

# Importante:

**As informações compartilhadas durante o evento são sigilosas e todo o material divulgado pela KPMG é de sua propriedade, estando proibido fotografar, gravar, armazenar, reproduzir ou compartilhar todo o conteúdo divulgado no evento, salvo prévio e expresso consentimento por escrito da KPMG.**



**Websérie**

# KPMG Risk Journey 2023

**Maturidade das funções de GRC e  
Strategic Risk Management**



# Moderadores

## Maturidade das funções de GRC e Strategic Risk Management



**André Coutinho**

Sócio-líder de Advisory da KPMG no Brasil e na América do Sul



**Lucio Anacleto**

Sócio-líder de Financial Risk Management da KPMG no Brasil



**Diogo Dias**

Sócio-líder de Risk Advisory Solutions da KPMG no Brasil

# Próximos webcasts



Acesse a agenda completa e inscreva-se!

**31/01**

Das 17:30 às 19:00

**Uma tripla ameaça nas Américas**

*(Emerson Melo | Carolina Paulino | Leandro Augusto)*

**02/02**

Das 17:30 às 19:00

**Auditoria interna, compliance e riscos ESG**

*(Nelmara Arbex | Fernando Lage)*

**07/02**

Das 17:30 às 19:00

**Riscos de tecnologias emergentes e inovação**

*(Leandro Augusto | Thammy Marcato)*

**09/02**

Das 17:30 às 19:00

**Maturidade das funções de GRC e Strategic Risk Management**

*(Thais Mendonça | Julio Carvalho)*

**14/02**

Das 17:30 às 19:00

**Criptoativos, desafios na regulamentação e impactos ESG**

*(KPMG: Fabio Lacerda | Maria Eugenia Buosi | CVM: Antônio Carlos Berwanger)*

**16/02**

Das 17:30 às 19:00

**Tendências nas práticas de governança corporativa e de gerenciamento de riscos das empresas brasileiras em 2023**

*(Sidney Ito | Fernanda Santanna)*

# Reveja os webcasts realizados pela KPMG:



Escaneie o QR code  
ou clique aqui



# Apresentação

## Maturidade das funções de GRC e Strategic Risk Management



### Thais Mendonça

Sócia-diretora e líder em  
Gestão de Riscos da  
KPMG no Brasil



### Julio Carvalho

Sócio-líder da prática de Auditoria  
Interna da KPMG no Brasil

# Transformação

## Transformações organizacionais estão demandando a “disrupção” do GRC

Mudanças regulatórias, nas expectativas sociais e no entendimento cultural

Aceleração digital e rápidas mudanças tecnológicas

Pressões orçamentárias

Novas expectativas das equipes e falta de talentos

Riscos emergentes

Mudanças sem precedentes nos negócios e nos modelos operacionais



# Desafios

## Dores dos principais stakeholders



### Gestor GRC (2a e 3a linhas)

#### Objetivo:

Ser o *trusted advisor*. Conduzir os processos de GRC, bem como engajar e dar suporte às partes interessadas como Governança e áreas de negócio.

#### Dores:

- Exigência de novas competências
- Falta de ferramentas adequadas
- Dados espalhados pelas empresas
- Baixa integração e sinergia entre as funções GRC



### Áreas de Negócio (1a linha)

#### Objetivo:

Promover o alcance de metas e estratégias para continuidade e sucesso da empresa.

#### Dores:

- Demandas de GRC burocráticas
- Desalinhamento entre as demandas de GRC e os objetivos estratégicos
- Necessidade de reportes semelhantes a diferentes áreas do GRC



### Governança (CA e COAUD)

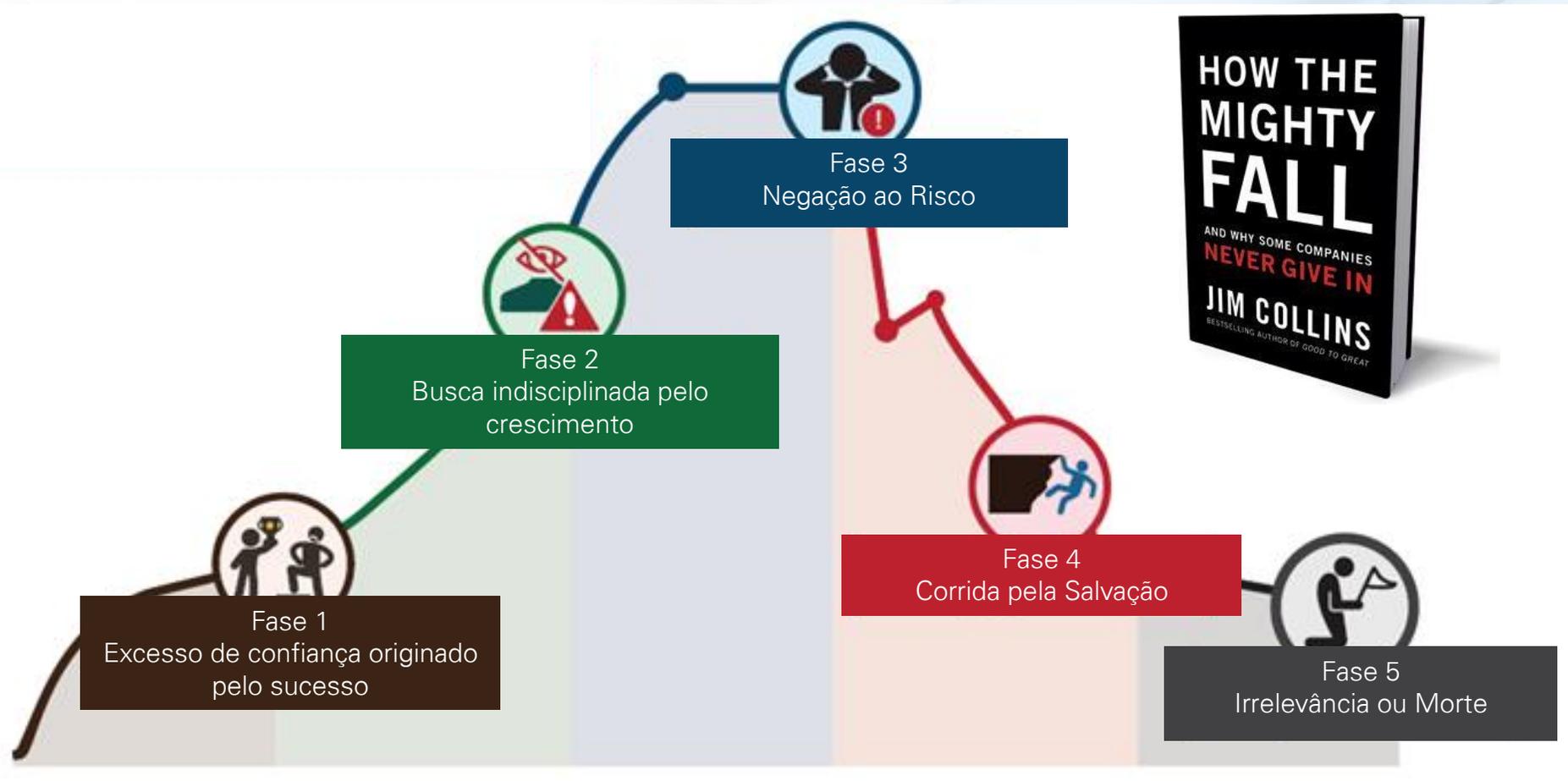
#### Objetivo:

Elo entre acionistas e diretoria. Atua na tomada de decisões para o direcionamento estratégico dos negócios, de acordo com os principais interesses dos acionistas.

#### Dores:

- Processos não são ágeis e não recebem informações de forma tempestiva
- Falta de visão de longo prazo (riscos emergentes e disruptivos)
- Visões e entregas segregadas das diferentes áreas do GRC

# Os 5 estágios do declínio



# Questões chaves

## Entendimento dos desafios individuais e coletivos do GRC

Quais suas dores e desafios?

**O que pensam os demais stakeholders?**

Qual o nível de maturidade **atual** do GRC?

Qual o nível de maturidade **desejado** para o GRC?

Qual a importância de avaliar os níveis de maturidade?

**Existe uma escala?**

Para que **evoluir** a maturidade do GRC?

# Tudo começa com estratégia

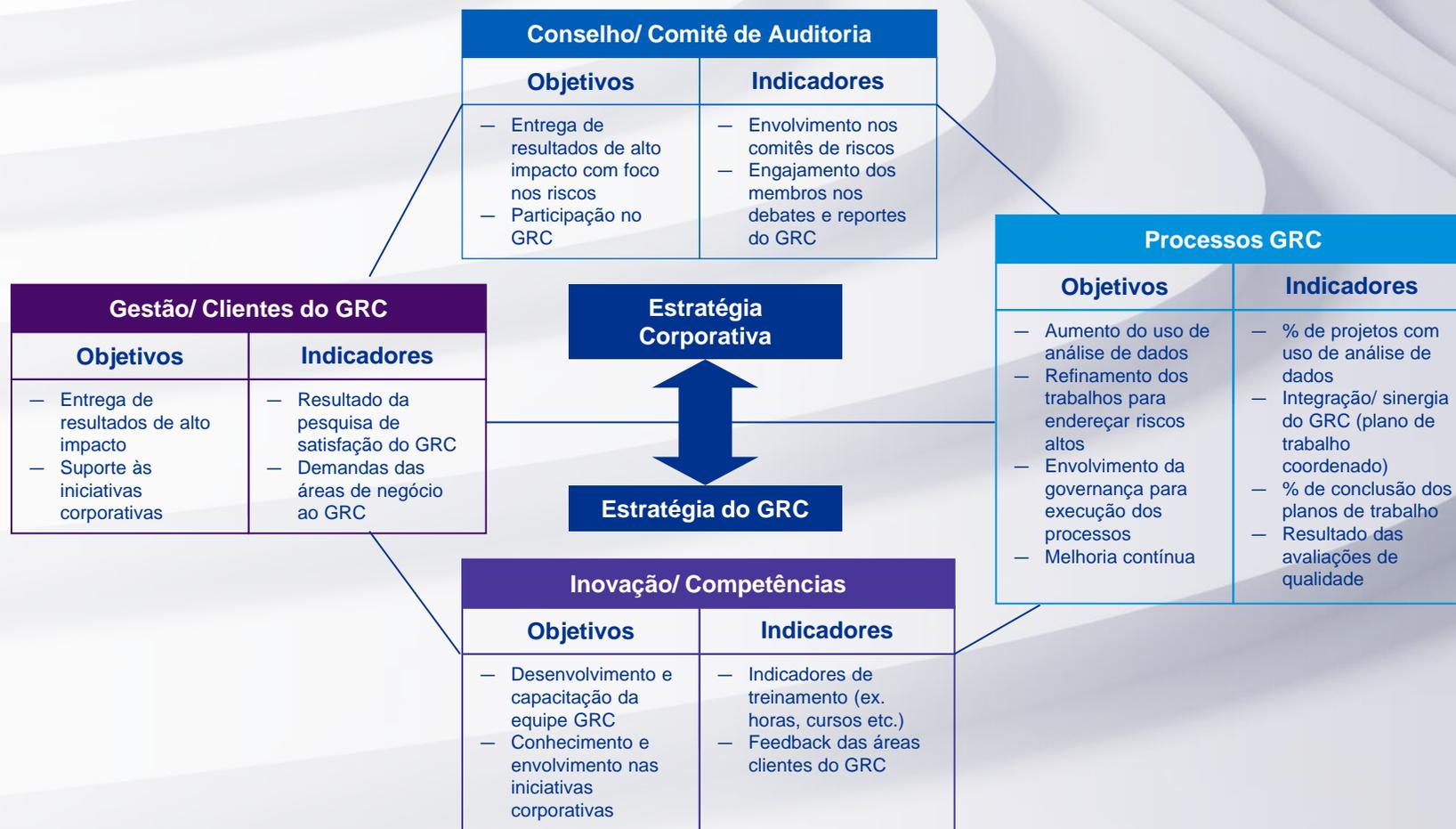
## Alinhamento entre estratégia e GRC



Fonte: COSO's 2017 Framework, Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance

# Estratégia GRC

## Exemplo de indicadores para avaliar a maturidade do GRC

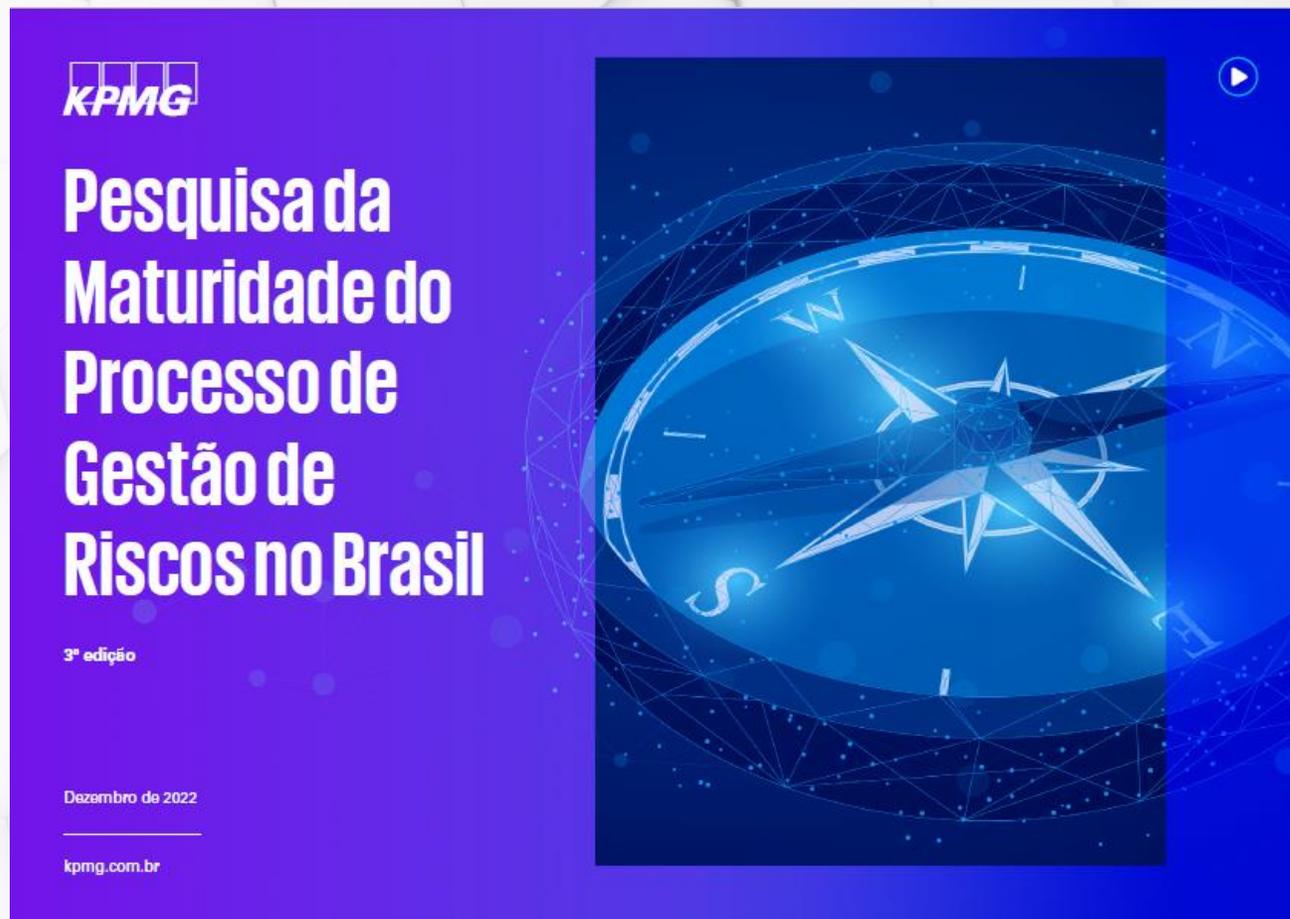


# Maturidade da Gestão de Riscos

3ª edição da pesquisa

Com base nas 3 edições da pesquisa, publicadas desde 2018, percebe-se que o maior desafio da gestão de riscos permanece o mesmo: colocar o processo em prática.

Contudo, este desafio foi agravado pela necessidade de ampliar a capacidade de gerenciar riscos e de dar respostas mais rápidas, incluindo o reporte para mercado, clientes, fornecedores e sociedade.



# Maturidade da Gestão de Riscos

3ª edição da pesquisa

PLATAFORMA WEB

JUNHO A AGOSTO DE 2022

24 PERGUNTAS

7 ELEMENTOS KPMG

ESCALA DE 5 NÍVEIS



Fraco

Sustentável

Maduro

Integrado

Avançado

# Maturidade da Gestão de Riscos

Maturidade predominante por edição



 1ª edição

 2ª edição

 3ª edição

# Governança

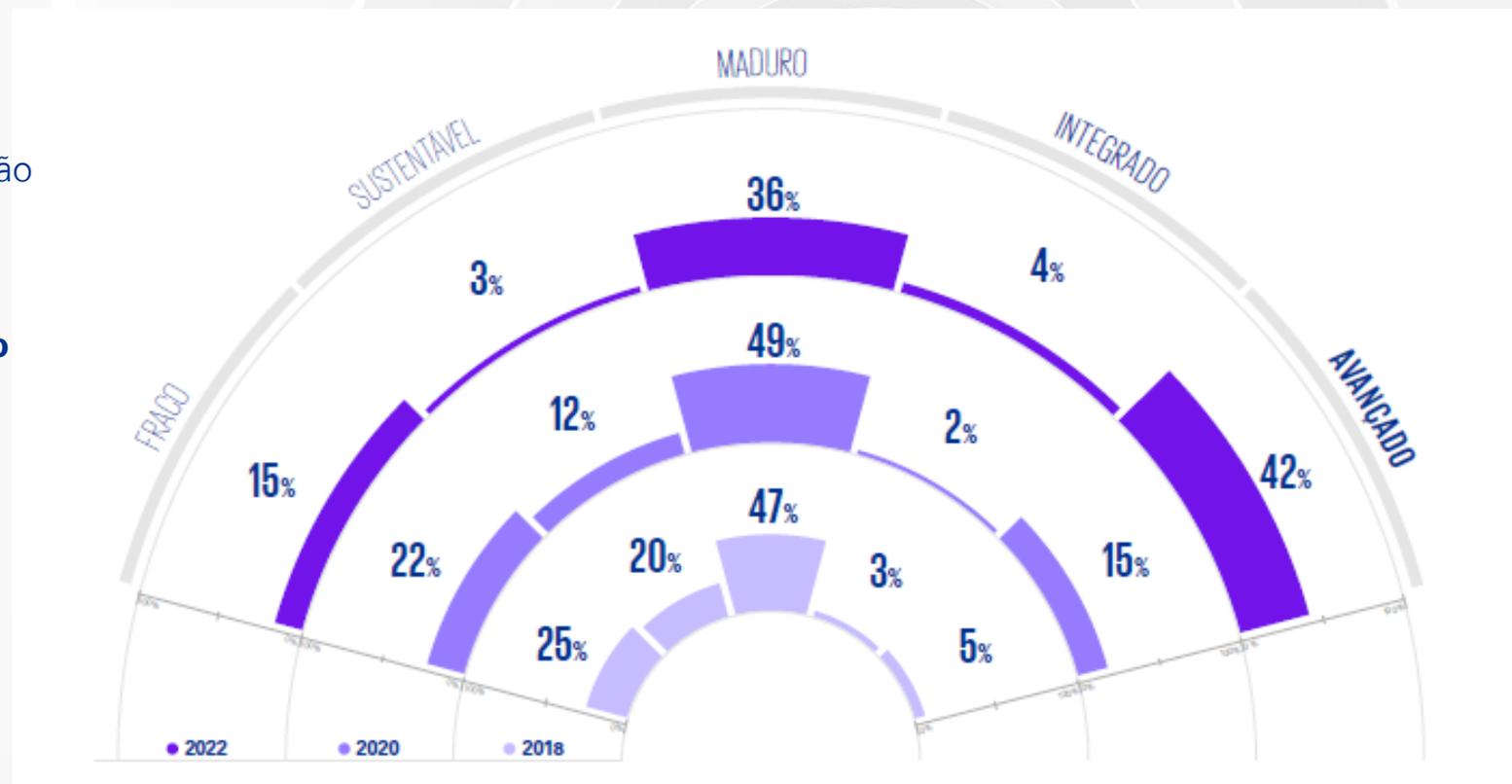
## O modelo de governança já não é mais um desafio para as empresas

### Não faltam referências para a definição:

- dos agentes que devem ser envolvidos no processo, seus papéis e responsabilidades
- do reporte, garantindo a independência da função
- da metodologia aplicada nos processos.

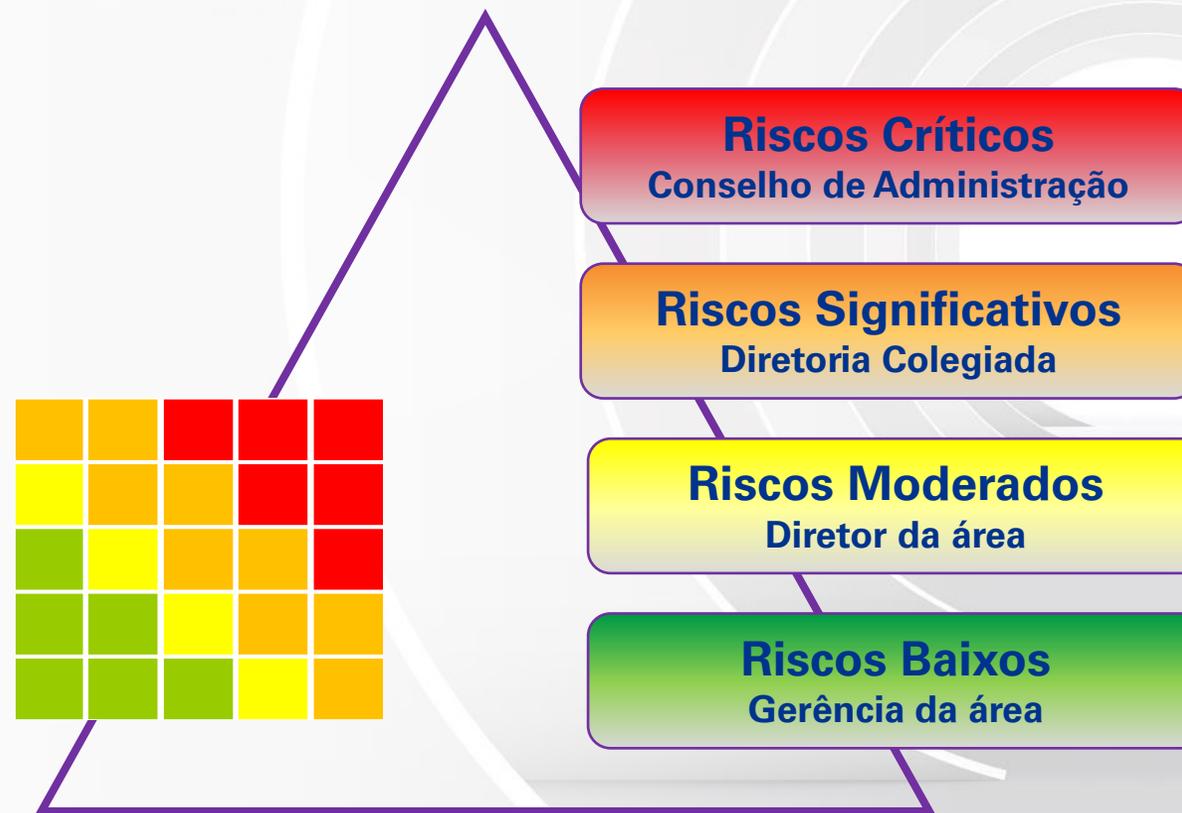
### A Gestão de Riscos é uma ferramenta de gestão que suporta a tomada de decisão estratégica, possibilitando:

- melhor análise de cenários
- maior agilidade para mudanças de trajetórias
- o direcionamento assertivo de investimentos



# Governança

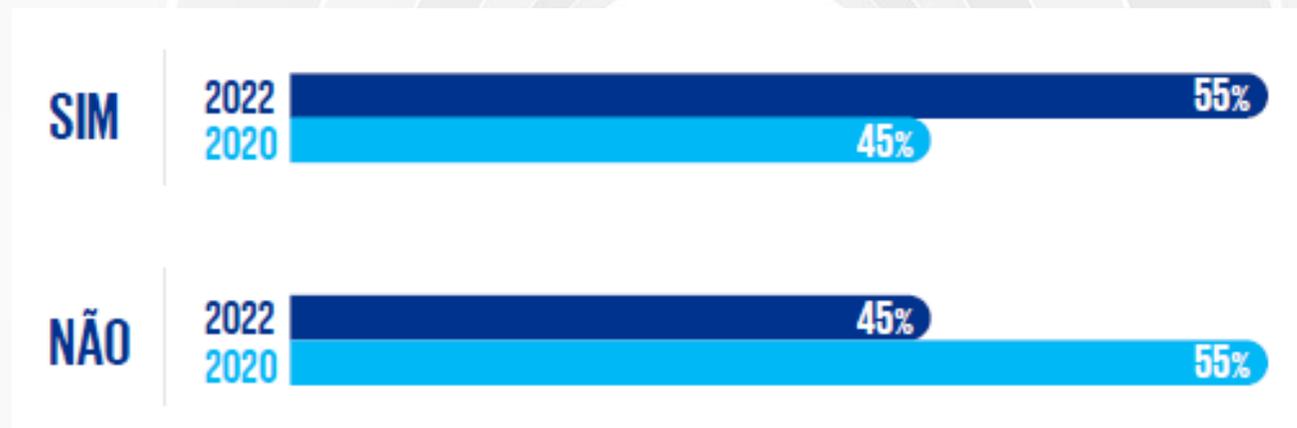
Entretanto, a governança dos riscos (accountability) ainda tem espaço para melhoria



# Apetite e Estratégia

A integração com o planejamento estratégico é limitada ao compartilhamento dos objetivos estratégicos

Ainda que observada uma melhoria na integração da estratégia com a gestão de riscos, a identificação dos riscos ocorre após definição dos objetivos estratégicos, ou seja, tratam-se de riscos já assumidos pela empresa.

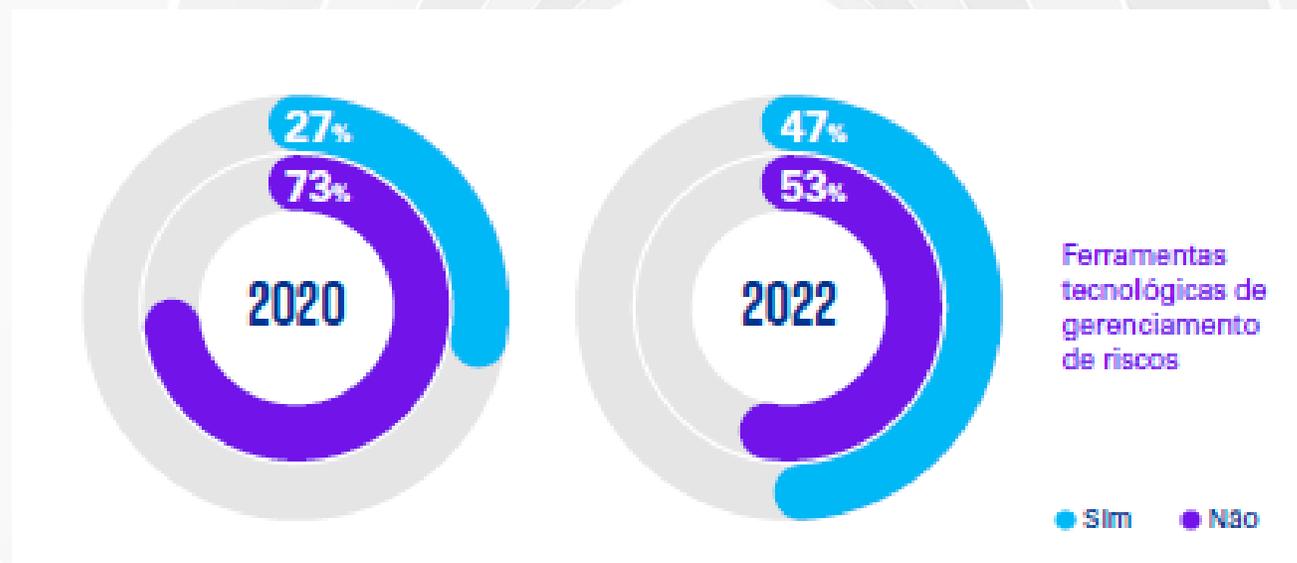


# Dados e Tecnologia

O uso da tecnologia está mais presente, mas a aplicação prática e a extração de conteúdo relevante ainda figura como grande desafio

As tecnologias existentes limitam-se a repositórios de dados, impactando:

- agilidade para a obtenção de dados relevantes
- gestão de ações de tratamento
- monitoramento de indicadores de riscos, reportes e alertas em tempo real
- entre outras informações necessárias para a tomada de decisão assertiva e tempestiva



# Cultura de Riscos

A cultura sempre foi um dos maiores desafios da gestão de riscos e permanece nesta posição. O nível de maturidade predominante da “cultura de riscos” reduziu de maduro (2020) para fraco (2022).

Nos últimos anos, principalmente com a propagação da COVID-19, muitas empresas entraram em estado de sobrevivência e **as atividades preventivas de gerenciamento de riscos ficaram em segundo plano.**

Tal observação é ainda fundamentada pelo **aumento no número de empresas que reportam não ter programas de capacitação e treinamentos em gestão de riscos.**

## Existência de programa de capacitação e/ou treinamento em gestão de riscos



# SRM como resposta

## A transformação da Gestão de Riscos

### Conteúdo de riscos:

- A gestão de riscos deve fazer parte da estratégia, como ferramenta para apoiar a tomada de decisão estratégica e o direcionamento dos esforços e investimentos
- Uso de novas fontes de informação para fomentar as discussões estratégicas e potencializar a captura de eventos com potencial impacto ao negócio

### Processo de gerenciamento de riscos:

- Uso efetivo de tecnologia como suporte ao processo, principalmente em relação à coleta de dados e insights de riscos
- Foco em dar maior agilidade na tomada de decisão
- Reestruturação dos níveis de reporte e aprovação

# Strategic Risk Management



# Q&A



# Próximos webcasts



Acesse a agenda completa e inscreva-se!

**31/01**

Das 17:30 às 19:00

**Uma tripla ameaça nas Américas**

*(Emerson Melo | Carolina Paulino | Leandro Augusto)*

**02/02**

Das 17:30 às 19:00

**Auditoria interna, compliance e riscos ESG**

*(Nelmara Arbex | Fernando Lage)*

**07/02**

Das 17:30 às 19:00

**Riscos de tecnologias emergentes e inovação**

*(Leandro Augusto | Thammy Marcato)*

**09/02**

Das 17:30 às 19:00

**Maturidade das funções de GRC e Strategic Risk Management**

*(Thais Mendonça | Julio Carvalho)*

**14/02**

Das 17:30 às 19:00

**Criptoativos, desafios na regulamentação e impactos ESG**

*(KPMG: Fabio Lacerda | Maria Eugenia Buosi | CVM: Antônio Carlos Berwanger)*

**16/02**

Das 17:30 às 19:00

**Tendências nas práticas de governança corporativa e de gerenciamento de riscos das empresas brasileiras em 2023**

*(Sidney Ito | Fernanda Santanna)*



# Risk University Senior Level

84 horas de conteúdo  
Início: 21 de março



Acesse o site



# Certificação em Investigações Corporativas

40 horas de conteúdo.  
Início: 20 de março



Acesse o site





# Fale com nosso time



## **André Coutinho**

Sócio-líder de Advisory da KPMG no Brasil e na América do Sul

[acoutinho@kpmg.com.br](mailto:acoutinho@kpmg.com.br)



## **Lucio Anacleto**

Sócio-líder de Financial Risk Management da KPMG no Brasil

[lanacleto@kpmg.com.br](mailto:lanacleto@kpmg.com.br)



## **Diogo Dias**

Sócio-líder de Risk Advisory Solutions da KPMG no Brasil

[dsdias@kpmg.com.br](mailto:dsdias@kpmg.com.br)



## **Thais Mendonça**

Sócia-diretora e líder em Gestão de Riscos da KPMG no Brasil

[tmendonca@kpmg.com.br](mailto:tmendonca@kpmg.com.br)



## **Julio Carvalho**

Sócio-líder da prática de Auditoria Interna da KPMG no Brasil

[julio-carvalho@kpmg.com.br](mailto:julio-carvalho@kpmg.com.br)