



Gestão de riscos corporativos

**Como proteger e
aumentar o valor**

Advisory



Gestão de riscos corporativos

Como proteger e aumentar o valor

Nos mercados de hoje, as empresas são submetidas a um ritmo cada vez maior de mudanças —tecnologias disruptivas, modelos de negócio inovadores, novas formas de competição, mudanças geopolíticas. À medida que o mundo gera novas normas, o ajuste da estratégia aos riscos e oportunidades emergentes é elemento-chave para todas as empresas.

A proliferação de riscos e oportunidades enfrentada hoje pelas organizações não é simplesmente um “barulho”. A incapacidade de reconhecer e responder aos reais “sinais de mudança” nos setores industriais e no comportamento social pode significar a diferença entre o crescimento e a destruição para algumas empresas. O sucesso exige uma abordagem holística e integrada do gerenciamento de risco — o cenário competitivo e o ambiente de riscos exigem isso, os órgãos reguladores esperam isso e os investidores requerem a garantia do valor, do crescimento e da sustentabilidade.

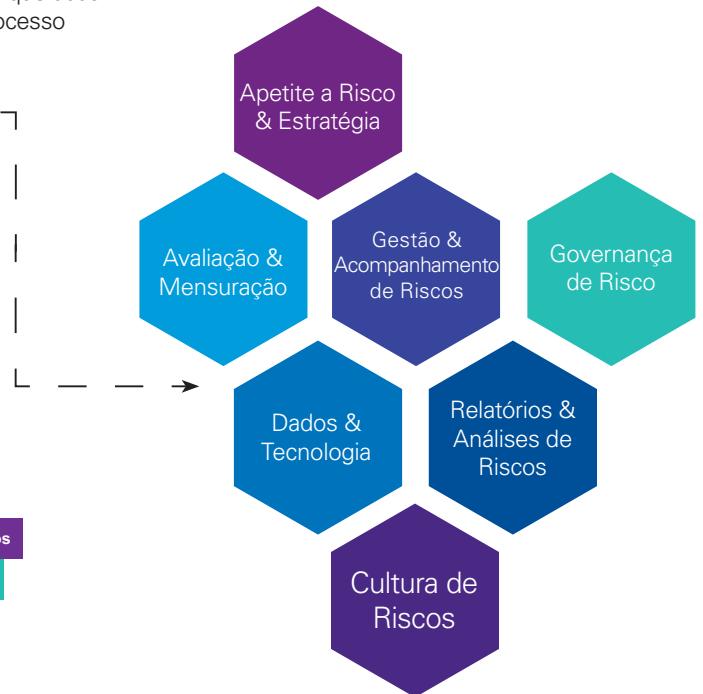
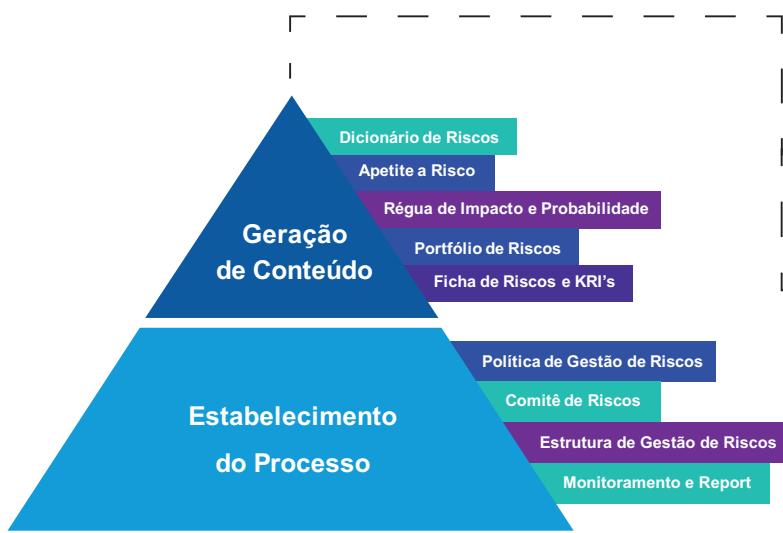
As necessidades corporativas, as exigências regulatórias e um aumento do interesse pelas agências de classificação de risco estão estimulando uma nova ênfase em gestão de riscos corporativos. Os executivos estão buscando implementar práticas de ERM pela primeira vez, ou aprimorar e desenvolver os processos já existentes incorporando uma abordagem adaptada à cultura e à estrutura da empresa, consistente com a estratégia de negócios, operacionalizada nos processos de negócio e focada nos riscos mais críticos.

Nas páginas seguintes descrevemos alguns temas comuns e práticas de referência que podem proporcionar mecanismos para que a gestão de riscos corporativos possibilite às organizações agregar valor ao negócio e obter vantagem competitiva.



Os princípios básicos da gestão de riscos corporativos

A implementação bem-sucedida da gestão de riscos corporativos requer que duas etapas sejam bem feitas: geração de conteúdo e estabelecimento do processo



1. Conteúdo de ERM com foco no futuro

Muitas empresas possuem conteúdo de ERM, mas pode ser que não seja o conteúdo adequado, isto é, os riscos identificados e mensurados podem não ser os riscos que inviabilizariam a empresa de atingir sua estratégia e que, consequentemente, resultariam na destruição de valor.

As empresas devem ter um olhar crítico e assegurar que tenham realmente identificado os riscos e as vulnerabilidades que poderiam ameaçar a estratégia geral de negócios da organização. Elas também precisam realizar uma avaliação de riscos com foco no futuro para reavaliar a estratégia à luz dos riscos emergentes internos e externos. Por exemplo, se uma organização estiver planejando comprar outra empresa, é de suma importância que ela aborde a operação não somente do ponto de vista do crescimento, mas também do ponto de vista dos riscos corporativos. O foco nos riscos faz com que a análise deixe de ser simplesmente responder à pergunta “essa aquisição atinge nossa meta estratégica imediata de crescimento?” para responder à pergunta “o impacto no nosso modelo de negócios faz sentido no contexto do ambiente de risco competitivo/setorial em mudança e no contexto social e geopolítico?”

Manter o conteúdo de risco “atualizado” e “dinâmico” deve ser uma prioridade — o que significa que a avaliação dos riscos corporativos (Enterprise Risk Assessment - ERA) não pode ser simplesmente um exercício anual. As principais organizações estão elaborando processos de avaliação de risco robustos e interativos, utilizando dados estruturados e não estruturados para identificar o impacto dos riscos novos/emergentes resultantes dos próprios esforços estratégicos da empresa e do ritmo acelerado das mudanças nas organizações.



2. Uma visão única do “apetite a risco”

O estabelecimento de um apetite a risco — nível máximo de risco que uma empresa está disposta a assumir para atingir seus objetivos — respalda as empresas na consecução de seus objetivos estratégicos e financeiros. Muitas empresas ainda veem o apetite a risco como um limite a não ser ultrapassado, mas as principais organizações o utilizam para determinar se podem e devem assumir mais riscos. Desenvolver um apetite a risco claramente definido, endossado pela Alta Administração e utilizá-lo para promover a cultura de riscos e gerar um olhar positivo para a possibilidade de assumir riscos estão na linha de frente das principais práticas de gestão de riscos corporativos.

Pelo fato de o apetite a risco ajudar a proporcionar resultados bem-sucedidos em termos da consecução das metas estratégicas e da obtenção de retornos financeiros, há uma forte correlação entre o apetite a risco, a gestão de capital e as atividades de planejamento do negócio relacionadas. Os limites de tolerância ao risco podem ser estipulados por categoria de riscos, tipos de riscos ou riscos específicos.

Os limites de tolerância podem ser alinhados aos limites de ganho e devem considerar o portfólio de riscos agregados da empresa.

Colocando de maneira simples, a não ser que você saiba qual é o seu apetite a risco, não há como avaliar se está assumindo muitos riscos ou riscos insuficientes na busca pelo valor estratégico.

“Se você não avaliar a estratégia e o risco de maneira constante, e não fizer os ajustes ao longo do caminho, não há como o negócio manter o ritmo e não ficar para trás.”

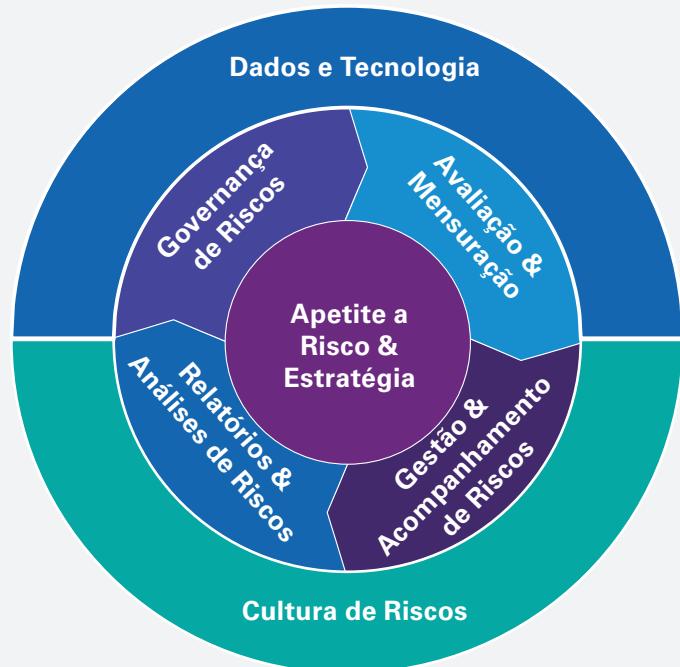
(12ª Conferência Anual da KPMG sobre Questões do Conselho Fiscal)

3. Processos customizados e proporcionais de gestão de riscos corporativos

Muitas organizações já investiram em uma série de processos e funções de risco, mas frequentemente esses mecanismos não possuem uma visão unificada e objetivos claros — os processos são desenvolvidos sem uma noção clara da “posição ideal” do ERM na empresa. Consequentemente, os benefícios potenciais do ERM como uma ferramenta de valor estratégico permanecem não realizados.

Os líderes adotam diferentes abordagens de ERM, dependendo do tamanho e das necessidades da organização, e do seu perfil de risco. A abordagem da organização, e as escolhas que esta reflete, têm impacto sobre a utilização do ERM como parte da sua governança e de suas operações e sobre o investimento realizado nos componentes que compõem a estrutura de ERM. Uma avaliação da maturidade do ERM auxilia os líderes na obtenção de uma análise dos problemas existentes nos esforços atuais e na determinação da forma de prosseguir que garanta que o programa de ERM proporcione valor para a empresa.

Framework - KPMG ERM



Robustez



Abordagem completa baseada na identificação, análise, comunicação e gerenciamento de risco.

Objetividade



Respostas aos riscos, Indicadores Chave de Riscos (Key Risk Indicators - KRI), fichas de risco

Credibilidade



Metodologia baseada em modelos reconhecidos internacionalmente.



O caminho para o futuro

As abordagens de ERM ajudam as organizações em relação aos desafios críticos como vincular o risco à estratégia para aumentar o desempenho do negócio e valorizar a marca da organização e como obter valor tangível dos esforços de governança, risco e *compliance*. As organizações que adotam a gestão de riscos corporativos e a incorporam ao cerne do negócio conseguem estimar os benefícios possíveis quando:

- Os riscos (“conteúdo” do ERM) são avaliados e correlacionados em toda a empresa.
- Estabelece-se um entendimento comum sobre quanto de risco os colaboradores podem e devem assumir e quando devem comunicar sobre riscos ou oportunidades fora de sua alcada.
- Há uma estrutura comum de risco (“processo” de ERM) com prestação de contas sobre a mensuração, gerenciamento e monitoramento dos riscos.
- A quantificação e consolidação dos riscos é viabilizada por toda organização por meio de metodologias e ferramentas comuns.
- A preparação e divulgação de informações sobre risco para a gerênciia e para o Conselho de Administração são eficazes (isto é, captam as tendências de risco e os riscos emergentes).
- O programa de ERM respalda a tomada de decisões estratégicas e a proteção da marca, tendo valor preditivo.
- Há uma cultura que estimula as “discussões certas sobre risco” por toda a organização.
- Os processos de governança corporativa são fortalecidos.

As empresas mais bem-sucedidas e sustentáveis no futuro serão aquelas que tomam as decisões estratégicas corretas com base no risco. O ERM é uma ferramenta crítica para o entendimento de um mundo em transformação e para a resposta a ele — e assim para a obtenção de vantagem competitiva.

4. Atividades eficientes e consistentes de governança, risco e *compliance*

Ambientes operacionais cada vez mais complexos demonstram que o ERM é somente um de um número cada vez maior de atividades de governança, riscos e *compliance* realizadas pela organização.

As principais empresas estão reconhecendo a oportunidade de coordenar fluxos de trabalho de avaliação e asseguração de riscos frequentemente fragmentados, simplificando a elaboração e divulgação de informações, e otimizando a supervisão para proporcionar uma melhor cobertura de risco em todas as atividades, permitindo-lhes diminuir as mudanças disruptivas para o negócio causadas pelas atividades administrativas e utilizando recursos escassos de *compliance*, de risco e de auditoria de maneira mais eficiente.

Utilizando o ERM, as empresas conseguem:

- Alocar e avaliar o capital de acordo com o desempenho com base nos riscos
- Integrar o planejamento estratégico e risco, os investimentos e as fusões & aquisições
- Reduzir custos por meio da consolidação do risco e das eficiências que permeiam várias funções
- Reduzir a volatilidade dos fluxos de caixa utilizando derivativos, seguro ou controles aprimorados
- Reduzir as perdas e identificar oportunidades por meio do monitoramento e reporte dos riscos corporativos de maneira coordenada

Fale com o nosso time

André Coutinho

Sócio

Tel.: (11) 3940-3179

E-mail: acoutinho@kpmg.com.br

Renata Bertele

Sócia-Diretora

Tel.: (11) 3940-4395

E-mail: rbertele@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br

 /kpmgbrasil

© 2017 KPMG Consultoria 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.