



cutting through complexity

Conferência ISCAC

1º Estudo da Gestão do Risco em Portugal:

Desafios para as Empresas

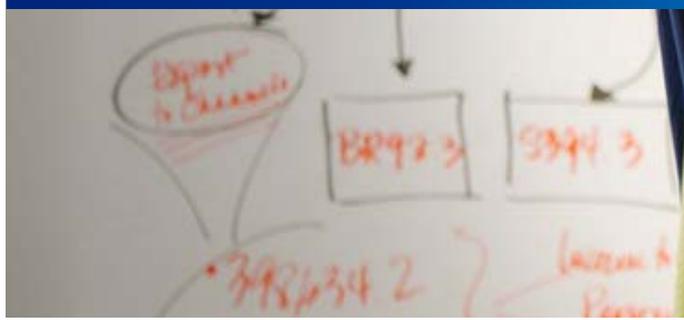
KPMG Advisory



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE

Coimbra, 18 de Janeiro de 2014

Rui Branco
KPMG Advisory
Risk Consulting



Apresentação do Orador



Nome	<ul style="list-style-type: none">● Rui Branco
Posição	<ul style="list-style-type: none">● <i>Senior Manager, Risk Consulting da KPMG Advisory</i>
Qualificações	<ul style="list-style-type: none">● Licenciatura em Economia pela Universidade Católica Portuguesa.● Pós-Graduação - Curso Avançado de Gestão Bancária (UCP e IFB).
Experiência	<ul style="list-style-type: none">● Integrou durante 6 anos as áreas de Planeamento e de Marketing num Banco Português.● Mais de 15 anos de experiência em consultoria, sendo responsável pelos serviços de <i>Internal Audit, Risk & Compliance</i> da KPMG Portugal e Angola.● Desenvolve projectos de implementação de Enterprise Risk Management.● Possui vasta experiência na prestação de serviços de Auditoria Interna em regime de <i>Co-sourcing</i> e <i>Outsourcing</i>, bem como em projectos de Controlo Interno/SOX.● Experiência na avaliação da qualidade de funções de Auditoria Interna tendo como referência os Standards do IIA.● Desenvolveu diversos projectos de “webização” no sector financeiro.● Elevada experiência em análises de eficiência operativa e em acções de formação em auditoria interna e análise de processos.

Objectivos



10:30
10:45

- **Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco**

10:45
11:00

- **Dar a conhecer as principais conclusões do Estudo sobre a Gestão do Risco em Portugal**

Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco

O que é RISCO ?



“Risco pode ser definido...

... como **evento futuro** ...

... que tem associado **incerteza** ...

... e que pode **afectar os objectivos** de uma Organização ...

... de forma **negativa** (*downsize risk*) ...

... ou **positiva** (*upside risk*)”

Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco

Risco e Gestão de Risco

Risco

“ Riscos podem ser definidos como eventos futuros que envolvem incerteza e que podem influenciar a concretização dos objectivos da Organização, tanto de forma positiva como negativa... ”

King III Report, SA

“ Risco é a possibilidade de um evento ocorrer e afectar adversamente a concretização dos objectivos. ”

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Gestão de Risco

“ A gestão de risco consiste na identificação, avaliação e priorização de riscos, seguido da aplicação coordenada de recursos para minimizar, monitorizar e controlar a probabilidade e / ou impacto de eventos adversos. ”

Hubbard, Douglas.

“ Desenvolvimento e implementação de uma cultura, processos e estruturas numa organização, permitindo uma gestão eficaz de oportunidades potenciais e dos efeitos adversos ”

KPMG

Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco

Exemplo de um Risco, Causas, Efeitos e Actividades de Mitigação

Identificar e caracterizar o risco e sistematizar possíveis acções de mitigação

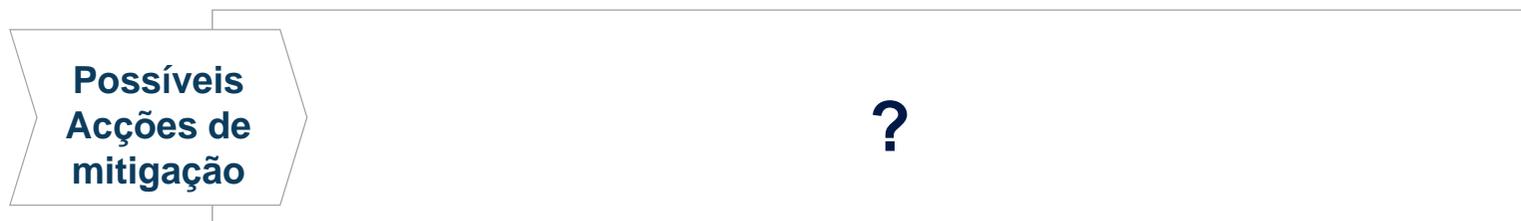
Objectivo: Chegar a casa em segurança



O que pode impedir que o seu objectivo seja atingido?



O que pode fazer para conseguir atingir o seu objectivo?



Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco

Exemplo de um Risco, Causas, Efeitos e Actividades de Mitigação

Identificar e caracterizar o risco e sistematizar possíveis acções de mitigação

Objectivo: Chegar a casa em segurança



O que pode impedir que o seu objectivo seja atingido?



O que pode fazer para conseguir atingir o seu objectivo?

**Possíveis
Acções de
mitigação**

1. Seleccionar uma Companhia Aérea segura, minimizando a possibilidade de erro humano ou falha técnica.
2. Efectuar um seguro de viagem pode ... se sobrevivermos ... minimizar despesas médicas, judiciais e obter alguma indemnização pelo acidente.

Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco

Conceitos

Risco Inerente (ou Bruto)

Risco incorrido sem se considerarem os controlos associados ou outros mecanismos de mitigação (ou a falha deles).

Risco Residual

Risco remanescente considerando os controlos implementados, bem como outros mecanismos de mitigação.

Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco

Conceitos

Causa / Fonte do Risco

Evento(s) que potenciam a ocorrência de um risco.

Efeito do Risco

Impactos da ocorrência de um risco na organização, e que podem constituir as causas de outros riscos (relação entre riscos).

Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco

Conceitos

Estratégia / Acções de Mitigação

Iniciativas/ actividades desenvolvidas na organização com o objectivo de mitigar o risco para níveis aceitáveis dentro da organização.

Categorias de Risco

Agrupamento de riscos que tipicamente reflectem o modelo de negócio, a indústria ou outros factores que influenciam o risco dentro das organizações.

Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco

Conceitos

Categorias de Risco

Riscos estratégicos

Riscos de mercado

Riscos associados à cadeia de abastecimento

Riscos ambientais

Riscos regulamentares

Riscos financeiros

Riscos de gestão do capital humano

Riscos operacionais

Riscos reputacionais

Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco

Conceitos

Modelo da 3 Linhas de Defesa de uma Organização



Principais Benefícios

- Clarificação das funções e responsabilidades de cada uma das unidades orgânicas intervenientes no processo de gestão e avaliação de risco.
- Definição da estrutura de *reporting* entre as diversas Unidades.
- Definição da articulação entre as áreas de Gestão de Risco, Compliance e Auditoria Interna.
- A função de AI, enquanto 3ª linha de defesa, terá um papel fundamental na avaliação do processo de Gestão de Risco e de Controlo Interno da Organização avaliando a eficácia e eficiência dos processos e controlos que visam mitigar os principais riscos.

Objectivos



10:30
10:45

- **Sensibilizar para um conjunto de conceitos associados a Risco**

10:45
11:00

- **Dar a conhecer as principais conclusões do Estudo sobre a Gestão do Risco em Portugal**

Apresentação dos resultados do Estudo

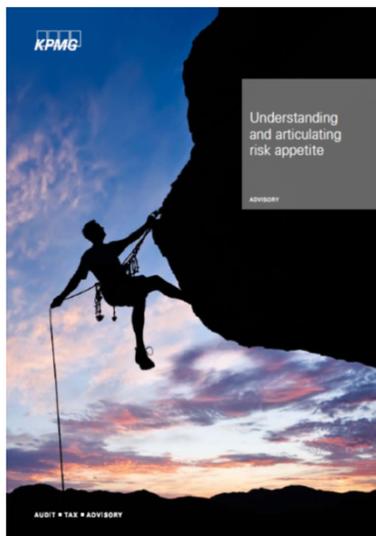
Enquadramento

Inserir-se numa estratégia de desenvolvimento de *thought-leadership* da KPMG...

... em áreas em que nos queremos posicionar, como a Gestão do Risco

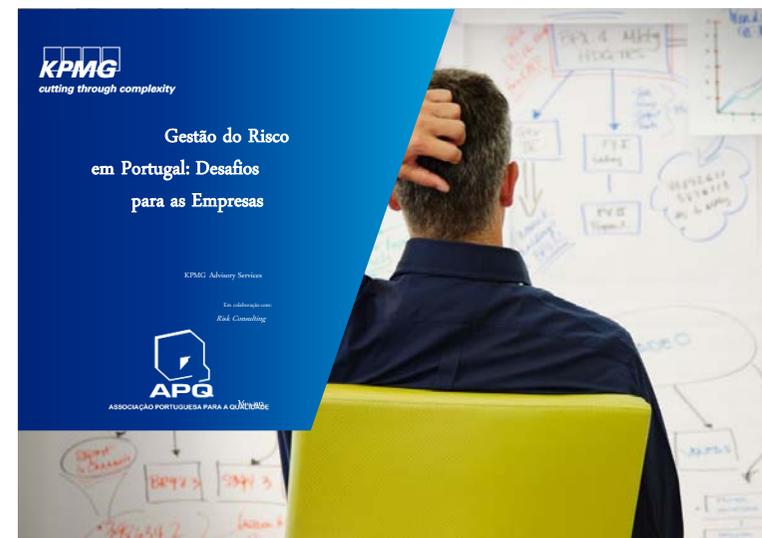
Não pretende ser um estudo para premiar empresas ou criar *rankings*...

...pretende, antes, entender a evolução das respostas aos desafios e abrir espaço à discussão



Economist Intelligence Unit The Economist

Best practice in risk management
A function comes of age
A report from the Economist Intelligence Unit
Sponsored by ACE, IBM and KPMG



Apresentação dos resultados do Estudo

Principais conteúdos do Estudo



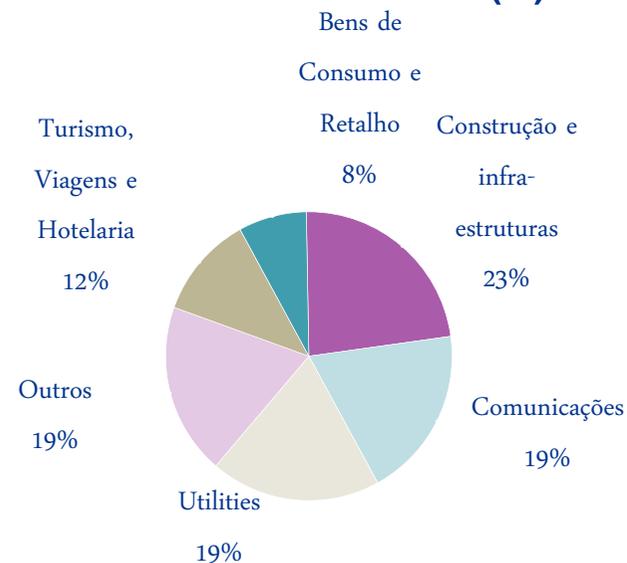
Apresentação dos resultados do Estudo Sobre o Estudo



Inquérito on-line que decorreu entre os meses de Abril e Agosto de 2012, dirigido a empresas de diversos sectores de actividade, não incluindo o financeiro

- Participam 26 empresas ...
- ... das quais 58% cotadas em bolsa e ...
- ... 77% com operação fora de Portugal

Distribuição das empresas participantes por sector de actividade (%)



Apresentação dos resultados do Estudo

Principais conclusões

Principais conclusões

Identificação e avaliação de riscos críticos

Práticas de gestão do risco nas empresas

Tendências futuras

1 Menos de um terço das empresas encontra-se num estágio inicial de maturidade na gestão dos seus riscos

2 50% das empresas estão a dar maior relevância aos riscos financeiros

3 77% das empresas afirma deter processos de gestão do risco

4 O número de empresas que quantifica os seus riscos é ainda reduzido

5 Apenas 20% das empresas afirma que monitoriza e reporta os seus riscos com uma periodicidade mensal

6 81% das empresas pretende reforçar a gestão do risco nos próximos dois anos

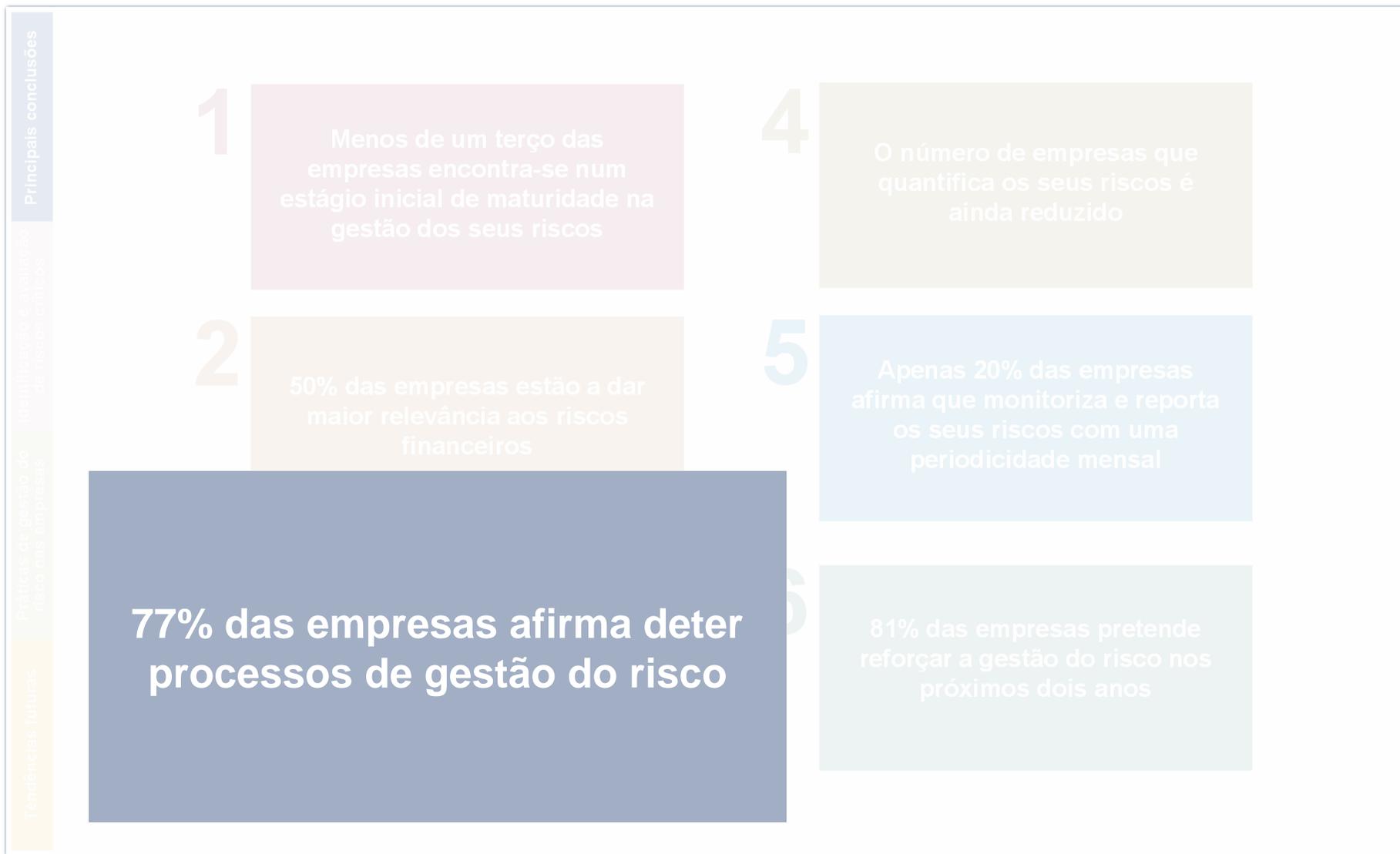
Apresentação dos resultados do Estudo

Principais conclusões



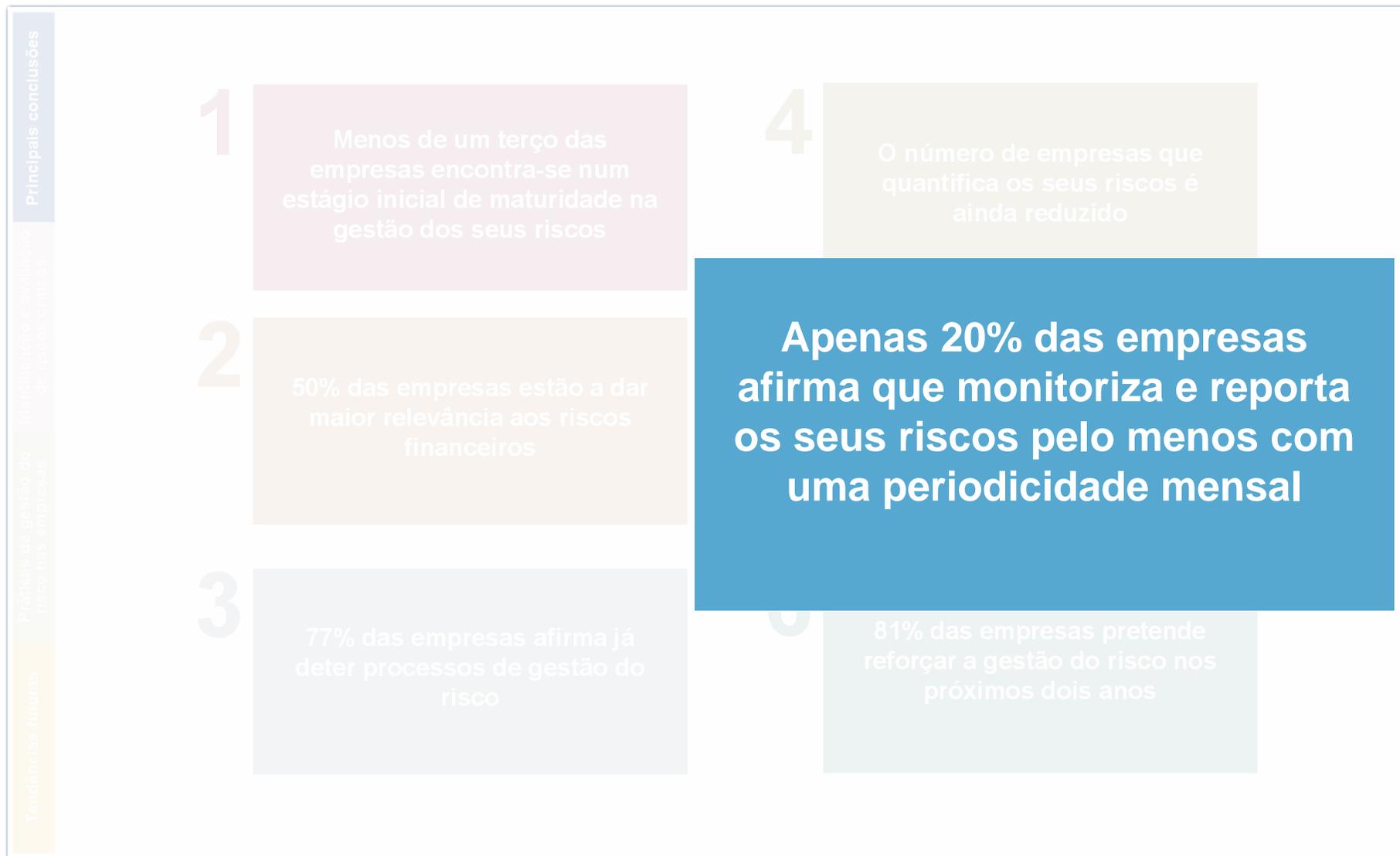
Apresentação dos resultados do Estudo

Principais conclusões



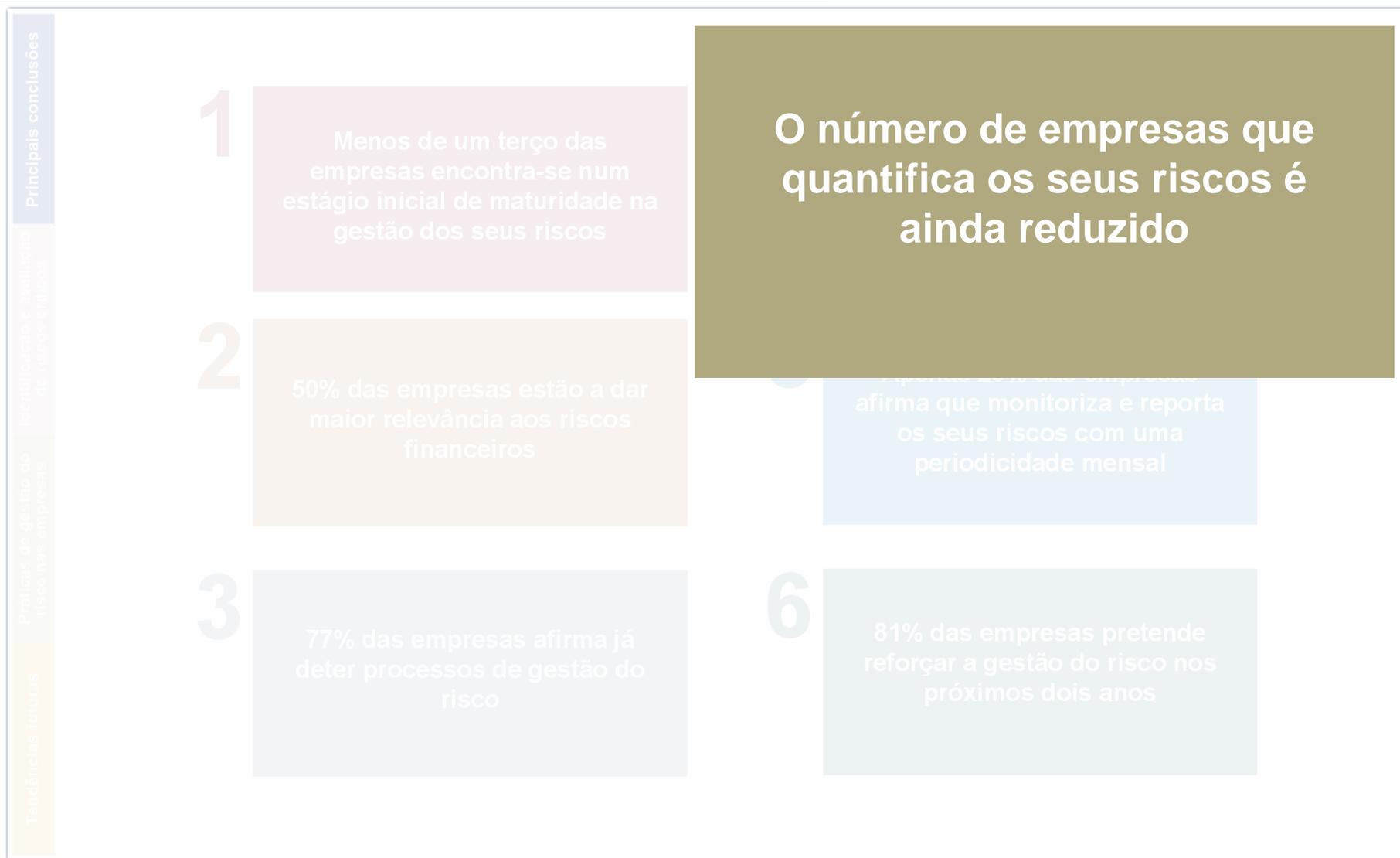
Apresentação dos resultados do Estudo

Principais conclusões



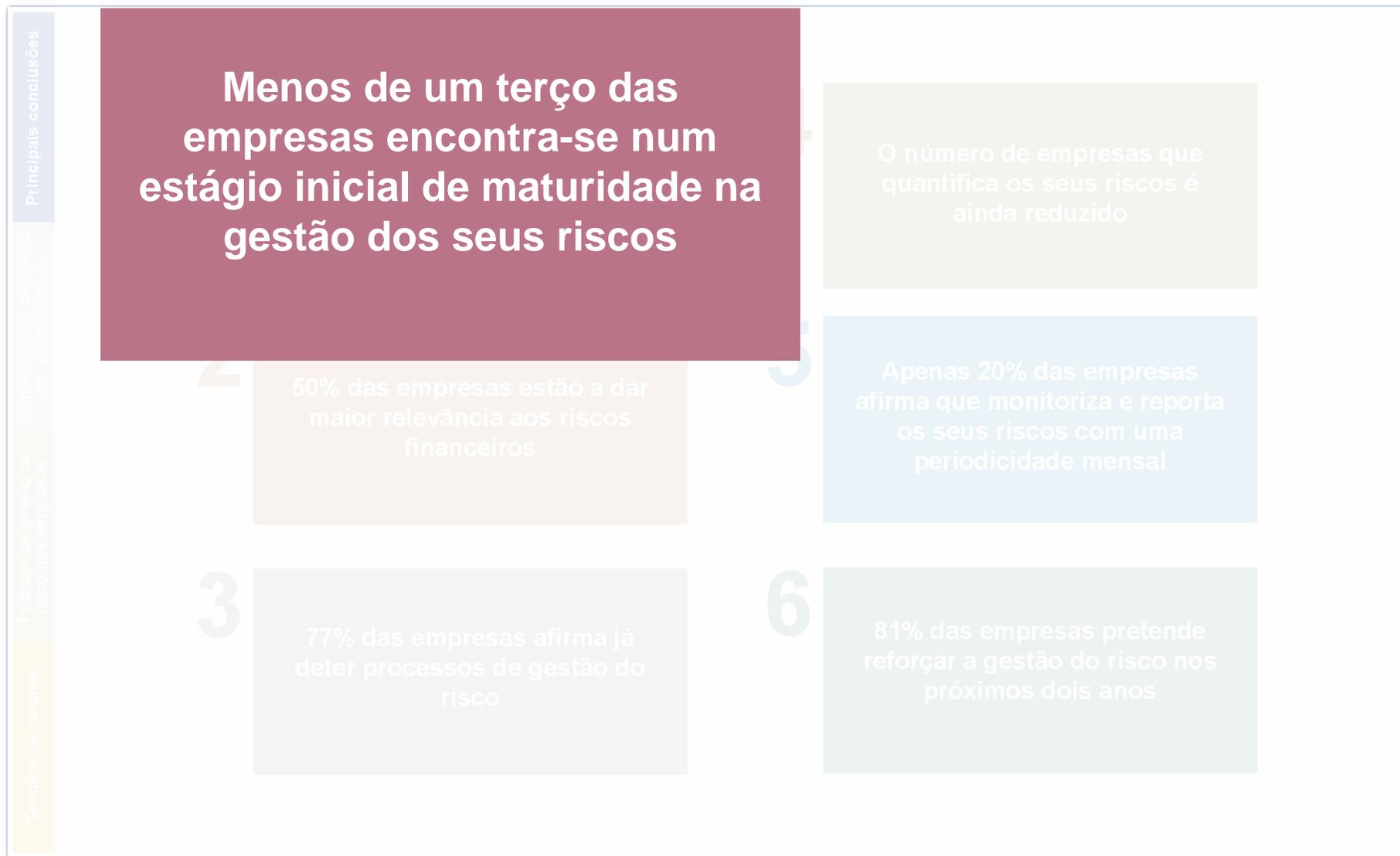
Apresentação dos resultados do Estudo

Principais conclusões



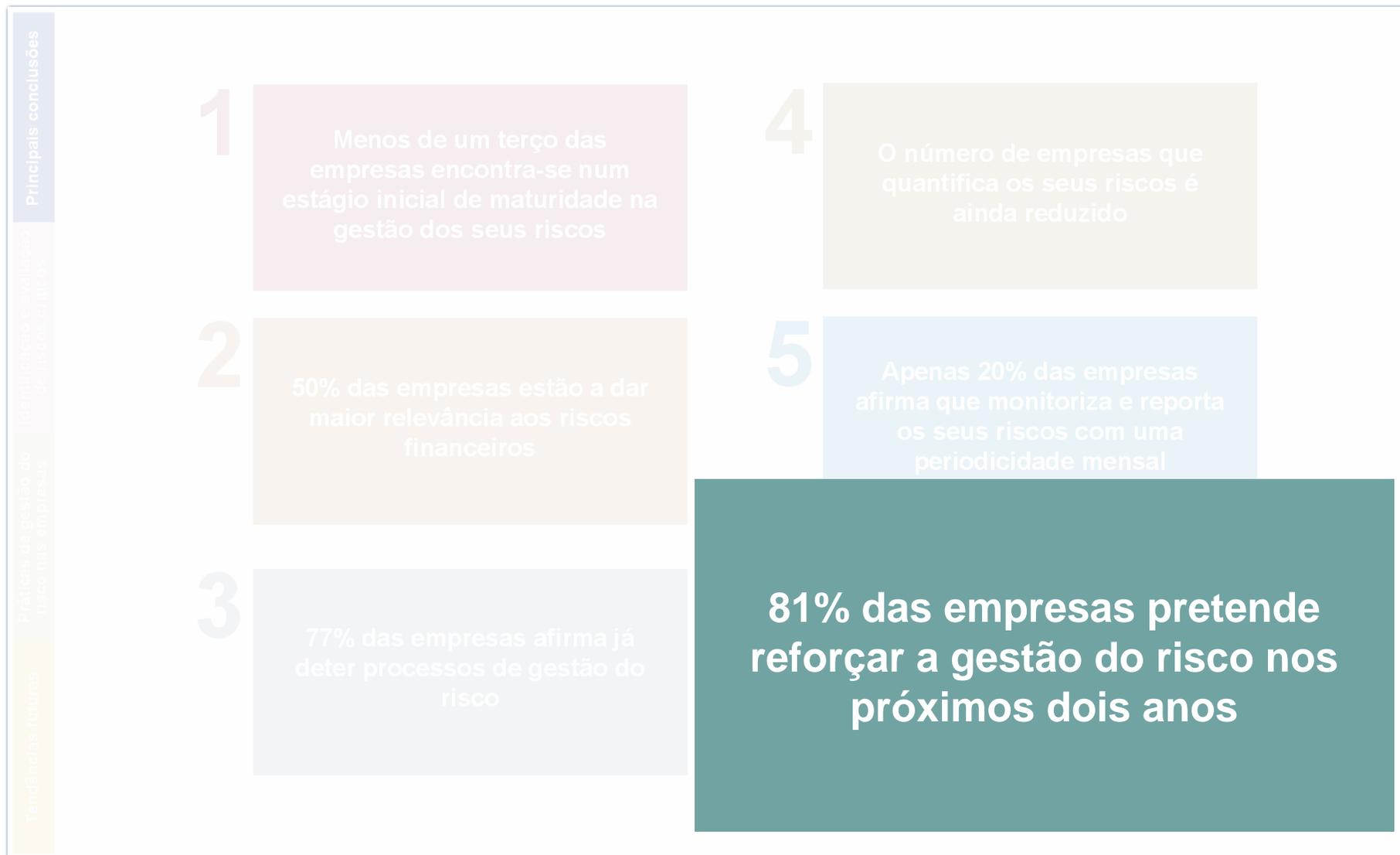
Apresentação dos resultados do Estudo

Principais conclusões



Apresentação dos resultados do Estudo

Principais conclusões



Apresentação dos resultados do Estudo

Identificação e avaliação de riscos críticos

Riscos considerados mais críticos por sector de actividade (*top cinco*)

Riscos	Sector de bens de consumo e retalho	Sector das utilities	Sector das comunicações	Sector do turismo, viagens e hotelaria	Sector da construção e infra-estruturas
Evolução dos mercados financeiros	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Restrições de liquidez e crédito	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Recessão económica prolongada	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Evolução da regulamentação e legislação do sector	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Evolução da concorrência	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Qualidade e segurança dos produtos e serviços	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Instabilidade política	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Segurança das infra-estruturas e equipamentos	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Margens de negócio	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Variações significativas da procura	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Reputação, comunicação e imagem	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Continuidade de negócio	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Gestão do "working capital"	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Legenda: ● ● ● ● ● Nível de criticidade entre "1 - Risco menos crítico" e "5 - Risco mais crítico")

Apresentação dos resultados do Estudo

Identificação e avaliação de riscos críticos

Principais conclusões

Identificação e avaliação de riscos críticos

Práticas de gestão do risco nas empresas

Tendências futuras

Riscos críticos considerados pelas empresas a nível internacional (%)



Fonte: *Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities*, KPMG, 2013 – estudo realizado a mais de 1.000 empresas a nível internacional

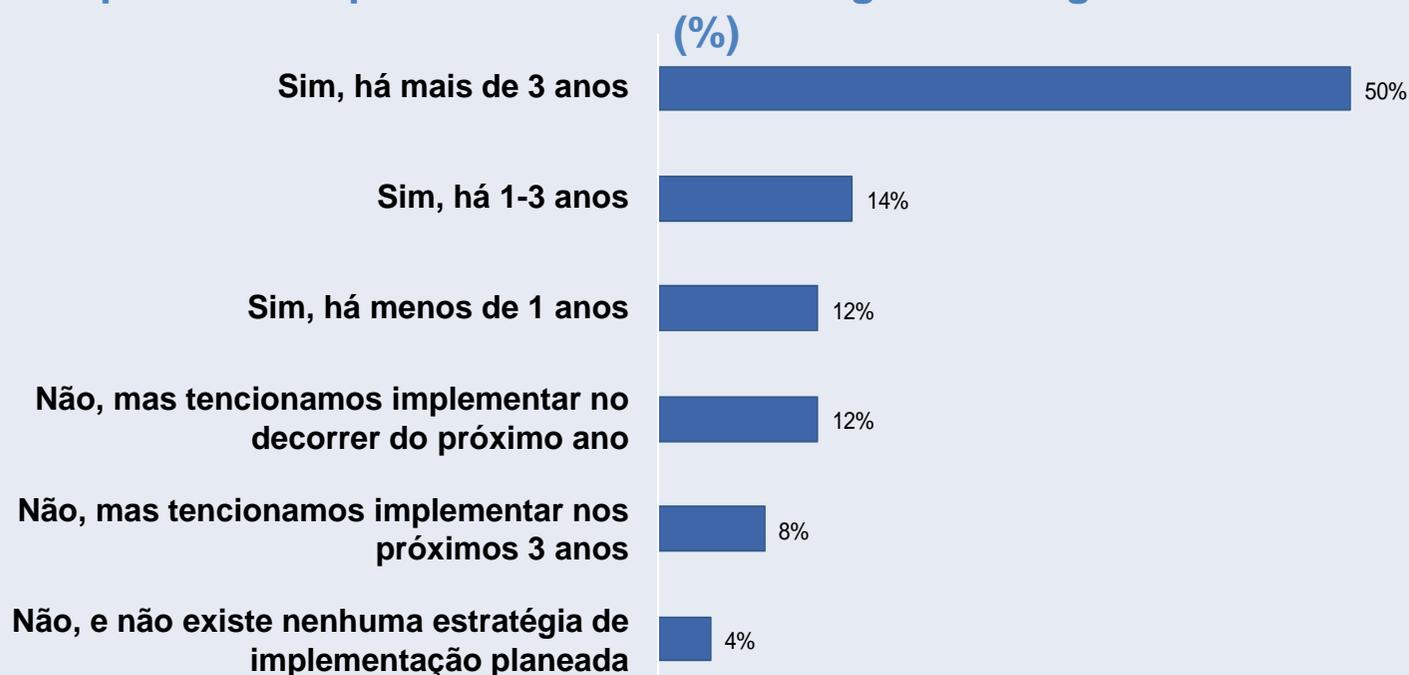
A nível internacional, os aspectos a que as empresas estão a dar relevo não estão tão centrados nos temas financeiros, mas sim **riscos** associados a **alterações regulamentares e riscos reputacionais**.

Apresentação dos resultados do Estudo

Práticas de gestão do risco nas empresas

77% das empresas afirma deter processos formais e integrados de gestão do risco, sendo que das restantes mais de 80% tem delineada uma estratégia de implementação ...

Empresas com processos formais e integrados de gestão do risco



... no entanto, apenas 50% do total de universo refere deter um processo estruturado e integrado de gestão do risco

Principais conclusões

Identificação e avaliação de riscos críticos

Práticas de gestão do risco nas empresas

Tendências futuras

Apresentação dos resultados do Estudo

Práticas de gestão do risco nas empresas

Principais conclusões

Identificação e avaliação de riscos críticos

Práticas de gestão do risco nas empresas

Tendências futuras

27%

das empresas participantes ainda se encontra num nível inicial de maturidade na implementação de práticas de gestão do risco

31%

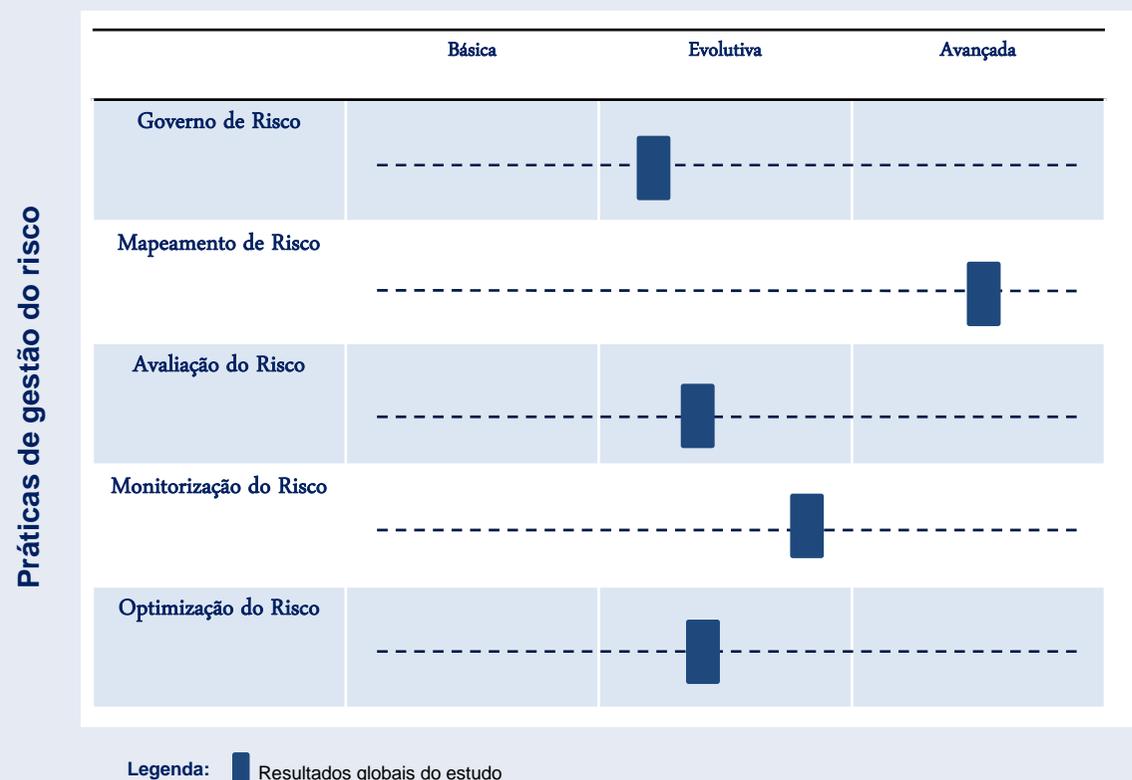
já evoluiu para um estágio de maturidade evolutivo

42%

das empresas já detêm práticas de gestão do risco desenvolvidas e implementadas na organização, posicionando-se num nível de maturidade elevado

Fonte: Estudo Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as empresas, KPMG, 2013

Nível de maturidade médio das práticas de gestão do risco das empresas em Portugal (universo das empresas participantes)



Apresentação dos resultados do Estudo

Tendências futuras

Principais conclusões

Identificação e avaliação de riscos críticos

Práticas de gestão do risco nas empresas

Tendências futuras

Em Portugal

81% empresas com planos de investimento na gestão do risco nos próximos dois anos

48% vai investir no desenvolvimento de uma cultura de risco transversal à organização

62% considera chave a formação e partilha de conhecimento ao nível da gestão de risco

A nível internacional ...

Na última década, o número de empresas a desenvolver abordagens de gestão do risco mais do que duplicou

57 % das empresas investe nesta área com o objectivo de reduzir a exposição da organização ao risco

42% tem como barreira à implementação a inexistência de conhecimentos específicos sobre gestão do risco

Fonte: Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities, KPMG, 2013 – estudo realizado a mais de 1.000 empresas a nível internacional



Obrigado!

Contacto:

Rui Branco
KPMG, Senior Manager,
Risk Consulting

Telefone: 210 110 912

rbranco@kpmg.com