

O perfil do Gestor de Riscos Contemporâneo

20, Agosto, 2019

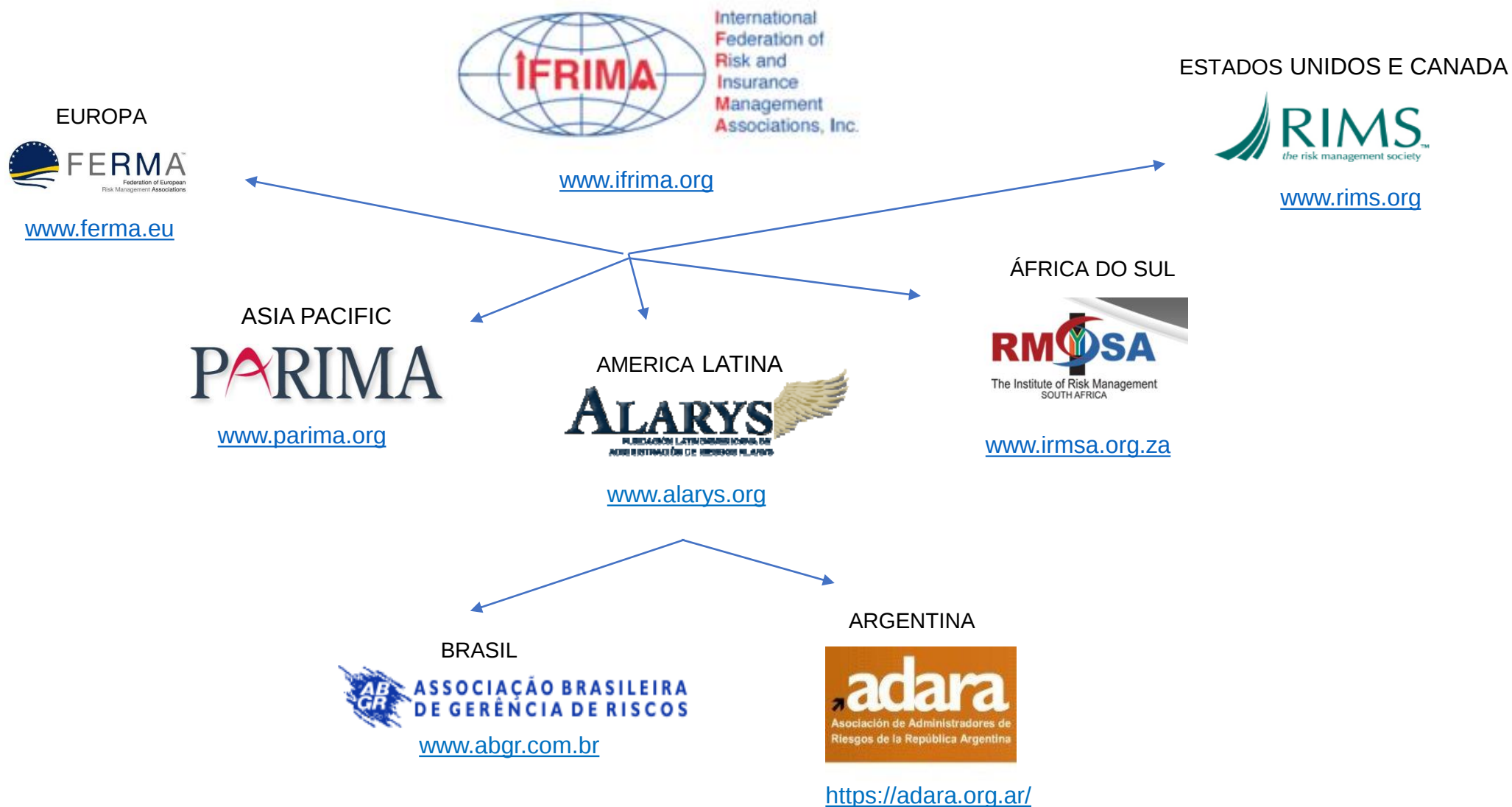
Marcelo D'Alessandro
ABGR – DIRETOR ADMINISTRATIVO EXECUTIVO

A **ABGR** nos início dos anos 80, iniciou reuniões com grupo de Empresas para discussão dos riscos operacionais e a complexidade de se contratar Seguros Industriais.

Chamado na Época, Grupo de Seguros 80, essas Empresas lideradas pelas Multinacionais e Nacionais Bayer, Ciba Geigy, Cia Suzano de Papel e Celulose, BASF, ALCOA, Rodhia entre outros.

A **ABGR** foi pioneira em trazer dos E.U.A. a técnica de “*Risk Management & Insurance*” traduzindo Gerenciamento de Risco e Seguros. Técnica de entender os Riscos e transferir para Programas de Seguros de alta complexidade.

www.abgr.com.br



“Flash Back” Ocorrências envolvendo a Gerência de Risco no Brasil

(2000 – 2007 - 2019)



(2000 – 2007)

Bacia de Campos , RJ – Mar. /2001
Plataforma P-36 afunda no mar
Fonte: Google.





(2000 – 2007)

Falta de Energia – Mai. / 2001
Maior seca e escassez nos
reservatórios
Fonte: Google.





(2000 – 2007)



Paranaguá – PR Jul. / 2004
Trem despenca na Serra do Mar.
Fonte Google

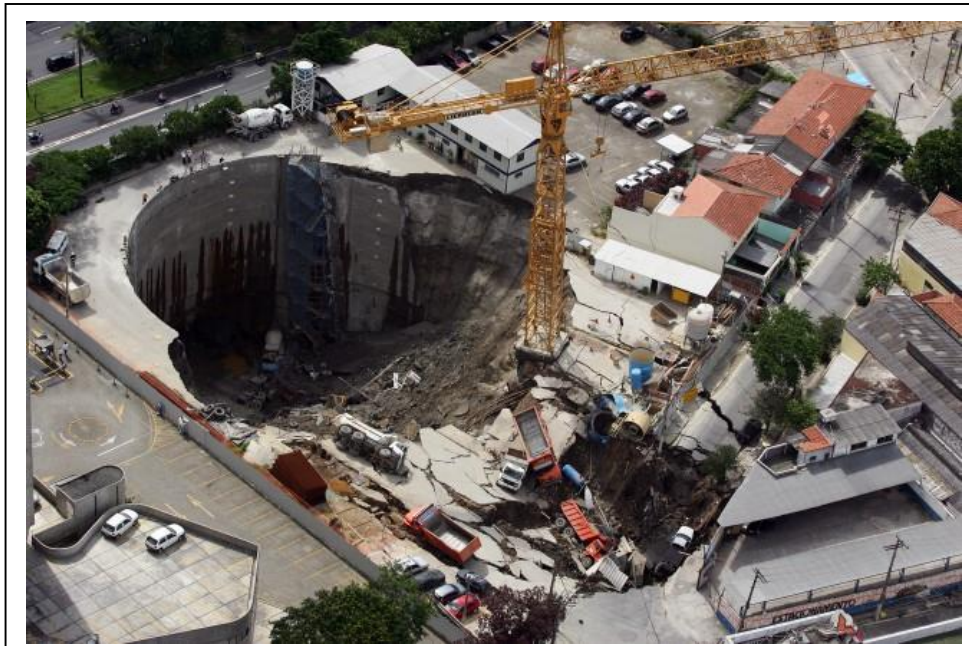
(2000 – 2007)

Paranaguá, PR – Nov./2004

Explosão de Navio no porto

Fonte: Google.



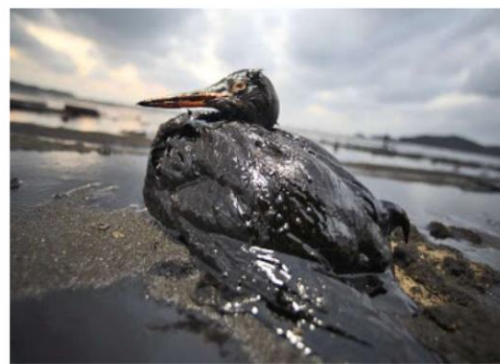


(2000 – 2007)

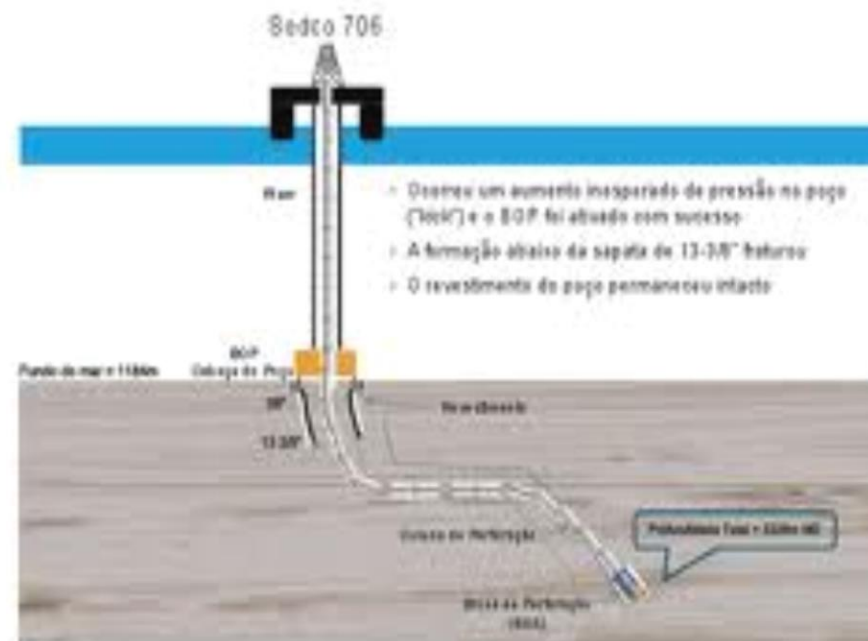
São Paulo, SP – Jan / 2007

Obras do Metro de SP

Fonte: Google.



Incidente no Campo Frade



(2007 – 2019)

Bacia de Campos, RJ – Nov. / 2011
Vazamento devido a perfuração
Fonte: Google



(2007 – 2019)

Brasil, BR – Ago. / 2014
Seca nos Reservatórios
Fonte: Google.





(2007 – 2019)

Brasília – DF / 2014 -2015 -2016 – 2017- 2018 – 2019

Maior corrupção da história

Fonte: Google



“Flash Back” de Ocorrências – Gerência de Risco no Brasil



(2007 – 2019)

São Paulo, SP– Jan. / 2015
Incêndio – Museu Língua Portuguesa
Fonte: Google



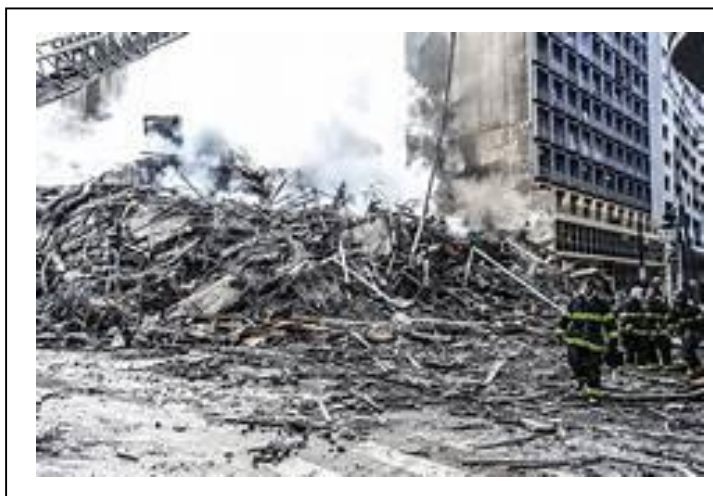


(2007 – 2019)

Mariana, MG – Nov. / 2015
Rompimento da Barragem
Fonte: Google.



“Flash Back” de Ocorrências – Gerência de Risco no Brasil



(2007 – 2019)

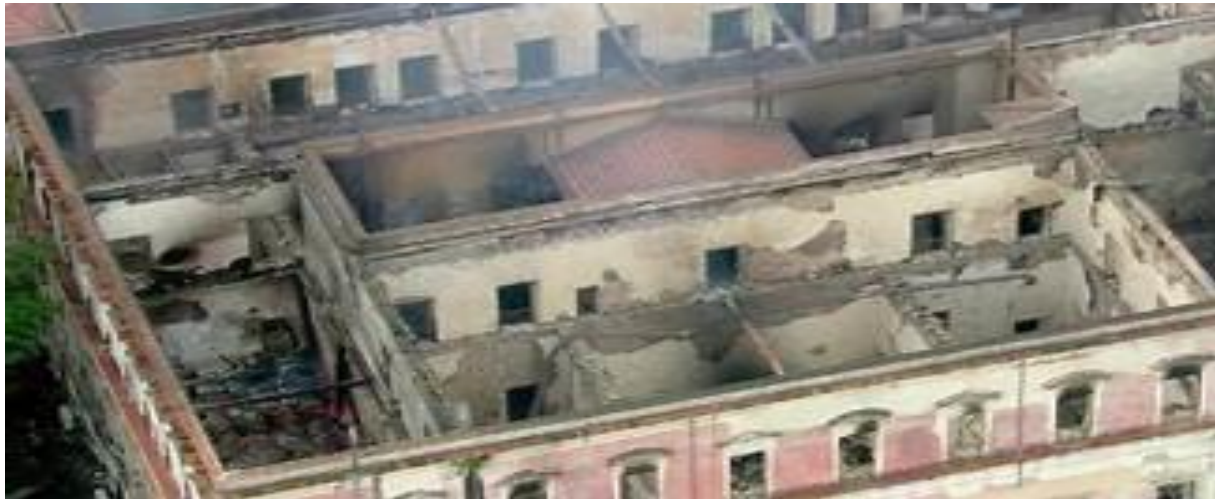
São Paulo - SP – Maio. / 2018
Incêndio Prédio da Polícia Federal
Fonte: Google

“Flash Back” Ocorrências envolvendo a Gerência de Risco no Brasil



(2007 – 2019)

Rio de Janeiro, RJ – Set. / 2018
Incêndio Museu Nacional
Fonte: Google



“Flash Back” Ocorrências envolvendo a Gerência de Risco no Brasil



(2007 – 2019)

Brumadinho, MG– Jan. / 2019
Rompimento da Barragem
Fonte: Google



Antes

Depois

“Flash Back” de Ocorrências – Gerência de Risco no Brasil



(2007 – 2019)

Rio de Janeiro - RJ Fev. / 2019
Incêndio CT – Clube Flamengo
Fonte: Google



G. R. C.



Governança, Risco e Conformidade
Governance, Risk and Compliance



O que é **Governança**? (Dentro das Empresas, Organizações)

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Quem é responsável pela Governança?

Os principais atores tipicamente são os **acionistas**, a alta administração e o **conselho de administração**.

Fonte : www.ibgc.org.br

- O que é **Risco**? (Risco para a Empresa ; Gerencia de Risco; Gerenciamento de Risco)

Exercer a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo as do setor bancário.

- Quem é responsável por Risco?

C.B.O 1421-10 - **Gerente de Riscos**

Atuam em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo as de intermediação financeira, em atividades gerenciais de apoio à atividade fim.

Fonte : www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/142110-gerente-de-riscos
www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf

- O que é **Conformidade**? (O que é estar em conformidade na Empresa)

O termo "compliance" tem origem no verbo em inglês "to comply", que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido, ou seja, estar em "compliance" é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Portanto, manter a empresa em conformidade significa atender aos normativos dos órgãos reguladores.

- Quem é responsável pela Conformidade?

Normalmente **Advogado ou Área Jurídica da Empresa** que cuida das questões regulatórias e não conformidade com a lei. Recentemente com a Lei Anti Corrupção, questões éticas e de caráter moral acabam envolvendo os advogados da Empresa.

Fonte <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>

www.ibgc.org.br

2004



http://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/iarcs/IAS_site.pdf

2006



http://www.kpmg.com.br/aci/publicacoes/Destaque_7.pdf

2009



http://www.kpmg.com.br/aci/publicacoes/2009/20_mesa_debates_out_09.pdf

2015



<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/03/br-gestao-de-riscos-corporativos.pdf>

2016



<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/estudo-gerenciamento-de-riscos.pdf>

2017



4 Gerenciamento de Riscos | 2017

Introdução

Temos assistido a transformações radicais no contexto em que as empresas operam. O dinamismo das cadeias produtivas, a complexidade do sistema financeiro global e as normas regulatórias, a revolução tecnológica, as crises socioambientais e a exposição midiática são alguns dos fatores que geram grandes incertezas na administração dos negócios. Esses fatores podem determinar o sucesso da estratégia de uma companhia ou o fracasso de seus investimentos. A complexidade, a volatilidade e a imprevisibilidade do mercado exigem que as organizações estejam atentas às mudanças de cenário e preparadas para alterar seu curso de ação. Toda decisão envolve algum grau de risco, que representa ao mesmo tempo uma ameaça aos negócios e uma oportunidade de inovação.

Práticas efetivas de gerenciamento de riscos distinguem as empresas habilitadas a atravessar momentos de turbulência político-econômica, como o que vivenciamos hoje, ou momentos de ruptura das regras do jogo. Trata-se de um assunto obrigatório na agenda corporativa, intrínseco ao planejamento estratégico, à gestão da eficiência operacional e à comunicação com investidores e outras partes interessadas. Dada sua importância para o trabalho de consultores e consultores, e de membros de comitês que assessoram o Conselho de Administração, o gerenciamento de riscos é um tema recorrente nas mesas de debate organizadas pelo ACI Institute.

Esse assunto é especialmente relevante para investidores, que visam ao retorno financeiro sobre o capital aplicado e a perpetuidade do negócio, e agentes reguladores, que trabalham a favor do amadurecimento do mercado de capitais e dos direitos de investidores e demais stakeholders. Observa-se uma evolução das regras que dispõem sobre a divulgação dos riscos a que as empresas abertas estão expostas e da forma como são administrados. Desde 2010, início da adoção do Formulário de Referência, as empresas emissoras são obrigadas a informar, no item 4.1 deste Formulário, os fatores de risco que podem influenciar decisões de investimento. Em 2016, ao entrar em vigor a Instrução nº 552/14, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), investidores ganharam acesso a informações sobre a política corporativa, estrutura organizacional e metodologia de gerenciamento de riscos das empresas listadas, além dos riscos a que estão sujeitas. De acordo com a regra, as companhias devem ainda emitir opinião sobre a qualidade da estrutura operacional e de controles internos que mantêm para assegurar a efetividade da política adotada. Essas mudanças regulatórias podem ser interpretadas como uma demanda por mais transparência e uma maneira indireta de estimular ativismo

6 Gerenciamento de Riscos | 2017

Perfil das empresas analisadas

O universo deste estudo corresponde a uma amostra de 236 empresas, selecionadas de acordo com um dos seguintes critérios:

- Empresas dos segmentos diferenciados da B3 - Novo Mercado, 101, 102 e Bovespa Mais.
- Empresas cujas ações estão entre as 50 mais negociadas no segmento básico.

Para uma lista completa das companhias que pertencem a essa amostra, veja a página 26.

O quadro abaixo apresenta o número de empresas por setor de atuação, conforme a classificação da B3.

Número de empresas por setor de atuação

© 2017 KPMG Real Advisory Services Ltda., uma entidade simples limitada de responsabilidade limitada e incorporada no Brasil (KPMG do Brasil) membros independentes e afiliados à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados.

Gerenciamento de Riscos | 2017

Algumas observações preliminares podem ser feitas sobre o perfil dessas empresas, com base no Estudo "A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais, edição 2016-2017", publicado pelo ACI Institute. O primeiro quadro apresenta o percentual de empresas por setor que possuem uma área dedicada ao gerenciamento de riscos. O percentual tende a ser maior em setores altamente regulados, como o de telecomunicações, utilidade pública e financeiro, e menor no setor de tecnologia de informação. O segundo quadro informa o percentual de empresas com uma área de gerenciamento de riscos de acordo com o faturamento. Essa gráfica mostra que a tendência de se manter uma estrutura organizacional específica para a gestão dos riscos corporativos é maior entre as empresas da grande porte.

Percentual de empresas que possuem uma área de gerenciamento de riscos

Telecomunicações	100%
Utilidade Pública	69%
Financeiro e outros	63%
Consumo não Cíclico	58%
Materiais Básicos	56%
Bens Industriais	50%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	33%
Construção e Transporte	29%
Consumo Cíclico	26%
Tecnologia de Informação	17%

Percentual de empresas com área de gestão de riscos conforme faturamento

© 2017 KPMG Real Advisory Services Ltda., uma entidade simples limitada de responsabilidade limitada e incorporada no Brasil (KPMG do Brasil) membros independentes e afiliados à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados.

Law SOX – Sarbanes-Oxley / 2002

Basel / 1988 - Agreement

Articles - 302, 404, 906

Basiléia I, II,.....

302 - Efficiency in internal controls reviews

I - Supervision of Banks on the Credit Risk

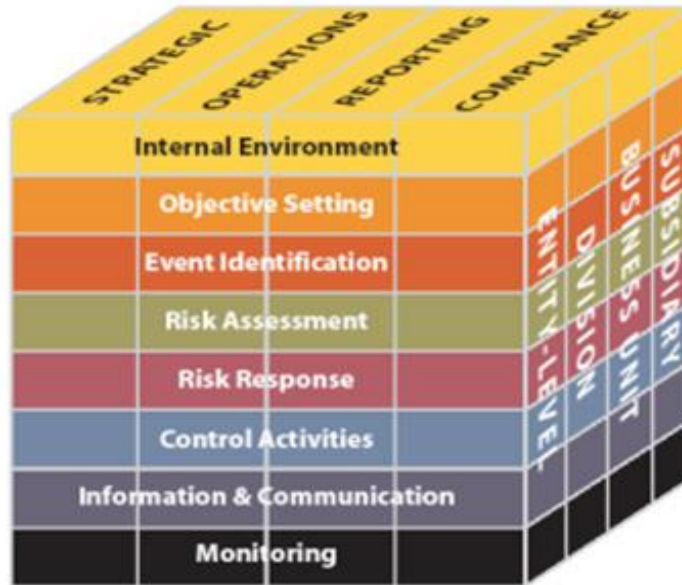
404 - Test Internal controls and adequate control structure

II - 3 Pillars accounting oversight, discipline and transparency in the market.

906 - Criminal Penalties CFO and CEO

Empresas não Financeiras e
Financeiras

Bancos



COSO – 1985 / 1992 / 2002 / 2013

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)

- Improvement of Financial Reporting based on Internal Controls.

– ERM (Enterprise Risk Management)

Fonte: COSERN Presentation and Social Economic Sciences

www.knoow.net/cienceconempr/economia/acordodebasileia.htm

www.coso.org

www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso

www.slideshare.net/marcuspessoal/gerenciamento-de-riscos-na-cosern-leisarbanes-oxley

ISO – 31000

– ” Risk Management”

5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos

- a. se o emissor possui uma política formalizada de **gerenciamento de riscos**, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política
- b. os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos, quando houver, incluindo:
 - X i. os riscos para os quais se busca proteção
 - X ii. os instrumentos utilizados para proteção
 - X iii. a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos
- c. a adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada

DECRETO-LEI Nº. 73, DE 21 DE NOVEMBRO DE 1966

Dispõe sobre o Sistema Nacional de Seguros

Privados, regula as operações de seguros e resseguros e dá outras providências

CAPÍTULO VI – DO SEGURO OBRIGATÓRIO DE TRANSPORTE DE BENS PERTENCENTES A PESSOAS JURÍDICAS

Art. 12 – As pessoas jurídicas, de direito público ou privado, são obrigadas a segurar os bens ou mercadorias de sua propriedade, contra riscos de força maior e caso fortuito, inerentes aos transportes ferroviários, rodoviários, aéreos e hidroviários, quando objeto de transporte no território nacional....

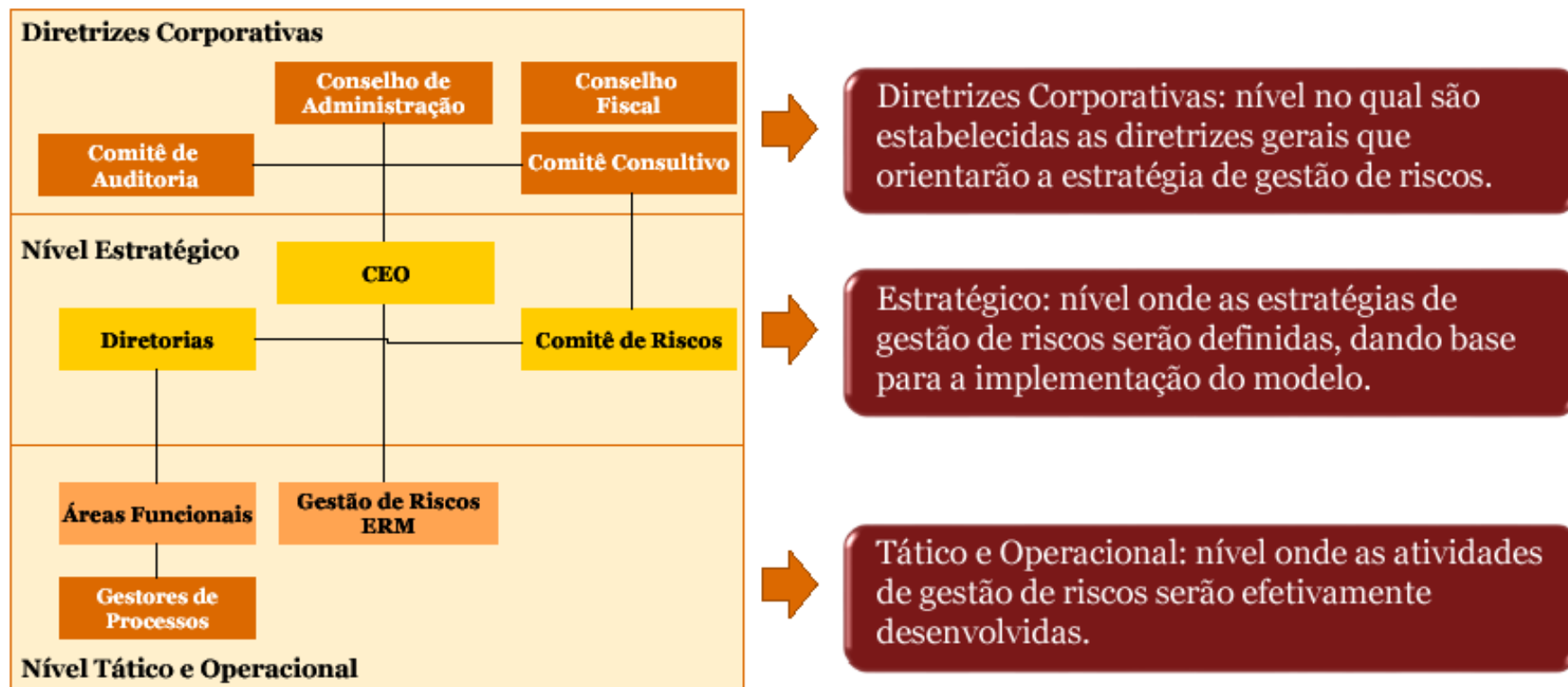
CAPÍTULO IX – DO SEGURO OBRIGATÓRIO CONTRA RISCO DE INCÊNDIO DE BENS PERTENCENTES A PESSOAS JURÍDICAS

Art. 18 – As pessoas jurídicas, de direito público ou privado, são obrigadas a segurar, contra os riscos de incêndio, seus bens móveis e imóveis, situados no País desde que, localizados em um mesmo terreno ou terrenos contíguos, tenha, isoladamente ou em conjunto.....

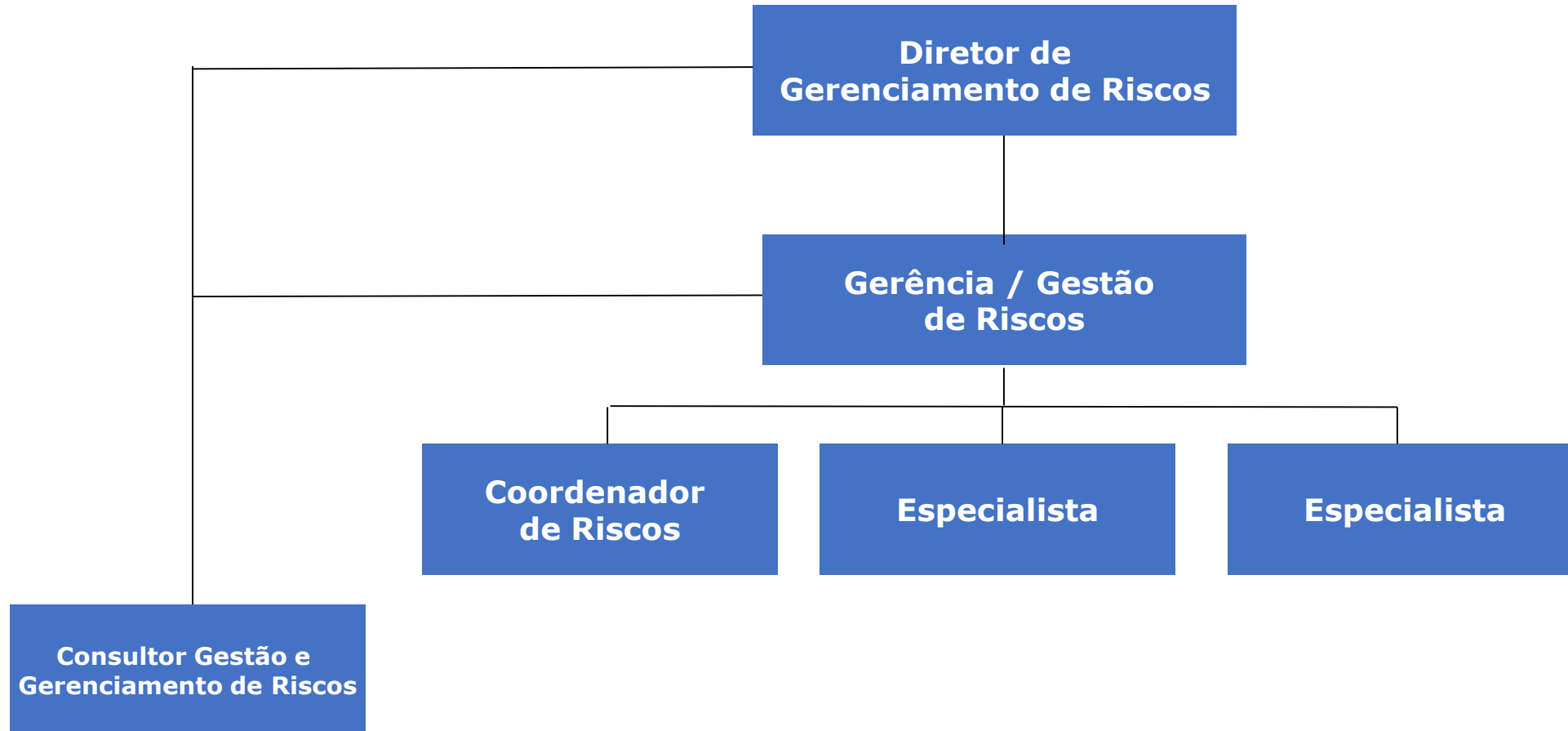
Fonte :<http://www.susep.gov.br/textos/Decreto-Lei73-66-jul07.pdf>

Estrutura funcional para a gestão de riscos

Recomendamos que a **estrutura funcional para gestão de riscos corporativos seja composta de três níveis**. A ilustração não representa um organograma, mas uma estrutura funcional de responsabilidades dos agentes.



Estrutura de Gestão e Gerenciamento de Riscos



Gerente de Riscos



1421 :: Gerentes administrativos, financeiros e de riscos

- | |
|---|
| 1421-05 - Gerente administrativo - <i>Gerente administrativo e financeiro, Gerente de sistemas administrativos e finanças, Gerente de sistemas e métodos administrativos</i> |
| 1421-10 - Gerente de riscos - <i>Gerente de riscos e seguros, Gerente de seguros, Gestor de riscos</i> |
| 1421-15 - Gerente financeiro - <i>Gerente de administração financeira, Gerente de finanças, Gerente de operações financeiras</i> |

Descrição sumária

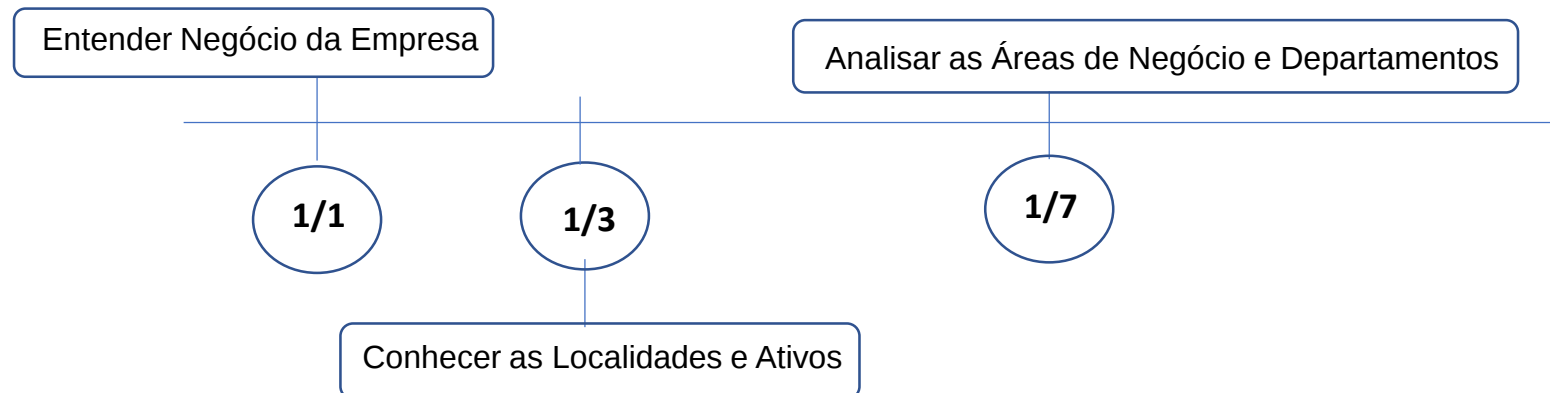
Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas ou de serviço, incluindo-se as do setor bancário, cuidando da administração dos recursos humanos, materiais e de serviços de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.

Fonte: MTE – *Ministério do Trabalho e Emprego*

www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf

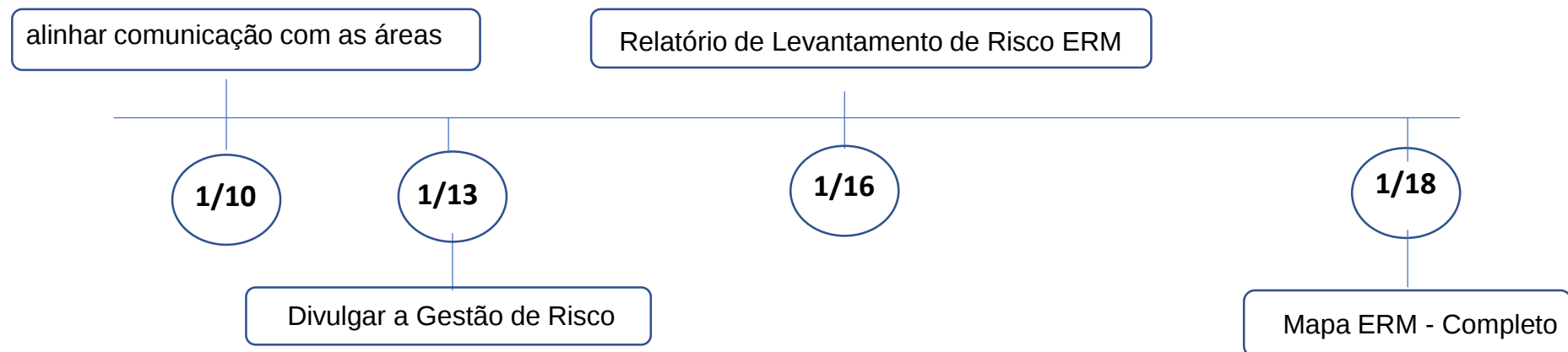
Atividades Iniciais para entendimento do Risco

- ✓ Entender bem o negócio da Empresa e se Familiarizar em tudo que ela faz..
- ✓ Analisar do Perfil da Empresa, Localização Geográfica, Filiais, Depósitos, Armazéns, Escritórios, Escritórios Alugados, Arrendados, Sublocados, em comodato, de 3os.
- ✓ Conhecer o volume de ativos da Empresa (Brasil – Exterior)
- ✓ Avaliar e analisar todos as Áreas de Negócio e Departamentos da Empresa.



Atividades Iniciais para entendimento do Risco

- ✓ Alinhar comunicação prioritária inicial com as seguintes áreas: Jurídico e Finanças.
- ✓ Alinhar a Comunicação com todas as áreas de negócios e áreas de suporte.
- ✓ Divulgar a Gestão e Gerência de Riscos para toda a Empresa.
- ✓ Efetuar um levantamento de Riscos com cada área analisada



Atividades Iniciais para entendimento do Risco

- “RISK ASSESSMENT”
- INSPEÇÃO – PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIOS
- P.P.R.A. Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais
- P.C.M.S.O. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- INSPEÇÃO – AMBIENTAL E SEGURANÇA DO TRABALHO
- INSPEÇÃO – LOGÍSTICA



ARENA

“CHECK LIST” I

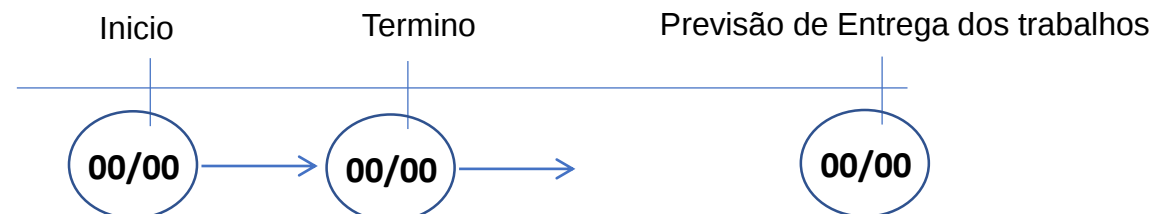
EXCLUSIVO P/ SEGUROS

Localidade: Av. Padre Leopoldo Brentano, 110 - Humaitá – Porto Alegre - RS

Objetivo: Levantamento e atualização de dados para renovação de Apólices de Seguros, entendimento do Risco / coleta de informações estratégicas para redução de custo do Seguro.

AÇÃO	ATIVIDADE	Mês												2003		Ano	
		jul/02	ago/02	set/02	out/02	nov/02	dez/02	1	2	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	Realizar cotações com 3 pintores																
	Negociar com pintores e selecionar																
	Realizar o serviço																
	Rever Barreirada																
	Trocar o piso do consultório																
2	Adquirir software																
	Cadastrar pacientes																
	Implementar controle das consultas																
	Solucionar questão do espaço físico																
	Desenvolver análises e controles gerenciais																
3	Analisar dados Diga																
	Equalização preços Diga e Monira																
	Mala direta - "Novosidentes"																
	Renovação informações mural																
	Curso cartografia																
4	Estruturar treinamento interno																
	Curso ACD Secretárias																
	Desenvolver planilha de controle da utilização da sala 3																
	Desenvolver contrato com terceiros																
	Desenvolver parceria com hospitais																

Figura 4 – Cronograma de atividades



Mapeamento de Riscos

CARACTERÍSTICAS

Volatility
VOLATILIDADE

Uncertainty
INCERTEZA

Complexity
COMPLEXIDADE

Ambiguity
AMBIGUIDADE

V

U

C

A

SOLUÇÕES

Vision
VISÃO

Understanding
ENTENDIMENTO

Clarity
CLAREZA

Agility
AGILIDADE

SUMMARY of TOP HIGH RISKS

Item	Description	Responsible	Final Score	Impact	Mitigation Plan	TREND
1	Difficulty in retaining suitably qualified professionals / employees with knowledge acquired during the project.	Henrique Gonzalez	●	Turn over of 10%	Approval and implementation of retention plan, resulting in an additional payment of one salary per year as from January 2013. Analysis of organization engagement level through entire organization.	↑
2	Use of incorrect / unsuitable assumptions for functional areas for budgeting purposes.	Marcelo Bealini	●	Request of budget increase due to items not considered in budget exercises.	Using of Finance Business Partner in F&A for accuracy. Incorporation of the operational Plan (F&A) as well as the budget permitting to use precise information. Alignment of strategy decisions in meetings with Top Management.	↓
3	Lack of transport infrastructure and integration (Metro, Bus, Train) to serve the public in Olympic and Paralympic Games delivered by local government.	Marco Aurélio Vieira	●	Require more resources for the operation demands or reduce service levels for Games' clients.	Synergy of work with areas (Venues, Transport, Security and Sustainability) of issues related to transport needs and optimizing Plans. Emergency Plan of using its fire reduction measures in order to decrease risk saturation, especially around Clusters.	↑
4	Enough accommodation in Rio de Janeiro to meet the demands of the Olympic Games.	Patricia Hespanha	●	Impossibility to offer accommodation to the clients groups promised at the Bid.	Negotiations with hotels to achieve 70% of the exsistens rooms through regular rates and 30% of the rooms in new hotels which are signed with the City Hall the contract of incentives to construction of new hotels.	↔
5	Constant changes to overlay original designs.	Luiz Henrique Ferreira	●	Changes original design of overlay's contracts will be causing budget and timeline increase.	Hire urgently Overlay Design Consultancy to help in the design process and in the requirements survey.	↑

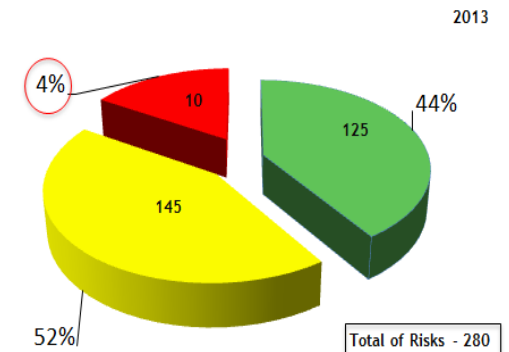
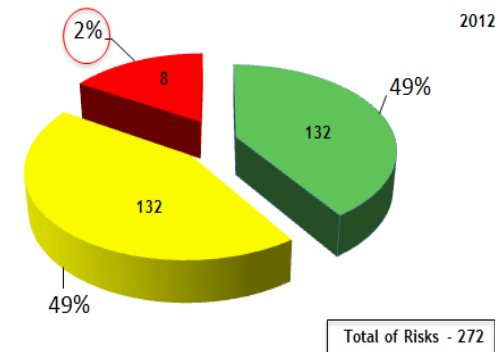
		IMPACT		
		LOW	MEDIUM	HIGH
PROBABILITY	HIGH	M	H	H
	MEDIUM	L	M	H
	LOW	L	M	H

RISK MITIGATION PLAN

Action Plan											
Risk	Description	Responsible	Level	Score	Impact	Action Plan	Start date	Finish date	Budgeted	Resources	Dependence
			L1								
			L1								
			L1								

High
Medium
Low

Risk Response Process





Priorização dos Riscos para tratamento

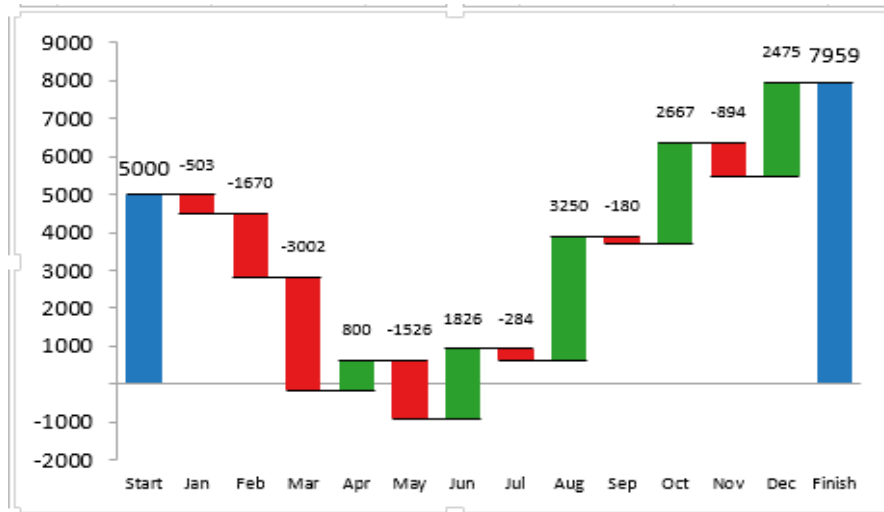
- ✓ Operações
- ✓ Logística
- ✓ Credito
- ✓ Meio Ambiente
- ✓ T.I.
- ✓ Contratos

Transferência

HEDGE

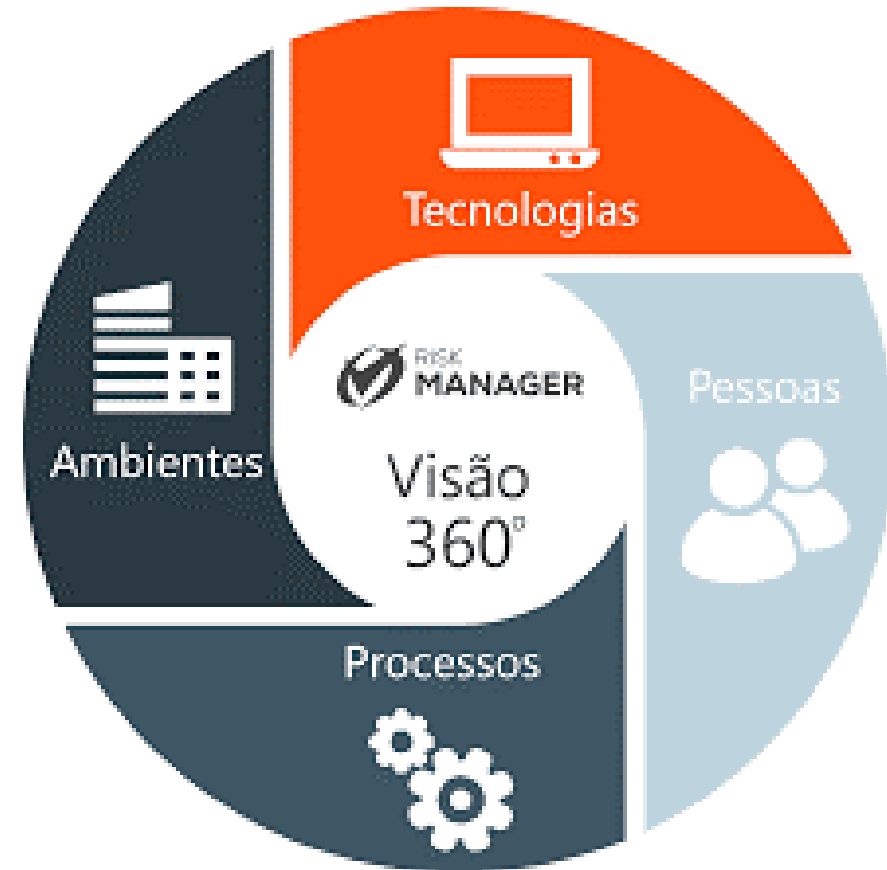
SEGURO

Programa de Apólices de Seguros



Fluxo de Caixa da Empresa

- ✓ Grade de Formação Acadêmica
- ✓ Certificação específica Gestão de Risco



Associação Norte Americana



www.rims.org

<https://jobbank.rims.org/jobs/>



CERTIFICAÇÃO EM GESTÃO DE RISCOS



Associação Brasileira



www.abgr.com.br

Portal



<https://portaldagestaoderiscos.com/>



CERTIFICAÇÃO EM GESTÃO DE RISCOS





Obrigado

marcelo.dalessandro@abgr.com.br



Back Up

VUCA

Volatile

The environment demands you react quickly to ongoing changes that are unpredictable and out of your control

Uncertain

The environment requires you to take action without certainty

Complex

The environment is dynamic, with many interdependencies

Ambiguous

The environment is unfamiliar, outside of your expertise