

Deloitte.

Gestão de Riscos e Compliance

**Abordagem prática para
mitigação dos riscos e
fortalecimento da
governança corporativa**

28 de outubro de 2016



Conteúdo

- Conceitos
- Pesquisa de Gestão de Riscos
- Implantação da Gestão de Riscos
- Programas de Compliance

Definição de Governança Corporativa

“Governança corporativa é o **sistema** pelo qual as empresas e demais organizações são **dirigidas**, **monitoradas** e **incentivadas**, envolvendo os relacionamentos entre:

- **Sócios.**
- **Conselho de administração.**
- **Diretoria.**
- **Órgãos de fiscalização e controle.**
- **Demais partes interessadas.”**



Fonte IBGC

Gestão de Riscos

“Gestão de Riscos consiste na **sistematização** do processo de **identificação**, **entendimento** e **definição de resposta** aos riscos.”
“**Risco** é tudo aquilo que pode **impactar** a Companhia no **antigimento** dos **objetivos estratégicos**.”

Responsabilidades

Linhas de Defesa da Organização

1

Dono do Risco

**Supervisiona, e
Gerencia Riscos**

**Unidades e Áreas
de Negócio**

**Implementa as
Ações**



2

Gestão de Riscos

**Aprova e
Define Prioridades**

**Compliance e
Controles Internos**

**Auxilia, Consolida,
e Coordena**



3

Auditoria Interna

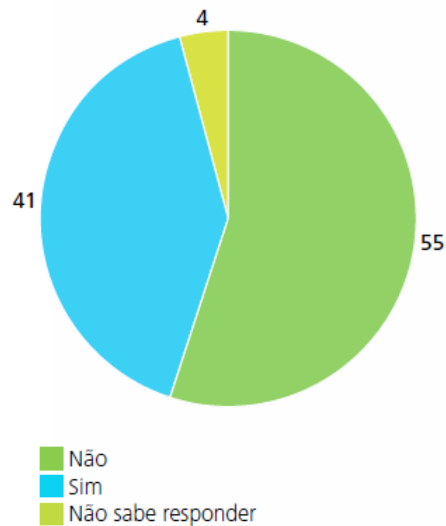
Valida e Testa



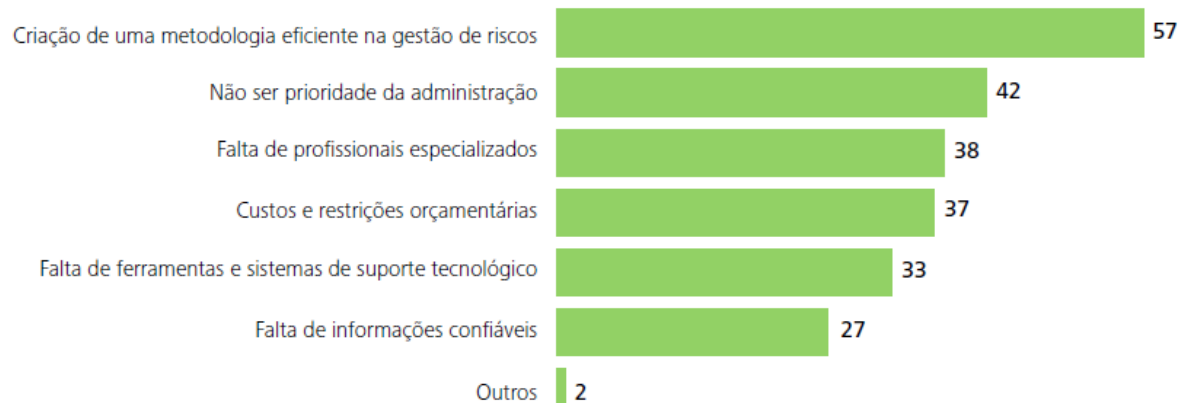
Gestão de Riscos

Pesquisa Deloitte

Possui uma área específica de gestão de riscos? (em %)



Principais desafios na implantação de um processo de gestão de riscos eficaz (em %)*



* Respostas múltiplas

Gestão de Riscos

Passos de Implementação



Gestão de Riscos

Identificação dos Riscos



- **Quais os Riscos do segmento?**
 - Riscos Reportados (10K, 20F) / Formulário de Referência / Realização de Benchmark / Apoio de Consultorias.
- **Quais os meus Riscos específicos?**
 - Entendimento do Negócio / Self assessment (Pesquisa online: SurveyMonkey, Gizmo, etc.)

Gestão de Riscos

Classificação dos Riscos

Identificação
dos Riscos

Classificação
dos Riscos

Priorização
dos Riscos

Resposta
aos Riscos

Estratégico

Governança Corporativa

Relacionamento com Acionista	Sucessão
Indicadores de Riscos e Performance	Desvios / Fraude
Reputação e Imagem	Aderência às Políticas
Limites de Autoridade	Gestão de Mudança

Modelo de Negócios

Fusão e Aquisição	Desenvolvimento de Novos Produtos
Investimentos e Projetos	Integração de Negócios
Planejamento e Orçamento	Internacionalização
Logística	

Ambiente Externo

Cenário Econômico
Mercado e Concorrência
Cenário Político

Financeiro

Fluxo de Caixa	Crédito
Covenants	Taxa de Juros
Câmbio	

~50
Riscos

Operacional

T.I.

Segurança das Informações
Integridade das Informações
Disponibilidade e Desempenho
Continuidade dos Negócios

Operações

Eficiência e Eficácia
Gestão de Estoques
Controle Patrimonial
Gestão da Qualidade / Perda

Cliente

Concentração de Clientes
Práticas Comerciais
Obrigação com Clientes

Fornecedores

Concentração de Fornecedores
Práticas de Compra
Gestão de Contratos
Parceria e Terceirização

Pessoal

Dependência de Pessoal
Capacitação
Atração / Retenção de Talentos

Regulamentar

Contábil e Financeira	Tributário / Fiscal
Trabalhista	Ambiental
Anticorrupção	

Gestão de Riscos

Classificação dos Riscos

Identificação
dos Riscos

Classificação
dos Riscos

Priorização
dos Riscos

Resposta
aos Riscos

Estratégico				Financeiro	
Governança Corporativa		Modelo de Negócios		Ambiente Externo	
Relacionamento com Acionista		Desenvolvimento de Novos Produtos		Fluxo de Caixa	Credito
Indicadores de Riscos e Performance		Integração de Negócios		Covenants	Taxa de Juros
Reputação e Imagem				Câmbio	
Limites de Autoridade					
Sucessão					
Definição: Ausência de profissionais preparados para sucessão de pessoas-chave na execução de atividades críticas.					
TI					
Segurança das Informações	Gestão de Estoque	Práticas Comerciais	Práticas de Compra	Capacitação	
Integridade das Informações	Controle Patrimonial	Obrigação com Clientes	Gestão de Contratos	Atração / Retenção de Talentos	
Disponibilidade e Desempenho					
Continuidade dos Negócios	Gestão da Qualidade / Perda		Parceria e Terceirização		

Gestão de Riscos

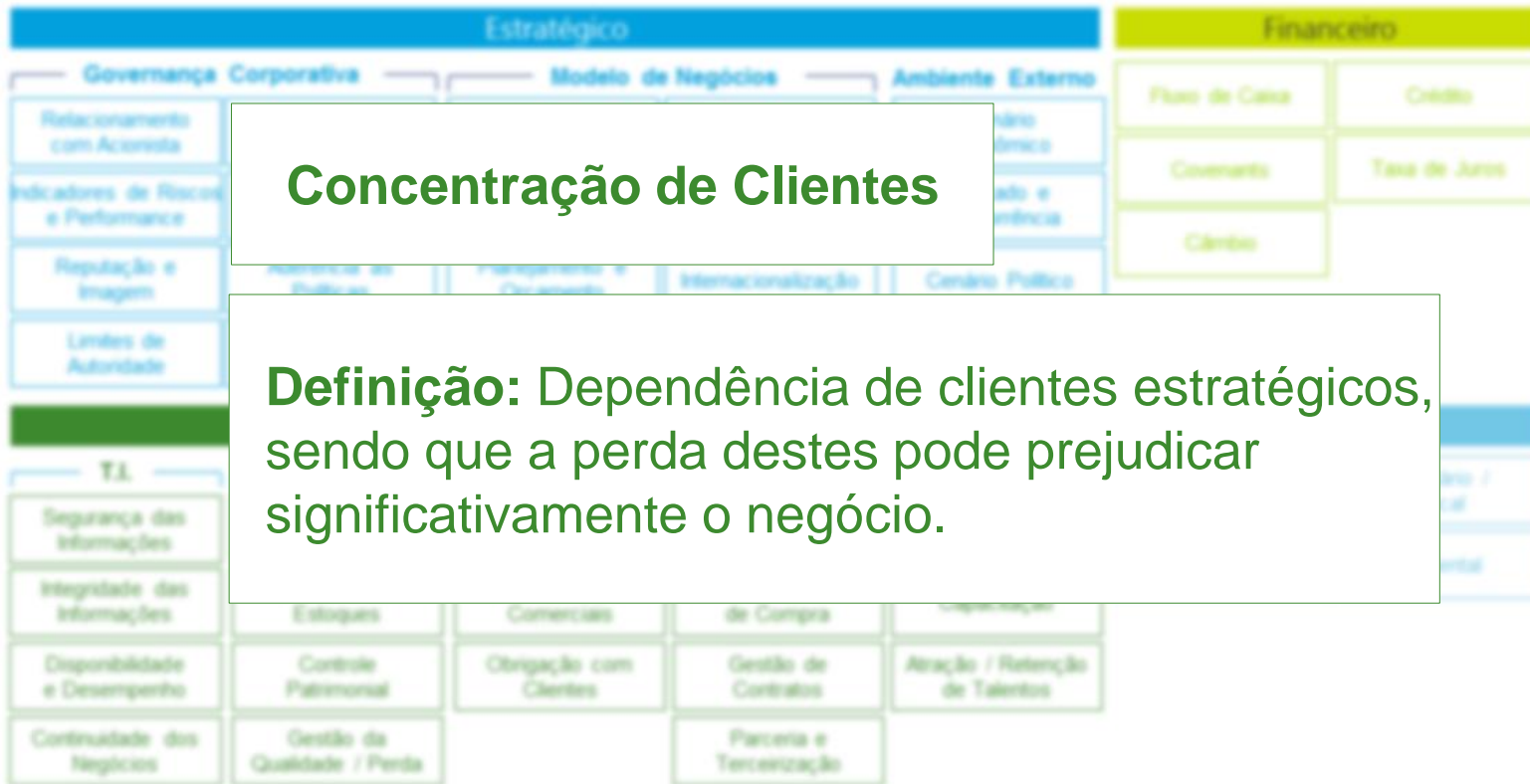
Classificação dos Riscos

Identificação
dos Riscos

Classificação
dos Riscos

Priorização
dos Riscos

Resposta
aos Riscos



Gestão de Riscos

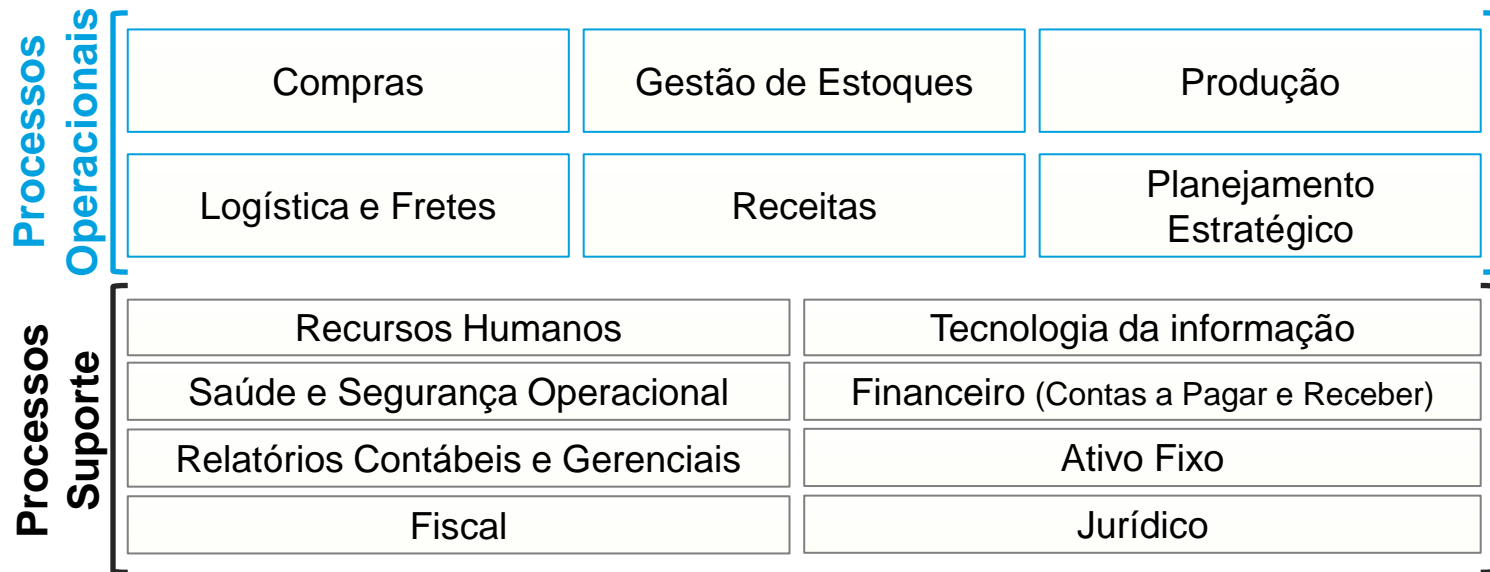
Classificação de Processos

Identificação
dos Riscos

Classificação
dos Riscos

Priorização
dos Riscos

Resposta
aos Riscos



Gestão de Riscos

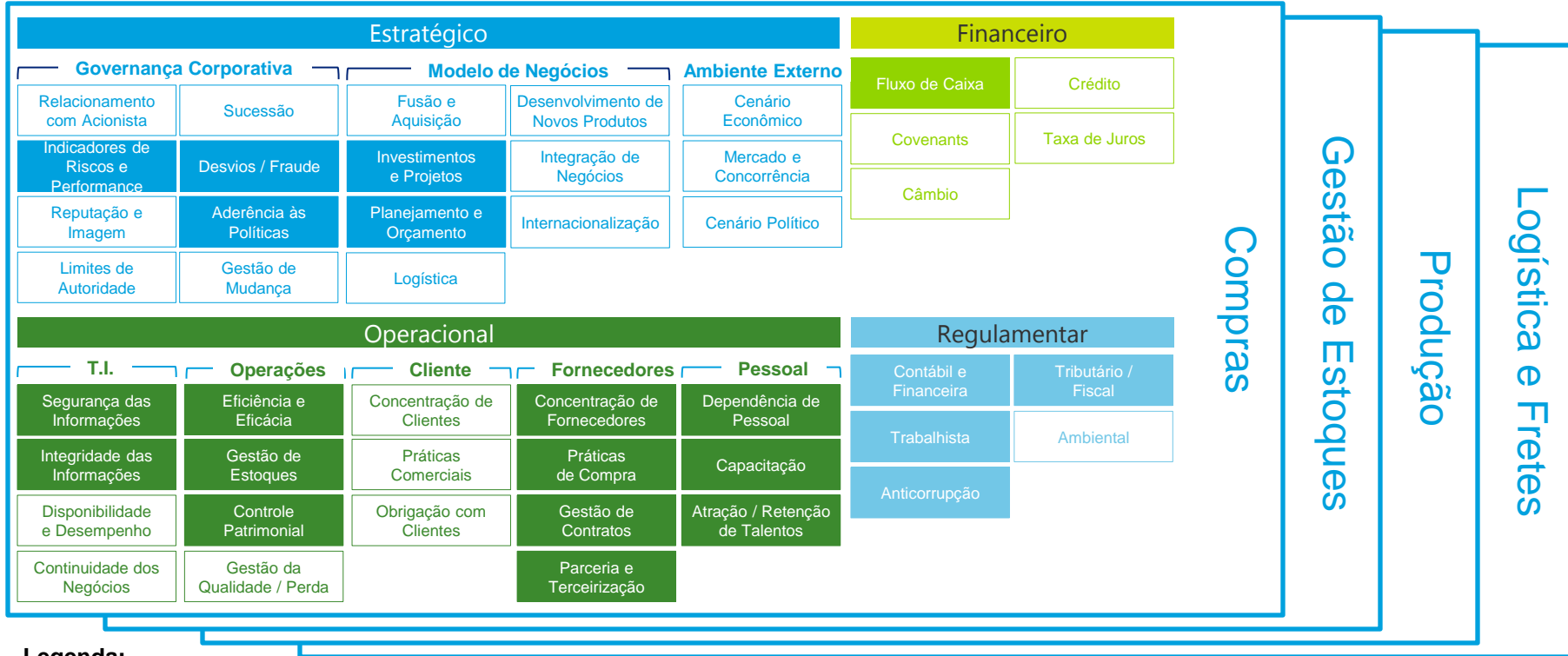
Classificação dos Riscos por Processo

Identificação dos Riscos

Classificação dos Riscos

Priorização dos Riscos

Resposta aos Riscos



Legenda:

■ ■ ■ ■ Riscos Inerentes ao Processo de Compras

Gestão de Riscos

Priorização

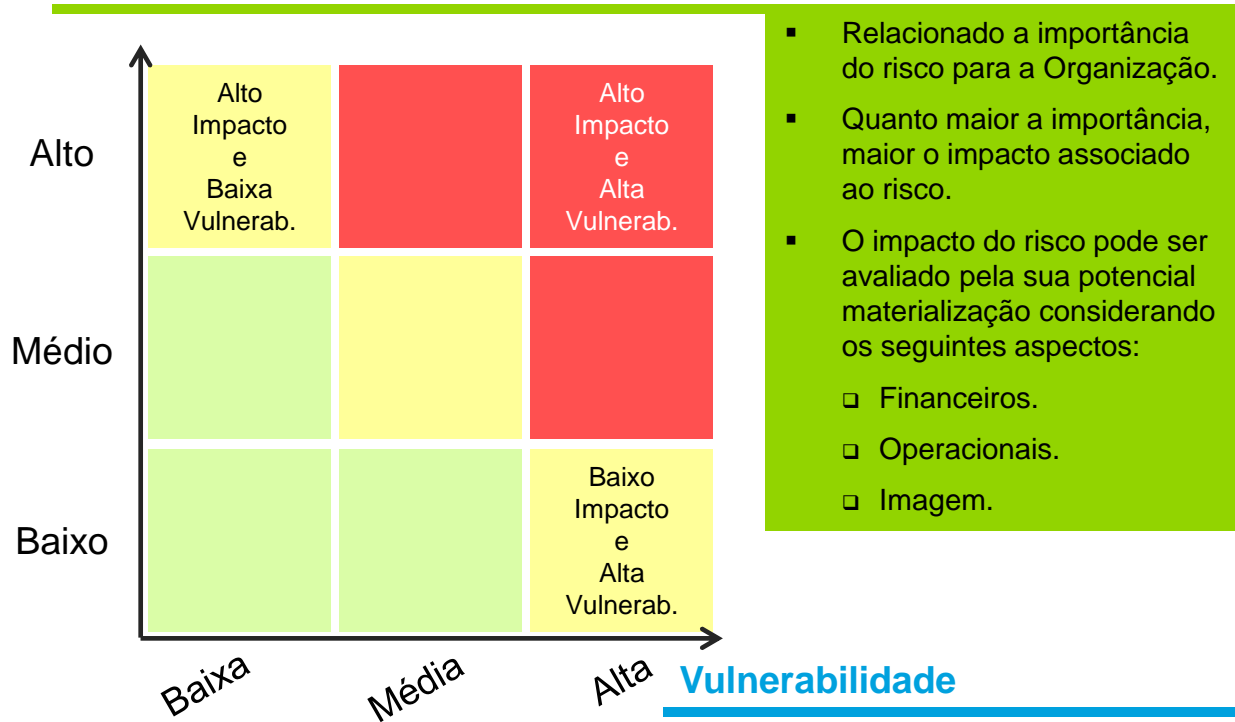
Identificação
dos Riscos

Classificação
dos Riscos

Priorização
dos Riscos

Resposta
aos Riscos

Impacto



- Relacionada a qualidade dos controles internos.
- Quanto melhor o nível dos controles internos, menor a vulnerabilidade associada ao risco.

Gestão de Riscos

Priorização



Mecanismos para priorização:

1) Avaliação individual por Risco

Prós

- Visão detalhada.
- Avaliação quantitativa e qualitativa.

Contras

- Tempo/Custo para priorização.

2) Priorização por votação/questionário

Prós

- Tempo/Custo para priorização.

Contras

- Avaliação qualitativa.

Gestão de Riscos

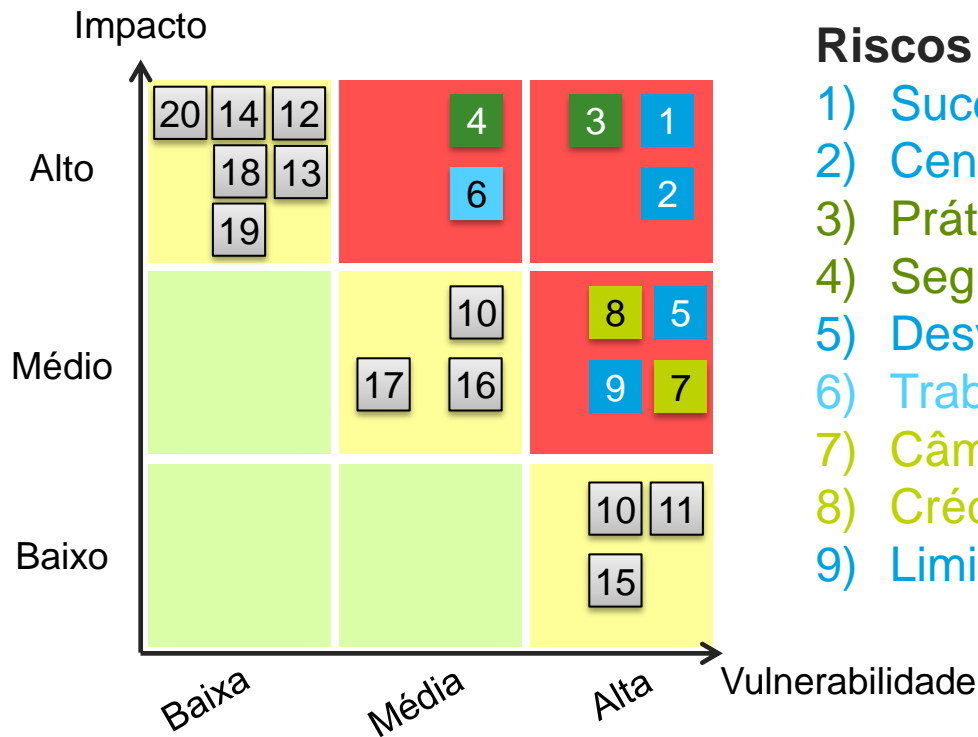
Mapa priorizado

Identificação
dos Riscos

Classificação
dos Riscos

Priorização
dos Riscos

Resposta
aos Riscos



Riscos Altos

- 1) Sucessão
 - 2) Cenário Econômico
 - 3) Práticas Comerciais
 - 4) Seguranças da Informação
 - 5) Desvios / Fraude
 - 6) Trabalhista
 - 7) Câmbio
 - 8) Crédito
 - 9) Limites de Autoridade
- Estratégico
 - Estratégico
 - Operacional
 - Operacional
 - Estratégico
 - Regulamentar
 - Financeiro
 - Financeiro
 - Estratégico

Gestão de Riscos

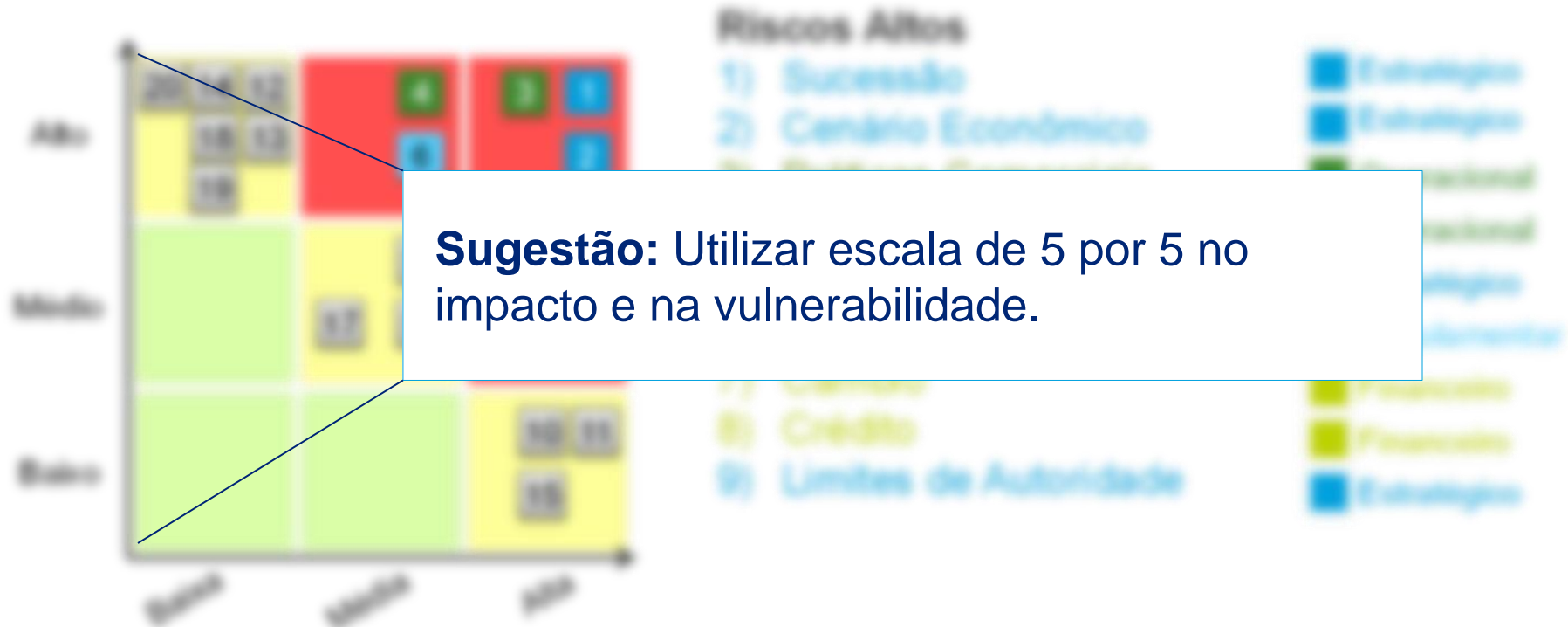
Mapa priorizado

Identificação
dos Riscos

Classificação
dos Riscos

Priorização
dos Riscos

Resposta
aos Riscos



Gestão de Riscos

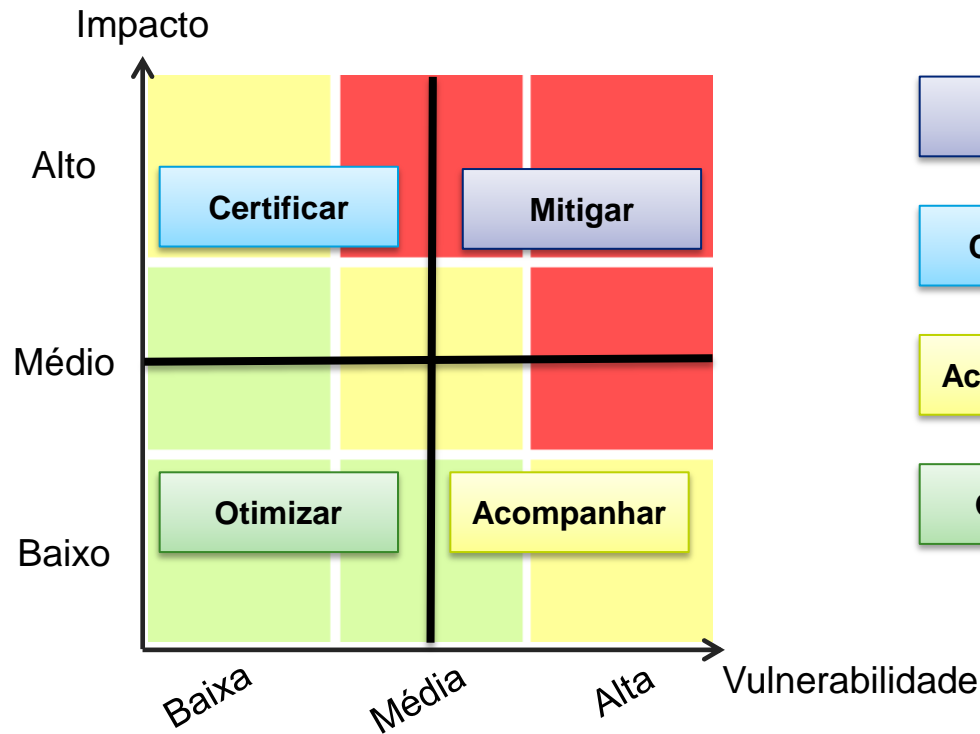
Como Interpretar o Mapa

Identificação
dos Riscos

Classificação
dos Riscos

Priorização
dos Riscos

Resposta
aos Riscos



Mitigar

Aprimorar controles sobre os riscos

Certificar

Garantia de operação dos controles

Acompanhar

Medida para impacto cumulativo

Otimizar

Avaliar transferência de recursos

Gestão de Riscos

Resposta ao Risco

Identificação
dos Riscos

Classificação
dos Riscos

Priorização
dos Riscos

Resposta
aos Riscos

1 Definir papéis e responsabilidades.

2 Definir qualificadores do risco.

3 Definir/Identificar controles para o risco.

4 Definir planos de ação.

5 Definir mecanismos para monitorar o risco.

Gestão de Riscos

Qualificadores do Risco



Risco de Sucessão

Ausência de profissionais preparados para sucessão de pessoas-chave na execução de atividades críticas.

Em decorrência de....

- Indefinição dos potenciais sucessores.
- Treinamento adequado.
- Dificuldade de retenção de talentos.

Gestão de Riscos

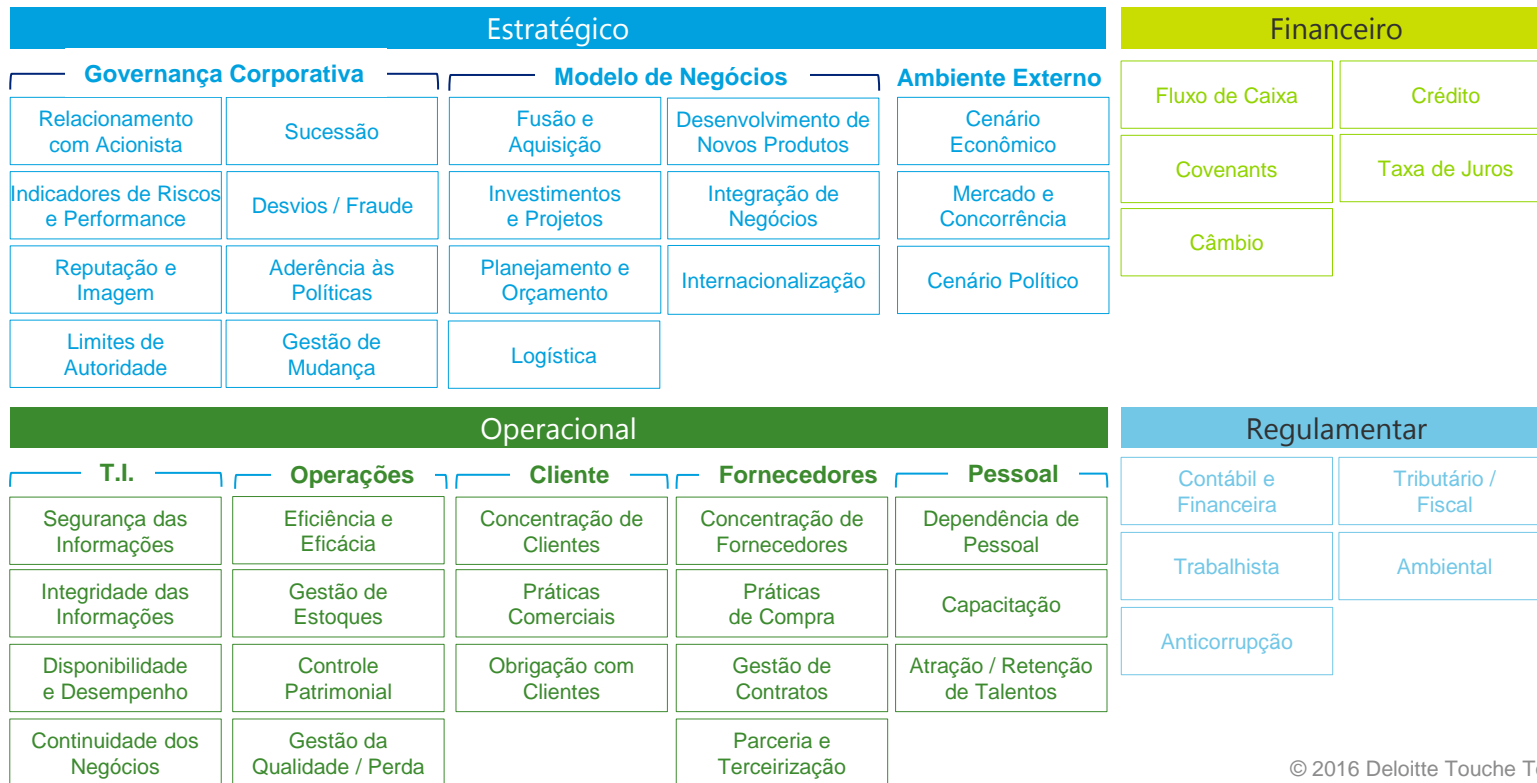
Sumário das Responsabilidades

	Gestão de Riscos	Dono do Risco	Auditoria Interna	Áreas de Negócio	Controles Internos
Qualificadores de Risco	Aprova	Define	Auxilia	Auxilia	Auxilia
Controles do Risco	-	Auxilia	Auxilia	Define	Aprova
Teste de Controle	Reporte periódico	Reporte periódico	Testa	Valida	Reporte periódico
Resposta ao Risco	Aprova	Define	Testa	Opera	Auxilia
Monitoramento ao Risco	Define apetite	Define	Reporte periódico	Opera	Reporte periódico

Programas de Compliance

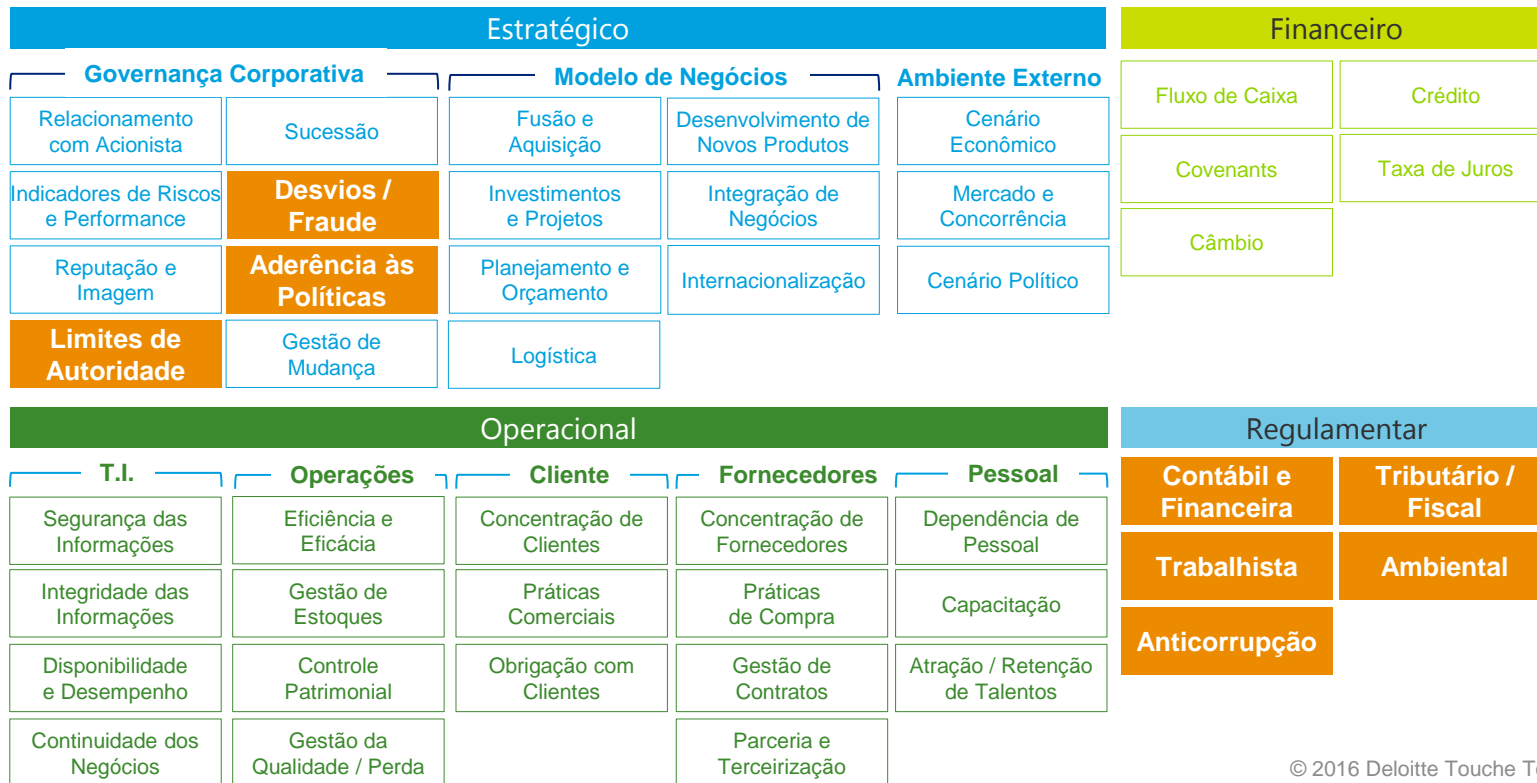
Programa de Compliance

Por onde começar?



Programa de Compliance

Por onde começar?



Programa de Compliance

Aspectos a Considerar

1

Compromisso da Alta Administração.

2

Área Responsável pelo Compliance.

3

Definição Clara de Regras (Código de Conduta, Políticas, etc).

4

Implantação do Canal de Denúncias.

5

Monitoramento.

6

Gestão de Consequências.

Duvidas???

Contatos

Deloitte.

Alexandre Antunes
Martins
Diretor

Deloitte Touche Tohmatsu
Rua Pasteur 463 - 5º andar
Curitiba, PR
80250-020

Direto: +55 (41) 3312-1408
Secretaria: +55 (41) 3312-1410
Celular: +55 (41) 9243-9829
E-mail: alexmartins@deloitte.com
www.deloitte.com.br

