

## **PROJECTO ODISSEIA**

# **IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS DE NEGÓCIO NO GRUPO PORTUGAL TELECOM**

## **JUSTIFICAÇÃO DO TRABALHO**

O presente trabalho tem como objectivo suportar a candidatura do signatário à atribuição do título de Especialista na área de Contabilidade e Fiscalidade - Auditoria, tendo em conta o Regulamento para Atribuição do Título de Especialista, nos termos e para os efeitos previstos no Decreto-Lei nº 206/2009, de 31 de Agosto e de acordo com o Regulamento para Atribuição do Título de Especialista no Instituto Politécnico do Porto.

## INDICE

<b>0. INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO</b>	
1.1. Enquadramento Externo	6
1.2. Enquadramento Interno	9
<b>2. O PROJECTO ODISSEIA</b>	
2.1. Principais Objectivos	11
2.2. Âmbito do Projecto	12
2.3. Sistemas de Controlo e de Gestão de Risco	16
2.4. Principais Actividades Desenvolvidas	18
2.4.1. Escrutínio dos Riscos de Negócio	18
2.4.2. Reorganização da Função Auditoria Interna	20
2.4.3. Código de Ética	21
2.5. Resultados	21
<b>3. CONCLUSÕES</b>	<b>27</b>

## 0. INTRODUÇÃO

O trabalho que agora se apresenta decorreu no período compreendido entre 2000 e 2002, no Grupo Portugal Telecom, na sequência das responsabilidades que foram atribuídas ao candidato na PT, S.G.P.S. de Director da Auditoria Interna Corporativa.

Conforme se poderá constatar, mediante a leitura do Curriculum Vitae apresentado no âmbito da presente candidatura, o candidato desenvolveu várias actividades na esfera empresarial, designadamente nos TLP - Telefones de Lisboa e Porto, nos CTT - Correios e Telecomunicações de Portugal, TV Cabo e finalmente no Grupo Portugal Telecom.

Nas Empresas referidas, as funções que desempenhou desenvolveram-se essencialmente no domínio do Planeamento e Controlo de Gestão, nos TLP de 1979 a 1987, no domínio da área Financeira e Administrativa na TV Cabo de 1994 a 1998, e no domínio da Auditoria Interna, nos então CTT e TLP, posteriormente nos TLP e finalmente no Grupo Portugal Telecom, de 1987 a 1994 e de 1999 a 2005.

A evolução da actividade profissional que se pode constatar mediante a análise do Curriculum Vitae que acompanha o processo agora apresentado, evidencia uma progressiva focalização na área da Auditoria, essencialmente na Auditoria Interna, que pelas suas características específicas, nomeadamente pela sua missão de apoio à Gestão Empresarial, acabou por ser uma forma de agregar as experiências profissionais anteriores que foram alicerces que sedimentaram o desempenho das elevadas responsabilidades que lhe foram cometidas no Grupo Portugal Telecom.

Obviamente que o trajecto profissional realizado só foi possível pelo facto de ter tido a capacidade de explorar todas as oportunidades inerentes ao facto de ter desenvolvido a sua actividade profissional num sector de actividade de grande dinamismo e dimensão em Portugal, o sector das Telecomunicações.

Por outro lado, o candidato teve o privilégio de ter feito parte de um reduzido número de Profissionais de Auditoria Interna que promoveram a constituição, em 1992, do IPAI - Instituto Português de Auditores Internos, hoje em dia reconhecida como a instituição representativa dos Auditores Internos, de que foi seu membro fundador e Vice-Presidente até 1999, e nessa qualidade ter representado os Auditores Internos Portugueses em várias Conferências Internacionais.

Foi também nessa qualidade que contribuiu para a concretização da missão definida para o IPAI, designadamente que fosse admitido pelo IIA – *The Institute of Internal*

*Auditors* como Capítulo do IIA, e com a divulgação da missão da Auditoria Interna, quer através de comunicações em Conferências, quer através da realização de Seminários, em várias organizações profissionais, tais como a APM – Associação Portuguesa de *Management*, a APB – Associação Portuguesa de Bancos, a então AIP – Associação Industrial Portuguesa, agora AEP – Associação Empresarial de Portugal, entre outras.

Ainda na qualidade de Vice-Presidente do IPAI, lançou e coordenou a edição dos Boletins Informativos e Revistas do Instituto até 1999, assim como participou activamente na sua Direcção Executiva.

Releva-se finalmente o facto de o candidato ter sido aprovado com o Grau de Mestre em Contabilidade e Administração pela Universidade do Minho, com a apresentação da sua dissertação subordinada ao tema do “Risco e Controlo Interno”, matéria inequivocamente relacionada com a Auditoria, e que consolidou os aspectos conceptuais inerentes à sua experiência profissional, fornecendo-lhe as bases para o desenvolvimento do “Projecto Odisseia” na esfera empresarial.

É pois na sequência da sua evolução profissional empresarial e actividades conexas no âmbito da sua profissão como Auditor, que o candidato agora apresenta o Projecto que desenvolveu entre 1999 e 2003, o “Projecto Odisseia”, que teve como objectivo essencial a implementação de um Processo de Gestão de Riscos de Negócio no Grupo Portugal Telecom.

Assim, proceder-se-á, em primeiro lugar, ao enquadramento do projecto, em termos de espaço e de tempo, e em segundo lugar os seus objectivos essenciais e âmbito.

De seguida, serão apresentadas as principais Actividades Desenvolvidas no Projecto, finalizando-se com as Conclusões da experiência obtida.

Uma nota para o facto de no presente documento, devido a razões de sigilo e lealdade profissional para com a Empresa Portugal Telecom, não serem apresentados elementos de natureza confidencial e directamente relacionados com as várias unidades de negócio abrangidas.

## 1. ENQUADRAMENTO

### 1.1. Enquadramento Externo

O Grupo PT - Portugal Telecom, cotado na Bolsa de Lisboa, e sujeito por esse facto à Supervisão da CMVM - Comissão de Mercado de Valores Mobiliários, que emitiu em Outubro de 1999, um conjunto de Recomendações relacionadas com o Governo das Sociedades Cotadas (*“Corporate Governance”*).

Tal documento concretizou em Portugal o movimento internacional seguido pelas entidades supervisoras dos Mercados de Capitais, no sentido de melhorar as práticas de Bom Governo seguidas pelas empresas cotadas, e que têm vindo a ser aperfeiçoadas e reforçadas através já não de Recomendações mas de Regulamentos vinculativos a essas sociedades.

De notar que as iniciativas no sentido da melhoria do Governo das Sociedades Cotadas a seguir apresentadas, tinham como objectivo essencial a melhoria da confiança dos investidores, abalada por vários colapsos financeiros nos finais da década de 80, de que foram exemplos os casos *“Maxwell”*, *“Barings”*, *“BCCI”* no Reino Unido, e de vários Fundos de Pensões nos Estados Unidos, com um enorme impacto na confiança dos investidores.

Só a título de exemplo, e para que se entenda melhor a actualidade do assunto à data do lançamento do *“Projecto Odisseia”*, referem-se os vários documentos que ao longo da década de 90 foram sendo emitidos nos mais diversos países com um Mercado de Capitais desenvolvido:

- em 1992 é emitido nos Estados Unidos da América, pelo COSO – *Committee Of Sponsoring Organizations*, o *“Internal Control - Integrated Framework”*;
- de 1992 a 1999 são emitidos vários relatórios no Reino Unido, como o emitido como Comité *“Cadbury”* em 1992, a que se seguiram os Relatórios *“Geenbury”*, *“Hampel”*, *“Turnbull”* e em Junho de 1998, o *“Combined Code”*;
- na Austrália, o *“AIMA Guide & Statement of Recommended Practice”*, o *“Bosch Report”* e o *“Corporate Governance Statements by Major ASX Listed Companies”* em Junho de 1995;
- em França, o *“Vienot I Report”* em 1995, *“Vienot II Report”* em Julho de 1999 e *“Recommendations on Corporate Governance”* em Setembro de 1999;

- na Holanda o “*Peters Report*”, em Junho de 1997;
- na Alemanha, o “*Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Kon TraG) Report*”, em Janeiro de 1998;
- em Espanha, o “*Código de Buen Gobierno*”, em Fevereiro de 1998;
- na Bélgica, o “*Cardon Report*”, em 1998;
- em Maio de 1999 a OCDE aprovou os “*Principles of Corporate Governance*”.

Sem querer de maneira alguma entrar no desenvolvimento de todos os aspectos implicados na matéria dos vários relatórios sobre o “Governo das Sociedades”, sintetizam-se os pontos focados nos vários documentos citados:

- mecanismos de controlo interno;
- papel dos Conselhos de Administração;
- mecanismos de controlo externo;
- aquisições hostis;
- activismo dos investidores institucionais;
- delegação de votos.

É assim que os Princípios definidos pela OCDE cobrem cinco áreas:

- I) Os direitos dos accionistas;
- II) O tratamento equitativo dos accionistas;
- III) O papel de outros sujeitos com interesses relevantes na empresa;
- IV) A divulgação de informação e transparência; e
- V) As responsabilidades do órgão de administração<sup>1</sup>.

No capítulo V do citado documento, subordinado ao título “As responsabilidades do órgão de administração”, é referido que:

---

<sup>1</sup>OECD, “*Principles of Corporate Governance*”, in Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários, nº 5, Coimbra Editora, Agosto de 1999, págs. 290-297.

*“O enquadramento do governo das sociedades deve assegurar a gestão estratégica da empresa, o efectivo acompanhamento e fiscalização da gestão pelo órgão de administração e a responsabilização do órgão de administração perante a sociedade e os seus accionistas”.*

No seu ponto B, refere-se que:

*“O órgão de administração deve desempenhar certas funções fundamentais, incluindo:*

- I. Apreciar e orientar a estratégia da empresa, os principais planos de acção, a política de risco, os orçamentos anuais e os planos de actuação; definir metas de desempenho; controlar a execução e o desempenho da empresa; e supervisionar os maiores gastos de capital, aquisições e alienações.*
- II. Assegurar a integridade dos sistemas de contabilidade e de informação financeira, incluindo a auditoria independente, e a eficácia dos sistemas de controlo de risco, de controlo financeiro e de cumprimento da lei.”*

E, nas “Anotações aos Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades” é referido, relativamente aos factores de risco relevantes e previsíveis, o seguinte:

*“Os destinatários da informação financeira e os participantes no mercado precisam de informação sobre factores de risco relevantes e previsíveis, tais como:*

- riscos que são específicos da indústria e de certas áreas geográficas;*
- risco de dependência em relação a instrumentos financeiros derivados sobre mercadorias;*
- risco de mercado financeiro incluindo taxas de juro e risco cambial;*
- risco relacionado com instrumentos derivados e transacções fora do balanço; e*
- risco relacionado com responsabilidades ambientais.*

*Os princípios não estão direccionados para a divulgação de informação com o grau de detalhe necessário para informar completamente os investidores relativamente aos riscos relevantes e aos factores previsíveis de risco para a empresa. A divulgação do risco é mais efectiva quando é configurada à medida da empresa em questão. A*

***divulgação da informação relativa à questão de saber se as empresas colocaram ou não sistemas para a fiscalização do risco é também importante.***<sup>2</sup>

Veja-se pois como a gestão do risco e os mecanismos para a sua gestão e controlo justificaram, do ponto de vista da sua envolvente, a concepção e o desenvolvimento do Projecto Odisseia no Grupo Portugal Telecom.

## **1.2. Enquadramento Interno**

Em finais de 1998 foi criada a Portugal Telecom, S.G.P.S., como consequência lógica da reorganização em torno de unidades de negócio (Negócio Fixo, Negócio Móvel, Negócio Multimédia, Negócio Internet, entre outros), como uma holding para a gestão das participações de capital detidas, e a modificação do modelo de governo existente, através da criação de uma Comissão Executiva, eleita pelo Conselho de Administração.

A criação do Centro Corporativo, alojando as principais funções de coordenação do Grupo, levou então a que tivesse sido criada em 1999, a Direcção de Auditoria Interna Corporativa – AIC, para a qual foi nomeado o candidato como Director.

De referir que várias empresas que integravam o Grupo, designadamente a PT Comunicações (negócio fixo), a TMN e a Telesp Celular (negócio móvel), já dispunham de departamentos de Auditoria Interna desde há muitos anos, pelo que um dos aspectos que se tornava necessário adequar à nova realidade do Grupo, eram as dependências hierárquicas e funcionais até aí existentes, assim como um modelo de funcionamento integrado e consistente.

Os impactos nos diferentes negócios do Grupo da evolução registada, num sector de actividade de grande dinamismo como é o das Telecomunicações, designadamente por força da progressiva globalização, liberalização, concorrência, convergência tecnológica, maior complexidade dos instrumentos de cobertura de risco, a competição por capital, entre outros, constituíam um vasto grupo de variáveis a considerar pelo Grupo na definição da sua estratégia.

Assim, atendendo ao conceito de Risco de Negócio, como sendo o nível de exposição a um ambiente de incerteza que uma organização deve compreender e gerir

---

<sup>2</sup> OECD, “*Principles of Corporate Governance*”, in Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários, nº 5, Coimbra Editora, Agosto de 1999, pág. 310.

eficientemente para atingir os seus objectivos e criar valor, foi óbvio para o candidato, que as condições, quer da envolvente já caracterizadas, quer das relacionadas com o novo modelo de governo criado no Grupo, tornavam prioritária a Implementação de um Processo de Gestão dos Riscos de Negócio dentro do Grupo PT.

De facto os principais responsáveis do Grupo sentiam a necessidade de implementar um modelo estratégico de Gestão dos Riscos de Negócio, que permitisse:

- Avaliar as oportunidades e as ameaças, para a seguir identificar os riscos;
- Dar resposta às exigências dos *Stakeholders* em matéria das responsabilidades da Alta Direcção na Gestão dos Riscos de Negócio;
- Atender à maior intervenção das entidades reguladoras do mercado de capitais na defesa dos interesses dos *Stakeholders*;
- Reforçar o ambiente de controlo e a consciência dos gestores sobre os riscos de negócio;
- Gerir de forma mais eficiente os riscos inerentes aos diferentes negócios;
- Articular a Gestão dos Riscos de Negócio com o Planeamento Estratégico;
- Acrescentar valor aos accionistas e aos Clientes do Grupo.

É pois com o enquadramento apresentado que o candidato promove o lançamento no Grupo PT do Projecto Odisseia, e que decorre no período de 2000 e 2002.

## 2. O PROJECTO ODISSEIA

### 2.1. Principais Objectivos

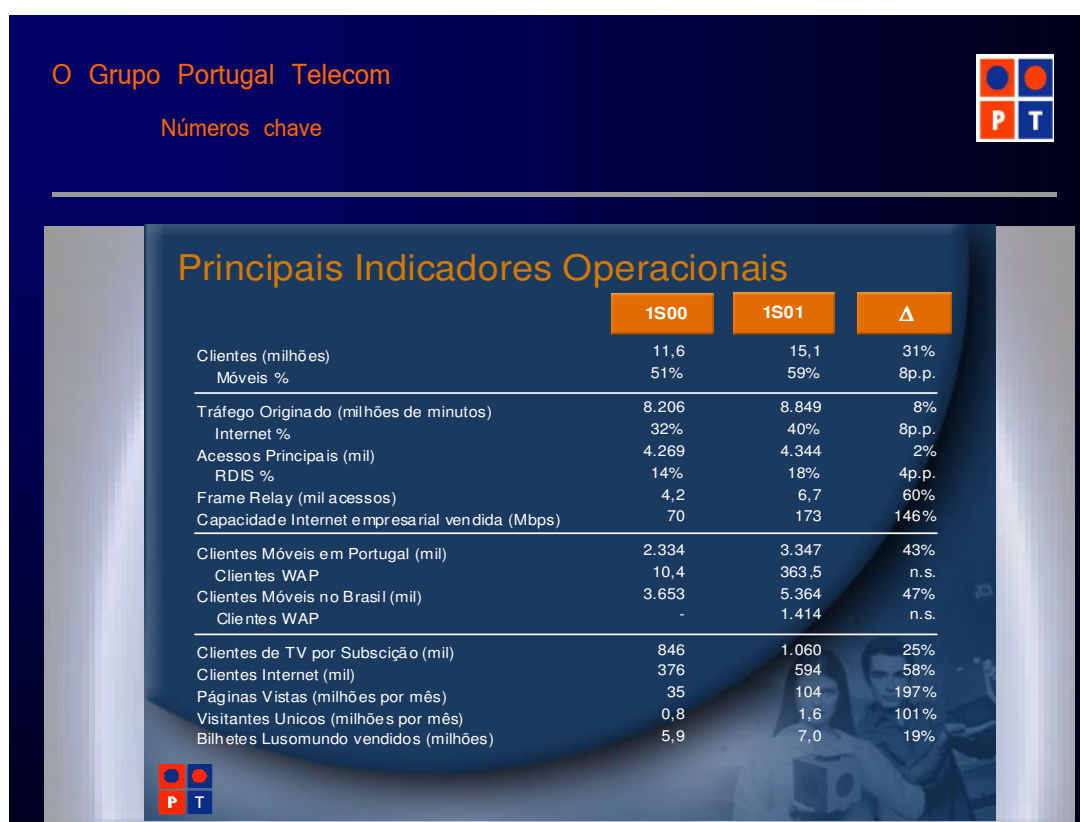
Tendo em atenção o enquadramento efectuado no ponto anterior, foram identificados os seguintes objectivos do Projecto:

- Dotar o Grupo de um Sistema de Controlo Interno Integrado (SC2I's) de forma a permitir
  - Estruturar e coordenar os esforços de controlo interno;
  - Implementar uma estrutura organizacional eficaz para a:
    - Identificação;
    - Prioritização; e o
    - Controlodos riscos de negócio;
  - Integrar toda a informação relevante num modelo global de controlo interno comum para todo o Grupo PT;
  - Elaborar e fazer aprovar um Código de Ética para o Grupo PT.
- Para a Auditoria Interna:
  - Estabelecer a sua Missão, Estratégia e Objectivos;
  - Definir as Responsabilidades / Enquadramento / Comunicação / Planeamento;
  - Definir as prioridades em termos do âmbito do seu trabalho:
    - Conformidade com Normas e Regulamentos;
    - Área Contabilística e Financeira;
    - Verificação e melhoria dos Procedimentos;
    - Melhoria de Eficácia e Eficiência Operacional;

- Actuar como um “Strategic Business Partner”;
- Aplicar o Código de Ética e as Normas para a Prática Profissional da Auditoria Interna (IIA).

## 2.2. Âmbito do Projecto

Os mapas a seguir apresentados ilustram a realidade do Grupo no período de realização do Projecto, e que suportaram a decisão sobre o seu âmbito.



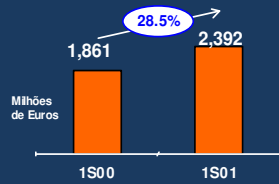
O Grupo Portugal Telecom

Números chave

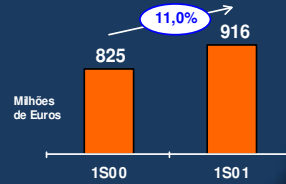


Principais Indicadores Financeiros

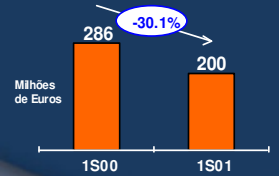
Receitas de Exploração



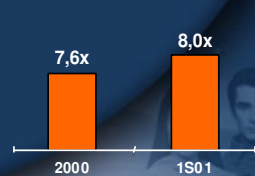
EBITDA



Resultado Líquido



EBITDA Cover



Nota: Consolidação Proporcional da TOP de 29,92% no 1S00 e de 41,23% no 1S01

O Grupo Portugal Telecom

Números chave



Estrutura das Receitas

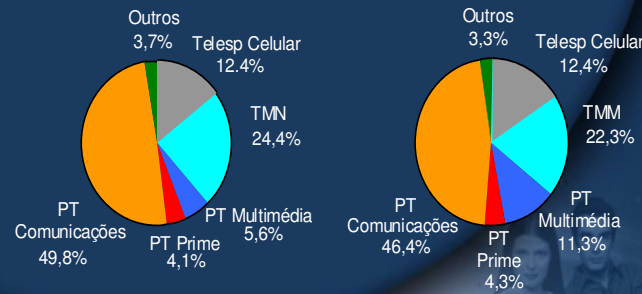
1S00

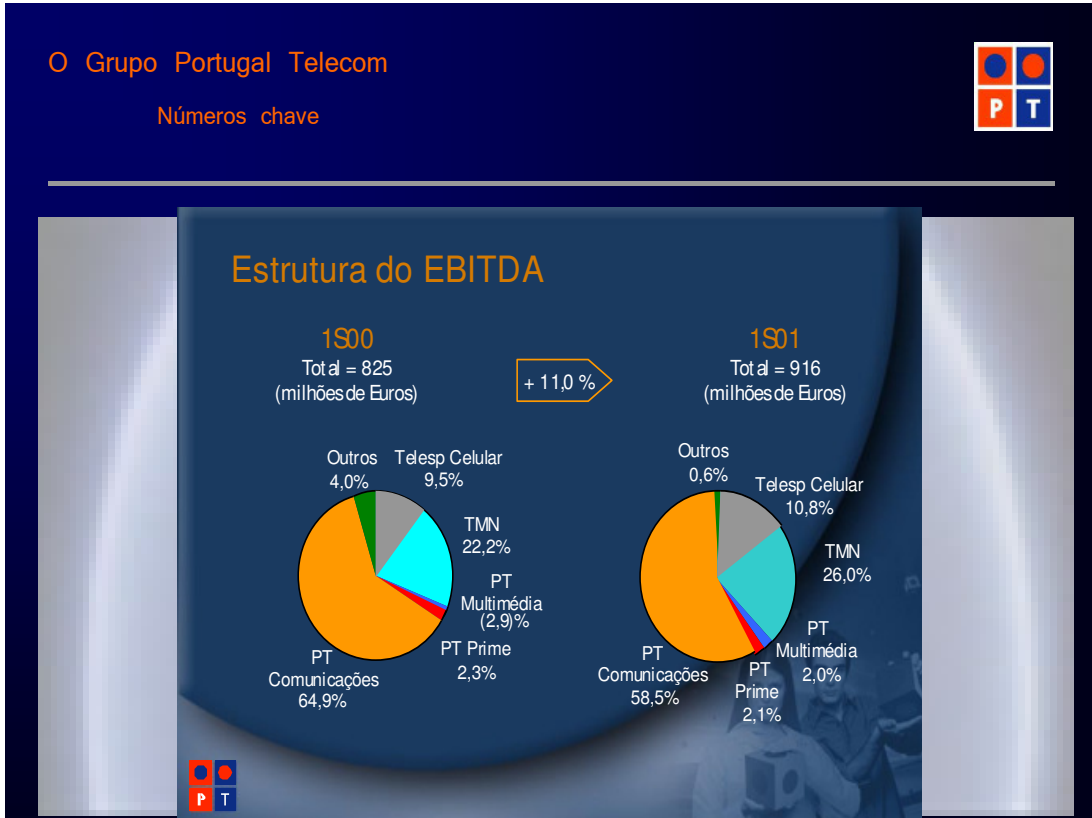
Total = 1.861 (milhões de Euros)

+ 28,5 %

1S01

Total = 2.392 (milhões de Euros)





O Grupo Portugal Telecom

Números chave

### Receitas de Exploração-Consolidação Proporcional\*

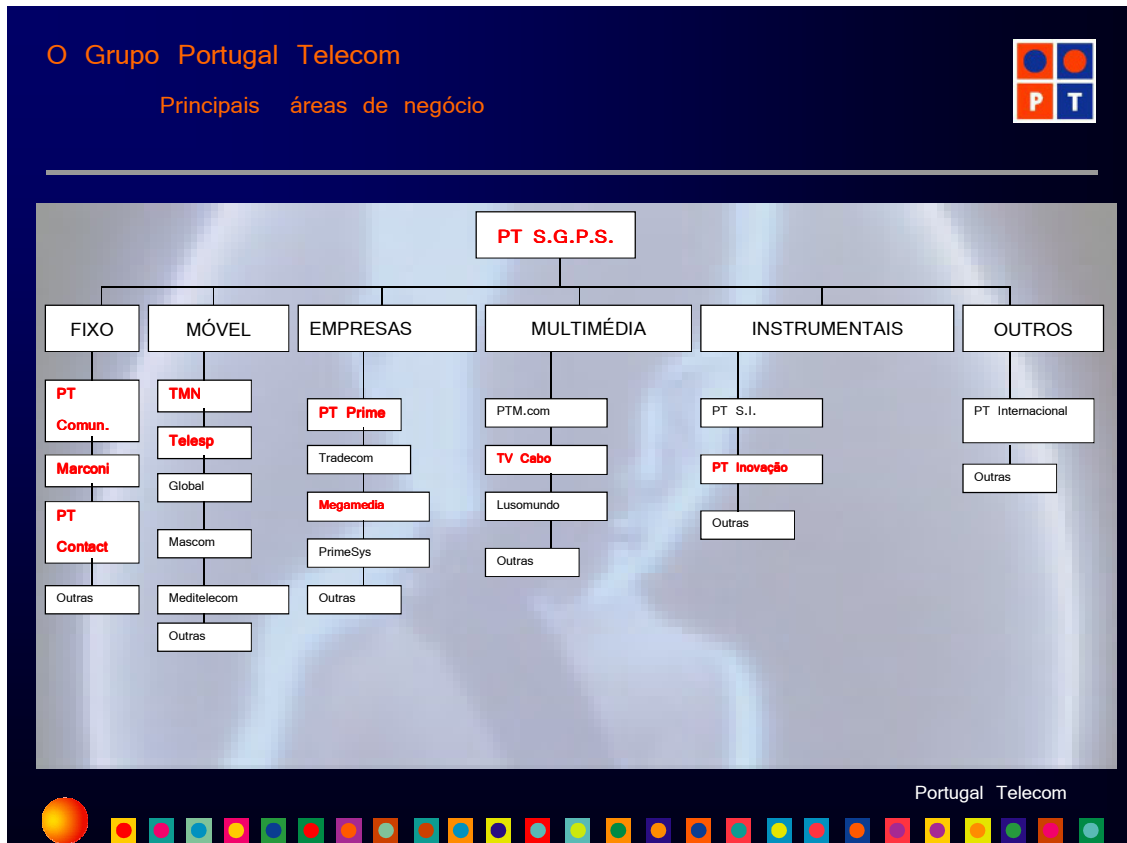
	1S00		1S01		
	milhões de Euros	%	milhões de Euros	%	Δ%
PT Comunicações	928	50	1.110	46	20
PT Prime	76	4	102	4	34
TMN	455	24	532	22	17
Telesp Celular	230	12	297	12	29
PT Multimédia	104	6	271	11	161
Other	68	4	80	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>1.861</b>	<b>100</b>	<b>2.392</b>	<b>100</b>	<b>29</b>

\* A Consolidação Proporcional da Telesp Celular corresponde a uma participação de 29,92% no 1S2000 e de 41,23% no 1S2001.



Desta forma o âmbito de desenvolvimento do Projecto contemplou as entidades a seguir identificadas que representavam 97% do Volume de Negócios do Grupo:

- PT S.G.P.S.
- PT COMUNICAÇÕES (WHOLESALE / RETAIL)
- MARCONI
- PT CONTACT
- TMN
- TELESP CELULAR
- TV CABO (HOLDING / OPERADORA)
- PT PRIME
- PT INOVAÇÃO



### 2.3. Sistemas de Controlo e de Gestão de Risco

#### a) Controlo Interno

- Conselho Fiscal
- Comité de *Governance* do Conselho de Administração
- Auditoria Interna
  - Corporativa
  - Unidades de Auditoria Interna
- Controlo de Gestão
- Gestão de Risco

#### b) Controlo Externo

- Revisor Oficial de Contas
- Auditores Externos
- CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (Portugal)
- CNBV – Comissão Nacional da Bolsa de Valores (Brasil)

- SEC – *Securities Exchange Commission* (N. Iorque)
- ICP – Instituto das Comunicações de Portugal (hoje ANACOM)
- Anatel – Autoridade Nacional de Telecomunicações (Brasil)
- AACS - Alta Autoridade para a Comunicação Social
- DGCP – Direcção Geral da Concorrência e Preços

(...)

c) A Auditoria Interna no Grupo

- Unidades de Auditoria Interna na PT S.G.P.S., PT Comunicações, TMN e Telesp Celular, com dependência hierárquica e funcional às respectivas Comissões Executivas;

- Auditorias essencialmente viradas para a avaliação da conformidade com Normas e Regulamentos;

- Planeamento das acções efectuado de forma autónoma, e sem critérios de avaliação baseados nos riscos de negócio.

d) Gestão dos Riscos de Negócio

- Gestão dos riscos “tradicional”, por áreas funcionais específicas, designadamente a Financeira e Administrativa para os seguráveis ou partilháveis;

- Autonomia entre a Gestão de Risco, o Planeamento Estratégico e o Controlo de Gestão;

- Definição das responsabilidades pela Gestão dos Riscos essencialmente funcional e não enquadrada pelos diferentes Processos de Negócio;

- Relato sobre os Riscos de Negócio não estruturado.

## 2.4. Principais Actividades Desenvolvidas

### 2.4.1. Escrutínio dos Riscos de Negócio

#### a) Primeiros passos

Tendo em atenção o enquadramento anteriormente apresentado, os primeiros passos dados tiveram em vista a especificação dos objectivos a atingir e a sensibilização da Alta Direcção da Holding do Grupo para a necessidade de lançar um Processo de Gestão dos Riscos de Negócio que integrasse as principais componentes da gestão de risco com o controlo interno.

Também nesta 1ª fase procuraram-se identificar consultores externos que pudessem apoiar o Projecto, para o que se consultaram várias entidades que reunissem esses atributos, tendo sido seleccionada a “*Arthur Andersen*”.

Aprovado em sede da Comissão Executiva o Projecto Odisseia, foi elaborado um conjunto de documentação que incluiu:

- Mensagem do Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração, e do Administrador Executivo da Holding com o pelouro da Auditoria Interna, visando dar conta da importância estratégica para o Grupo do Projecto e da necessidade de envolvimento activo dos vários responsáveis do Grupo, quer do Centro Corporativo, quer das várias Subsidiárias, no Projecto;
- Modelo genérico de Riscos de Negócio, incluindo um “dicionário” com o significado para cada um;
- Modelo genérico de Processos de Negócio, incluindo um “dicionário” com o significado para cada um;
- Documentação e links relacionados com o ERM – *Enterprise Risk Management*;
- Definição das responsabilidades por parte das equipas de gestão das empresas abrangidas, com a identificação dos “Sponsors” (os Presidentes Executivos) e dos chamados “Facilitadores” dentro de cada uma, que apoiassem internamente a implementação do Projecto, funcionando como elo de ligação entre a equipa corporativa e a equipa de gestão da empresa;
- Apresentação da Equipa do Projecto, liderada pelo signatário, com todos os contactos necessários.

b) Foi a seguir identificada uma entidade do Grupo, que, pelas suas características, pudesse funcionar como experiência piloto, da qual se pudessem efectuar ajustamentos ao “*modus faciendi*” esquematizado; essa entidade foi a TMN, atendendo ao facto de a empresa dispor de um sistema de certificação de qualidade, com a documentação dos seus processos de negócio, e de desenvolver a sua actividade num ambiente fortemente concorrencial, ser líder de mercado, e de os seus quadros dirigentes estarem particularmente sensíveis para o controlo interno.

c) A aplicação do Projecto Piloto implicou:

- realizar um primeiro *workshop* com a Comissão Executiva da empresa, onde foram apresentados pela equipa os objectivos do Projecto, feita uma reflexão sobre os principais objectivos do negócio, os riscos associados, quer de natureza positiva – oportunidades e pontos fortes, quer de natureza negativa – ameaças e pontos fracos, baseando-se no modelo de riscos anteriormente elaborado, a que foram feitos ajustamentos tendo em conta as especificidades do negócio da TMN;

- realizar um *workshop* com todos os dirigentes de 1ª linha da empresa, onde, com base no modelo de riscos elaborado, se apresentou e discutiu em primeiro lugar os conceitos associados, e em seguida se procedeu à avaliação desses riscos, em termos da sua criticidade (Impacto e Probabilidade) para o negócio da TMN, o Mapa dos riscos;

- tendo como base o material obtido no ponto anterior e o modelo de Processos de Negócio existente, a equipa do Projecto passou a realizar reuniões com cada dirigente de 1ª linha e a sua equipa de gestão, onde se avaliaram os riscos críticos identificados nos Processos em que cada equipa de gestão tinha responsabilidades, visando a obtenção da Matriz entre Riscos e Processos de Negócio;

- após a conclusão da elaboração da Matriz de Riscos e Processos do Negócio da TMN, efectuou-se um novo *workshop* com a Comissão Executiva, com vista a assegurar o alinhamento com os resultados alcançados, e a seguir identificar os “*risk owners*” dentro da organização;

- posteriormente, foram identificados os “*key risk indicators*” que permitissem a monitorização dos riscos críticos identificados nos diferentes Processos de Negócio;

- tendo em conta os resultados alcançados, introduziram-se alguns ajustamentos aos modelos de riscos e de processos utilizados, que passaram a constituir a documentação base para aplicação nas outras empresas abrangidas pelo Projecto.

d) Testados os procedimentos utilizados, passou-se à fase seguinte, aplicando a experiência obtida às outras empresas definidas em termos do âmbito do Projecto, sempre com a introdução dos necessários ajustamentos, face às especificidades do

negócio de cada empresa, quer ao modelo de Riscos de Negócio, quer ao modelo de Processos de Negócio.

Refira-se que para o caso da PT Comunicações, atendendo às especificidades do seu negócio, com uma componente de “*retalho*” e outra de “*wholesail*”, foram elaboradas Matrizes separadas.

Também para o caso da TV Cabo, “*sub-holding*” do Grupo para o negócio de Televisão por Cabo, e para as empresas operadoras, foram elaboradas Matrizes separadas, atendendo às realidades diferenciadas existentes.

e) Depois de terminados os trabalhos nas subsidiárias do Grupo, aplicaram-se os mesmos procedimentos à Holding do Grupo, a PT, S.G.P.S., em primeiro lugar com a Comissão Executiva e depois com os Directores Corporativos, em que se obtiveram resultados que consolidaram as visões dos gestores sobre os riscos dos diferentes negócios do Grupo com as dos gestores funcionais corporativos, obtendo-se assim resultados que se podem considerar globais.

Assim, foram identificados os riscos mais críticos para o Grupo, assim como os respectivos “*risk owners*” corporativos.

#### **2.4.2. Reorganização da Função Auditoria Interna**

Tal como já foi anteriormente definido, a reorganização do Grupo com a criação de uma Comissão Executiva no seio do Conselho de Administração com um Centro Corporativo a quem foram cometidas responsabilidades de coordenação e controlo das principais funções, exigiam que, ao nível da função de Auditoria Interna, se procedessem às necessárias adaptações decorrentes da nova realidade organizacional.

Foi feito um estudo de melhores práticas em matéria da função, baseado nos dados disponibilizados pelo IIA – *The Institute of Internal Auditors (GAIN – Global Audit Information Network)*, e analisada a experiência da Telefónica e da British Telecom nessa matéria.

Foi tido particularmente em conta a delicada questão do reporte, de natureza funcional e hierárquica, dos diferentes departamentos de Auditoria Interna existentes na PT Comunicações, TMN e Telesp Celular (Brasil) com a AIC – Auditoria Interna Corporativa, a redefinição dos seus objectivos tendo em conta os riscos dos negócios, a definição de metas e objectivos consistentes, e o relato a efectuar aos órgãos de supervisão do Grupo em matéria de controlo interno.

### 2.4.3. Código de Ética

Tal como definido nos seus objectivos, procedeu-se à elaboração de um Código de Ética para todo o Grupo PT, com base na análise das várias experiências nacionais e internacionais, sua aprovação e divulgação nas empresas do Grupo.

Embora algumas empresas já dispusessem de um Código de Ética, foi possível construir um documento corporativo que alinhasse os Valores e Princípios a observar por todos os colaboradores do Grupo PT, dando assim resposta às crescentes exigências de transparência e rigor na condução dos negócios, quer em Portugal quer noutros países em que desenvolvia as suas actividades.

O Código de Ética foi aprovado em 18 de Dezembro de 2001 pelo Conselho de Administração da PT, S.G.P.S. e incluído no site do Grupo, tendo sido realizadas reuniões com todas as Comissões Executivas das principais empresas, em Portugal e no Brasil, para a sua apresentação.

## 2.5. Resultados

a) Alguns dados quantitativos:

- A equipa do Projecto foi constituída por 8 pessoas;
- Foram realizadas aproximadamente 9000 horas de trabalho pelos elementos da equipa;
- Foi disponibilizada documentação sobre Gestão de Riscos de Negócio na intranet corporativa de 6 Unidades de Negócio;
- Foram distribuídos mais de 250 CD-Rom com documentação do projecto;
- Foram utilizados 76 riscos de negócio (“*best practices*” em dicionário);
- Identificaram-se 19 riscos de negócio específicos para o Grupo PT;
- Foram utilizados 287 processos de negócio (“*best practices*” em dicionário);
- Utilizaram-se 82 processos de negócio nas várias empresas abrangidas;
- Produziram-se 12 Matrizes de Riscos e Processos críticos;

- Efectuaram-se reuniões com 45 membros das Comissões Executivas das empresas do Grupo;
- Realizaram-se 9 *Workshops* com os principais responsáveis das Unidades de Negócio;
- Participaram nesses *Workshops* 140 responsáveis de primeira linha;
- Foram envolvidos mais de 200 colaboradores dessas primeiras linhas neste projecto.

b) Produtos finais

- Código de Ética para o Grupo PT aprovado pelo Conselho de Administração;
- Definição das competências para a gestão de riscos de negócio no Grupo PT;
- Integração da gestão de riscos de negócio nos ciclos de planeamento estratégico do Grupo PT;
- Definição de limites de tolerância para os riscos críticos de negócio identificados;
- Desenvolvimento de modelos de reporte de informação sobre riscos de negócio no Grupo PT;
- Desenvolvimento de indicadores de monitorização de riscos de negócio para as várias Unidades de Negócio do Grupo PT;
- Definição do perfil dos responsáveis por processos críticos e identificar na organização esses responsáveis "*Process Owners*";
- Definição do perfil dos responsáveis por riscos críticos e identificar na organização esses responsáveis "*Risk Owners*";
- Consolidação dos processos críticos de negócio e sua consistência com os modelos de Certificação de Qualidade e de Custeio, no Grupo PT;
- Aprovação pela Comissão executiva da PT S.G.P.S. em 17 de Maio de 2001 por Ordem de Serviço da Missão, Estatuto e Modelo de Funcionamento da Auditoria Interna;
- Desenvolvimento de planos de auditoria interna para o Grupo PT com base na avaliação de riscos e processos críticos efectuada.

---

## MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### DR. MURTEIRA NABO



Neste início de Século é claro para todos que o sector das telecomunicações é a locomotiva do desenvolvimento das modernas economias. Se o Século XX foi o século da Informática e Energia o próximo será o da Informação e da Água.

Temos a noção que o acelerado desenvolvimento das tecnologias da informação veio possibilitar uma panóplia de novos produtos e serviços e de grandes oportunidades para novos negócios, consubstanciando uma revolução na economia.

A nossa responsabilidade no sector das telecomunicações e multimédia é assegurar que o nosso país avança na revolução das comunicações a par dos demais países desenvolvidos.

Cientes desta realidade temos vindo a desenvolver um conjunto de acções de que são exemplo a reorganização em curso, a entrada em novos negócios e a internacionalização.

Contudo, se o dinamismo da envolvente nos proporciona inúmeras oportunidades, é também certo que nos expõe a novos e diversos riscos.

A antecipação dos riscos de negócio é fundamental para desenvolver o potencial de aproveitamento dessas oportunidades e maximizar o valor para os nossos accionistas.

Com efeito, hoje em dia, os accionistas exigem uma gestão saudável e equilibrada dos seus investimentos, de acordo com os princípios de "*Corporate Governance*".

Tais princípios pressupõem a criação de mecanismos de controlo e supervisão que transmitam confiança e transparência na gestão das Empresas.

Neste sentido foi criado o Projecto Odisseia, coordenado directamente pela Comissão Executiva do Grupo, na pessoa do Dr. Mata Costa, no âmbito das responsabilidades de Auditoria Interna.

Este Projecto vem no seguimento das melhores práticas que outros operadores também têm em curso, como são o caso da *Vodafone Airtouch*, da *British Telecom* e da *Telefónica*, e visa dotar o grupo de um Sistema de Controlo Interno Integrado.

Este sistema vai permitir definir uma estratégia de gestão de riscos alinhada com a estratégia do Grupo e conseqüentemente irá:

- Identificar e quantificar os factores de risco para aumentar a eficácia dos mecanismos de controlo;
- conhecer os mecanismos disponíveis para evitar, controlar e prevenir a fraude;
- minimizar os riscos associados ao *e-business*, controlando a confidencialidade, integridade e validade das transacções;
- criar as bases de um novo sistema de reporte de informação para a gestão dos riscos de negócio;
- criar uma linguagem comum e uma estrutura organizacional eficaz para a identificação, priorização e controlo dos riscos em cada uma das Unidades de Negócio e do Grupo.

Adicionalmente, o projecto pretende estruturar e coordenar os esforços de controlo interno levados a cabo pelas distintas Unidades de Negócio do Grupo utilizando as melhores práticas de gestão, assegurando assim, o desenho homogéneo do sistema de controlo interno.

Pelos motivos expostos se compreende a importância deste projecto para o Grupo, sendo fundamental para o seu sucesso a colaboração activa de todos vós nas empresas onde o mesmo se irá desenvolver.

Estou confiante de que será dado todo o apoio às equipas de trabalho, de modo a que possamos atingir os objectivos a alcançar. Conto convosco para novamente, sermos os pioneiros em Portugal num domínio cada vez mais importante para o sucesso empresarial.

## MENSAGEM DO ADMINISTRADOR RESPONSÁVEL

### PELO PROJECTO DR. MATA COSTA



O Projecto Odisseia visa a criação no Grupo de um Sistema de Controlo Interno Integrado.

Foi já criado um grupo de trabalho sob a minha coordenação, que vai desenvolver um conjunto de ferramentas e metodologias para a gestão dos riscos de negócio, tendo em vista reduzi-los a limites aceitáveis.

No mundo empresarial actual, a gestão dos riscos de negócio é cada vez mais uma tarefa que respeita a todos e a cada um, pelo que se coloca a necessidade e a oportunidade de criar uma *Risk-Aware Culture*, que atravesse transversalmente toda a organização, orientando-a para o futuro.

As vantagens de um sistema de controlo interno integrado orientado para a gestão dos riscos de negócio são inúmeras para um Grupo como o nosso.

Passam, entre outros aspectos, pela uniformização da linguagem dos riscos dentro do Grupo e pela redefinição do papel do auditor interno como parceiro da gestão, focalizando a sua atenção fundamentalmente no futuro e não tanto no passado.

Qualquer Sistema de Controlo Interno Integrado necessita de instrumentos que permitam suportar a identificação, localização, medição e priorização dos riscos associados aos diferentes negócios.

A matriz de riscos e processos que identifica em que processos de negócio e com que expressão se manifestam, será um desses instrumentos.

A mesma, se bem construída e utilizada será capaz de nos possibilitar actuar mais eficientemente na análise e prevenção dos riscos e aumentar os benefícios de cada negócio, contribuindo, assim, para potenciar o valor accionista.

O sucesso deste projecto depende em grande medida da capacidade de mobilização e colaboração activa e interessada de todos nós ao nível de cada unidade que constitui o Grupo PT.

Neste sentido, será criada em cada empresa uma equipa de apoio, cujos membros deverão ser indicados pelas diversas áreas operacionais.

Em cada uma das empresas haverá um *SPONSOR*, cabendo-lhe o patrocínio do projecto e responsabilidade de motivar e incentivar todos os envolvidos a dar o seu melhor ao projecto; ao nível operacional será nomeado um *FACILITADOR*, que actuará como interlocutor activo e privilegiado entre a equipa de trabalho da empresa e o grupo do Projecto ODISSEIA e ao qual caberá assegurar o normal funcionamento dos trabalhos a desenvolver.

O projecto será apresentado à gestão de topo em sessões de trabalho nas diferentes empresas, onde serão dados a conhecer os objectivos e produtos finais a obter.

Nestas sessões serão recolhidas as informações sobre cada negócio que permitam adaptar os conceitos e ferramentas de gestão dos riscos à realidade da empresa, sem esquecer as necessidades de coordenação e criação de uma visão integrada do Grupo sobre esta matéria.

Não queria terminar, sem vos agradecer antecipadamente o esforço adicional que vos estou a pedir.

Estou certo de que estamos a participar na preparação da PT para o terceiro milénio — o milénio da infocomunicação.

### 3. CONCLUSÕES

O Projecto Odisseia, desenvolvido no Grupo Portugal Telecom sob a responsabilidade da sua Comissão Executiva e que foi coordenada pelo candidato, surge num momento em que a evolução ocorrida, quer em termos internacionais, quer ao nível nacional, nos princípios de Governo das Sociedades, por um lado, e as transformações efectuadas em matéria da estrutura organizacional do Grupo, apontavam claramente para a necessidade da implementação de um Processo de Gestão dos Riscos de Negócio.

A formulação dos objectivos, a coordenação dos trabalhos realizados pela equipa restrita de colaboradores que concretizou a consecução desses objectivos decorreu no período de 2000 a 2002, e contemplou as principais áreas de negócio.

Como resultados mais importantes, podemos considerar:

- a criação de uma linguagem comum sobre os riscos de negócio, e a sensibilização dos principais gestores quanto às suas responsabilidades na matéria;
- a obtenção de matrizes de riscos e de processos para os principais negócios do grupo;
- a consciencialização (“*awareness*”) quanto às responsabilidades de um sistema de controlo interno integrado por parte dos gestores do Grupo;
- o reforço do ambiente de controlo interno no Grupo, através das mensagens e reuniões feitas pelo Presidente do Conselho de Administração e pelo Administrador Executivo com a responsabilidade pela Auditoria Interna, e através dos vários “*workshops*” realizados com os gestores de 1ª linha;
- a identificação de “*process owners*” e “*risk owners*” ao nível do centro corporativo e das principais subsidiárias do Grupo;
- lançar as bases de um modelo de relato aos “*stakeholders*” sobre a gestão de risco;
- a redefinição da missão da Auditoria Interna no Grupo, vocacionando-a para a Auditoria baseada nos Riscos de Negócio, potenciando assim a concretização do seu objectivo de acrescentar valor (eficácia e eficiência);
- a reformulação do modelo de funcionamento das várias unidades de Auditoria Interna, necessária por força da reestruturação do Grupo;
- a redefinição dos modelos de reporte da Auditoria Interna em termos hierárquicos e funcionais.

Obviamente que um projecto desta natureza inicia-se, mas a partir daí são tantas as facetas e implicações decorrentes, que ele não se esgota num período limitado no tempo, antes carece de um enquadramento sistemático em termos das ferramentas que a gestão estratégica das organizações utiliza, e de melhoria contínua.

Ficou o contributo do signatário para assegurar um melhor Governo do Grupo Portugal Telecom!

Carlos Manuel Antunes Mendes

Porto, 23 de Setembro de 2010

NOTA FINAL – O signatário foi autorizado pela Comissão Executiva da Portugal Telecom, conforme extracto de Acta da sua Reunião de 2 de Setembro de 2010 que se junta em anexo, a apresentar o trabalho desenvolvido.