhum subitem como não atendido.

O subitem relativo 'menção à disseminação da cultura de gerenciamento de riscos' não foi atendido plenamente devido ao pouco tempo de implantação do modelo utilizado pela Brasil Telecom, em vigor desde outubro de 2007.

A respeito de iniciativas relacionadas à disseminação da cultura de gerenciamento de riscos verificou-se que a empresa pretende introduzir um portal sobre riscos corporativos para que as dúvidas e demais informações sobre riscos possam ser acessíveis a todos os colaboradores da empresa.

Outra política que a empresa pretende adotar é a criação de um *e-learning* onde as pessoas recentemente contratadas pela empresa terão o primeiro contato com gestão de riscos corporativos.

Finalmente, os dados descritos e analisados sugerem de maneira geral a aderência do modelo atual de gerenciamento de riscos da Brasil Telecom às recomendações propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

5. Conclusão

O objetivo geral dessa pesquisa foi avaliar o nível de aderência do modelo de gerenciamento de riscos corporativos da Brasil Telecom às recomendações propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

O estudo compreendeu uma revisão teórica e uma pesquisa empírica. A parte teórica destacou os riscos corporativos e o gerenciamento desses riscos com ênfase em empresas não-financeiras, bem como o modelo de gerenciamento de riscos proposto pelo IBGC. A parte empírica envolveu um estudo de caso descritivo em que foi analisado o modelo de gerenciamento de riscos da Brasil Telecom.

A análise empregou cinco itens e dez subitens baseados em recomendações constantes no documento 'Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos' (IBGC, 2007). Os itens foram: 'Objetivos Estratégicos e Perfil do Risco', 'Categorização de Riscos', 'Mensuração e Tratamento do Risco', 'Governança do Gerenciamento do Risco' e 'Informação, Comunicação e Capacitação'.

Quanto à análise por item, verificou-se que dois itens apresentaram todos seus subitens atendidos, e que os três itens restantes apresentaram um subitem atendido e outro subitem atendido parcialmente. Verificou-se que dos dez subitens analisados sete foram atendidos e três foram atendidos parcialmente. Não se verificou nenhum subitem como não atendido.

Uma razão apresentada para o subitem 'menção à disseminação da cultura de gerenciamento de riscos' não ter sido atendido plenamente foi o pouco tempo de implantação do modelo utilizado pela Brasil Telecom, em vigor desde outubro de 2007. A este respeito, foram verificadas iniciativas executadas pela Gerência de Riscos Corporativos a fim de ampliar a disseminação da cultura de gerenciamento de riscos.

Com base na análise dos dados foi possível responder o objetivo dessa pesquisa, constatando-se de maneira geral que houve aderência do modelo atual de gerenciamento de riscos da Brasil Telecom às recomendações propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso e como tal deve-se evitar generalizações estendidas a outras empresas. A pesquisa baseou-se em dados coletados em outubro de 2007, existindo possibilidade para que futuras pesquisas avaliem a aderência às recomendações do IBGC considerando diversos períodos em uma organização, ou replicando o uso dessa avaliação em outras empresas que podem ou não pertencer ao setor de telecomunicações.

Referências

- BARALDI, Paulo. Gerenciamento de Riscos: a gestão da oportunidade, a criação de controles internos e a avaliação de riscos nas decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BARBOSA, G. T. Cuidando de Uma Trajetória Segura. In: DUARTE Jr. A. M.; VARGA, G. (org.). Gestão de Riscos no Brasil. Financial Consultoria, 2003.
- BERNSTEIN, P.L. Desafio dos Deuses. A Fascinante História do Risco. 14ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 1997.
- BRT. BRASIL TELECOM. A companhia: Perfil Corporativo e História. 2007. Disponível em www.brasilelcom.com.br/ri.
- COSO. Committee Of Sponsoring Organisation of Treadway Commission. Enterprise Risk Management. Integrated Framework. Executive Summary. September, 2004. Disponível em: http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_Executive_Summary.pdf. Acesso em 03/05/2007.
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa. Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 2ª ed. Bookman, 2007.
- CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. Gerenciamento de risco: abordagem conceitual e prática. uma visão integrada dos riscos de crédito, operacional e de mercado. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2004.
- DUARTE Jr., A. M.; LÉLIS, R. J. F. Alocação de capital em bancos no Brasil. In: DUARTE Jr. A. M.; VARGA, G. (org.). Gestão de Riscos no Brasil. Financial Consultoria, 2003.
- FERRAZ, M. Utilização de derivativos exóticos no gerenciamento de risco em empresas. In: DUARTE Jr. A. M.; VARGA, G. (org.). Gestão de Riscos no Brasil. Financial Consultoria, 2003.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Eduarda La Rocque (coord). São Paulo, IBGC, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 03/05/2007.
- JORION, Philippe. Value at Risk: A Nova Fonte de Referência para o Controle do Risco de Mercado. 2ª ed. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 2003.
- YIN, Robert. Estudo de caso, planejamento e métodos. 3ª ed, São Paulo; Bookman, 2005.