



# Financial Risk Management

**Risk Consulting**

---

[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

Nas últimas duas décadas temos observado uma crescente preocupação com o gerenciamento dos riscos financeiros. Essa é uma tendência global que se faz ainda mais relevante na realidade brasileira. Empresas de todos os tipos e tamanhos desejam dispor de ferramentas robustas e eficientes, que satisfaçam as exigências regulatórias, mas que, principalmente, contribuam para uma melhor tomada de decisão e que influenciem no desempenho do negócio.

Dentro da sua unidade de Risk Consulting, a KPMG conta com uma equipe especialista em consultoria de Financial Risk Management. Podemos assessorar na implantação, evolução ou transformação de uma variedade de temas, processos e estruturas:

- Mensuração e gestão do risco de crédito.
- Mensuração e gestão do risco operacional.
- Mensuração e gestão de riscos de mercado e de liquidez.
- Mensuração e gestão do capital econômico.
- Avaliação da adequação de capital regulatório e outros serviços relacionados.
- Serviços atuariais .
- Mensuração e gestão de risco de *commodity* e energia.
- Solução tecnológica e processo de implementação para os requerimentos de IFRS 9 e 7.
- Transformação e avaliação dos arcabouços de atendimento à Basileia e Solvência.
- Suporte às estruturas de Controles Internos e Auditoria Interna.
- Avaliação, transformação e implementação de estrutura, tecnologia e processos de Compliance .
- Assessoria na avaliação de impactos de regulações locais e internacionais.
- Operating Model Transformation.

## As vantagens da KPMG

O objetivo do time de Financial Risk Management da KPMG é entregar serviços de consultoria altamente especializados, com honorários justos e eficiência na entrega. Para isso, estamos preparados com uma estrutura diferenciada:

**Experiência global e local** – Contamos com mais de 3.400 profissionais dedicados exclusivamente a entregar soluções de Financial Risk Management no mundo todo. Somos parceiros das maiores organizações internacionais e por isso temos uma vasta base de conhecimento, permitindo que nossas equipes tenham acesso às mais avançadas práticas aplicadas. A KPMG traduz suas experiências em educação prática, análises de impacto, planejamento e implantação.

**Sólida experiência regulatória** – Nossa relevância e experiência neste campo nos permite ter conexões e experiências com os órgãos reguladores mais importantes, possibilitando nossa participação ativa em fóruns de discussão. A KPMG possui Centros de Excelência internacionais que monitoram ativamente as atividades dos reguladores, a fim de fornecer a nossos clientes visibilidade sobre temas e tendências para proativamente gerenciar os requerimentos regulatórios.

**Estratégias executáveis** – Com base em sua ampla experiência, a KPMG dispõe de estratégias que são de fato executáveis e comprovadas – viabilizando que seus clientes tangibilizem seus objetivos.

**Diversas habilidades para o desenvolvimento dos projetos** – A KPMG emprega times altamente capacitados e multidisciplinares – incluindo alguns dos principais consultores na área de otimização e planejamento de capital, análise de informações / dados, governança e gerenciamento de riscos.





Lemas	Serviços KPMG	
Capital Econômico e Regulatório	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validação dos cálculos</li> <li>Treinamento e educação</li> <li>Diagnóstico / Gap Analysis</li> <li>Avaliação de <i>compliance</i></li> <li>Otimização de capital</li> </ul>	Suporte à implementação Governança Suporte ICAAP Análises de impacto em capital
Gestão de Crédito e Cobrança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenho / Redesenho dos processos de crédito</li> <li>Desenvolvimento de modelos de concessão e aceitação de clientes</li> <li>Implementação de estruturas de gerenciamento do risco de crédito.</li> <li>Estruturação dos dados para modelagem.</li> <li>Seleção e implementação de ferramentas (concessão, modelos, parâmetros de risco, MIS, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento e implementação de metodologias de gerenciamento do risco de crédito</li> <li>Desenvolvimento de implementação de processos e réguas de cobrança utilizando os fatores quantitativos de risco.</li> <li>Aplicação de metodologias de <i>backtesting</i> de modelos</li> <li>Validação de modelos</li> <li>Teste de estresse</li> </ul>
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco de liquidez</li> <li>Otimização da liquidez</li> <li>Teste de estresse de liquidez e plano de contingência de <i>funding</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação da estratégia de liquidez</li> <li>Análises e reportes de liquidez</li> <li>Seleção e implantação de ferramenta ALM</li> </ul>
Capital Stress Testing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de Impactos e <i>Gaps</i></li> <li>Modelo de governança</li> <li>Gestão de dados</li> <li>Suporte e avaliação da implantação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de modelos</li> <li>Suporte à implementação</li> <li>PMO – Project Management Office</li> </ul>
Modelagem e Analytics	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de modelos</li> <li>Gestão de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validação de modelos</li> <li>Desenvolvimento de analytics e indicadores</li> </ul>
Dados, sistemas e infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>GESTÃO DA INFORMAÇÃO:</li> <li>Auditoria</li> <li>Integração</li> <li>Governança</li> <li>Mapeamento</li> </ul>	Desenho de Data Warehouses/Marts Extração Requisitos funcionais / de negócio
Solução tecnológica para IFRS 9 (gClas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de cálculo para perda de crédito</li> <li>Estágios e rastreabilidade</li> <li>Ajustes gerenciais e análise de cenários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeção de fluxo de caixa</li> <li>Contabilização de <i>impairment</i></li> <li>Reportes requeridos</li> </ul>
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apetite ao risco</li> <li>Modelo de governança</li> <li>Gestão de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educação e treinamento</li> <li>Desenho de modelo e governança</li> <li>Terceirização da Auditoria Interna</li> </ul>



# Capital Regulatório

Nas últimas décadas, foram feitos esforços significativos para melhorar a estabilidade do sistema financeiro global. No centro desses esforços por governos, reguladores e outras entidades está o desejo de fortalecer o sistema financeiro através de melhores requerimentos mínimos de capital, mais transparência nas informações divulgadas e proteções adicionais contra condições severas de estresse na economia e no crédito. O desafio, entretanto, é determinar como implementar as práticas propostas dentro do horizonte de tempo definido pelos reguladores, especialmente em razão das diferenças entre jurisdições e *players* – que se manifesta através da singularidade nos modelos de negócio, perfis de riscos e a variedade da base de ativos para absorver os custos de *compliance*.

## Desafios críticos

No setor bancário com Basileia III e no setor de seguros com Solvência II, as instituições têm enfrentado uma série de desafios. Destacamos aqui os mais urgentes:

- **Pressões sobre a lucratividade e ROE (Return on Equity)**–

a regulação vem aumentando ainda mais a quantidade mínima de capital, elevando a sua qualificação e estabelecendo níveis mínimos de liquidez. As instituições devem estar prontas para reavaliar a sua estratégia junto aos clientes, mercados e produtos, e definir as ações necessárias para reequilibrar seus negócios no longo prazo.

- **Transformações na composição do balanço patrimonial**

– devido à introdução dos índices de liquidez, deverá haver um reequilíbrio de prazos e indexadores dos ativos e passivos, impactando também o grau de liquidez de cada um desses instrumentos. As políticas e métodos de margens de garantia, gestão de caixa e ALM passarão por transformações profundas.

- **Custos de Observância (Compliance)** – o custo de observância continua a impulsionar a demanda por projetos de transformação das estruturas de Governança. Independentemente do tamanho, as instituições estão continuamente buscando soluções para ajustar suas estruturas para um modelo mais eficiente, através de implantação de sistemas ou *workflows* para reduzir os esforços manuais e promover uma solução sustentável para o futuro.

- **Desafios para resolução de entraves interpretativos** – toda regulação exige um esforço significativo para sua interpretação e efetiva implantação. Com base na nossa ampla base de conhecimento e experiência junto a *players* do mercado e reguladores, trabalhamos em conjunto com nossos clientes para entender, esclarecer e confirmar expectativas e entendimentos normativos.

## IFRS 9

As novas regras da International Accounting Standards Board (IASB) para o reconhecimento a mensuração de *impairments* ativos em instrumentos financeiros passam a produzir efeitos já em 2018. Embora estas sejam mudanças do domínio contábil (nominalmente mudanças contábeis), o impacto real sobre as instituições financeiras provavelmente vai ser muito mais extenso.

## Desafios críticos

As organizações bem-sucedidas nesse processo serão aquelas que conseguirem se antecipar na resolução dos desafios organizacionais, processuais, tecnológicos e de governança para se concentrar sobre as implicações estratégicas – nos produtos, serviços e mercados.



- **Modelagem da perda de crédito esperada** – estimar as perdas de crédito em produtos (consignados / hipotecas), mercados (*corporate* / *low-default*) ou horizontes de tempo (10 / 20 / 30 anos) e quais as vantagens competitivas em *pricing* que isso pode proporcionar.
- **Projeções de fluxo de caixa** – realizar e controlar a projeção e o desconto dos fluxos de caixa contratuais e esperados ao longo da vida por ativo financeiro, incluindo modelagem de pré-pagamento e cálculos da taxa de juros efetiva.
- **Atribuição de estágio e rastreamento** – controlar e rastrear tanto o grau de risco de entrada da operação como os dados / critérios de *impairment* para atribuir ativos financeiros nos estágios 1, 2 ou 3.
- **Contabilização de ativos depreciados** – reconhecer contabilmente os impactos do *impairment* dos ativos financeiros, gerar e controlar os lançamentos contábeis e ter a granularidade / rastreabilidade necessária para os relatórios de demonstrações financeiras.

## Liquidez

Em situações agudas de crise, a estrutura de liquidez da organização é a primeira a ser estressada, independente do setor – esta é uma das mais claras lições da crise financeira de 2007/2008. Mesmo organizações bem capitalizadas podem ir à falência por falhas na gestão de seus recursos líquidos. A governança dos riscos de liquidez e a capacidade da organização de tomar riscos neste âmbito se tornaram parte central na agenda dos *stakeholders* (Administração, Acionistas, Reguladores, Agências de Rating etc).

### Desafios críticos

Dada a importância deste elemento, as organizações devem estar preparadas para entender os riscos incorridos, e quais recursos estão disponíveis para o curso normal dos negócios ou em diversos cenários de estresse.

- **Obrigações de contingência e *funding* do atacado** – o ambiente de gerenciamento de liquidez deve ser capaz de criar benefícios para que sejam feitas avaliações contínuas do modelo de negócio e da precificação, incluindo a gestão eficiente de margens e garantias, o potencial real de utilização das linhas de crédito disponíveis (em cenários de estresse) e avaliar o apetite do mercado para financiamento de operações (em especial no atacado).
- **Passivos** – adotar uma gestão ativa dos vencimentos de seus passivos, também sendo capaz de atrair uma estrutura estável de financiamento do caixa e das operações.
- **Ativos** – avaliar o impacto na rentabilidade vs. liquidez para substituição de títulos menos líquidos por instrumentos como títulos do governo ou outros com maior grau de liquidez, ou mesmo trabalhar para estabelecer limites para os vencimentos de ativos, levando em conta as características dos produtos, mercados e concorrentes.







## Regulações

Os reguladores têm atuado de forma intensa na aplicação de diversas regras (por exemplo, *Volcker Rule*) relevantes para as organizações financeiras que atuam de forma globalizada. O arcabouço regulatório atinge instituições financeiras locais trazendo desafios para sua adequação ao modelo de negócio, avaliação dos riscos, processos e controles.

## Desafios críticos

A conformidade com as normas e regulamentos é complexa, principalmente devido a dificuldades em relação a qualidade, disponibilidade e tempestividade dos dados e controles necessários para atender às exigências da regulação.

- **Estrutura e processos para a captura de informações**

– provavelmente o maior desafio. O problema é agravado em organizações que observaram baixo investimento em infraestrutura de tecnologia, gerando uma realidade de sistemas díspares e de procedimentos manuais de entrada de dados e de controle de qualidade de dados.

- **Estrutura robusta de análise de dados** – instituições têm despendido esforços significativos para aprimorar a análise de dados para suportar os testes de efetividade.

- **Capital humano adequado e treinamentos** – instituições estão capacitando ou aumentando sua equipe com o conhecimento técnico necessário para a realização das atividades de monitoramento de operações.

- **Documentação adequada** – atualização e desenvolvimento de documentações que garantam o registro e a formalização das profundas e complexas mudanças que estão sendo implementadas.

## Construção de modelos e análises

Um tema-chave dentro da estrutura de gestão de riscos é a necessidade de realizar análises complexas de informações históricas e ser capaz de prever comportamentos de risco, mercados, clientes e produtos. Tais modelos devem ser poderosos o suficiente para lidar com o volume necessário de informações, ter a capacidade de prover informação tempestiva e de qualidade e serem sofisticados para lidar com as sutilezas de vários cenários de estresse.

## Desafios críticos

Organizações bancárias estão revisitando seus processos de gestão de modelos e Analytics. Faz parte desse esforço a revisão dos métodos de validação de modelos e a atualização de seu inventário de modelos, como classificações de risco e complexidade.

- **Melhorias nos Analytics** – os indicadores e Analytics de risco são os componentes com maior potencial para gerar valor através de uma melhor tomada de decisão e maior desempenho do negócio. Este é o componente mais imaturo na realidade brasileira, e portanto tem maior espaço para desenvolvimento. É fundamental uma aproximação junto às áreas de negócio, para garantir que estão sendo fornecidas informações corretas e pertinentes, que melhorem a decisão e com o *timing* adequado.

- **Desenvolvimento de modelos internos de estresse** - embora existam muitas soluções externas “de prateleira”, os modelos de estresse mais adequados sempre são aqueles desenvolvidos internamente – por refletirem as especificidades de cada negócio e organização. Por isso, é importante um maior grau de governança nos aspectos de gestão e validação destes modelos. Finalmente, esta abordagem assume que a organização está dotada de recursos suficientemente qualificados para usar e monitorar estas soluções.

## INFORMAÇÕES, SISTEMAS E INFRAESTRUTURA

A gestão de dados e infraestrutura de tecnologia é caminho crítico para o sucesso e a sustentabilidade de todas as iniciativas mencionadas anteriormente. Os dados são o principal insumo para a realização de qualquer transformação nas organizações.

## Desafios críticos

- **Qualidade dos dados** – a maioria dos ambientes de gestão de capital e risco foi desenvolvida rapidamente e sob grande pressão de prazos. Problemas de qualidade de dados foram inicialmente endereçados através de soluções de curto prazo, sem dar a importância necessária para resolução das causas-raízes desses problemas. Além disso, a maioria dos ambientes foi construída para dar suporte a relatórios com foco no regulador, ao invés de focar na geração de relatórios e informações para as áreas de negócio.

- **O custo do gerenciamento de dados** – o alto custo do gerenciamento de dados é uma constante preocupação para a Alta Administração, especialmente, nos casos de indústrias financeiras que operam em um ambiente regulatório complexo e pressionado para a redução da margem operacional.

- **Estratégia, estrutura e análise de dados** - quando os dados forem considerados insuficientes ou de baixa qualidade, as organizações devem desenvolver uma estratégia estruturada para resolução destes casos.

## The broad impact of governance issues





## Detalhamento dos serviços

**Seleção e implementação de ferramenta de ALM** – auxiliar clientes com a seleção e implantação de sistemas de tesouraria que considerem os objetivos de liquidez dentro de um contexto de uma estrutura de ALM.

**Análises de impacto de capital** – calcular índices de capital *pro forma* utilizando informações do cliente e diretrizes de Basileia III. Adicionalmente, comparar resultados *pro forma* com os atuais índices para identificar fontes de aumento de capital, produtos que consomem capital, fontes de capital e outras mudanças significativas.

**Definição do escopo de modelos e dados** – avaliar informações coletadas atualmente e informações históricas armazenadas para desenvolver uma estratégia para atender os requerimentos de informações e modelos de novas regulamentações

**Data Management** - desenvolvimento de soluções para coleta e gestão de dados que alavancem os investimentos existentes, corrigindo os principais problemas identificados e auxiliando na priorização de projetos.

• **Auditoria de dados** – identificar informações faltantes, incompletas ou insuficientes e avaliar a compra ou desenvolvimento interno de soluções. Desenvolver requisitos de dados que estejam em conformidade com as exigências regulatórias e compilar carteiras e análises, como matrizes de correlação.

• **Integração de dados** – integrar reportes através de múltiplos sistemas por toda a organização para consolidar informações de risco, *performance* e capital para fornecer à

Alta Administração recursos para a tomada de decisão.

• **Governança de dados** – definir e coordenar uma ampla abordagem para a governança de dados com objetivo de melhorar a qualidade, transparência e sustentabilidade.

• **Desenho de Data Warehouse** - desenvolvimento de *warehouses* ou repositórios de informações para melhorias nas operações, gestão ou reportes. Auxiliar os clientes no desenvolvimento de ETLs e soluções integradas de dados e sistemas.

• **Requerimentos funcionais e de negócio** – definir requisitos de negócio, técnicos e funcionais que suportem a definição de soluções de infraestrutura e sistemas e esforços de implementação.

**Avaliação de Gaps** – Objetivamente avaliar a aderência da instituição para a realização de atividades de gerenciamento de capital e riscos, de acordo com as exigências regulatórias, práticas de mercado e objetivos da Alta Administração.

**Governança** – Estabelecer controles operacionais, *due diligence*, revisão da estrutura e dos mandatos de comitês, alçadas de aprovação / tomada de decisão, procedimentos de escalonamento. A KPMG pode auxiliar na documentação do processo e na avaliação premissas e modelos financeiros envolvidos na gestão de capital.

**Suporte ICAAP** – Assessorar no desenvolvimento, evolução ou transformação do processo de ICAAP, avaliando os processos, métodos e governança.

**Suporte à implementação** – Implementar iniciativas de gerenciamento de capital e riscos sustentáveis, fornecendo treinamentos e transferência de conhecimento.



**Cosourcing de Auditoria Interna** – Terceirização completa ou fornecimento de profissionais com experiência relevante para suportar atividades de auditoria interna ou gerenciamento de riscos.

**Liquidez baseada na estratégia do produto** – Identificar oportunidades no desenho do produto para melhorar o perfil de liquidez ao menor custo possível.

**Otimização de liquidez** – Avaliar o apetite de risco com relação à liquidez e desenvolver uma estrutura para otimizar o perfil de liquidez *versus* a estrutura de custos da organização.

**Gerenciamento do risco de liquidez** – Desenvolver análises e ferramentas para fornecer uma melhor visibilidade de potenciais ameaças à liquidez e prover as informações necessárias para a gestão ativa da liquidez.

**Análises e reporte de liquidez** – Fornecer uma estrutura para a agregação de informações de liquidez para o reporte utilizando uma única fonte e comparar os requerimentos e análises de tais reportes. Fornecer auxílio para implementação de ferramentas/sistemas para facilitar a emissão de reportes de liquidez.

**Teste de estresse de liquidez e planejamento de contingência de *funding*** - Auxiliar o cliente com definição, avaliação e execução de testes de estresse para propósitos do plano de contingência de *funding*.

**Validação de modelos** – Revisão do modelo da organização relacionado com os objetivos definidos e comparar metodologia utilizada com as práticas de mercado,

incluindo a validação das premissas do modelo, base teórica e informações, assim como processamento *output* e reportes.

**Melhoria e reengenharia de processos** – Avaliar como os processos atuais podem ser melhorados e trabalhar em conjunto com o cliente para a melhoria de processos, *outputs* e tempo de processamento, assim como o aumento da eficiência e redução de custos.

**Validação de Programas** – Validação de abordagens avançadas de cálculo de risco e capita, incluindo modelos quantitativos usados para determinar RWA, e iniciativas não quantitativas como modelos de governança.

**Project Management Office (PMO)** – Desenho de protocolos, estruturas e ferramentas para o gerenciamento de projetos para melhoria da eficiência do programa, *performance*, transparência de riscos, responsabilidades e mensuração. Fornece recursos especializados para mudanças gerenciais e fluxos de trabalho e conteúdo.

**Desenvolvimento e melhoria de metodologia de apetite de risco** – Desenvolver ou melhorar o programa de risco e sua documentação suporte. A assistência KPMG inclui declaração de desenvolvimento de apetite de risco, programa de apetite de risco e desenho de governança, e desenho de processos e estruturas almejado para fornecer diretrizes de apetite de risco e demonstrar sua utilização.

**Treinamento e Capacitação** – Treinamento para instituição sobre regras complexas, práticas da indústria e *insights* sobre processos, sistemas, governança e estratégia.



# Sobre a KPMG no Brasil

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory. Estamos presentes em 155 países, com 174.000 profissionais atuando em firmas-membro em todo o mundo.

No Brasil, são aproximadamente 4.000 profissionais, distribuídos em 22 cidades localizadas em 13 Estados e Distrito Federal.

Orientada pelo seu propósito de empoderar a mudança, a KPMG tornou-se uma empresa referência no segmento em que atua. Compartilhamos valor e inspiramos confiança no mercado de capitais e nas comunidades há mais de 100 anos, transformando pessoas e empresas e gerando impactos positivos que contribuem para a realização de mudanças sustentáveis em nossos clientes, governos e sociedade civil.





# Contatos

## **Lucio Anacleto**

### **Sócio**

Tel.: (11) 3940-3225

lanacleto@kpmg.com.br

## **Phelipe Linhares**

### **Sócio**

Tel.: (11) 3940-6667

plinhares@kpmg.com.br

## **Joel Garcia**

### **Sócio**

Tel.: (11) 3940-6298

joelgarcia@kpmg.com.br

## **Júlio Ferigo**

### **Sócio-diretor**

Tel.: (11) 3940-6404

jferigo@kpmg.com.br

## **Thiago Rolli**

### **Sócio-diretor**

Tel.: (11) 3940-6629

trolli@kpmg.com.br

**[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)**

    /kpmgbrasil

© 2016 KPMG Financial Risk & Actuarial Services Ltda., uma sociedade simples brasileira de responsabilidade limitada e firma-membro da rede KPMG de firmas- membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.