



# *Gestão de Riscos: primeiros passos*

*David Kallás – Sócio KC&D*



# Contexto



# *Qual a sua resposta para as seguintes questões?*



- Você ao sair de casa hoje fechou a porta da sala?
- Quando estacionou o carro acionou o alarme ao fechar as portas?
- Quantas vezes você acessa o saldo da sua conta bancária *online* semanalmente?
- Você tem um cartão de crédito e ao receber a fatura valida os gastos lançados?

# *Alguns conceitos*

- **Risco** é o efeito das incertezas nos objetivos (ABNT NBR ISO31.000); ou seja, qualquer evento que possa afetar o cumprimento dos objetivos, a preservação da reputação da organização ou o atendimento às expectativas das partes interessadas;
- **Apetite ao Risco** é o nível aceitável pela organização com relação aos riscos para a tomada de decisão;
- **Fatores de Riscos** elementos que influenciam na ocorrência dos riscos. Podem ser externos (ex: desemprego) ou internos (ex: fraude);



Fonte: palestra Tatiana Leite, Reunião Técnica Anefac, jul/2016

# *Por que Gestão de Riscos?*

- Preservação da marca;
- Fortalecimento da governança corporativa;
- Agregar valor à organização;
- Alinhamento das expectativas para condução dos negócios e apetite aos riscos;
- Confiança dos *stakeholders*.

Fonte: palestra Tatiana Leite, Reunião Técnica Anefac, jul/2016

# *O balanço risco X retorno*



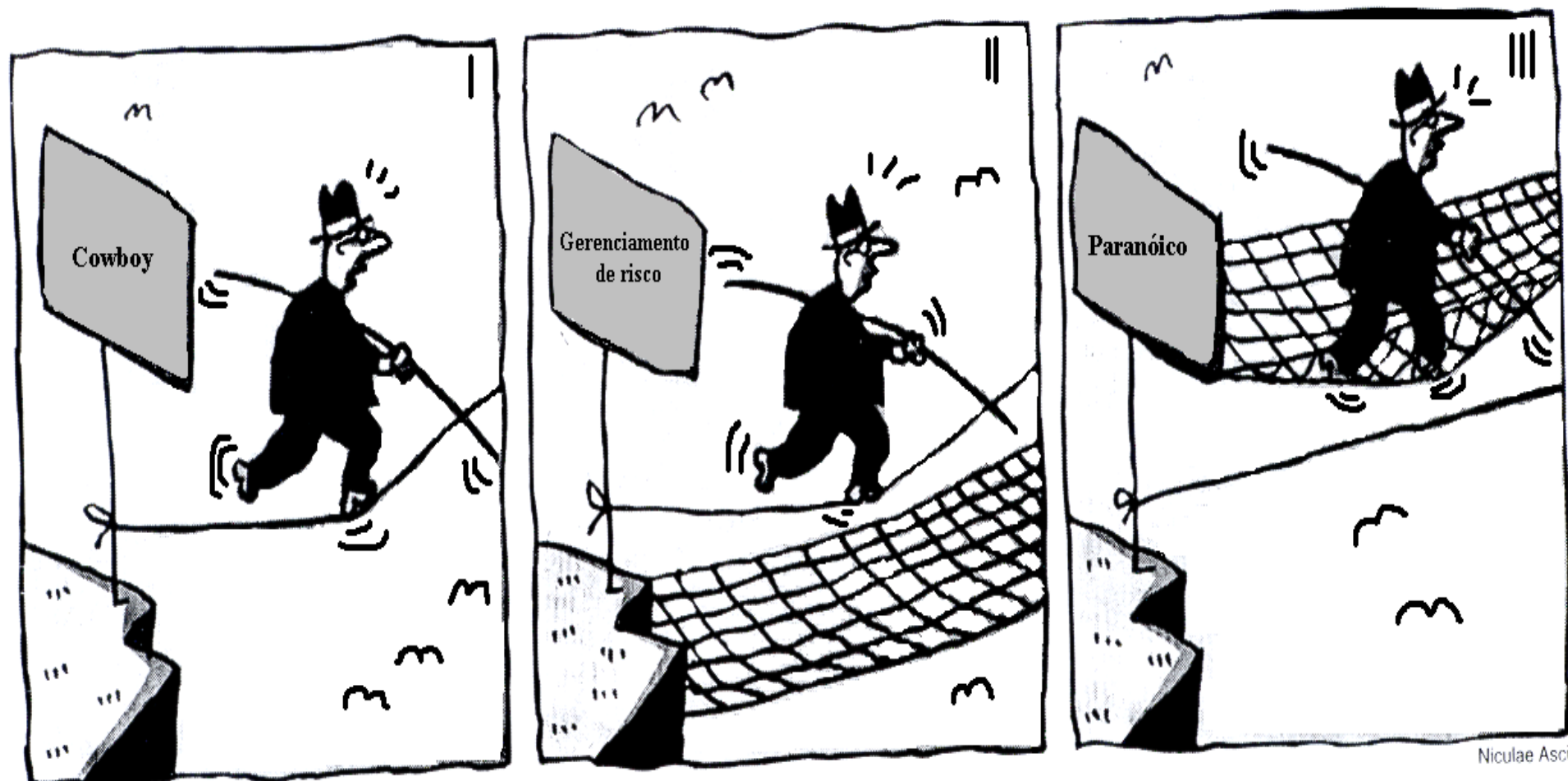
O risco é inerente ao negócio. Todas as decisões gerenciais devem buscar a melhor equação risco / retorno. O objetivo da gestão de riscos **NÃO** é minimizar/controlar riscos.



O problema não é tomar risco, mas não estar consciente dos riscos sendo tomados.

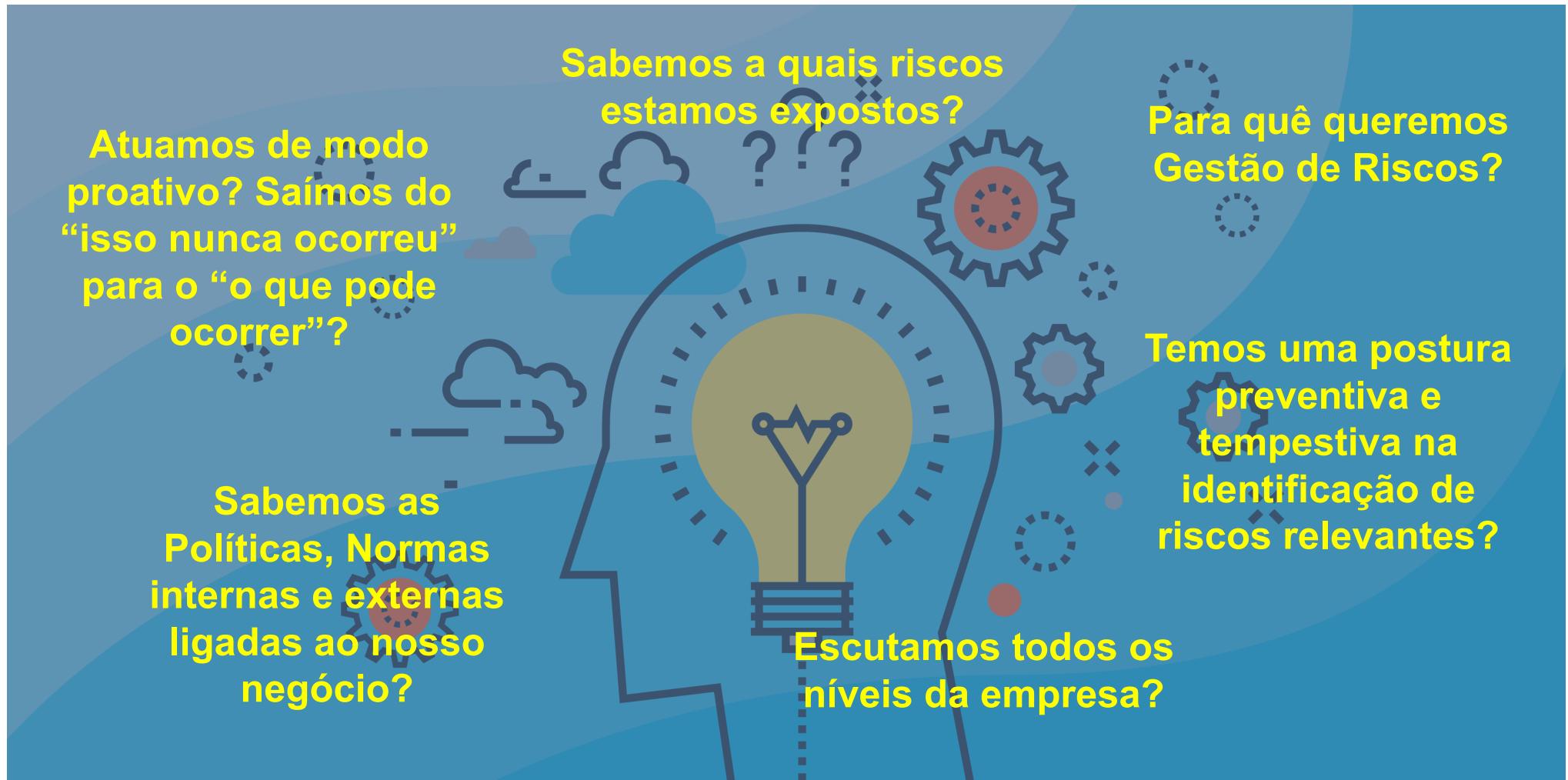
Fonte: Guilherme Dultra

# Gerenciamento de Riscos



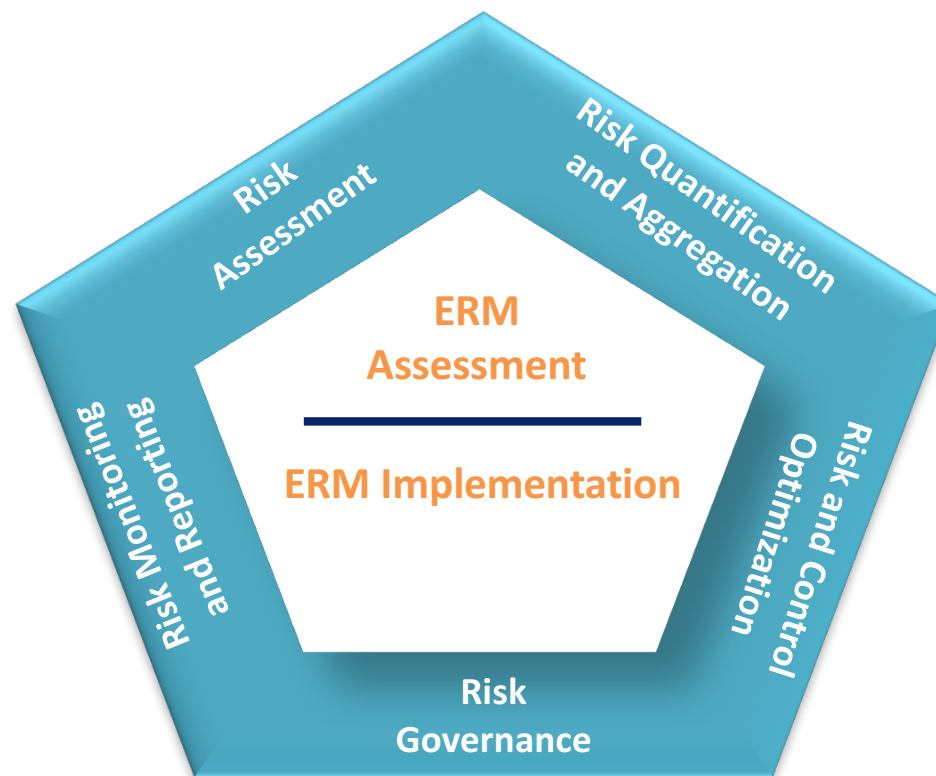
Fonte: palestra Tatiana Leite, Reunião Técnica Anefac, jul/2016

# *Para reflexão...*



# O que é ERM?

*Enterprise Risk Management (ERM) é uma abordagem completa de uma empresa na identificação, na análise, na comunicação e no gerenciamento do risco, com forte visão de custo-benefício — **uma abordagem holística para gerenciar riscos.***



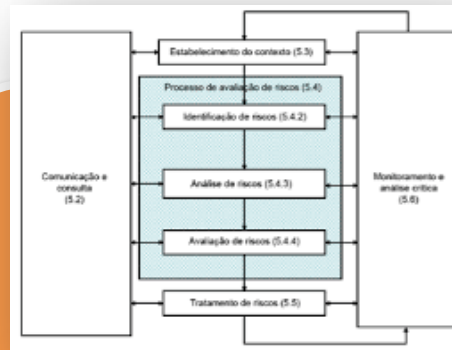
O ERM é um processo dinâmico, o qual está focado na **proteção das gerações de valores** das organizações.

Fonte: KPMG

# Frameworks



*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*, entidade sem fins lucrativos dedicada, num primeiro momento, à melhoria de relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.



ISO é a sigla de *International Organization for Standardization*, ou **Organização Internacional para Padronização**. É uma entidade de padronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947. No Brasil, a ISO é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

**IBGC**  
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma entidade sem-fins lucrativos, de atuação nacional e internacional, que tem como meta a busca pela excelência em Governança.

# ERM e gerenciamento de riscos



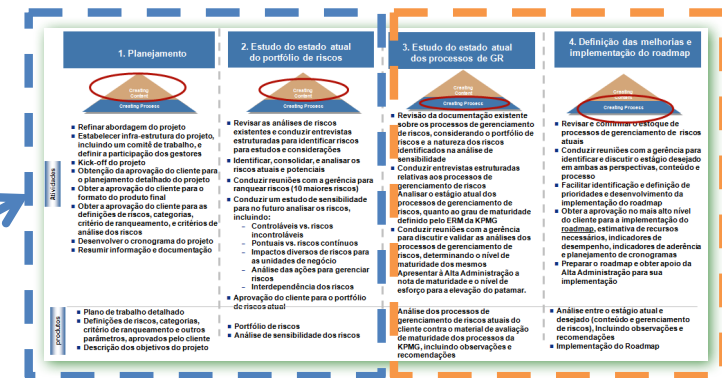
- ERM é uma metodologia sobre como gerenciar riscos. Para o sucesso do projeto, é necessário realizar duas tarefas com excelência:

## Criar conteúdo

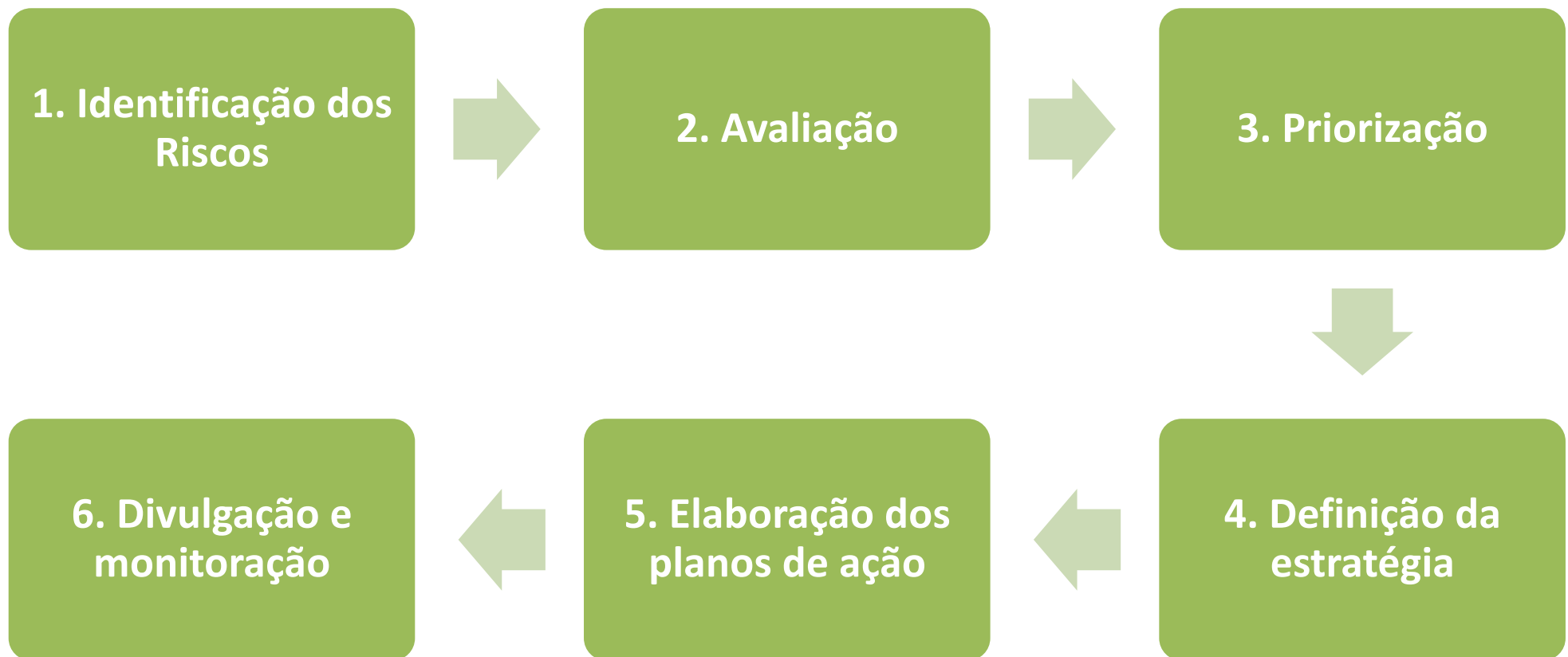
Montar um portfólio dos riscos de negócio visando a melhorar a qualidade da identificação e mensuração dos riscos.

## Criar processos

Construir um processo de gerenciamento de riscos sustentável, bem posicionado na governança da empresa e capaz de gerar e mensurar resultados.

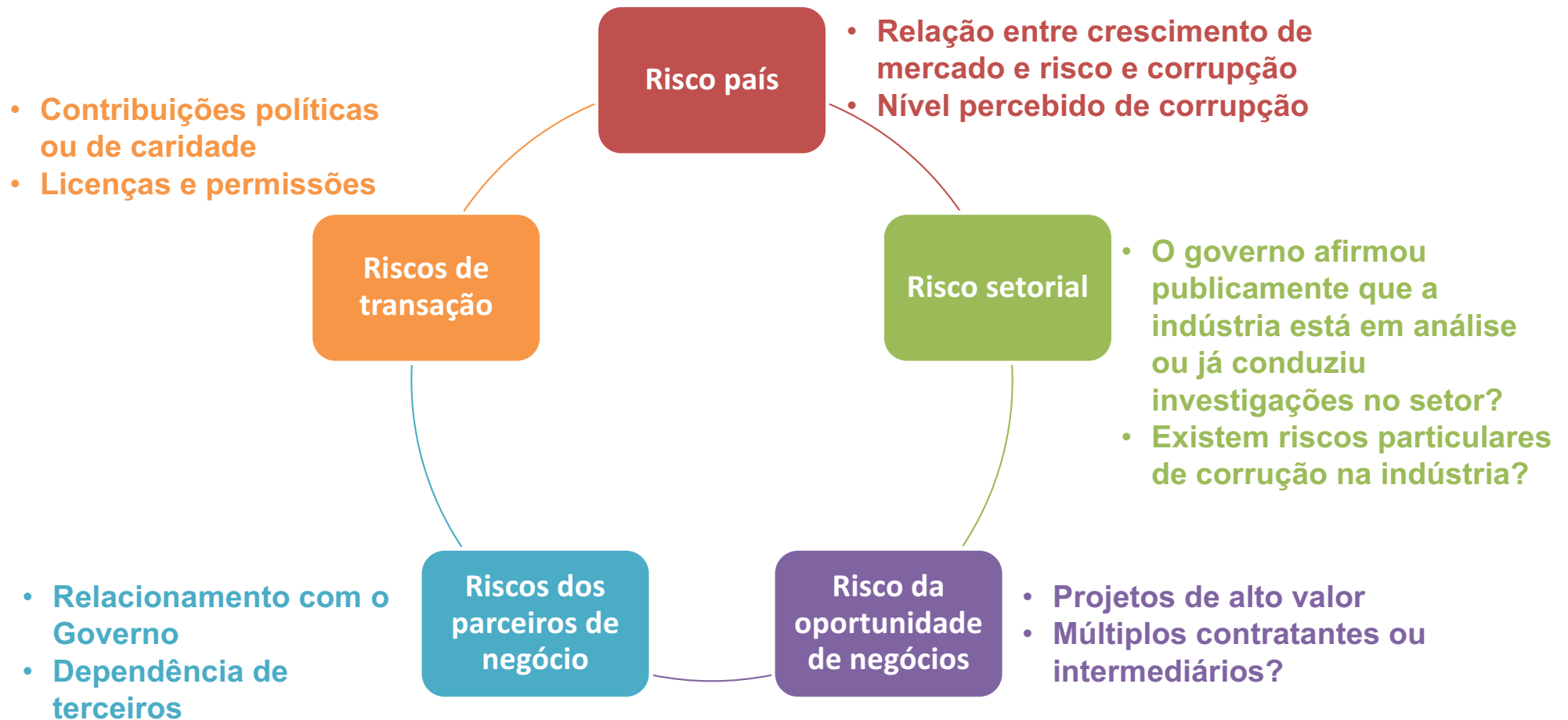


# Abordagem de implantação



Fonte: Marco Assi, *Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios*, p. 48

# Fatores de risco de uma empresa



Fonte: 5 essential elements of corporate compliance: a global template, Baker & McKenzie

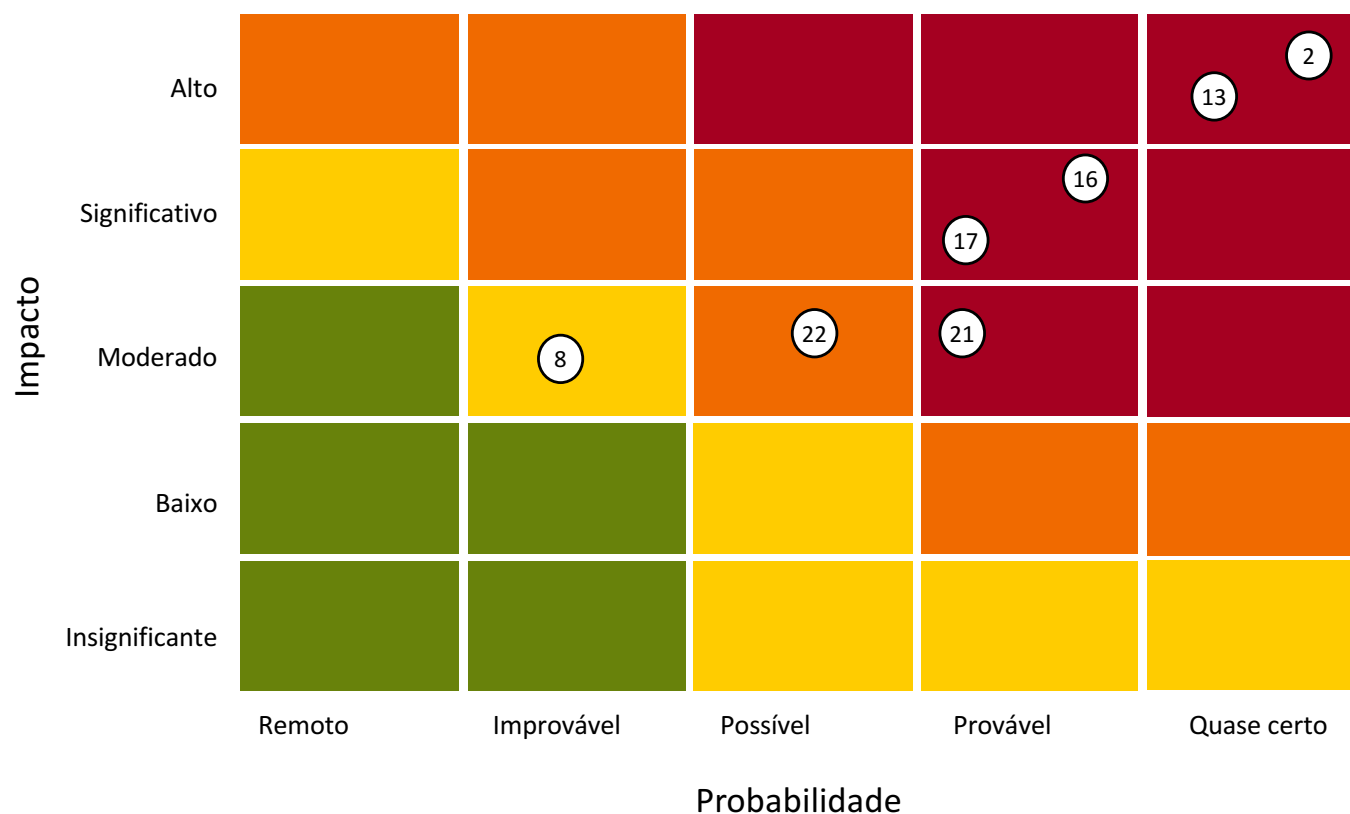
# Principais Fatores de risco

| Ao investidor                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Externos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Não pagamento de dividendos (2º)</li><li>• Conflito de interesses entre os controladores e minoritários (5º)</li><li>• Diluição dos investidores (9º)</li><li>• Volatilidade do mercado de capitais (11º)</li><li>• Falta de liquidez das ações (16º)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ação da concorrência (1º)</li><li>• Riscos relacionados à atuação em setor regulado (7º)</li><li>• Variação no preço / indisponibilidade dos insumos (10º)</li><li>• Riscos relacionados à legislação ambiental / saúde / segurança (12º)</li><li>• Dificuldade de captação de recursos / redução dos recursos disponíveis / condições e financiamento pouco favoráveis (13º)</li><li>• Alterações na legislação do setor / setores correlatos (18º)</li><li>• Variação cambial (20º)</li></ul> |
| Operacionais                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Decisões desfavoráveis em processos judiciais (3º)</li><li>• Falta / perda de profissionais (6º)</li><li>• Insuficiência do valor / cobertura dos seguros contratados (14º)</li><li>• Inadimplência / atraso nos recebimentos (15º)</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Não execução / dificuldade na execução da estratégia / plano de negócios / investimentos (4º)</li><li>• Dependência de fornecedores (8º)</li><li>• Riscos relacionados a aquisição, fusão e consolidação de empresas adquiridas (17º)</li><li>• Estimativas incorretas / alteração de demanda (19º)</li></ul>                                                                                                                                                                                   |

# Matriz de riscos / priorização



Portfólio de riscos corporativos e/ou riscos de negócio



■ Risco Alto
 ■ Risco Significativo
 ■ Risco Moderado
 ■ Risco Baixo

| Risco | Descrição                                                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2     | Falha na identificação de oportunidades que sejam sinérgicas e fortaleçam nosso portfólio de produtos e serviços |
| 13    | Quebra de fornecedores chave em nossa cadeia de valor                                                            |
| 16    | Perda de talentos-chave para assumirem posições-chave.                                                           |
| 17    | Retração da demanda dos serviços e produtos em função de crise econômica.                                        |
| 21    | Imprecisão na estimativa de reservas                                                                             |
| 22    | Crise de credibilidade de nossos principais canais levando a reduções de nossas receitas e <i>market share</i> . |
| 8     | Movimentos regulatórios que restrinjam a nossa operação.                                                         |

Fonte: Guilherme Dultra

# Dicionário de riscos



## D I C I O N Á R I O D E R I S C O S

### Externo

| Gestão e Modelo de Negócios | Financeiro    | Político Econômico | Suprimentos  | Regulatório | Informação e Tecnologia | Alianças                 |
|-----------------------------|---------------|--------------------|--------------|-------------|-------------------------|--------------------------|
| Concorrência e Mercado      | Inadimplência | Cenário Econômico  | Fornecedores | Legal       | Dependência de TI       | Terceirização e Parceria |
| Continuidade dos Negócios   | Taxa de Juros | Política Pública   |              |             |                         |                          |
| Reputação e Imagem          |               |                    |              |             |                         |                          |

### Interno

| Governança                             |                                    |                         | Regulamentar               |                             | Financeiro                 |                      |
|----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|
| Comunicação e Divulgação               | Estrutura Organizacional           | Responsabilidade Social | Ambiental                  | Trabalhistas                | Custo de Oportunidade      | Fluxo de Caixa       |
| Conduta Antiética / Fraude             | Indicadores de Performance e Risco | Sucessão                | Contábil e Financeira      | Tributos                    | Disponibilidade de Capital | Garantia             |
| Operacional                            |                                    |                         | Aderência às Regras        |                             | Recursos Humanos           |                      |
| Capacidade Operacional                 | Gestão do Conhecimento             | Perda e Obsolescência   | Informação e Tecnologia    |                             | Capacitação / Treinamento  | Limite de Autoridade |
| Desenvolvimento de Produtos e Serviços | Licitações                         | Projetos                | Acesso / Confidencialidade | Integridade e Credibilidade | Competência / Atitude      | Retenção de Talentos |
| Efetividade e Eficiência               | Obrigações Contratuais             | Segurança Patrimonial   | Inovação Tecnológica       |                             | Dependência de Pessoal     |                      |
| Planejamento e Orçamento               | Marcas e Patentes                  | Saúde e Segurança       | Relatórios                 |                             |                            |                      |
| Atendimento ao Cliente                 |                                    |                         | Regulamentação             | Relatórios Financeiros      |                            |                      |
| Distribuição                           | Falha de Produto / Serviço         | Satisfação do Cliente   |                            |                             |                            |                      |

# Plano de resposta aos riscos



## 3. Perda de profissionais

**Donos do Risco:** Fábio e Carlos

**Contextualização do Risco:** Refere-se à alta rotatividade de profissionais na XXX

**Premissas utilizadas:** Régua de probabilidade e Impacto

**Criticidade do Risco Bruto:**

**Alto**

**Criticidade do Risco Residual:**

**Alto**

### Causas do Risco:

- A. Patamar salarial abaixo da mediana de mercado do terceiro setor;
- B. Pacote de benefícios (salários + benefícios) não competitivo;
- C. Ausência de plano de carreira;
- D. Instituição não proporcionar aprendizado;
- E. Plano de remuneração estabelecido não está sendo seguido;
- F. Plano de remuneração atual não está sendo aplicado nas filiais;
- G. Ausência de alinhamento entre gestor e contratado no momento da contratação;
- H. Baixa atratividade do negócio XXX para profissionais de mercado;
- I. Insatisfação quanto ao ambiente de trabalho (clima organizacional).

| Ações/projetos mitigatórios:                | Mitiga a(s) causa(s) do(s) Risco(s) | Mitiga Impacto (I) e/ou Probabilidade (P) | Status das ações/projetos | Prazo da implementação | Área Responsável | Valor das ações/projetos (R\$) |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------|--------------------------------|
| Política de Cargos e Salários (DR.10.10.01) | C / E                               | I / P                                     | Corrente                  | N/A                    | RH               | N/A                            |
| Gestão de Recursos Humanos (PG.10.10.02)    | C / D / I                           | I / P                                     | Corrente                  | N/A                    | RH               | N/A                            |

### Recomendações:

1. Implementação de *job rotation*, objetivando proporcionar aos profissionais a oportunidade de conhecer e passar por diversas áreas dentro da Instituição, disseminando e adquirindo conhecimento (causa D).
2. Promoção de atividades e ações relacionadas à qualidade de vida, como, por exemplo, incentivo à prática esportiva (causa I).

# Indicadores

Exemplo

| OPERATIONAL RISK              |           |                                                  |                                     |            |          |
|-------------------------------|-----------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|------------|----------|
| Detailed Risk                 | Owner     | Key Metrics / Indicators (Target)                | Current Risk Performance/Assessment | Risk Trend | Comments |
| Operational Errors and Losses | Elizabeth | • Errors and omissions losses (\$15,000)         | \$13,000                            | ↔          |          |
|                               |           | • Fraud losses (\$85,000)                        | \$100,000                           |            |          |
|                               |           | • Losses per checking account (\$5.50 annually)  | \$3.50 annualized                   |            |          |
|                               |           | • Chargebacks per chargeback FTE (47 per month)  | 50 per month                        |            |          |
| Information Loss              | John      | • Network breaches                               | None                                | ↓          |          |
|                               |           | • Vendor breaches                                | One with no impact to info          |            |          |
|                               |           | • CU FTE per info security FTE (275)             | 290                                 |            |          |
| Technology Failures           | John      | • eBanking uptime (99.9%)                        | 99.93%                              | ↑          |          |
|                               |           | • # of help desk tickets (3,000)                 | 2400                                |            |          |
|                               |           | • Help desk tickets per help desk FTE (430)      | 400                                 |            |          |
|                               |           | • Average response time to resolution (24 hours) | 27 hours                            |            |          |
| Missed Member Commitments     | Kathy     | • % of service level agreements met (>98%)       | 98.2%                               | ↔          |          |
|                               |           | • Net promoter scores (>8)                       | 8.2                                 |            |          |



# *Falhas da implantação de gestão de riscos*



- **Ausência** de patrocínio efetivo da alta administração;
- O gerenciamento de riscos **não alinhado** à estratégia corporativa;
- Gerenciamento de riscos **somente** para atender a legislação e órgãos reguladores;
- Gerenciamento de riscos percebido como algo **secundário** e de natureza burocrática;
- Riscos trabalhados **isoladamente** nos departamentos;
- **Ausência** de definição ou de difusão do processo de atuação;
- Desconsiderar o **histórico** da Empresa;
- Deixar de implantar processo de **melhoria contínua**;
- Subestimar a **cultura** organizacional.



Fonte: Fonte: Prof. Silvio Valdrighi



***“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”***

***William Edwards Deming  
Estatístico e Escritor***

# *Por que a KC&D?*

No mercado desde 2000, entregamos soluções simples, de qualidade e na medida exata

A KC&D possui experiência recente em projetos de mesmo escopo

Equipe experiente, sênior e com participação ativa no projeto

Vasto histórico de trabalhos realizados em clientes de diferentes portes

Sólida experiência em diferentes segmentos de atuação

Estabelecemos relações duradouras com os clientes

# *Sobre a KC&D*



- Nossos clientes são nossos parceiros
  - Mais de 70% dos nossos projetos são recompras
- Nossos clientes são nossos vendedores
  - Índice de recomendação – consultoria: 100% (desde 2009)
  - Índice de recomendação – treinamentos: 95% (desde 2005)
  - Investimento acumulado com propaganda: R\$ 250,00 (desde 2000)
  - Número acumulado de alunos: mais de 15.000 (desde 2005)
- Abordagens personalizadas e flexíveis;
- Experiência em estratégia, gestão e otimização de processos de negócios;
- Equipe sênior e estrutura enxuta;

**Grato pela Atenção**

**David Kallás**

 **david@kcd.com.br**

 **3253-8779**

Siga-nos nas redes sociais

**f in**

