



Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil

2ª edição



Ser criativo
transforma negócios.

kpmg.com.br

Índice

4 Introdução

5 Metodologia

16 Appetite a Risco & Estratégia

19 Governança de Riscos

24 Cultura de Riscos

28 Avaliação & Mensuração

30 Gestão & Acompanhamento de Riscos

33 Dados & Tecnologia

35 Relatórios & Análises de Riscos

39 Principais Riscos



Introdução

A busca por crescimento e a necessidade constante de se reinventar requer das empresas uma visão de futuro. A medida que são exploradas novas abordagens e que o cenário atual muda, as empresas que se “blindam”, ou seja, conhecem os riscos que estão incorrendo e os mantêm sob controle, têm vantagem competitiva. Neste momento, isso nunca mostrou-se tão importante e necessário.

Tão importante quanto, é entender o que gera valor ao negócio (e o que pode destruir esse valor), aonde se deseja chegar, o Apetite a Risco da empresa e investir em uma cultura voltada a riscos. O resultado desta combinação gera a verdadeira “receita do bolo”, que quando se encontra a proporção adequada dos “ingredientes”, as expectativas tendem a ser alcançadas. Em outras palavras, diz respeito ao alinhamento entre risco assumido e retorno esperado, ponderando os mecanismos de proteção existentes, bem como contando com a gestão de riscos como ferramenta para a tomada de decisão para o devido direcionamento dos investimentos.

À Gestão de Riscos, deve ser estabelecido um processo, uma vez que as mudanças acontecem a todo momento e, geralmente, sem aviso prévio. Aliás, atualmente estamos vivenciando essa situação na prática, o chamado “cisne negro”, também conhecido como aquele risco que existe e cujo impacto da materialização é profundo em nossas vidas e de nossas empresas, porém a probabilidade de algum evento o desencadear é proporcionalmente rara. Quando uma empresa tem um processo de Gestão de Riscos fortemente estabelecido, possui planos de contingência e a estrutura de

Governança Corporativa preparada para deliberar sobre o melhor caminho a ser seguido, mesmo ao se deparar com algo tão impactante ao seu negócio, ela tende a tomar decisões de retomada e se recuperar muito mais rápido do que as demais, pois possui capacidade de adaptação e agilidade nessa resposta.

A 2ª Edição da Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil buscou entender o quanto as empresas estão preparadas para os desafios desta nova realidade que nos apresenta e comparar as mudanças observadas neste processo ao longo do período de dois anos, quando foi obtido o primeiro retrato das empresas sobre o tema.



Sidney Ito
Sócio-líder de Consultoria em Riscos da KPMG no Brasil e na América do Sul



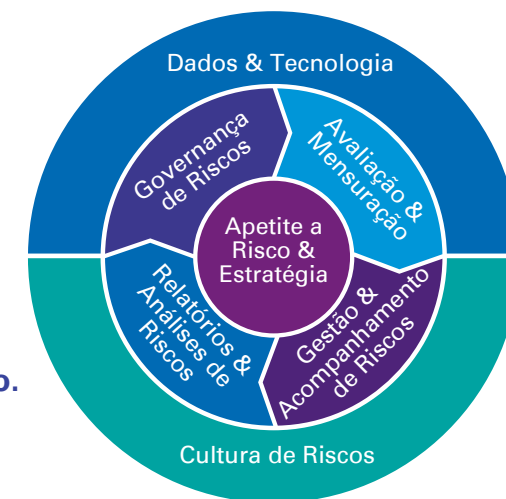
Luis Navarro
Sócio-líder de Gestão de Riscos e de Crises da KPMG no Brasil

Metodologia

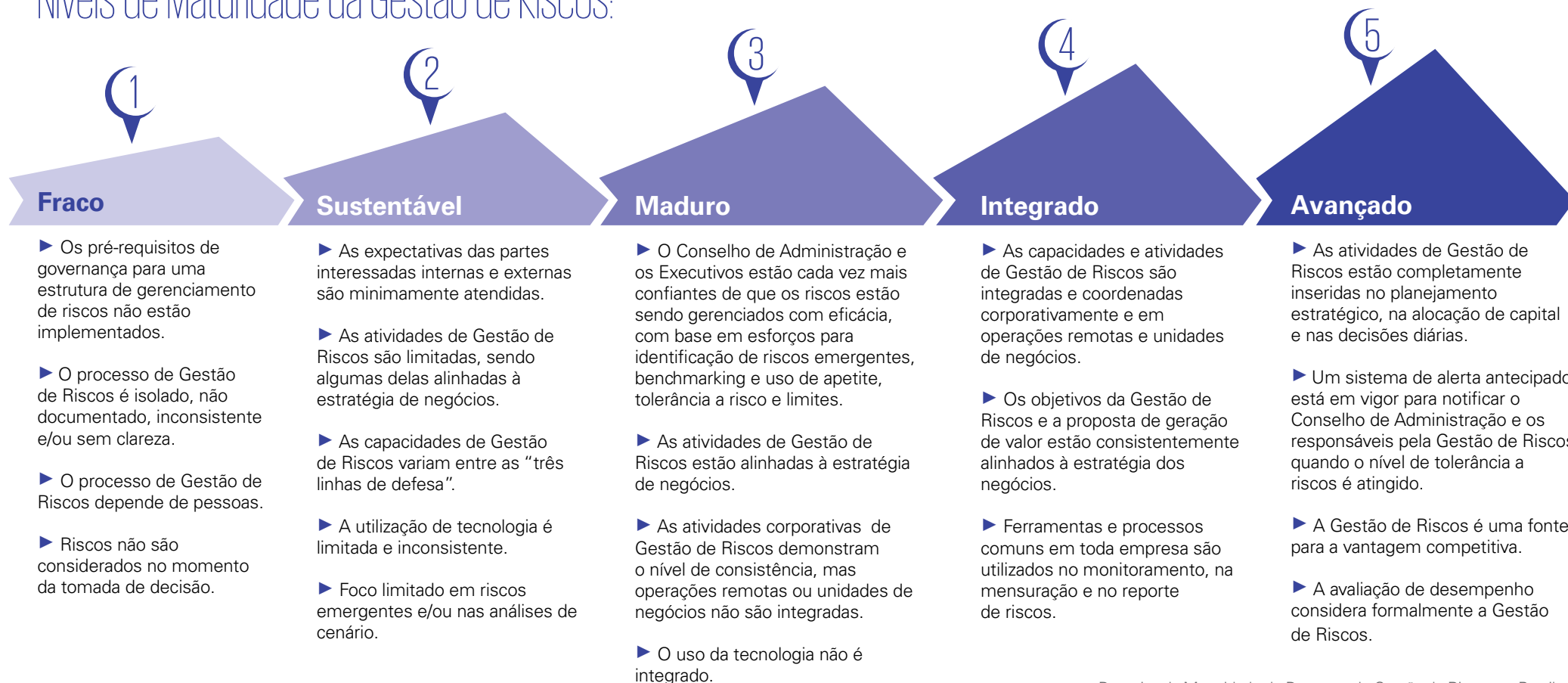
2ª Edição da Pesquisa de Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil.

Conduzida por meio de uma **plataforma Web** e realizada entre os meses de Janeiro à Março de 2020.

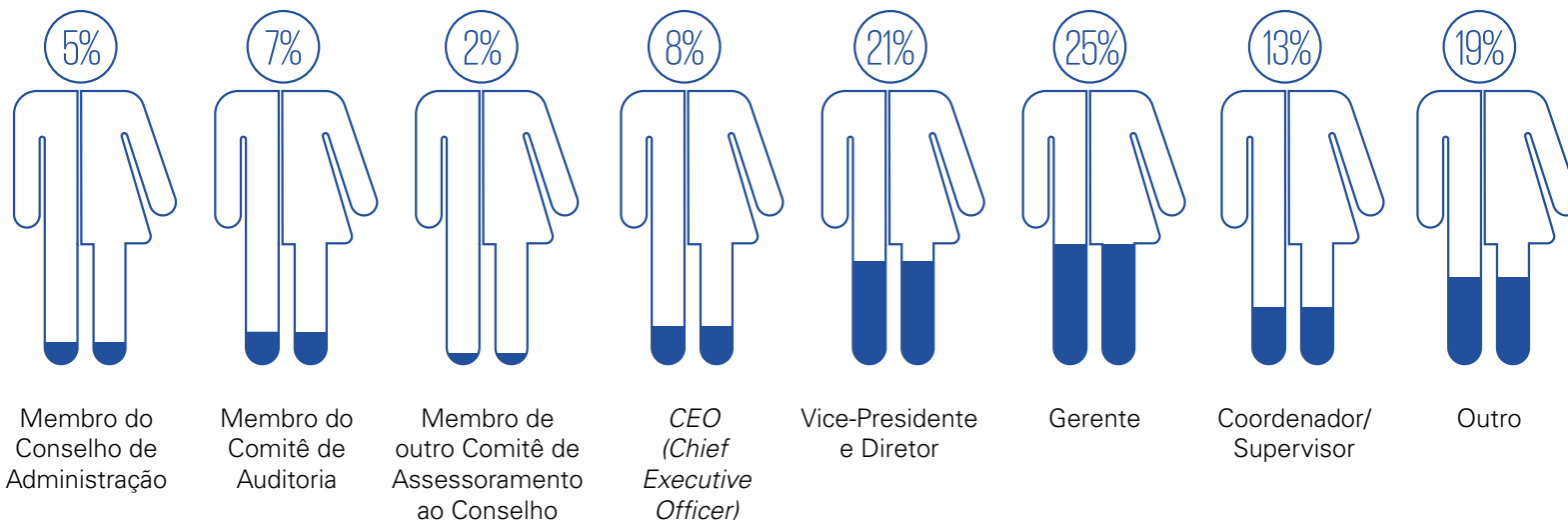
A Pesquisa contemplou **24 perguntas** com foco nos **7 elementos** da Metodologia de Gestão de Riscos da KPMG e considerou os atributos desses elementos em uma escala com 5 níveis: **fraco, sustentável, maduro, integrado e avançado**.



Níveis de Maturidade da Gestão de Riscos:

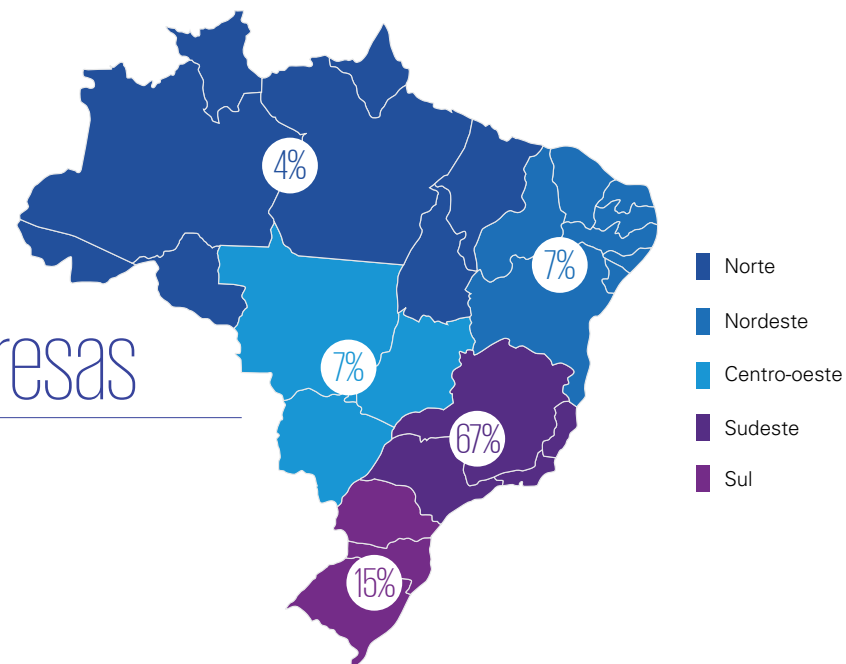


Perfil Empresas e Respondentes

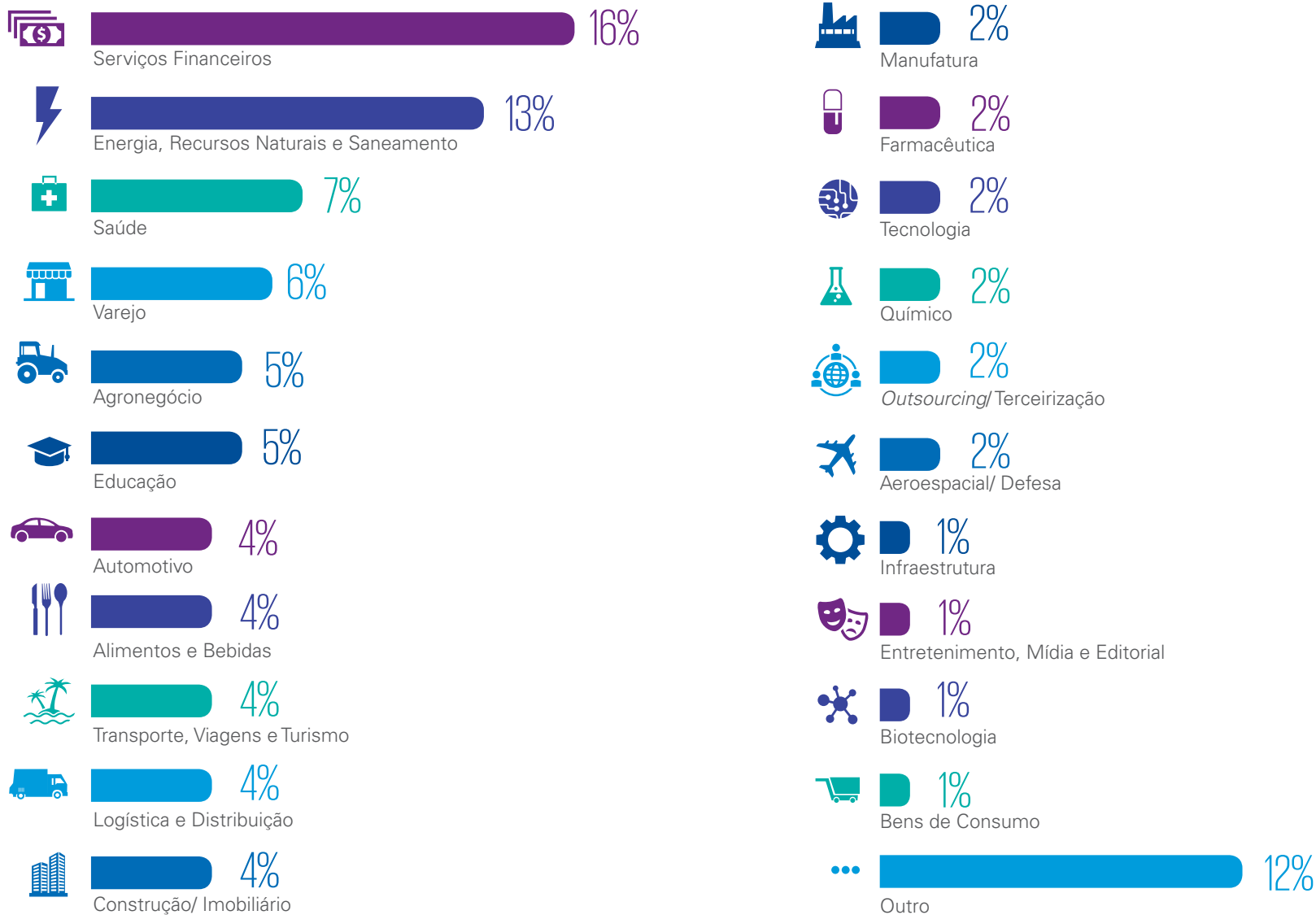


43% dos respondentes mantém cargos Executivos ou são membros de Conselhos ou Comitês, **6% acima da 1ª edição da pesquisa.**

Sede das empresas




Segmento das empresas



Número de colaboradores das empresas




 Acima de 3.000

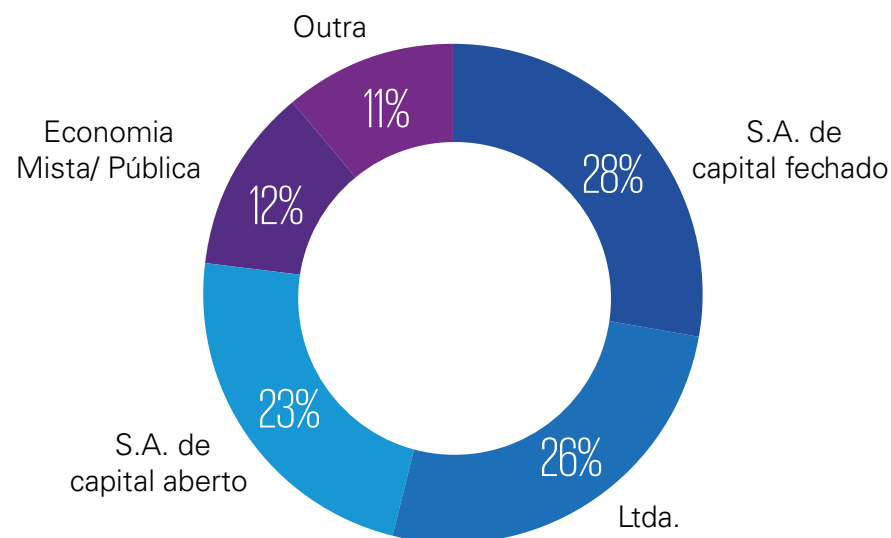
 De 1.000 à 3.000

 De 500 à 999

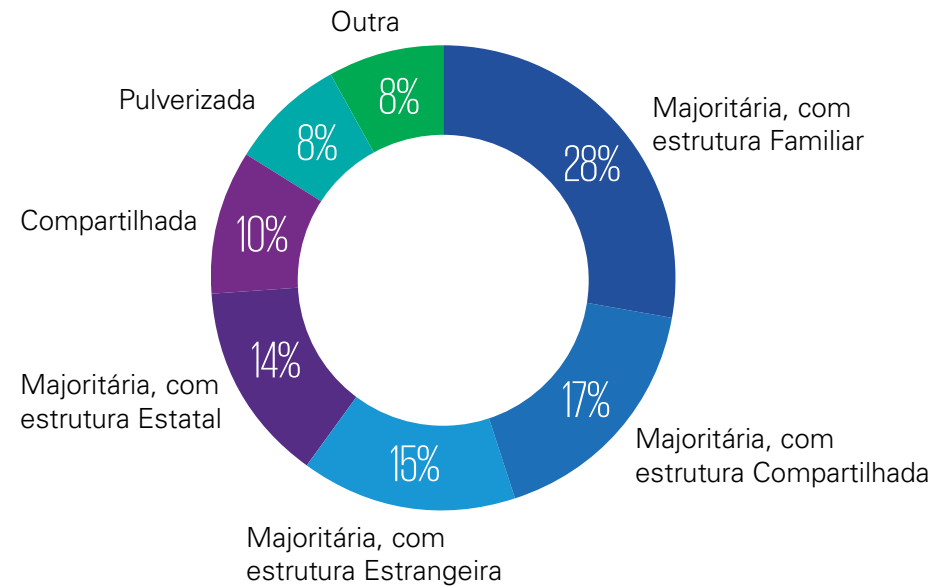
 De 100 à 499

 Até 99

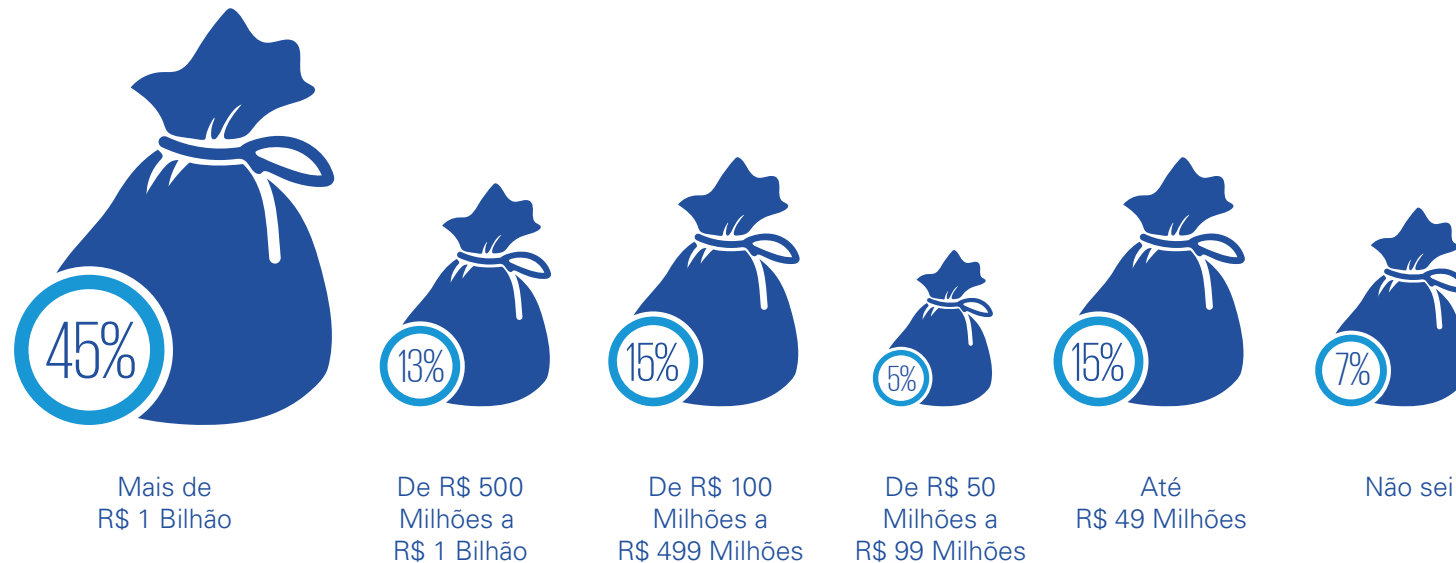
Forma jurídica das empresas



Composição acionária das empresas



Faturamento anual das empresas

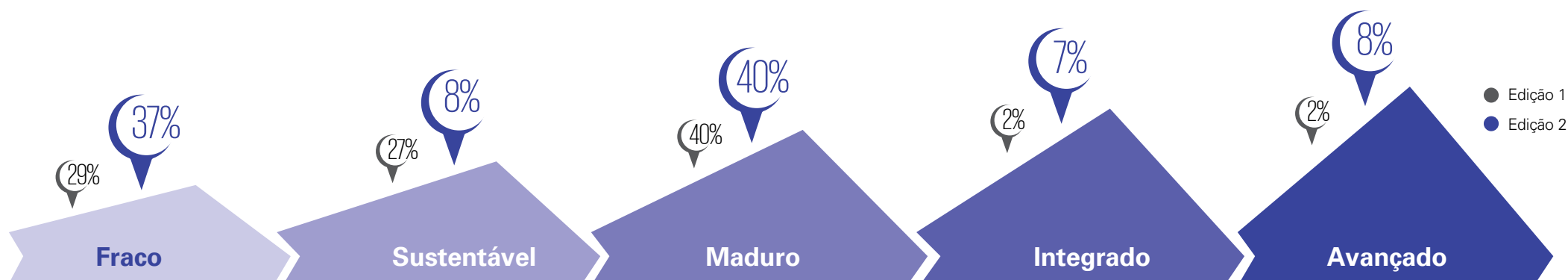


Conclusão

Maturidade geral

As empresas com o maior crescimento identificam oportunidades em situações que as demais veem como ameaças ou são ágeis enquanto outras não percebem as mudanças e disrupções a tempo de se adaptarem. Neste cenário, quando entendido o verdadeiro conceito de risco, ou seja, o efeito da incerteza na consecução dos objetivos da empresa, o gerenciamento dos riscos passa a ser uma ferramenta poderosa para se destacar em meio ao mercado altamente competitivo que o Brasil está inserido.

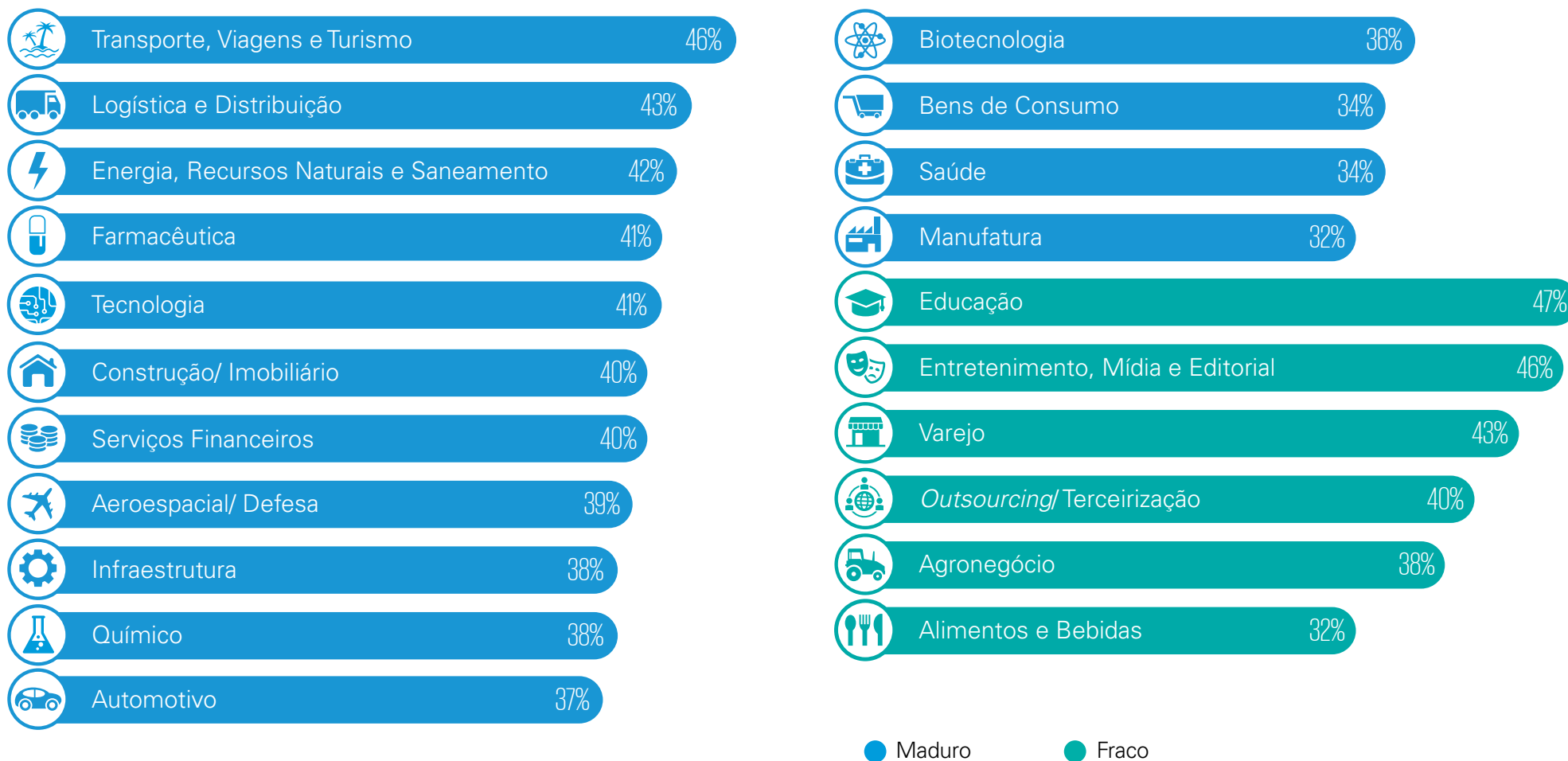
Para a construção de um processo de Gestão de Riscos eficiente, é preciso entender o nível de maturidade que a empresa se encontra e quais pontos devem ser trabalhados visando atingir o patamar desejado pelas partes interessadas, em outras palavras, é necessário o alinhamento da Gestão de Riscos com a estratégia do negócio.



O panorama atual das empresas no Brasil, comparado à 1ª edição da pesquisa, demonstra um aumento nos níveis de maturidade. Os níveis “avançado” e “integrado” tiveram um aumento de 6% e 5%, respectivamente. E, apesar de observada também uma evolução na classificação das empresas abaixo do

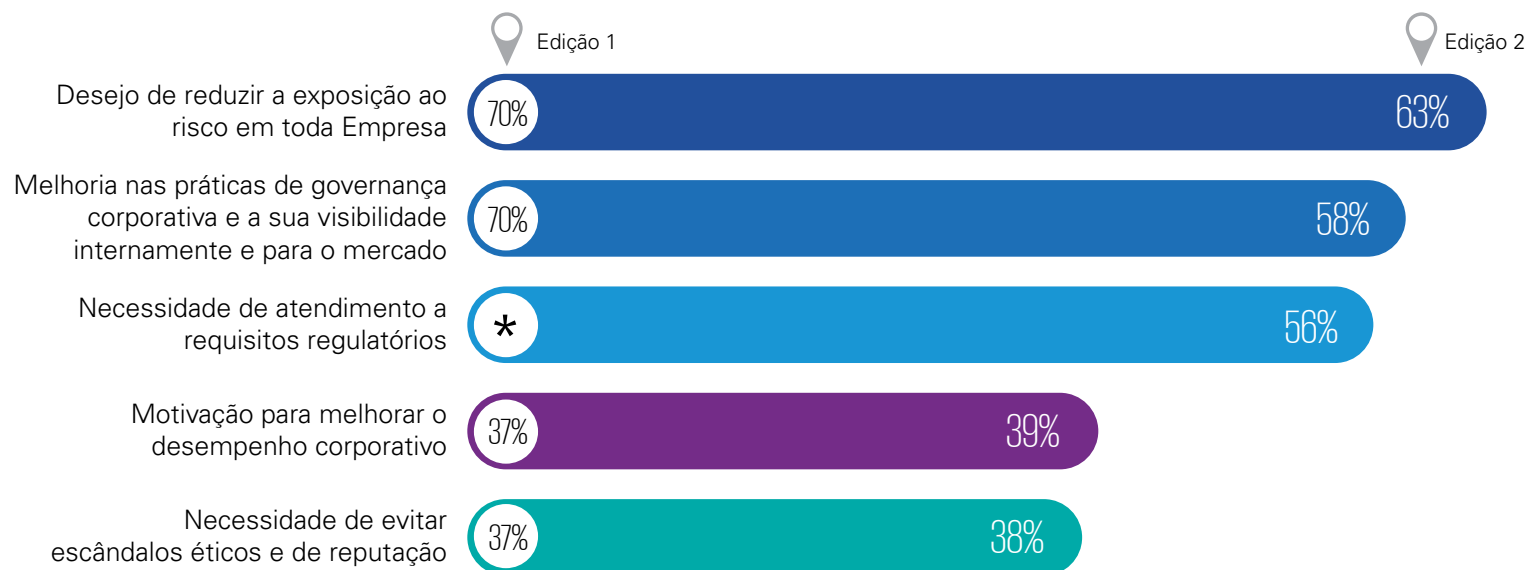
nível “maduro”, passando de 56% para 45%, é possível concluir que ainda existe uma grande parcela que não aderiu ao modelo esperado pela Gestão de Riscos, visando esta função como ferramenta de gestão, conforme indicam as boas práticas de mercado.

Nível de maturidade predominante por segmento



Resultado da pesquisa

Os principais influenciadores para implementação da Gestão de Riscos



* A implementação da Gestão de Riscos permanece influenciada pelos mesmos objetivos e necessidades capturados na 1ª edição da pesquisa, com exceção da "Necessidade de enfrentar a complexidade global dos negócios", hoje apontada por apenas 24% das Empresas, dando espaço para a "Necessidade de atendimento a requisitos regulatórios".

Os principais influenciadores para implementação da Gestão de Riscos na perspectiva de:

Desejo de reduzir a exposição ao risco em toda Empresa



Melhoria nas práticas de governança corporativa e a sua visibilidade internamente e para o mercado



Necessidade de atendimento a requisitos regulatórios



Desejo de reduzir a exposição ao risco em toda Empresa



Melhoria nas práticas de governança corporativa e a sua visibilidade internamente e para o mercado



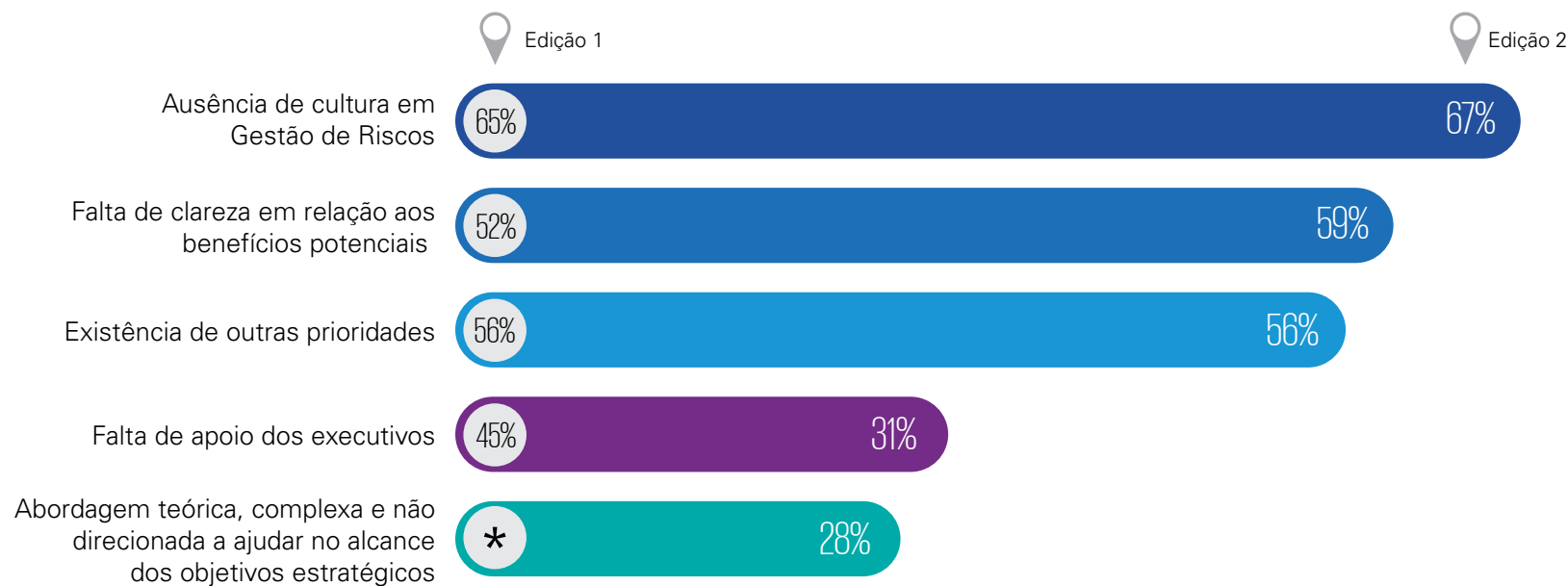
Necessidade de atendimento a requisitos regulatórios



Membros de Comitês e Conselhos de Administração

CEO, Vice-Presidente e Diretores

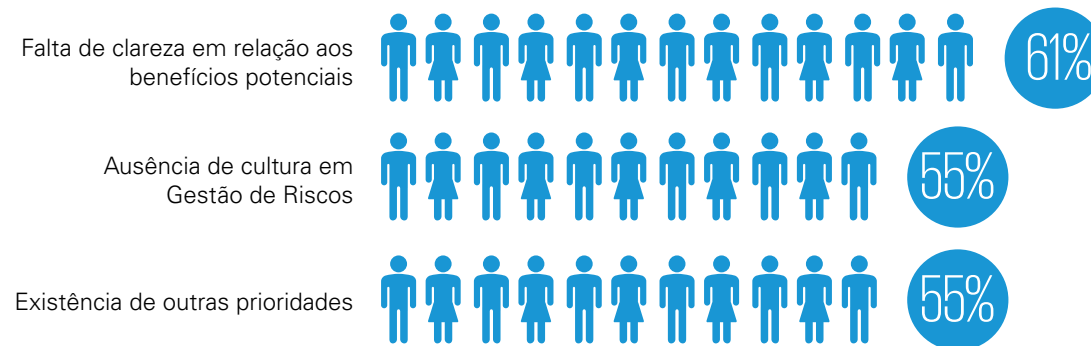
Os 5 obstáculos mais citados para a implementação da Gestão de Riscos



* As empresas reiteram as principais barreiras enfrentadas, com exceção da "Resistência às mudanças no âmbito do Conselho de Administração", atualmente apontado por apenas 22% das Empresas, dando espaço para a "Abordagem teórica, complexa e não direcionada a ajudar no alcance dos objetivos estratégicos".

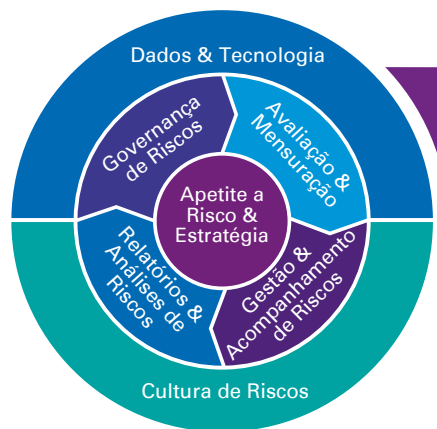


Os 5 principais obstáculos para a implementação da Gestão de Riscos na perspectiva de:



 Membros de Comitês e Conselhos de Administração

 CEO, Vice-Presidente e Diretores



Apetite a Risco & Estratégia

Alinhamento entre Gestão de Riscos e a estratégia de negócios, incluindo a definição do **Apetite a Risco**, com níveis de tolerância e alçadas da Governança para a tomada de decisão estabelecidas, quando estes forem atingidos.

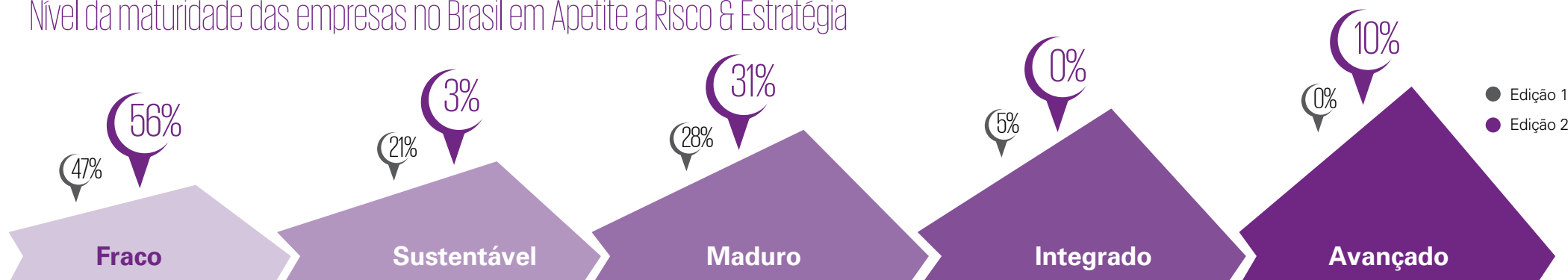
Quando a Gestão de Riscos é envolvida na atualização do Planejamento Estratégico da empresa, são ponderados os riscos envolvidos no estabelecimento dos objetivos. Desta forma, obtém-se uma melhor percepção para onde devem ser direcionados os investimentos, das oportunidades envolvidas e, de forma embasada, se define quais caminhos devem ser seguidos.

Levando-se em consideração que o **Apetite a Risco** apresenta aos *stakeholders* maior transparência quanto a abordagem estratégica da empresa e do quanto ela está disposta a assumir de risco em busca do

alcançe dos seus objetivos, se faz necessário envolver os executivos e o Conselho de Administração na sua definição. Não somente para este fim, mas visando também a sua utilização como ferramenta para a tomada de decisão.

A medida que a estratégia do negócio muda, o **Apetite a Risco** deve ser revisado de forma a verificar se os novos objetivos são alcançáveis, considerando o cenário da empresa. Adicionalmente, conforme a saúde financeira e demais critérios utilizados para a mensuração do **Apetite** mudem, cabe a empresa avaliar se é interessante aumentar ou não o nível de risco que está disposta a assumir.

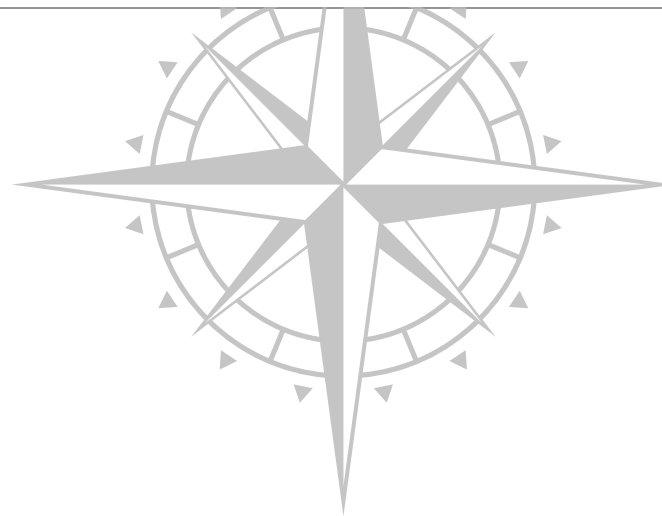
Nível da maturidade das empresas no Brasil em **Apetite a Risco & Estratégia**



Apesar de a maior parte das empresas estar concentrada no nível de maturidade “fraco”, atrai a atenção o fato do nível “avançado” corresponder a 10%, visto que na 1ª edição da pesquisa nenhuma empresa havia alcançado tal classificação no componente **Apetite a Risco & Estratégia**.

Tendências e Direcionadores

- Aumento da exigência dos *stakeholders* devido ao aumento da necessidade de se incorporar riscos nas decisões estratégicas e de negócio
- Alta e constante volatilidade dos eventos
- Definição do perfil de riscos
- Informe das diretrizes para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição a riscos na política de Gestão de Riscos
- Alinhamento entre estratégia, riscos e Apetite a Risco



55% afirmam não haver interface entre a o processo de Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico

Interface com o processo de Planejamento Estratégico

Sim

45%

Não

55%

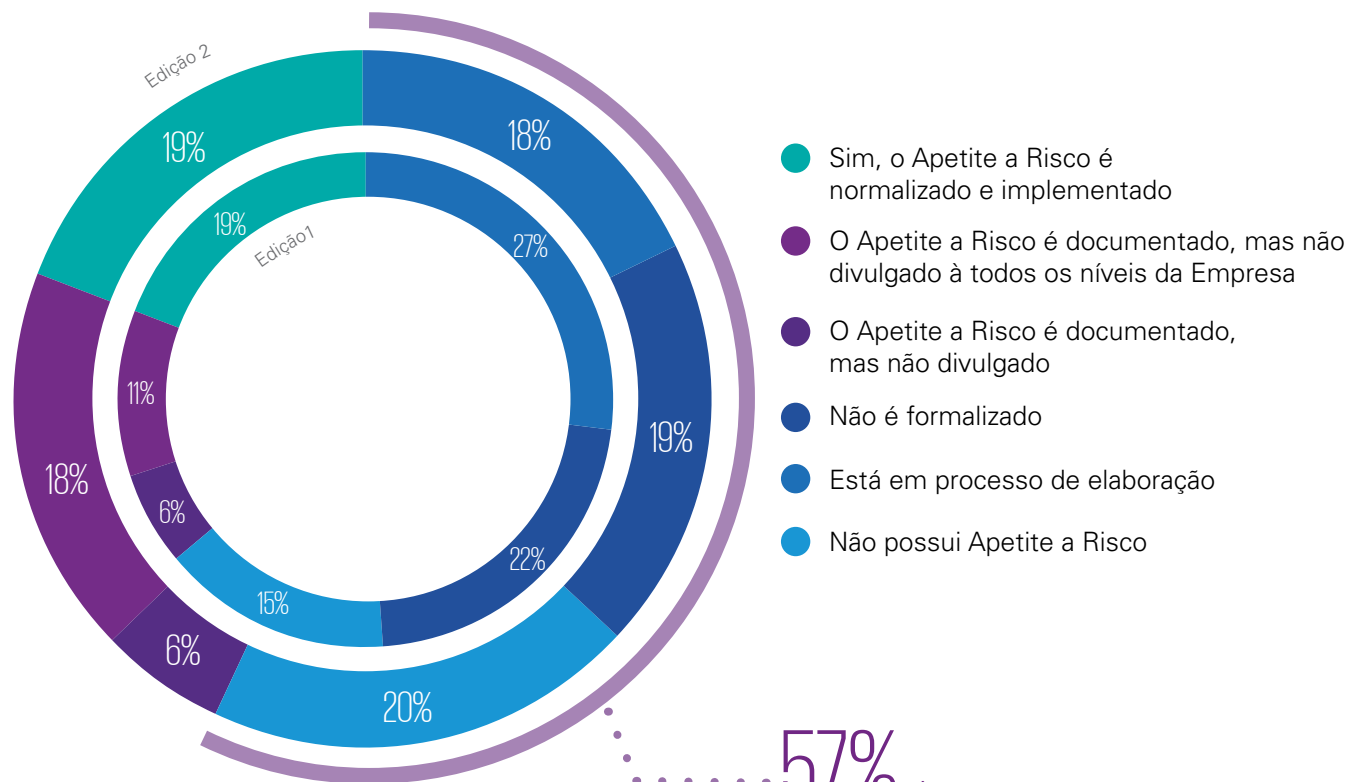
Edição 1

31%

69%

Ainda que observado o aumento de 14% no número de empresas que atestam existir interface entre seu processo de Gestão de Riscos e de Planejamento Estratégico, o resultado ainda indica que a Gestão de Riscos não é utilizada como orientadora para a definição da estratégia das empresas, considerando os riscos envolvidos.

As empresas possuem Appetite a Risco formalizado e implementado?



57% das empresas não possuem Appetite a Risco mensurado ou documentado, **7% abaixo do resultado observado na 1ª edição.**

As empresas com Appetite a Risco formalizado e implementado permanecem no mesmo patamar observado na 1ª edição da pesquisa. Ademais, destaca-se que 20% das empresas participantes desta edição atestaram não possuir Appetite a Risco e apenas 18% delas estão trabalhando na sua mensuração, enquanto anteriormente 27% alegaram estar em processo de elaboração. Ou seja, houve uma redução no esforço para a definição desta ferramenta de apoio à tomada de decisão.



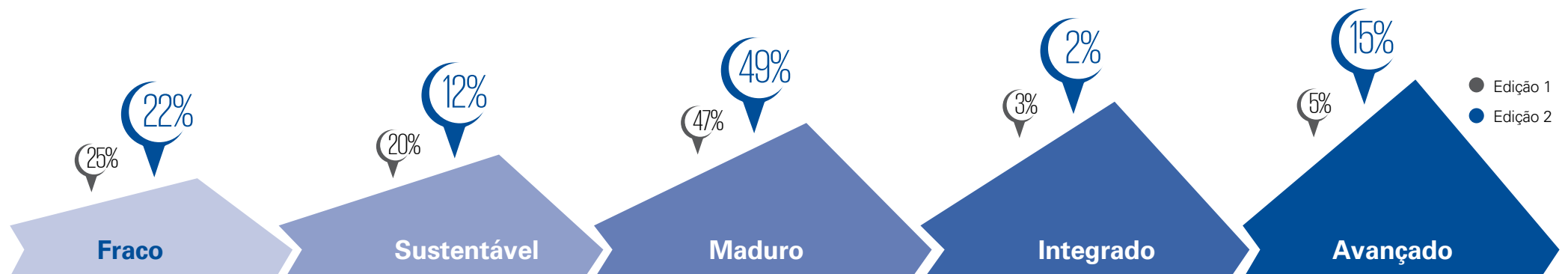
Governança de Riscos

Estrutura na qual a Gestão de Riscos está presente em todos os níveis da Governança Corporativa, havendo responsabilidades e linhas de reporte bem definidos e, visando assegurar que existam mecanismos para que todos os riscos envolvidos na tomada de decisão sejam conhecidos e considerados.

A Governança de Riscos busca o estabelecimento do processo de Gestão de Riscos, englobando papéis e responsabilidades de todos os envolvidos, diretrizes e uma metodologia a ser seguida. Neste elemento são considerados os critérios para identificação, avaliação e revisão dos riscos, mecanismos de monitoramento, entre outros, bem como a periodicidade de revisão desta metodologia, buscando a melhoria contínua do processo.

O envolvimento dos órgãos de governança, como o Conselho de Administração, no estabelecimento e supervisão das diretrizes do processo de Gestão de Riscos, garantem o entendimento da importância do vínculo do gerenciamento dos riscos com a estratégia da empresa. Adicionalmente, incentiva a disseminação de informações de riscos à gestão, possibilitando a compreensão do processo e a valorização da Gestão de Riscos em toda a empresa.

Nível da maturidade das empresas no Brasil em Governança de Riscos

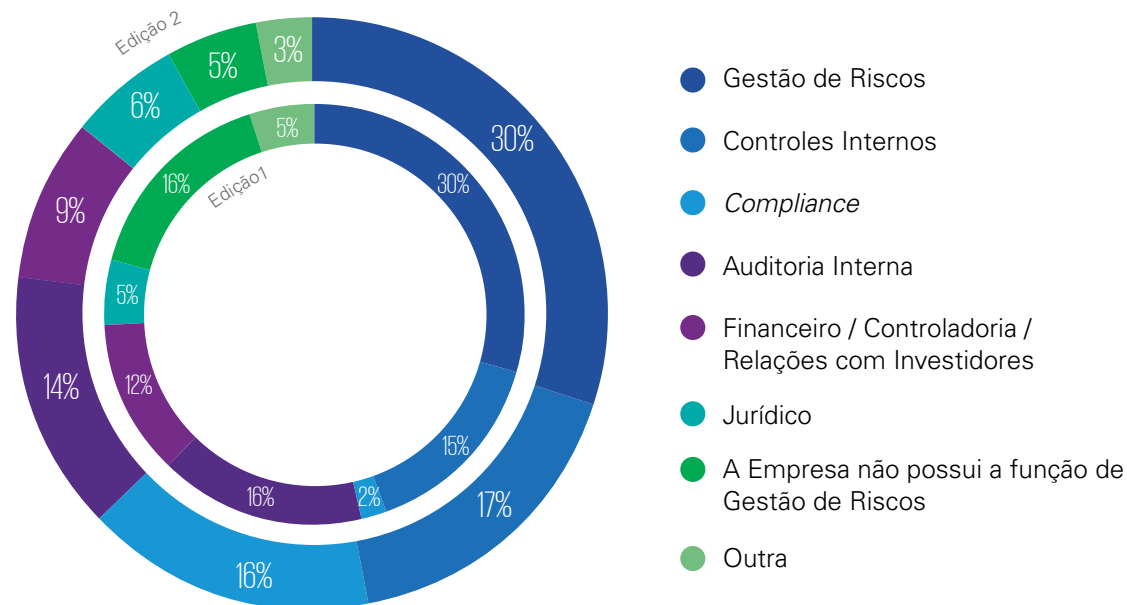


O componente Governança de Riscos apresentou evidente crescimento nos níveis de maturidade, com destaque à parcela de empresas concentradas em "avançado" com elevação de 10% nesta classificação.

Tendências e Direcionadores

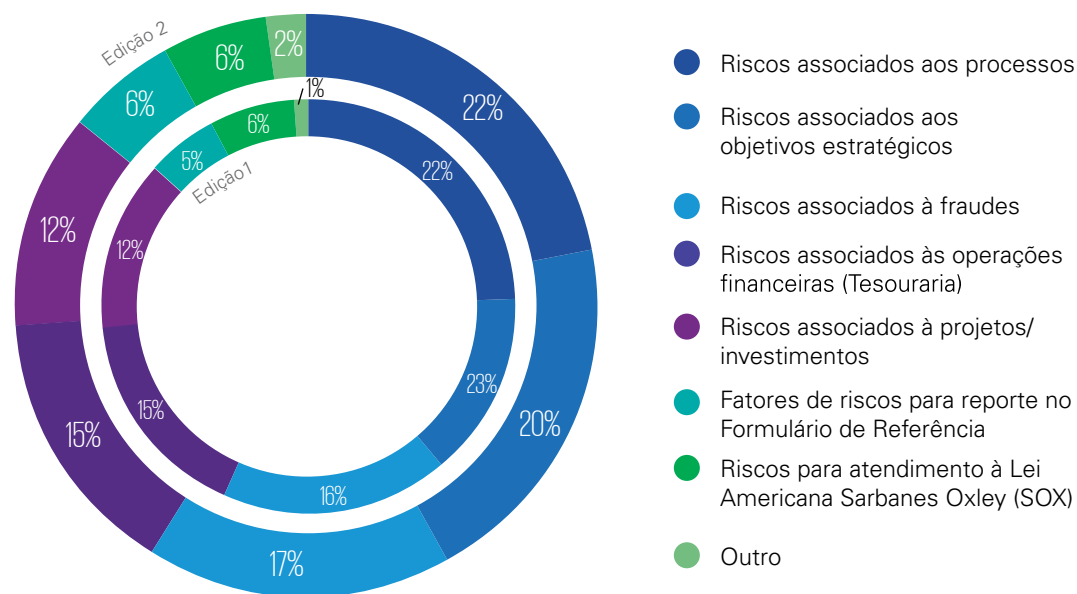
- Obrigações de supervisão pelo Conselho de Administração, Comitê de Auditoria e Diretoria
- Independência para reporte dos riscos pela função de Gestão de Riscos
- Estabelecimento de uma política de Gestão de Riscos que contemple o processo e estrutura para o gerenciamento de riscos
- Estabelecimento de interfaces da Gestão de Riscos com as demais funções GRC, possibilitando a execução da estratégia do negócio e garantindo a conformidade no processo

A função de Gestão de Riscos é desempenhada pelas seguintes áreas



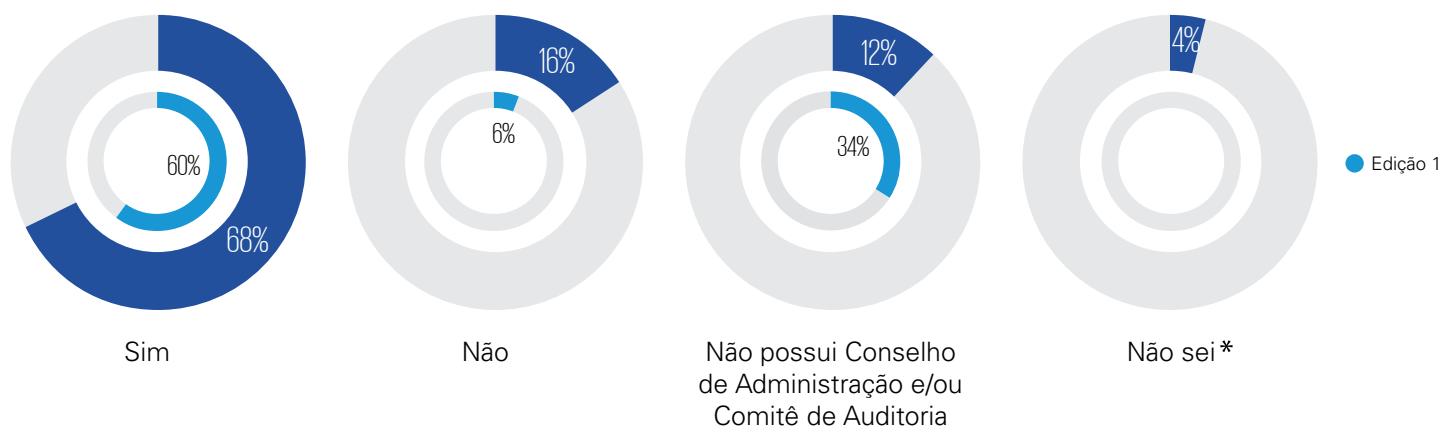
O principal destaque desta edição é a redução do número de empresas que alegam não possuir a função Gestão de Riscos, passando de 16% para apenas 5%. Além disso, também observa-se o aumento da função de Gestão de Riscos desempenhada pelas áreas de Controles Internos e Compliance, que elevou-se de 17% para 33% em 2020.

Principais focos de atuação da função Gestão de Riscos



Não foram constatadas mudanças nos focos de atuação da função Gestão de Riscos desde a 1ª edição da pesquisa, apesar de observada leve queda no percentual de empresas que possuem foco na gestão dos riscos estratégicos das empresas de 23% para 20%.

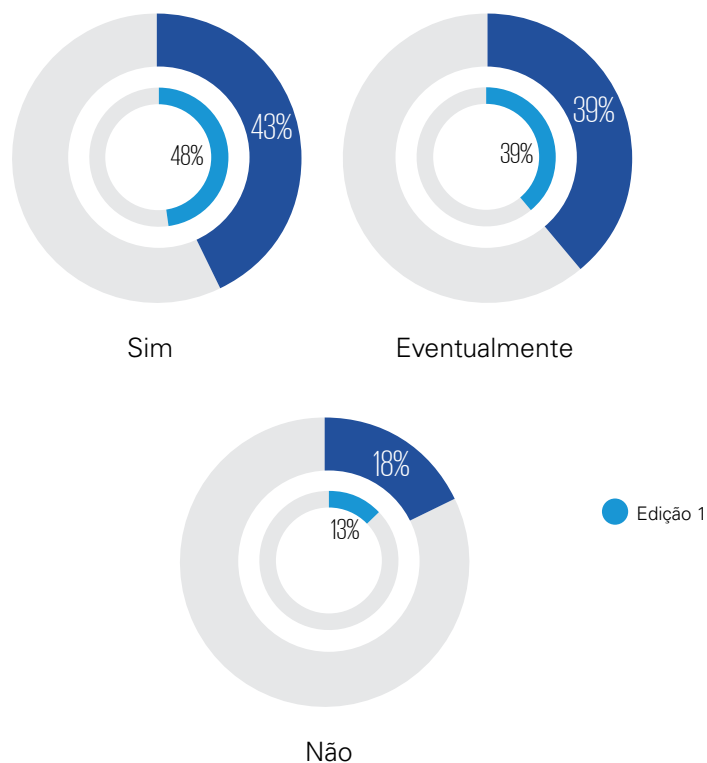
68% apontam que o processo de Gestão de Riscos é supervisionado pelo Conselho de Administração e pelo Comitê de Auditoria



O aumento da maturidade do elemento de Governança de Riscos também se deve à elevação de 8% da participação do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria na supervisão do processo de Gestão de Riscos. Ainda que sem influência no nível de maturidade deste elemento, foi observada uma redução significativa da quantidade de empresas que não possuíam tais órgãos de governança estabelecidos.

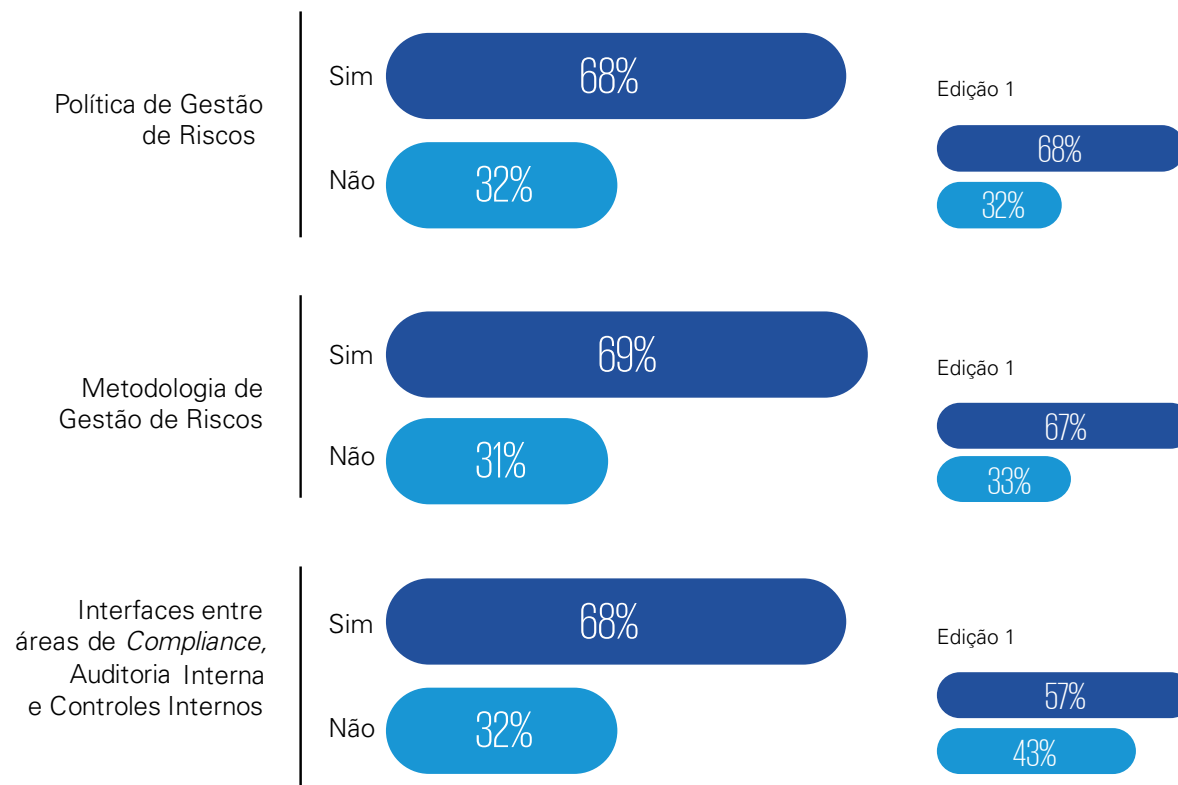
* Informação não capturada na 1ª edição

Os executivos utilizam a Gestão de Riscos como ferramenta de gestão?



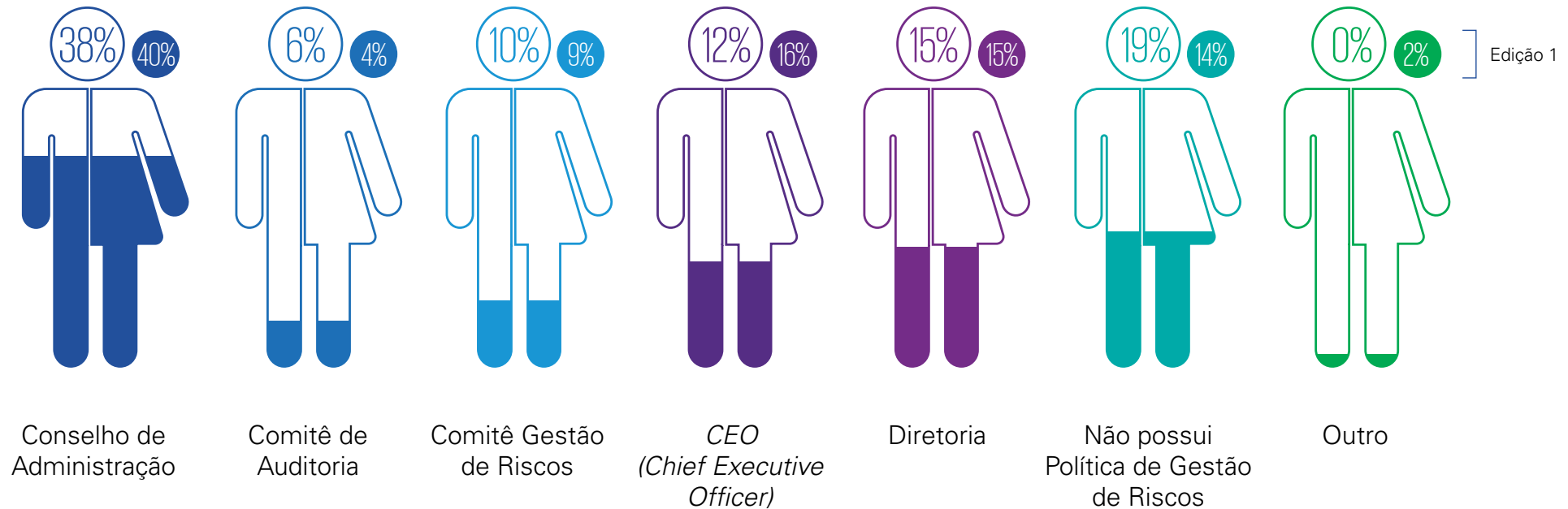
A maturidade do Componente Governança de Riscos foi levemente penalizada ao verificar um aumento de 5% nos executivos que não fazem o uso a Gestão de Riscos como ferramenta de gestão.

As empresas possuem diretrizes para a Gestão de Riscos?



Dentre os mecanismos da Gestão de Riscos, destaca-se o incremento de 11% nas empresas que afirmam que o processo possui interfaces com as demais áreas GRC: *Compliance*, Auditoria Interna e Controles Internos. Quanto às demais diretrizes analisadas, o patamar manteve-se praticamente na mesma proporção, havendo ainda uma oportunidade de aprimoramento.

O Conselho de Administração permanece o principal aprovador da Política de Gestão de Riscos





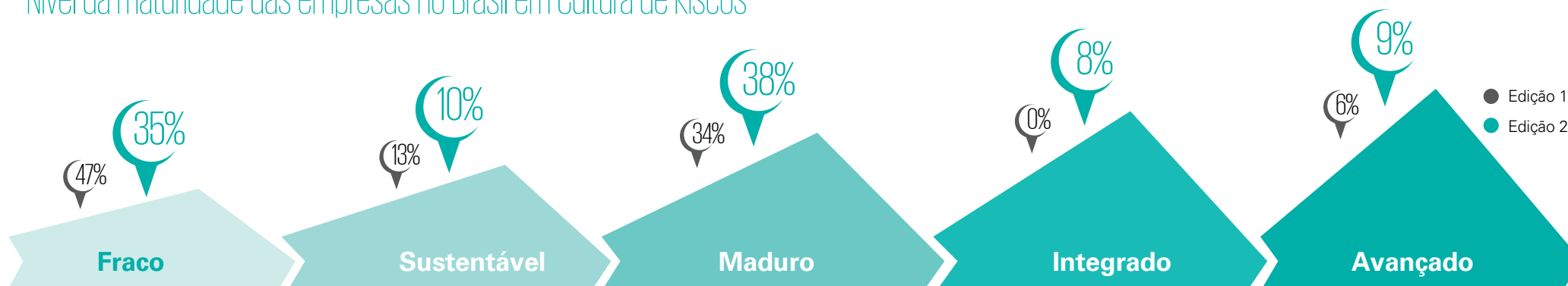
Cultura de Riscos

A cultura de riscos influencia diretamente a forma como as decisões são tomadas nos diferentes níveis da empresa. Quando fortemente estabelecida, a consideração dos riscos envolvidos em cada decisão estratégica se torna um mecanismo de proteção natural, comumente empregado mesmo quando não de forma consciente.

As empresas buscam o desenvolvimento de seus executivos por meio programas de capacitação em Gestão de Riscos, os quais baseiam-se nas habilidades e comportamentos esperados pela Empresa. De forma a garantir a aplicação do gerenciamento de riscos e que seja dada a devida importância, são impostas metas relacionadas ao tema, incluindo avaliações de desempenho periódicas e mecanismos de recompensa àqueles que as atingirem.

O processo de comunicação dos riscos deve contemplar uma linguagem padronizada, comum e dinâmica a todas as áreas de negócio. A comunicação deve ser oportuna e assegurar que a informação pertinente seja consolidada, sintetizada e compartilhada, como apropriado, atentando-se principalmente à repercussão externa que pode gerar.

Nível da maturidade das empresas no Brasil em Cultura de Riscos

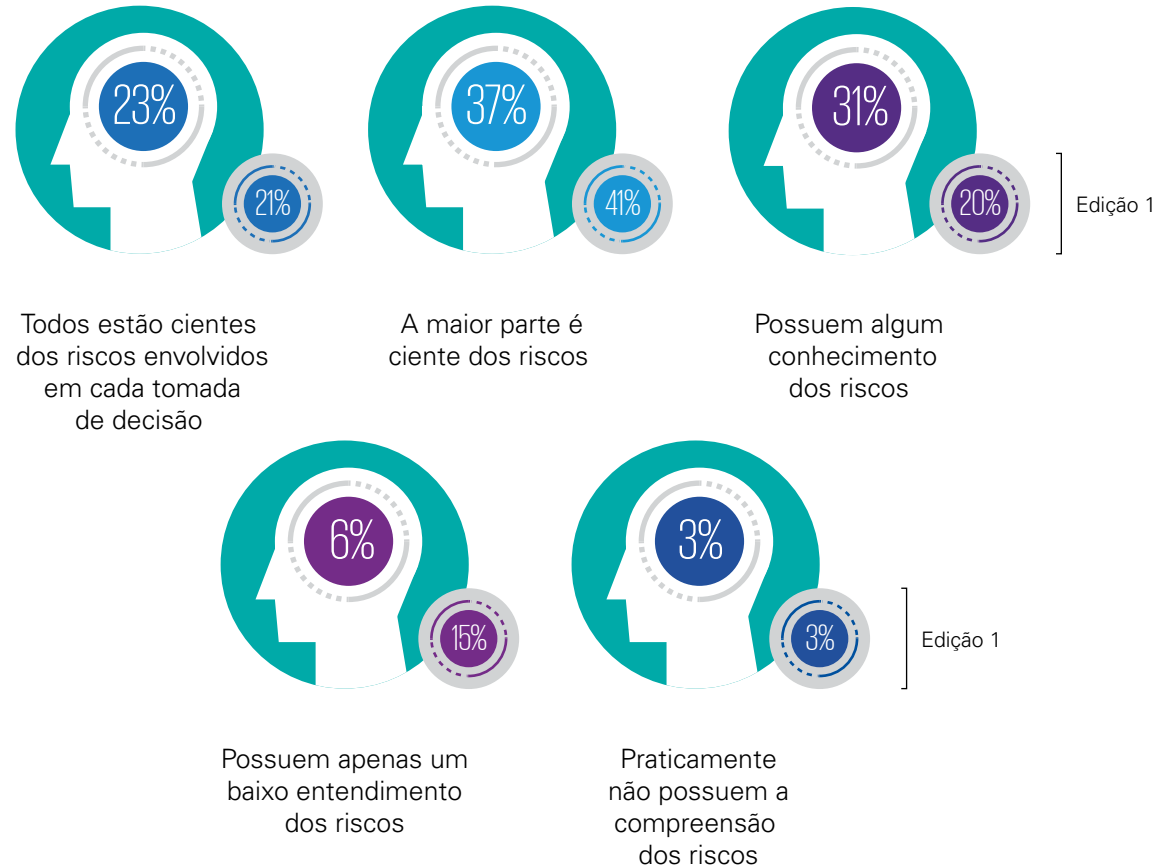


Quando comparado o retrato das empresas em relação à 1ª edição da pesquisa, no elemento Cultura de Riscos, fica evidente a evolução da maturidade. Tal avanço é observado no aumento de empresas classificadas como "maduro", "integrado" e "avançado", de 4%, 8% e 3%, respectivamente.

Tendências e Direcionadores

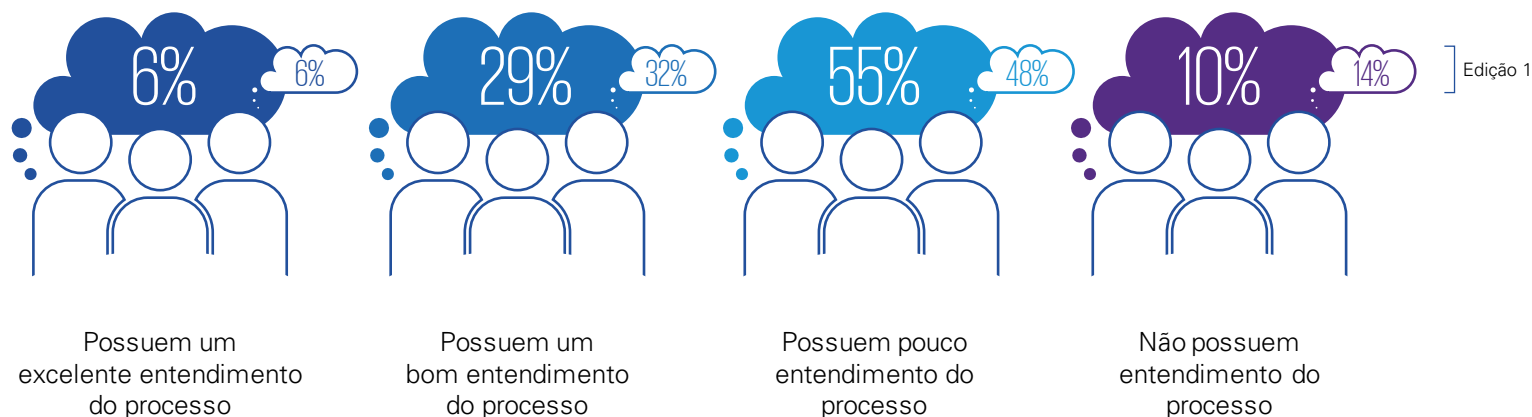
- Habilidades e competências dos envolvidos no processo de Gestão de Riscos
- Envolvimento e responsabilização dos tomadores de decisão
- Investimento em programas de capacitação em Gestão de Riscos
- Comunicação clara e pertinente, considerando o alcance aos níveis adequados
- Valorização de uma cultura forte de riscos, garantindo a resiliência frente a mudanças e assegurando que o risco seja considerado nas tomadas de decisão

Nível de conhecimento dos executivos quanto aos riscos do negócio para a tomada de decisão



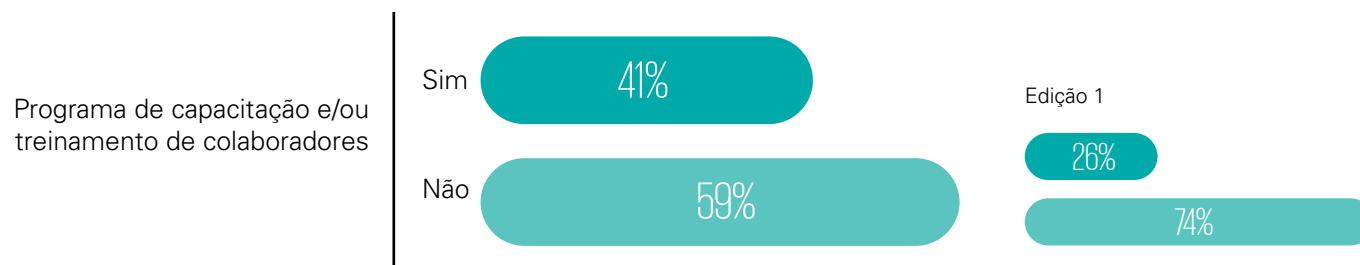
A Pesquisa apresenta a redução de 9% no número de empresas que alegam que o nível de conhecimento dos executivos é baixo ou praticamente inexistente. Destaca-se que a maior concentração se firmou em “maior parte é ciente dos riscos”, o que demonstra um nível de maturidade predominantemente “maduro”, ou seja, o comando da alta gestão indica ser consistente em todos os níveis da empresa.

Opinião dos respondentes: 65% afirmam que o nível de entendimento do processo de Gestão de Riscos dos colaboradores é baixo ou inexistente



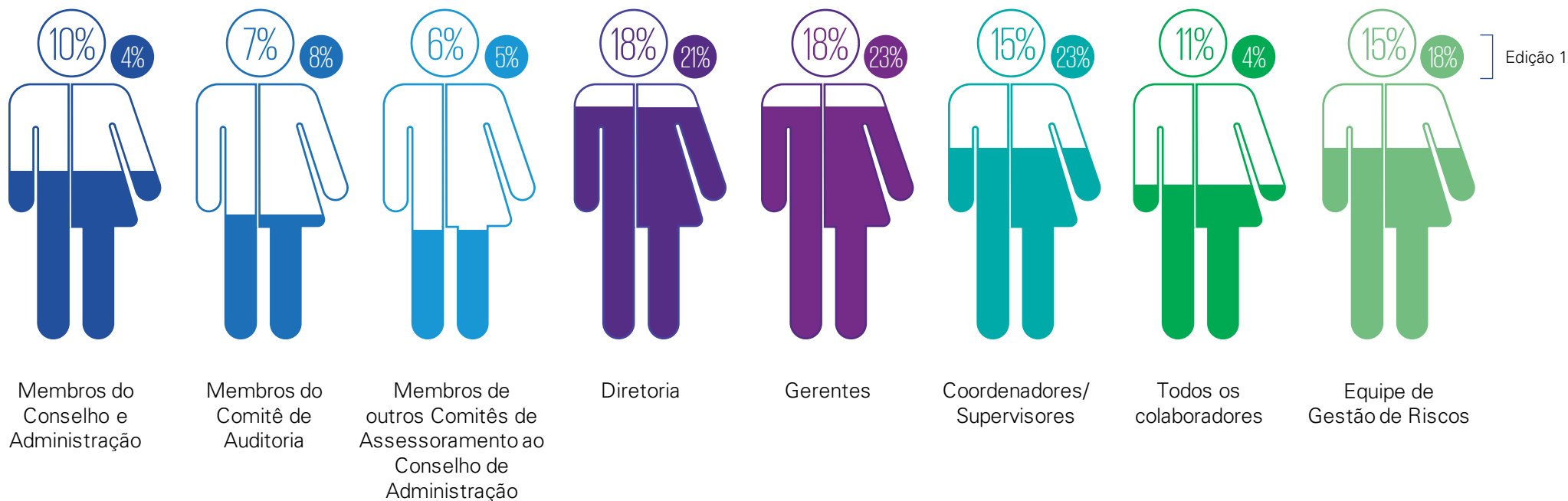
O presente resultado indica que o entendimento do processo de Gestão de Riscos ainda é um agravante para a redução do grau de maturidade do componente Cultura de Riscos.

Programa de capacitação e/ou treinamento de Gestão de Riscos aos colaboradores foi apontado em menos de 50%



Quando questionados sobre a existência de um programa de capacitação e/ou treinamento de Gestão de Riscos, 59% afirmam não possuir e para os 41% que desenvolvem o programa, representados pelo gráfico ao lado, é limitado a alguns níveis da empresa.

Público-alvo do programa de treinamento em Gestão de Riscos



Considerando que as boas práticas de mercado sugerem que deve ser aplicado programa de treinamento de Gestão de Riscos a todos os colaboradores, bem como aos membros de Comitês e Conselho, o cenário atual já apresenta uma maior aderência a esta prática, apresentando um aumento de 13%. No entanto, vale destacar que apesar de 15% das empresas aplicarem treinamentos à equipe de Gestão de Riscos, 8% restringe apenas a este público-alvo.



Avaliação & Mensuração de Riscos

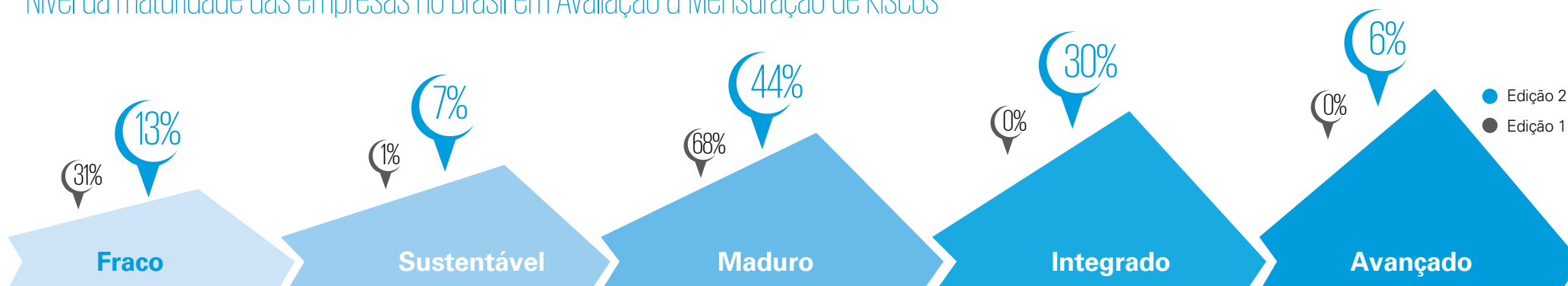
Procedimentos de avaliação e mensuração dos riscos possibilitam que a empresa identifique, avalie e qualifique os riscos. Desta forma, o grau de exposição a risco é conhecido e são direcionados esforços onde necessário, visando a proteção do negócio e a garantia do alcance dos objetivos estratégicos. Envolve o estabelecimento de critérios (quantitativos e qualitativos), processos, ferramentas e sistemas.

O caminho para a elaboração da Matriz de Riscos se inicia com a identificação dos riscos relacionados à estratégia e a linha de negócio que a empresa está inserida. A consolidação e transposição das informações capturadas, no formato de riscos e suas possíveis causas, gera o portfólio inicial. Considerando o risco nesta condição inerente, deve ser realizada uma primeira avaliação e, seguidamente, ao detectar as ações mitigatórias existentes, uma segunda análise deve ser realizada, a residual. O resultado é a percepção do quanto a empresa está exposta aos riscos, bem como se os esforços adotados são suficientes para manter os riscos em um patamar adequado ao apetite da empresa.

Vale ressaltar que os critérios para avaliação dos riscos devem considerar o impacto e a probabilidade e/ou frequência de materialização dos riscos. A combinação destes fatores gera a criticidade, um dos principais critérios para a priorização dos riscos.

É recomendado que os riscos sejam avaliados considerando a correlação entre eles. É comum que riscos analisados separadamente não demonstrem a real exposição ao negócio, porém quando avaliados em conjunto têm o potencial de acarretar em prejuízos até então desconhecidos pela empresa.

Nível da maturidade das empresas no Brasil em Avaliação & Mensuração de Riscos

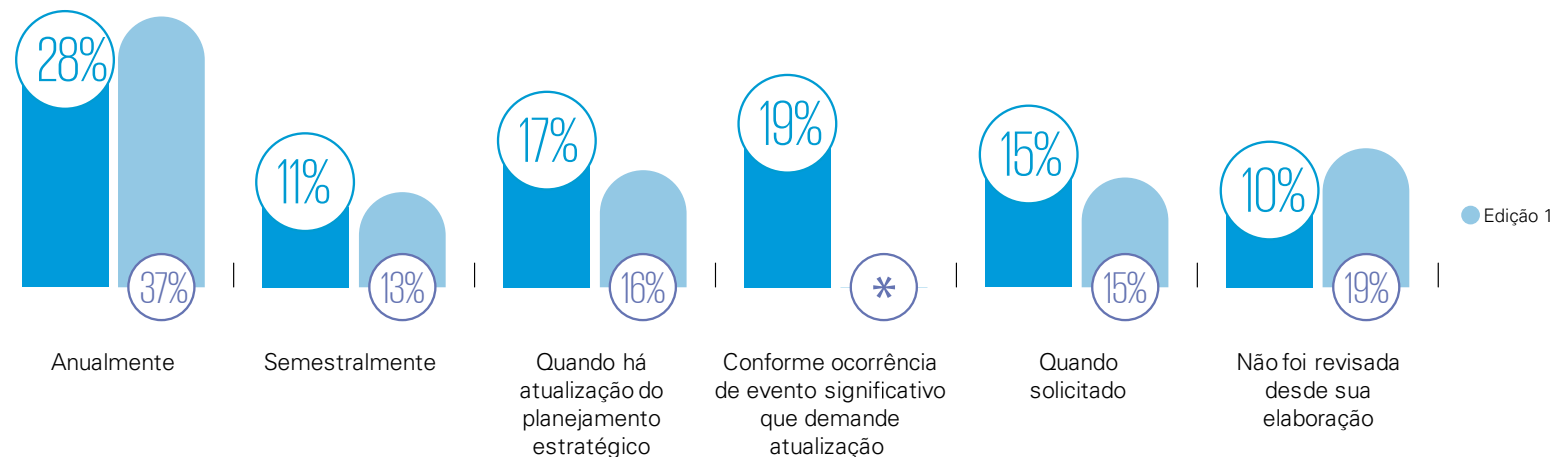


O componente Avaliação & Mensuração de Riscos foi o que apresentou maior avanço neste período de 2 anos. O aumento é evidente quando observado 6% das empresas no nível de maturidade "avançado" e 30% em "integrado", classificações não alcançadas na 1ª edição da pesquisa, ainda que a maioria encontra-se no nível "maduro".

Tendências e Direcionadores

- Mudanças constantes nos ambientes interno e externo das empresas (riscos emergentes)
- Maior complexidade dos riscos
- Estabelecimento de critérios de avaliação e priorização dos riscos
- Quantificação dos riscos, visando verificar o impacto financeiro do portfólio frente ao Apetite a Risco
- Exigências quanto ao aprimoramento dos mecanismos de controle das empresas

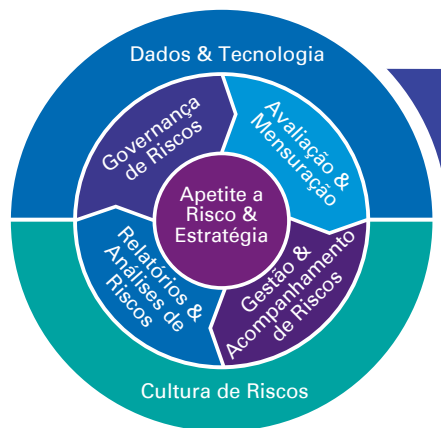
Frequência de revisão da Matriz de Riscos Estratégicos



*Informação não capturada na 1ª edição

A Matriz de Riscos é o documento que consolida os riscos relacionados ao negócio e ao atingimento dos objetivos estratégicos traçados pela empresa. Os riscos tendem a mudar conforme alterações no planejamento estratégico, a ocorrência de eventos significativos no seu ambiente interno e/ou externo e a medida em que os riscos são tratados, alterando a sua criticidade e, abrindo espaço para que outros riscos sejam priorizados e mitigados.

Baseando-se na 1ª edição da pesquisa, foi verificado um pequeno avanço no comportamento das empresas sobre o presente tema, tendo em vista a redução em quase 50% das empresas que afirmam que o documento não foi revisado desde a sua elaboração. Em contrapartida, apenas 6% alegam que reveem a Matriz nas condições apontadas anteriormente e no mínimo anualmente.



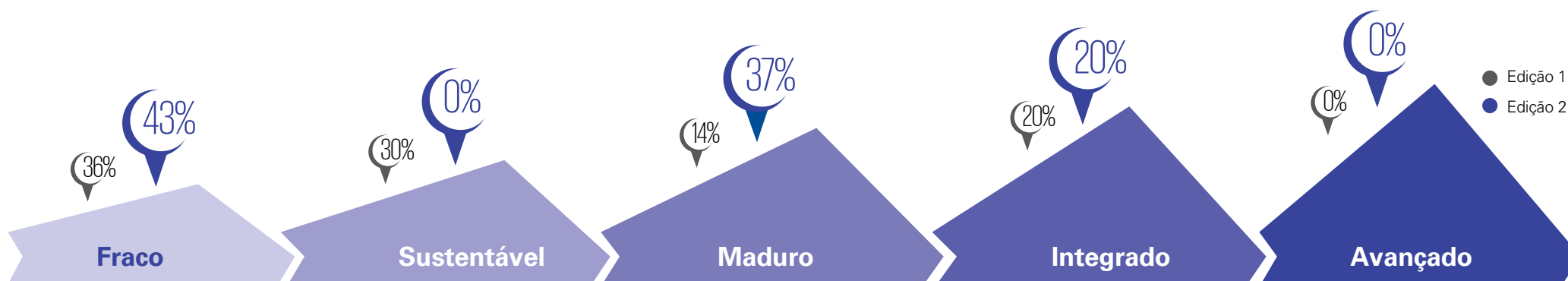
Gestão & Acompanhamento de Riscos

Conhecendo os riscos mapeados, a Administração define a resposta ao risco, ou seja, a estratégia a ser seguida para a redução ou o controle no nível de criticidade observado, bem como a opção pela incorrência ou não no risco. Os investimentos dedicados à gestão e acompanhamento dos riscos podem visar a prevenção contra a sua materialização e/ou o compartilhamento de responsabilidades com um agente adicional.

O Acompanhamento dos Riscos faz o uso de Indicadores-Chave de Risco (*Key Risk Indicators-KRIs*), com limites de tolerância estabelecidos para o acionamento das alçadas competentes, quando atingidos. Este monitoramento também visa acompanhar a eficiência dos controles/ações mitigatórias implementados. Caso não estejam trazendo o resultado esperado, os indicadores apontarão e a estratégia de tratamento poderá ser revisada.

Conforme o gerenciamento de riscos na empresa é aprimorado, compreendido e aplicado pelos Executivos, é observado o aumento da resiliência em relação aos riscos emergentes, o ganho de agilidade na resposta a eventos que demandem ações preventivas ou de contingência e o maior alinhamento entre *Apetite a Risco* e retorno desejado, reduzindo variações indesejadas nos ganhos previstos.

Nível da maturidade das empresas no Brasil em Gestão & Acompanhamento de Riscos

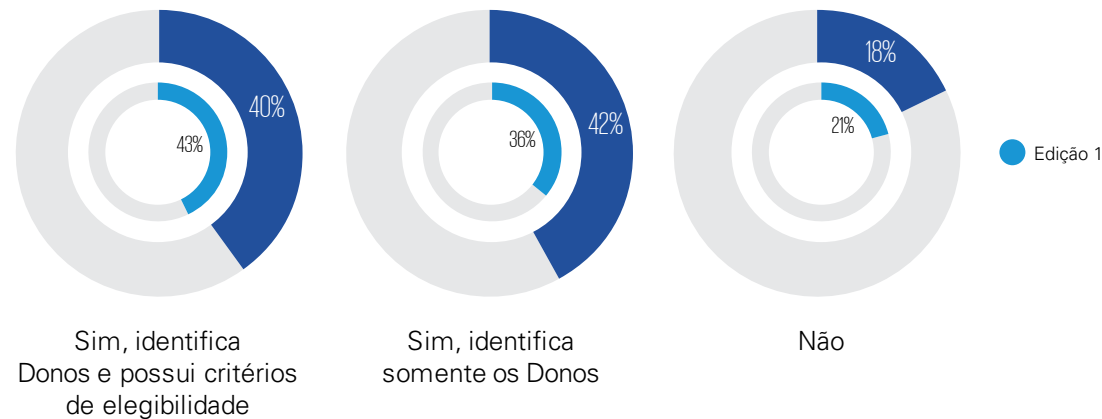


Ao comparar à 1ª edição da pesquisa, o nível de maturidade no componente Gestão & Acompanhamento de Riscos apresentou crescimento quando constatado o aumento de 23% das empresas classificadas como "maduro".

Tendências e Direcionadores

- Definição do papel de Donos dos Riscos
- Necessidade de maior engajamento dos Donos dos Riscos
- Estabelecimento de estratégias de tratamento e/ou monitoramento dos riscos
- Alinhamento entre investimentos na estratégia de tratamento dos riscos e retorno
- Aumento da demanda e frequência de reporte de riscos ao Comitê de Auditoria e Conselho de Administração

O processo de Gestão de Riscos identifica os Donos dos riscos e estabelece critérios de elegibilidade para tal responsabilidade?

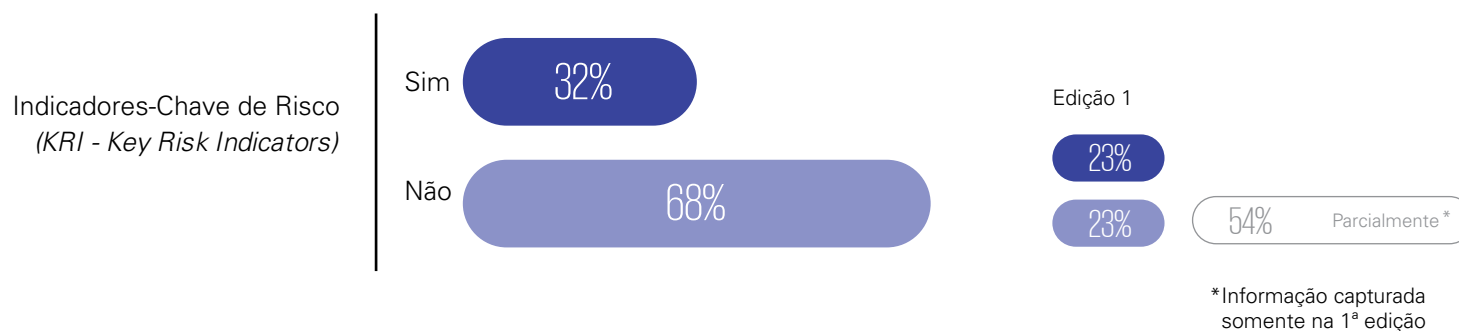


Os Donos dos riscos são os profissionais nomeados pela empresa para definir planos de ação, Indicadores-Chave de Risco (*KR/s*) e realizar o monitoramento dos riscos. Tal função geralmente requer interação com mais de uma área da empresa e devem conseguir suporte de outros colaboradores para a devida implementação da estratégia de tratamento e/ou monitoramento.

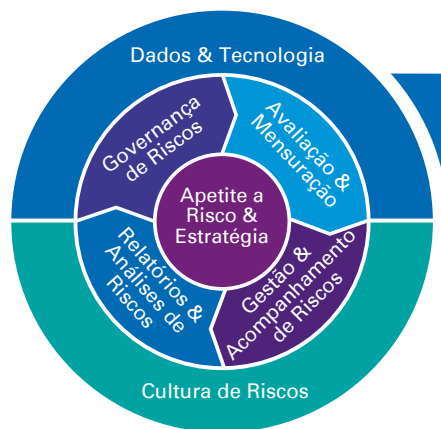
Sendo assim, verificamos que apesar de percebido um avanço, com a redução de 3%, no percentual

de empresas que não identificam Donos aos riscos, a grande maioria aponta a inexistência de critérios para a elegibilidade destes. Ao comparar com o cenário observado na 1ª edição da pesquisa, a maturidade do componente Gestão & Acompanhamento dos Riscos sofreu uma leve decaída ao observarmos que a maior parcela dos respondentes alegava fazer a devida identificação e estabelecer critérios para a definição dos Donos.

Os riscos estratégicos possuem indicadores de riscos para monitorar a exposição ao impacto e probabilidade?



68% afirmam não possuir Indicadores-Chave de Risco (KRIs). Desta forma, é correto afirmar que o seu estabelecimento permanece não incorporado totalmente como prática de monitoramento dos riscos.



Dados & Tecnologia

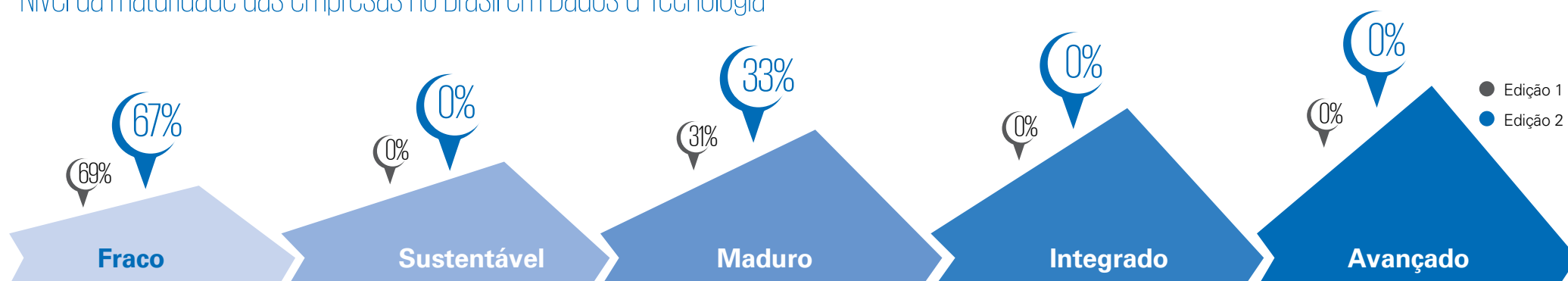
O gerenciamento de dados de riscos traz informações relevantes para a tomada de decisões e o aprimoramento de controles. Inclui o desenvolvimento e implantação de ferramentas de Gestão de Riscos, *softwares*, bases de dados e sistemas que tornem o processo dinâmico, ágil, interativo e com todas as informações em uma base consolidada.

Os sistemas de Gestão de Riscos requerem atualizações periódicas e em tempo real dos riscos para a geração de relatórios, que pode incluir a gestão da implementação de controles/planos de ação e reportes imediatos quando os limites de tolerância dos *KRIs* são atingidos.

Adicionalmente, tais mecanismos possibilitam uma maior interação entre todos os envolvidos no processo de Gestão de Riscos, desde o Dono do Risco, responsável pela atualização periódica das informações dos riscos, até o membro do Conselho de Administração.

As análises de risco se estendem também a nível de processo, por meio de testes de controle, uma vez que falhas em alguns deles podem acarretar em impactos diretamente ligados à estratégia da empresa.

Nível da maturidade das empresas no Brasil em Dados & Tecnologia



Observou-se pouca evolução no nível de maturidade no elemento Dados & Tecnologia. Do total de empresas respondentes, houve melhoria de apenas 2% na classificação "maduro" e todo o restante, correspondente ao maior percentual, permaneceu no nível "fraco".

Tendências e Direcionadores

- Implementação de soluções tecnológicas integradas para o gerenciamento dos riscos
- Atualizações em tempo real do *status* dos riscos
- Aumento da necessidade da função de riscos ser mais ágil e assertiva
- Engajamento de toda a cultura da empresa sobre a importância dos riscos nas decisões de negócios
- Geração de alertas automáticos aos envolvidos no processo de Gestão de Riscos
- Registro de histórico de informações de riscos, possibilitando a análise de dados e o aprimoramento do ambiente de controle

Ferramentas tecnológicas de gerenciamento de riscos

Sim

27%

Edição 1

28%

Não

73%

72%

Base de dados de eventos de risco

Sim

38%

Edição 1

33%

Não

62%

67%

Não foi observado qualquer avanço ou regressão significativo quando questionados sobre a existência de ferramentas tecnológicas de gerenciamento de riscos. No entanto, houve um pequeno aumento na preocupação em manter registros de eventos de risco, sendo apontado 5% a mais do que na avaliação da 1ª edição da pesquisa.



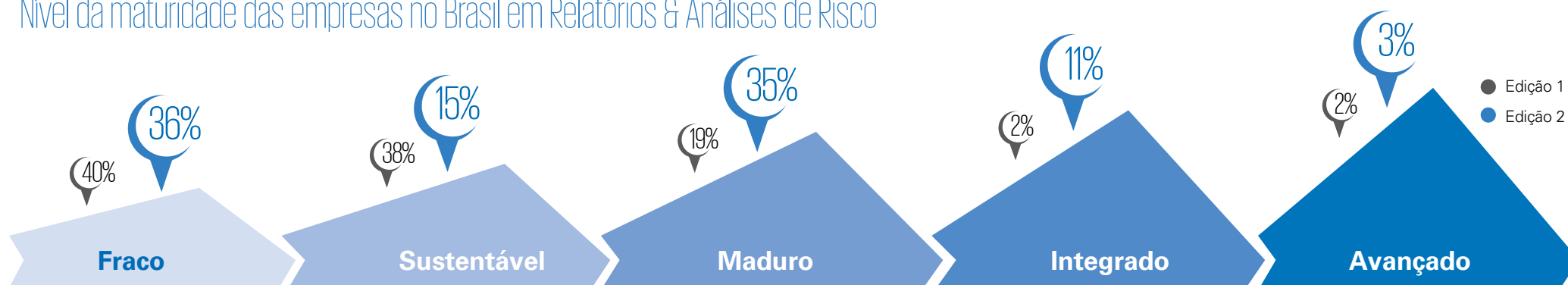
Relatórios & Análises de Risco

Os Relatórios & Análises de Risco retratam o cenário em que a empresa está inserida e quais medidas estão sendo adotadas para a sua proteção, bem como transparecem o nível de envolvimento do processo de Gestão de Riscos na empresa. O presente componente tem o papel importante de prover informações para as partes interessadas e para tomada de decisão.

A integração da Gestão de Riscos com Executivos e Conselho de Administração deve acontecer por meio do fornecimento de relatórios periódicos. A comunicação deve contemplar alterações no nível de criticidade dos riscos, *status* de implementação dos planos de ação e dos Indicadores-Chave de Risco (*Key Risk Indicators- KRIs*). No entanto, tão importante quanto esta comunicação realizada pela Gestão de Riscos, é o retorno sobre as informações fornecidas, tais como recomendações para aprimoramento do processo, análises adicionais ou aprofundamento de informações entendidas como relevantes, demanda de mudança na estratégia de tratamento/ monitoramento, entre outras.

Um plano de comunicação que informe eventos decorrentes das atividades de Gestão de Riscos, tais como mudanças/atualizações no processo, no portfólio de riscos, no *Apetite a Risco*, além do mencionado anteriormente, que seja direcionado a públicos-alvo de interesse contribui para que, mesmo aqueles que não atuam ativamente no processo, tenham conhecimento do seu funcionamento. Isso possibilita que eles tragam percepções de risco não observadas, entendam a importância da Gestão de Riscos na empresa e a implementem no dia-a-dia das suas atividades e decisões.

Nível da maturidade das empresas no Brasil em Relatórios & Análises de Risco



As empresas no Brasil, quando avaliadas por este componente, demonstram avanço no nível de maturidade quando verificado que 78% das empresas analisadas na 1ª edição da pesquisa localizavam-se no nível abaixo de "maduro" e, no cenário atual, 51% apresentam esse resultado. Contudo, o tema Relatórios & Análises de Risco ainda requer empenho das empresas, visto que a maior parte delas permaneceu no nível de maturidade "fraco", com redução de apenas 4%.

Tendências e Direcionadores

- Necessidade de maior transparência às partes interessadas
- Participação da Gestão de Riscos na elaboração dos fatores de risco a serem divulgados a mercado
- Estabelecimento de um plano de comunicação de Gestão de Riscos
- Participação ativa do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração fornecendo recomendações para aprimoramento do processo
- Melhoria contínua do processo de Gestão de Riscos por meio de aprendizado, experiências e avaliações periódicas, aferindo a sua qualidade e efetividade

Plano de comunicação de Gestão de Riscos

Sim

34%

Não

66%

Edição 1

24%

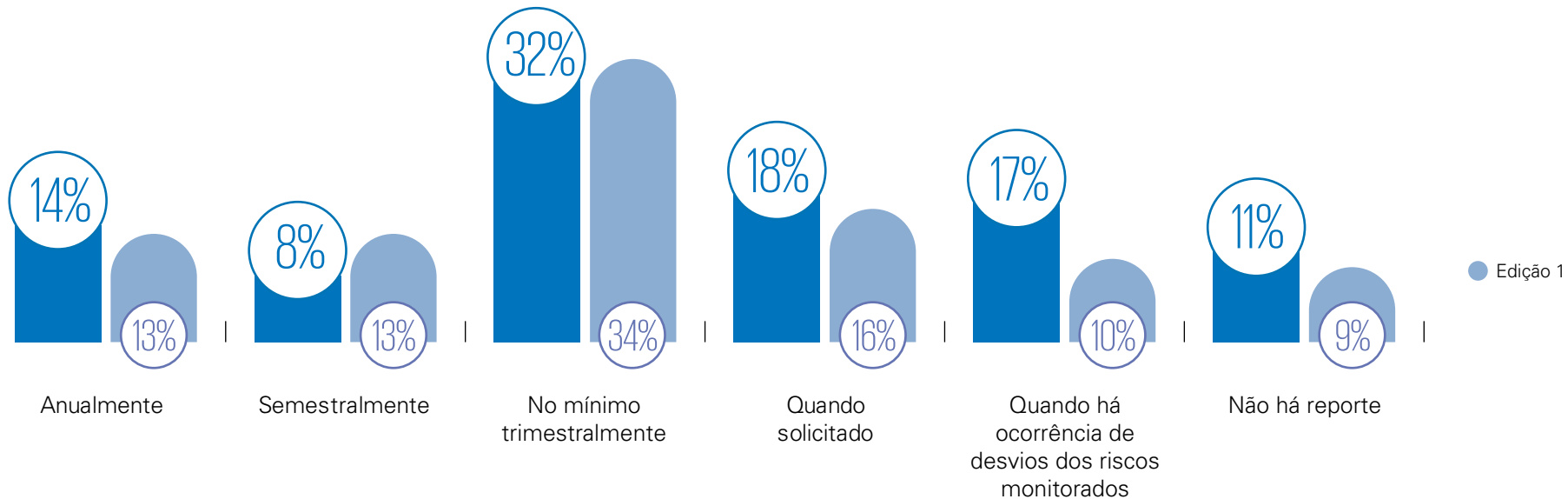
76%

O plano de comunicação de Gestão de Riscos tem um papel importante no acultramento e na consolidação da Gestão de Riscos nas empresas, pois traz os principais temas e eventos que podem desencadear a divulgação de informações, o público-alvo e ações esperadas.

Apesar de a grande concentração das empresas não possuir um plano de comunicação de Gestão de Riscos, foi observado um aumento de 10% em relação ao cenário observado na 1ª edição da pesquisa.



Frequência em que os riscos estratégicos são comunicados aos executivos e gestores

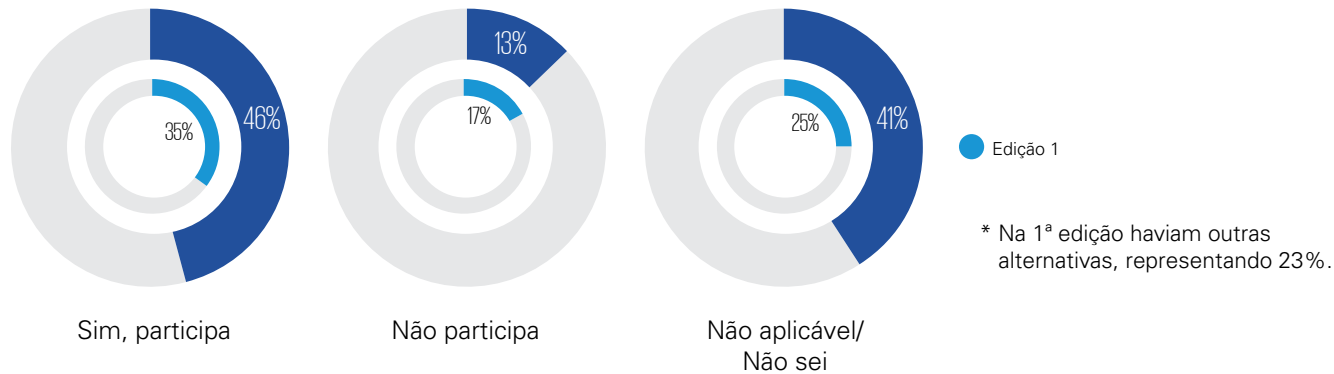


* Na 1ª edição havia ainda a alternativa "Outra", representada por 5%.

A comunicação dos riscos aos executivos e gestores deve ser uma prática constante nas empresas, uma vez que a partir do conhecimento dos riscos incorridos, é possível identificar os processos com maior potencial de impacto à empresa e decisões mais assertivas são tomadas. Sendo assim, as boas práticas de mercado indicam que tal comunicação deveria acontecer no mínimo anualmente e quando há a ocorrência de desvios nos riscos monitorados.

A periodicidade da comunicação não sofreu mudanças significativas, mantendo a maior parte das empresas participantes, 54%, habituadas a realizá-la pelo menos anualmente. Em contrapartida, apenas 9% alegam comunicar os riscos aos executivos e gestores nas condições apontadas anteriormente. Adicionalmente, ainda existe uma parcela resistente à preocupação com o tema, passando de 9 à 11% as empresas que não efetuam qualquer tipo de reporte.

A área de Gestão de Riscos participa ativamente na elaboração de informações sobre os fatores de risco divulgadas ao mercado?



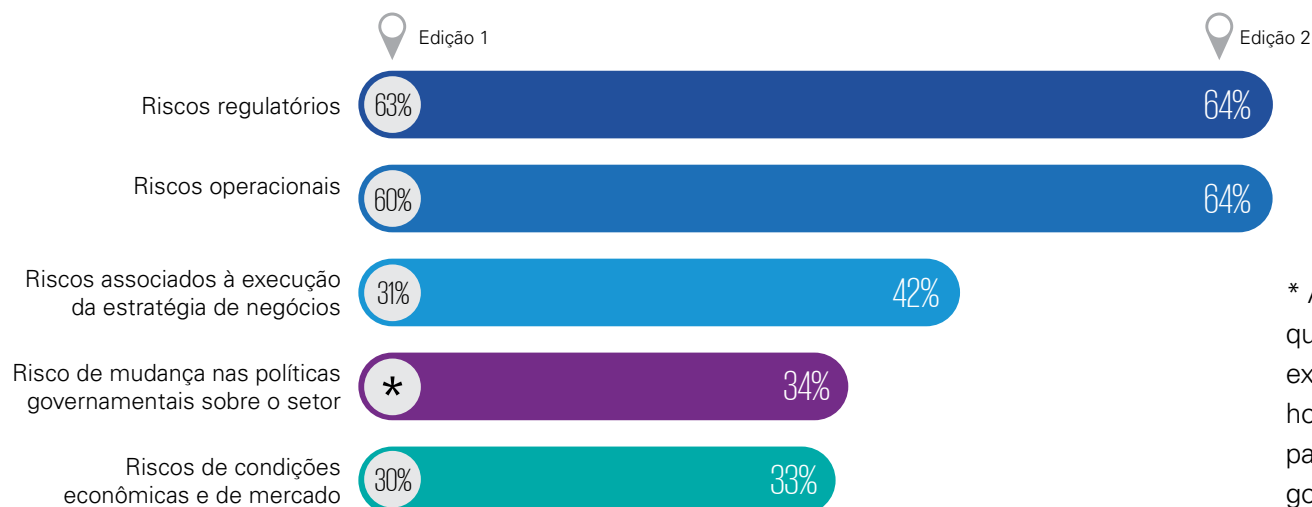
Foi verificado que a maioria das empresas que divulgam informações sobre os fatores de risco no mercado conta com a participação da área Gestão de Riscos para esta atividade.





Principais Riscos

Top 5 riscos que mais afetam as Empresas

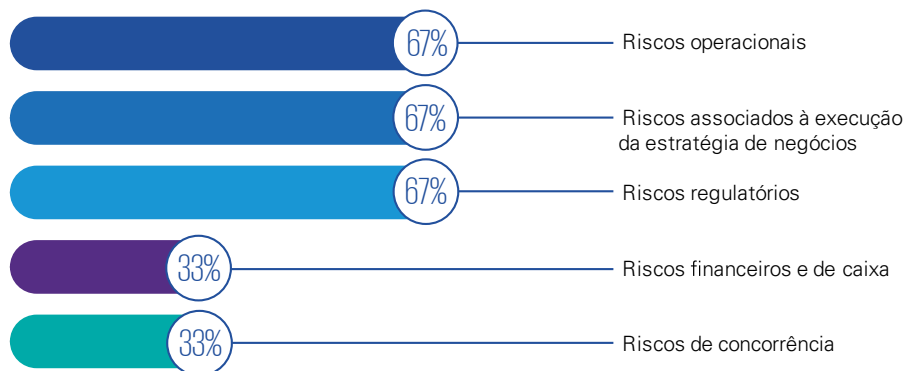


* As empresas apontam que os 5 principais riscos que as afetam permanecem os mesmos, com exceção de "Riscos da tecnologia da informação", hoje selecionado por apenas 29%, dando espaço para a "Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor".

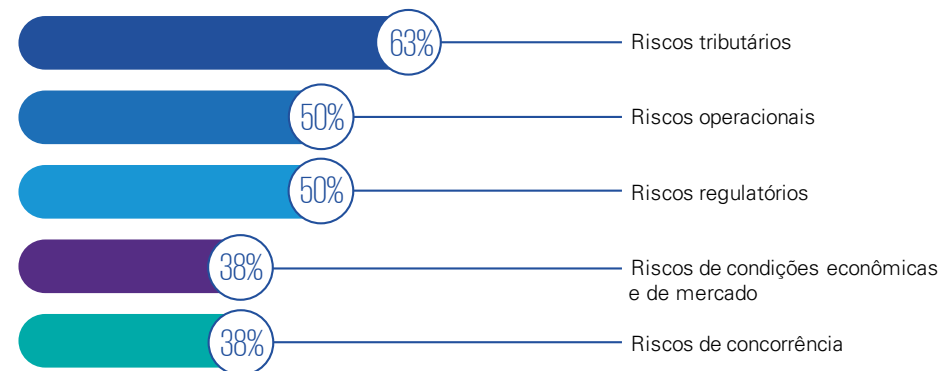
Principais Riscos por Segmento



Aeroespacial/ Defesa



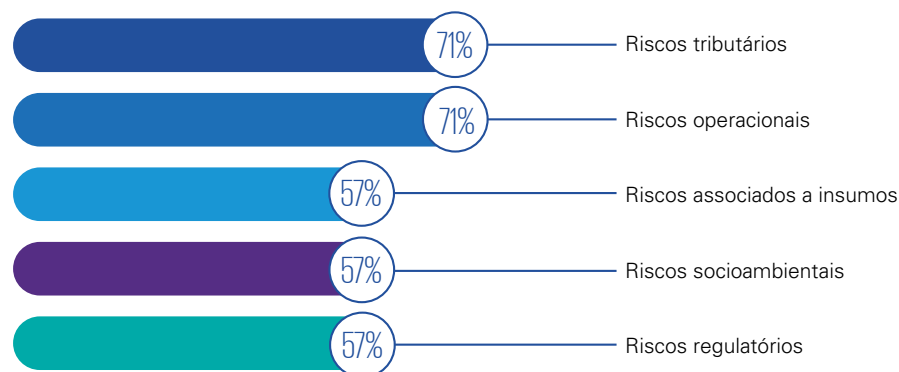
Agronegócio



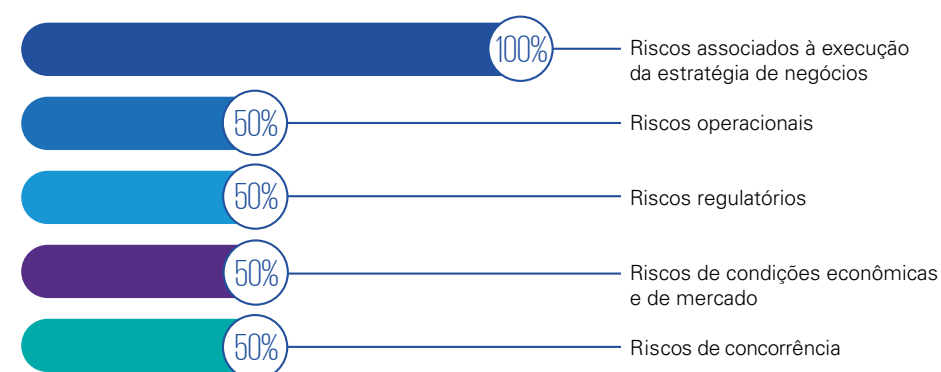
Principais Riscos por Segmento



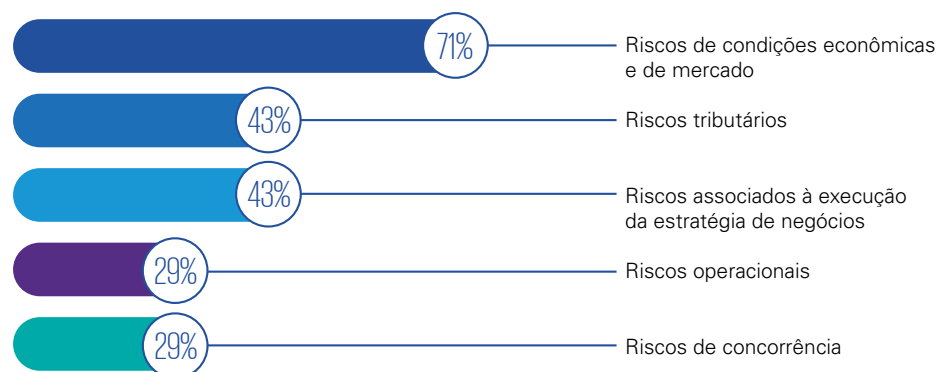
Alimentos e Bebidas



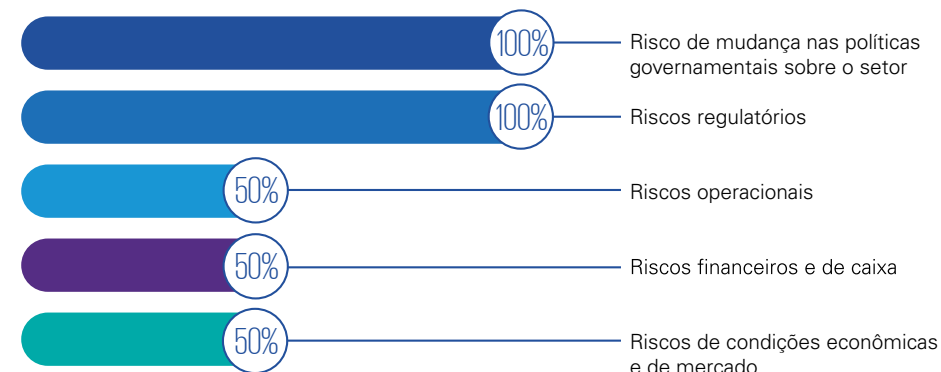
Bens de Consumo



Automotivo



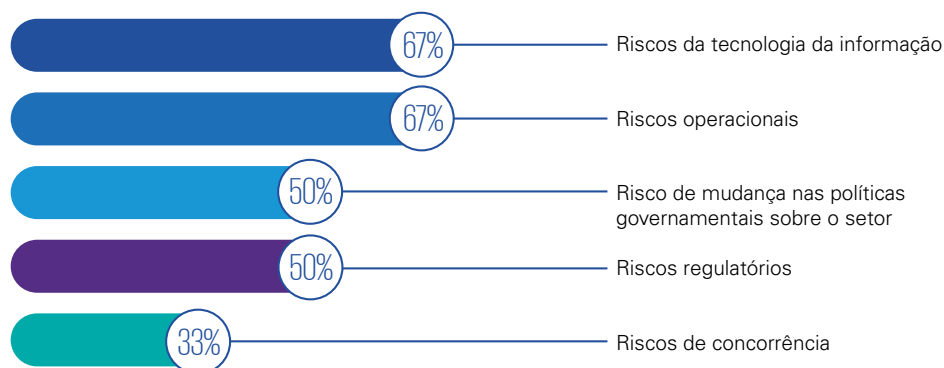
Biotechnologia



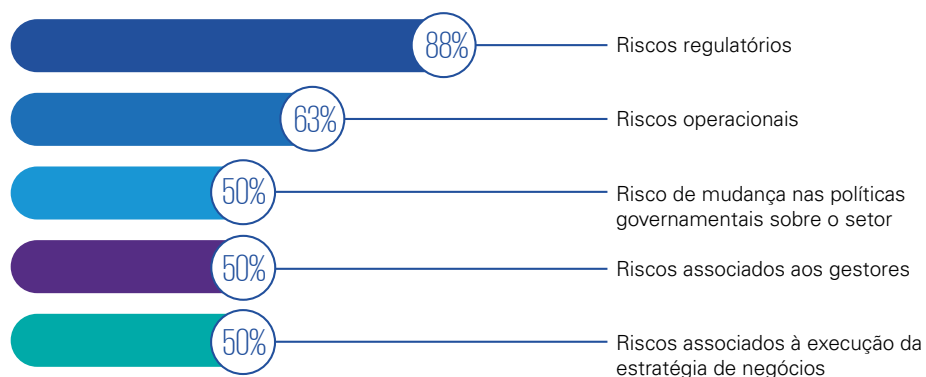
Principais Riscos por Segmento



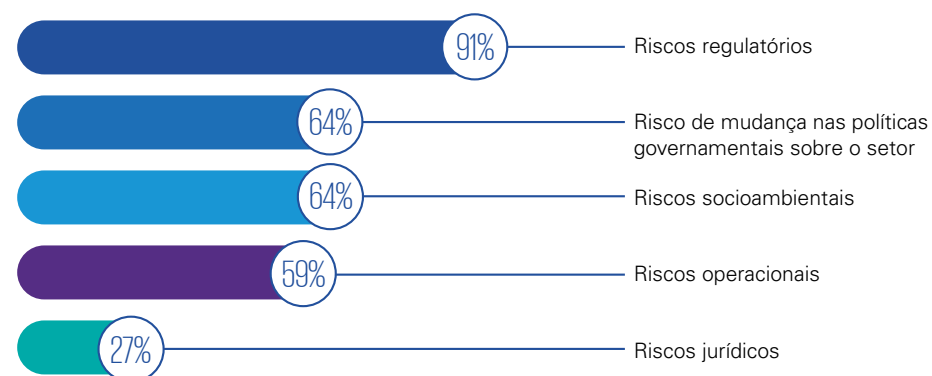
Construção/Imobiliário



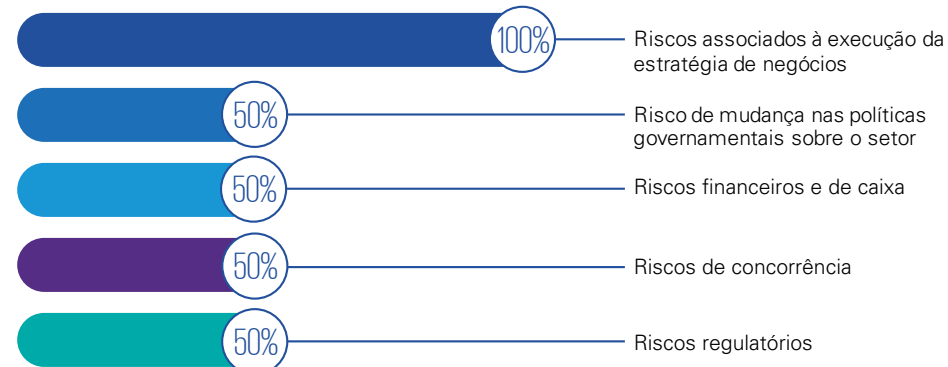
Educação



Energia, Recursos Naturais e Saneamento



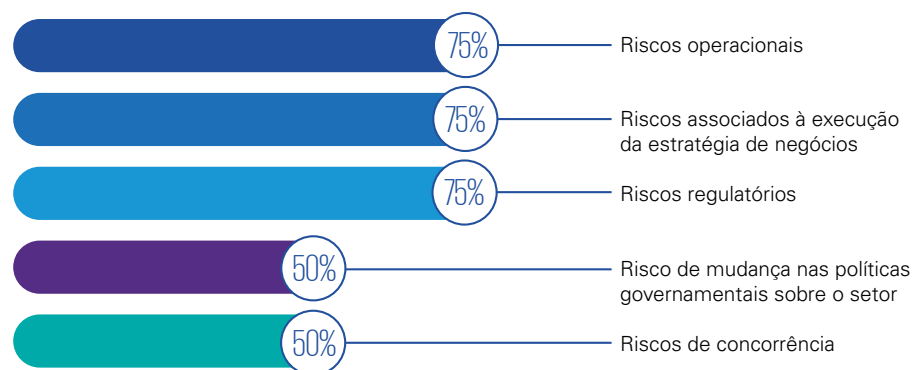
Entretenimento, Mídia e Editorial



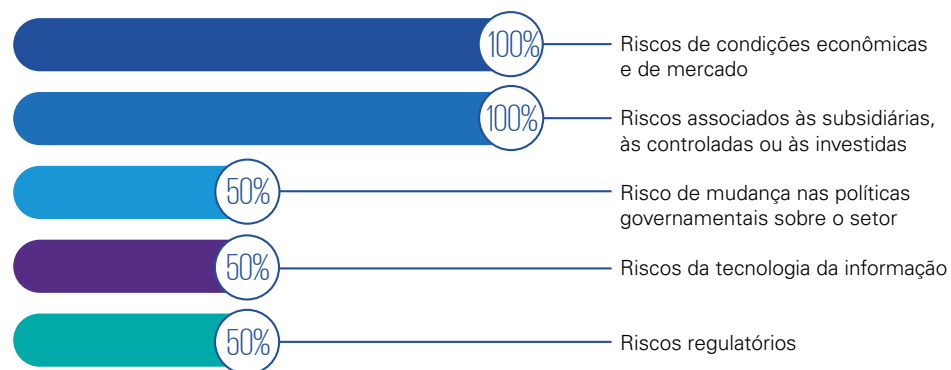
Principais Riscos por Segmento



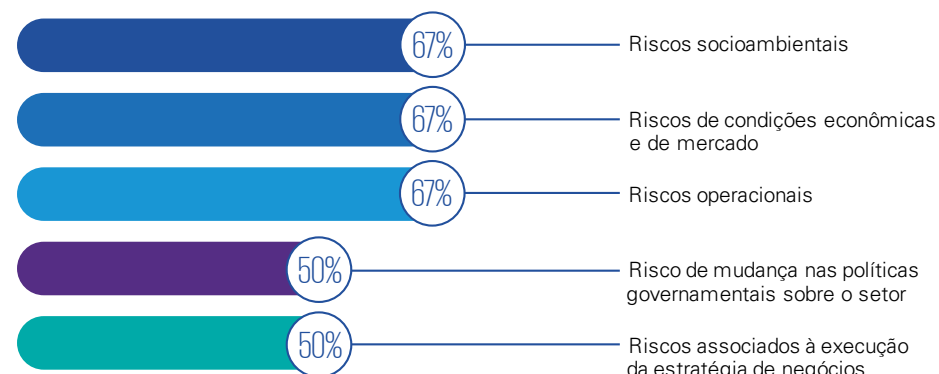
Farmacêutica



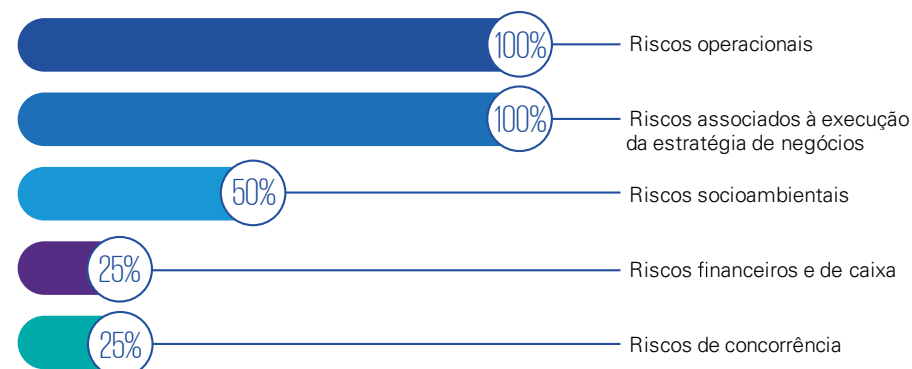
Infraestrutura



Logística e Distribuição



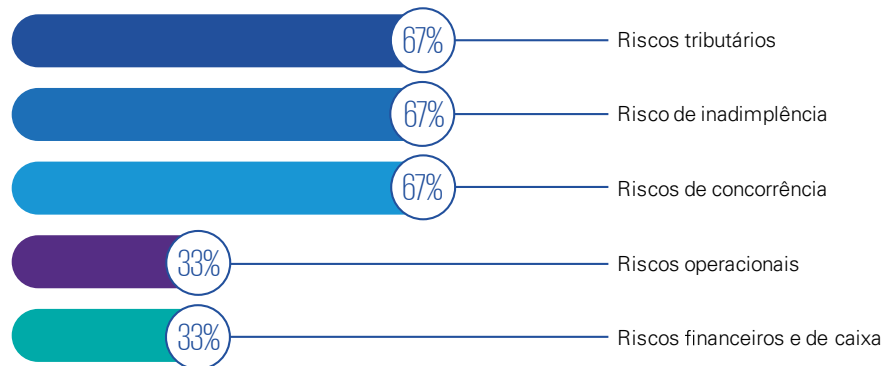
Manufatura



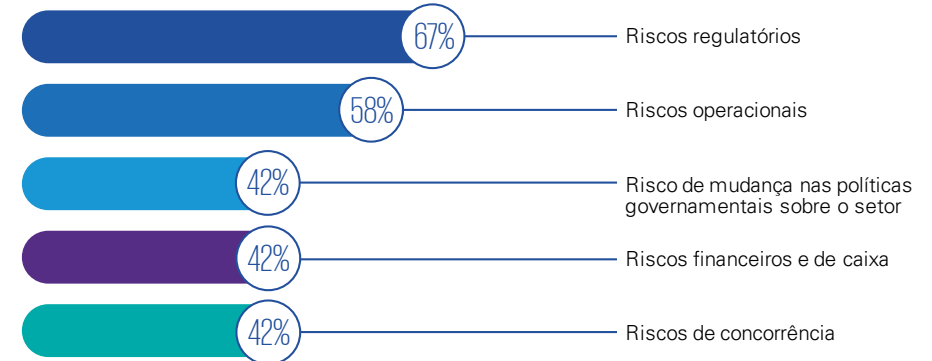
Principais Riscos por Segmento



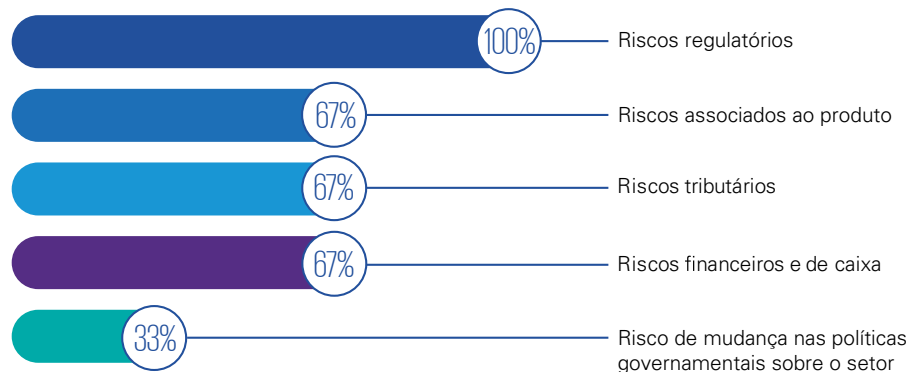
Outsourcing/ Terceirização



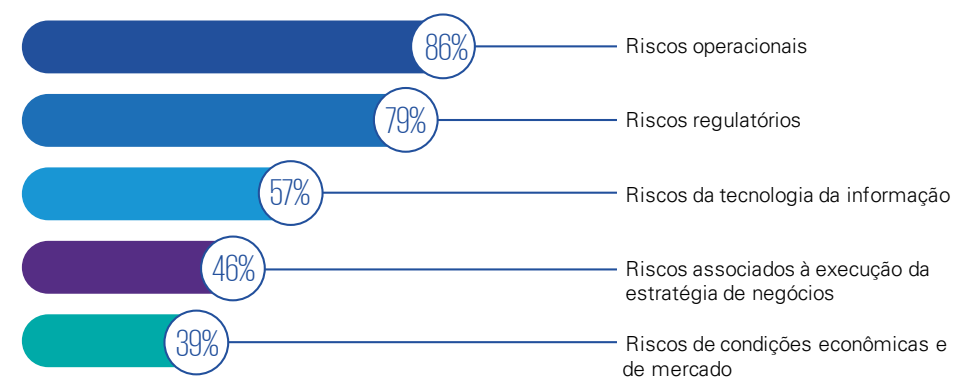
Saúde



Químico



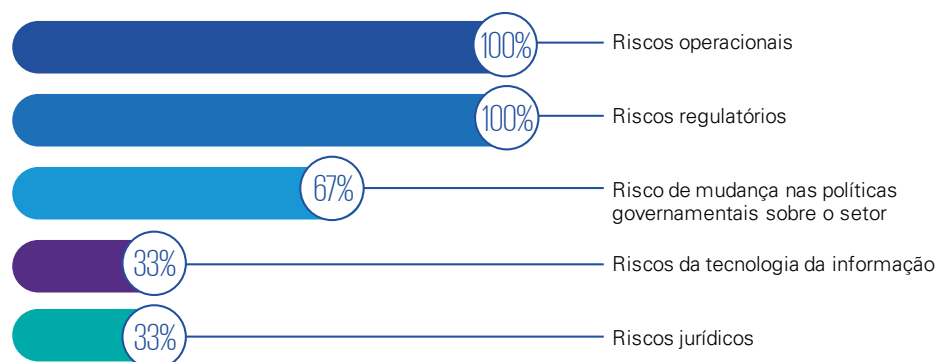
Serviços Financeiros



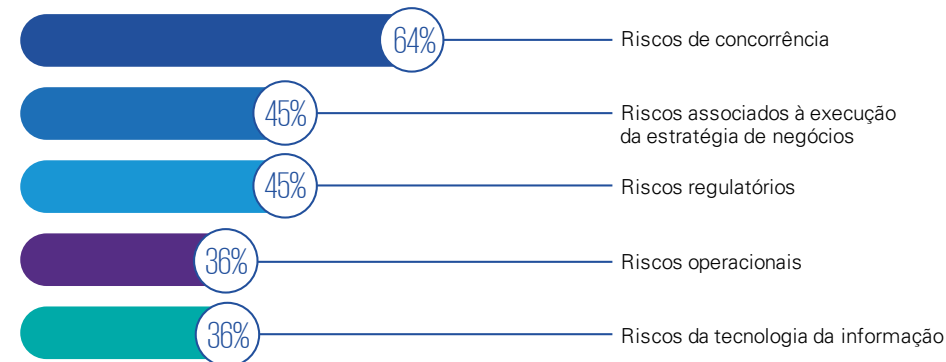
Principais Riscos por Segmento



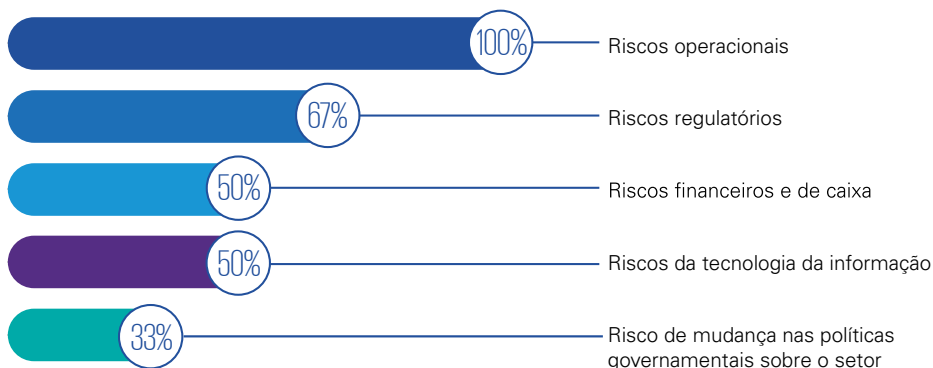
Tecnologia



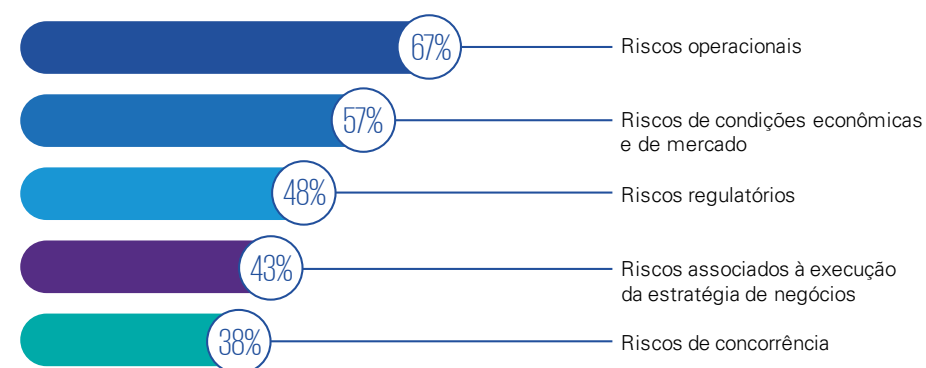
Varejo



Transporte, Viagens e Turismo



Outros



Fale com o nosso time

Luis Navarro

Sócio-lider de Gestão de Riscos e de Crises

Tel: (11) 3940-5143

laonavarro@kpmg.com.br

Thais Mendonça

Gerente Sênior

Tel: (11) 3940-1512

tmendonca@kpmg.com.br

Diego Salgado

Gerente

Tel: (11) 3940-5510

diegosalgado@kpmg.com.br



KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



© 2020 KPMG Assessores 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.

Projeto gráfico e diagramação: Regina Beer (Ex-Libris Comunicação Integrada).