



# ***Gerenciamento de Riscos***

***JUNHO/2018***

**Introdução**

**Por que gerenciar riscos?**

**Histórico**

**Estrutura de Gerenciamento de Riscos**

## Introdução:

### Conceitos

**Risco:** Ameaça ou perigo de determinada ocorrência que possa prejudicar o atingimento de objetivos ou acarretar perdas.

**Controle:** Define-se como o conjunto de atividades que procura assegurar que os objetivos de um determinado processo sejam atingidos.

**Compliance:** Agir de acordo com regras e normas internas; é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos.

## Introdução:

### Conceitos

#### Linhas de Defesa:



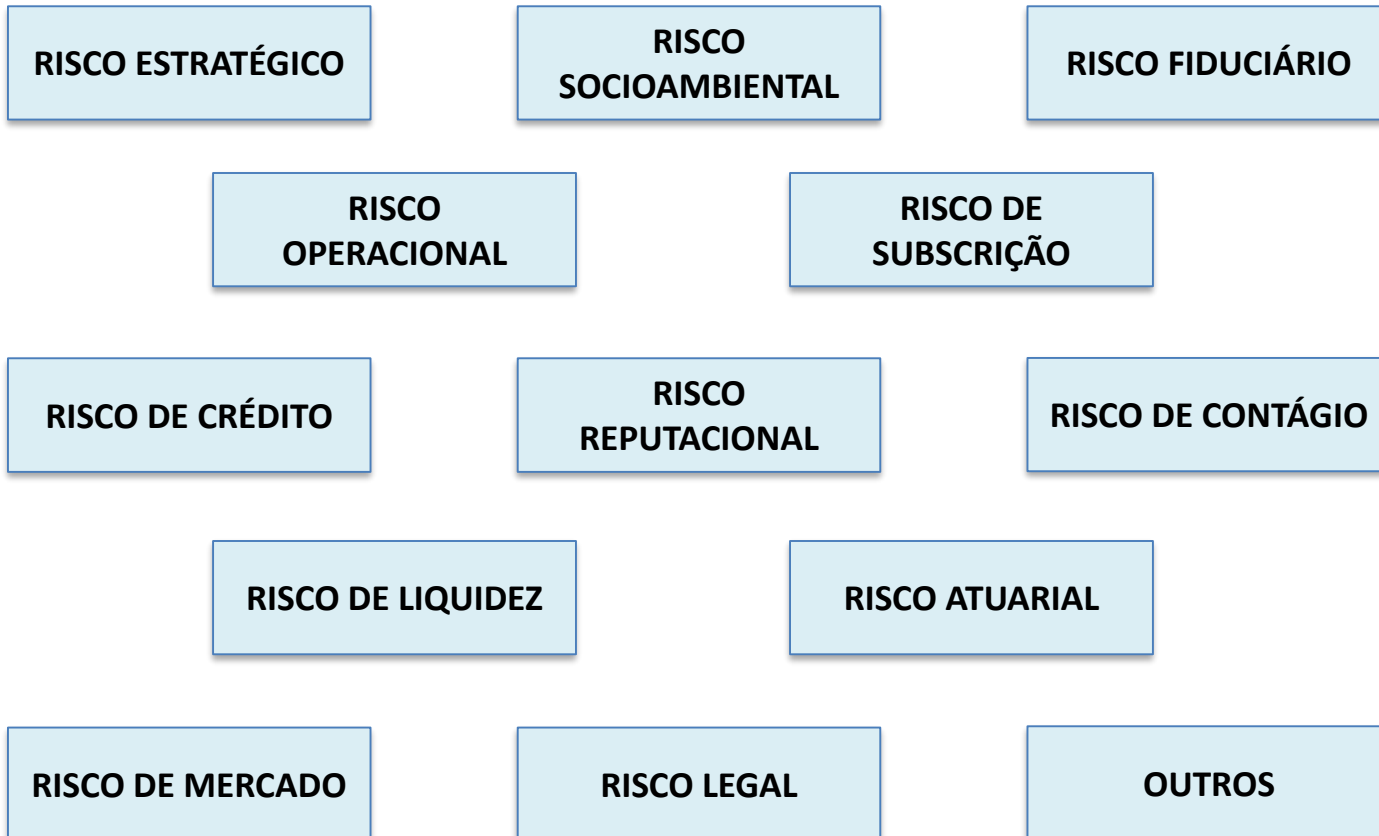
**3ª linha de defesa:** Responsável por fornecer à Alta Administração **avaliações independentes** quanto à eficiência e à eficácia dos processos e controles.

**2ª linha de defesa:** Responsável pelo **monitoramento** da implementação de práticas eficazes pela 1ª linha de defesa, auxiliando-a no desenvolvimento de seus processos e controles.

**1ª linha de defesa:** Responsável pela **gestão diária** de processos e riscos e por definir **ações de mitigação**.

## Introdução:

### Tipos de Risco



## Por que gerenciar riscos?

- 1 Mercados globais;
- 2 Sofisticação das operações e produtos mais complexos;
- 3 Uso disseminado de tecnologia da informação;
- 4 Concorrência e mercados mais dinâmicos;
- 5 Reguladores/Autorreguladores mais rigorosos;
- 6 Necessidade de alinhamento entre gestão de riscos e planejamento estratégico.

## Por que gerenciar riscos?

### Alguns Eventos Conhecidos

- ❖ Sadia (2008): Perda com derivativos  
Impacto → R\$ 2,0 Bi
- ❖ Parmalat Brasil (2010): Desvios, falta de gestão e risco estratégico  
Prejuízos (2008-2009) → R\$ 600 Mi
- ❖ Volkswagen Brasil (2017): Falsificação de emissão de poluentes  
Impacto → R\$ 1 Bi (condenação em 1ª instância)
- ❖ Bancos (2018): Indenização aos poupadores por perdas com planos econômicos dos anos 80 e 90  
Impacto → R\$ 12 Bi (homologação pelo STF do acordo coletivo)

## Histórico

### BACEN

**1994** – Adesão ao Acordo de Capitais de Basileia: exigência de Capital (início Risco de Crédito; posteriormente, incorpora risco de mercado).

**2004** – Basileia II: revisão do primeiro acordo. Estruturação em 3 pilares: (1) Requisitos de capital mínimo para risco de crédito, mercado e operacional; (2) Supervisão; e (3) Transparência.

Normativos específicos voltados à Estrutura de Gerenciamento de Riscos:

- ❖ Operacional: Resolução 3.380/2006;
- ❖ Mercado: Resolução 3.464/2007;
- ❖ Crédito: Resolução 3.721/2009;
- ❖ Liquidez: Resolução 4.090/2012;

Normativo voltado à Estrutura de Gerenciamento de Capital: Resolução 3.988/2011.

**2013** – Basileia III:

- ❖ Capital e requerimentos mínimos: Resoluções 4.192 e 4.193/2013 e Circular 3.644/2013;
- ❖ Conceitos de Liquidez (LCR e NSFR) e Razão de Alavancagem.

**2017** – Aprimoramento das regras para gerenciamento de riscos e de capital: Resolução 4.557/2017.



## Histórico

### CVM

#### Fundos

- 2004** – ICVM 409: gerenciamento de riscos financeiros para fundos de investimento;
- 2015** – ICVM 558: exigência de mecanismos de gestão de riscos voltados aos administradores e gestores de recursos.

#### Companhias

- 2008** – ICVM 475: apresentação de informações sobre instrumentos financeiros, em nota explicativa (análise de sensibilidade por tipo de risco de mercado);
- 2009** – ICVM 480: Form. de Referência – prestação de informações (inclui aspectos de gestão de riscos).

### PREVIC

- 2004** – Resolução CGPC 13: Princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos;
- 2009** – Resolução CMN 3.792: Diretrizes de aplicação de recursos de EFPCs (contém capítulo que menciona Controles Internos e Avaliação de Riscos);
- 2018** – Resolução CMN 4.661: substitui a Resolução CMN 3.792 e dá ênfase especial à questão de governança corporativa e ao controle de risco nas aplicações de recursos.

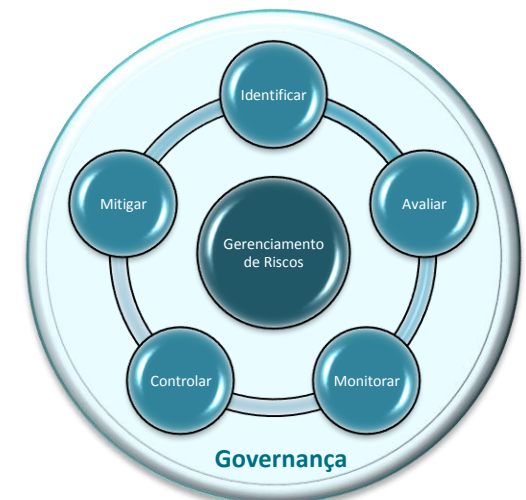
### SUSEP

- 2015** – Circular 521: Estrutura de Gestão de Riscos e requisitos mínimos.

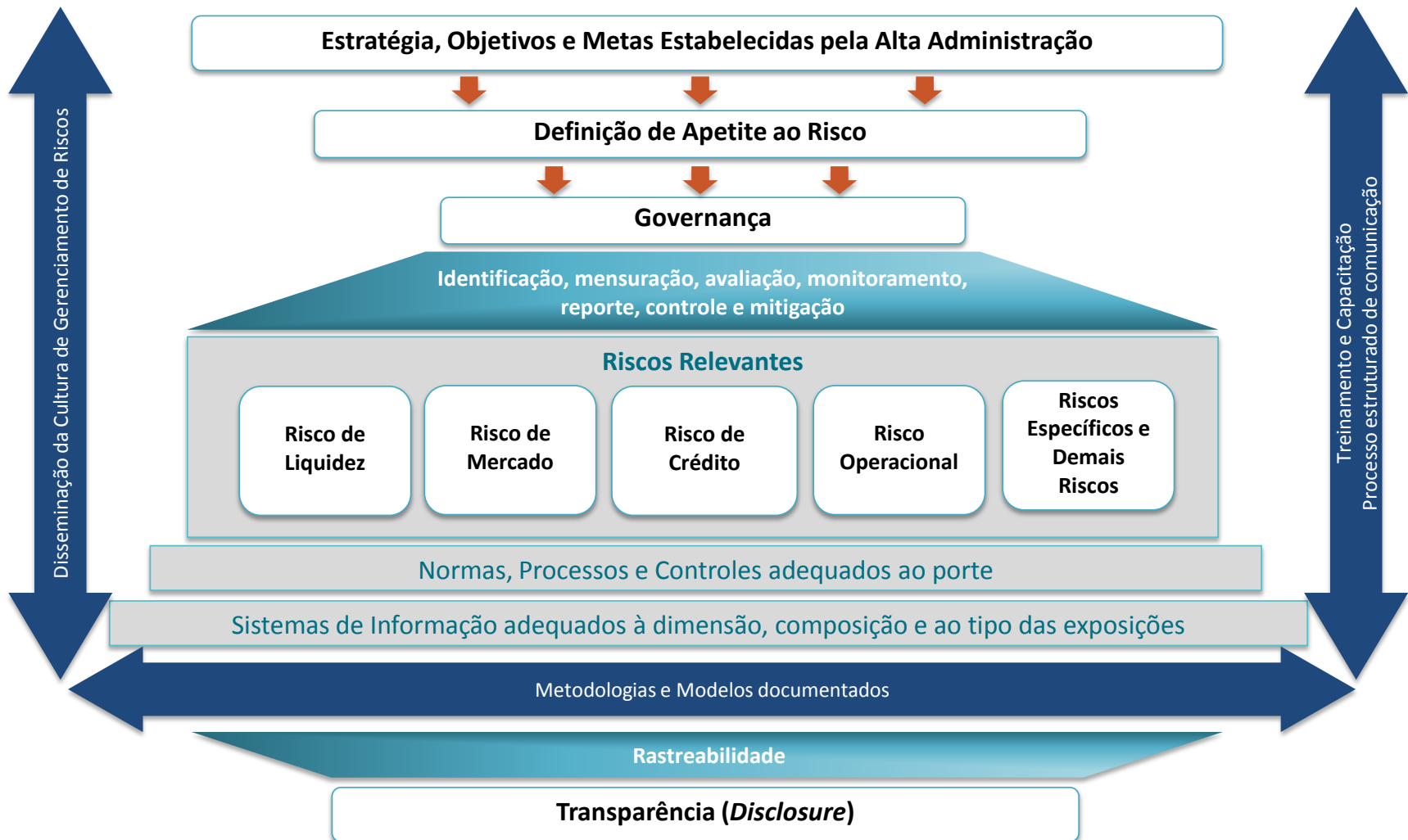
## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

A estrutura de gerenciamento deve ser:

- ▶ **compatível** com o **porte** e a **complexidade** dos **produtos, serviços e processos** da Empresa;
- ▶ proporcional à dimensão e à **relevância** da exposição aos **riscos**;
- ▶ adequada ao **perfil de riscos** da Empresa;
- ▶ capaz de avaliar **questões econômico-financeiras** e avanços tecnológicos que podem afetar, de modo adverso, o alcance dos objetivos da Empresa.



## Estrutura de Gerenciamento de Riscos



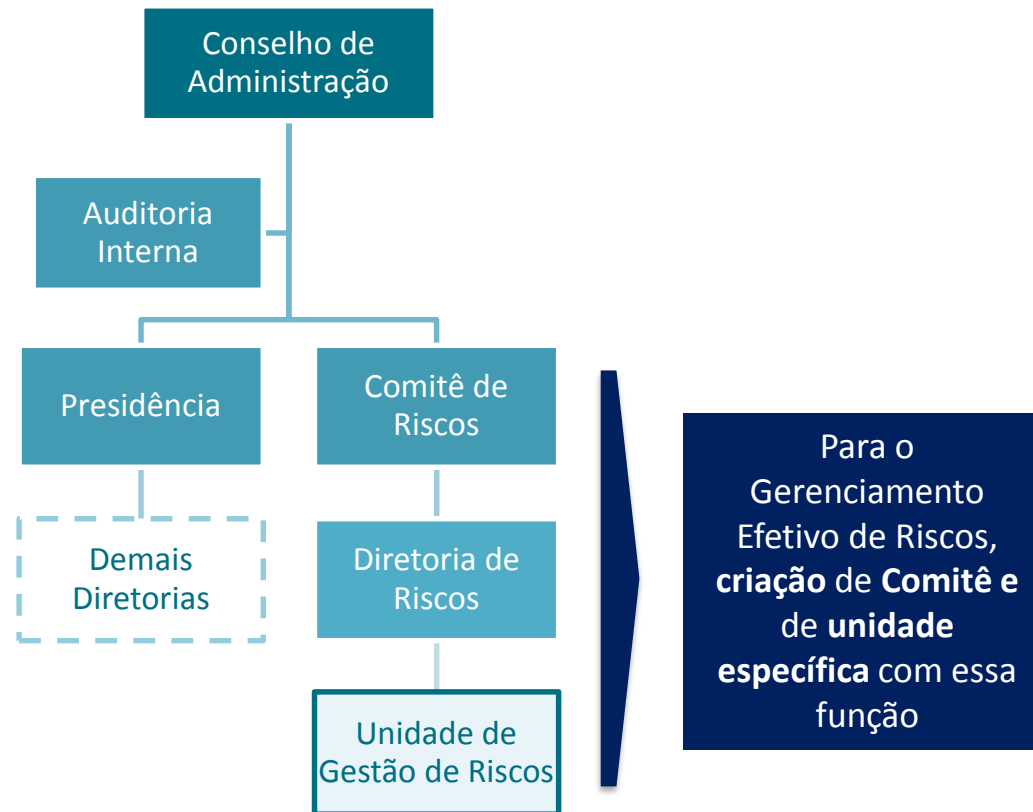
## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

### Principais Requisitos:

- 1 **Estrutura de Governança** adequada;
- 2 Declaração de **Apetite a Riscos** (RAS)
- 3 **Políticas** e estratégias **documentadas**, com estabelecimento de **limites** compatíveis com os níveis de risco da Empresa;
- 4 Processos efetivos de **rastreamento e reporte tempestivo** de exceções às políticas e aos limites de risco;
- 5 **Sistemas, rotinas e procedimentos** para o gerenciamento de riscos, com avaliação periódica de sua **adequação**;
- 6 **Papéis e responsabilidades documentados**, incluindo os prestadores de serviços **terceirizados**;
- 7 **Equipe** adequadamente **dimensionada** e tecnicamente **qualificada**;
- 8 **Mensuração** via modelos e/ou cenários;
- 9 **Avaliação** contínua da efetividade das **estratégias de mitigação** de riscos utilizadas, em condições normais e considerando **testes de estresse**;
- 10 Constituição de **Comitê de Riscos**;
- 11 **Relatórios gerenciais tempestivos** para Diretores, Comitê de Riscos e Conselho de Administração.

## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

### Estrutura de Governança Recomendada



## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

### Estrutura de Governança Recomendada

#### DIRETORIA DE RISCOS

#### Principais Atribuições:

- ❖ **Supervisionar** a implementação e o desempenho da **estrutura** de gerenciamento de riscos, incluindo seu aperfeiçoamento;
- ❖ **Capacitar** os **integrantes** da unidade de riscos;
- ❖ Elaborar e revisar periodicamente as **políticas** de Riscos da Organização;
- ❖ **Monitorar** ativamente o **perfil** de riscos da Empresa, informando o Comitê de Riscos;
- ❖ **Escalar** prontamente para o Comitê de Riscos qualquer **violação** de limite de risco relevante;
- ❖ **Disseminar** a **cultura** de gerenciamento de riscos;
- ❖ Subsidiar e participar do processo de **tomada de decisões** estratégicas relacionadas ao gerenciamento de riscos, auxiliando o Conselho de Administração.

## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

### Estrutura de Governança Recomendada

#### COMITÊ DE RISCOS

#### Composição:

##### Membros Titulares:

- ❖ Membro Externo Independente (no mín: 1)
- ❖ Diretoria de Riscos (coordenação)
- ❖ Demais membros – conforme estrutura da empresa

#### Periodicidade:

Mínimo Trimestral

Reuniões extraordinárias poderão ser convocadas pelos membros titulares

#### Formalização:

Atas que reflitam as discussões ocorridas e as razões que embasaram as decisões.

#### Principais Atribuições:

- ❖ Revisar as **políticas** de riscos e **recomendar sua aprovação** ao Conselho de Administração;
- ❖ **Monitorar** os **indicadores** de riscos relevantes, tanto financeiros, quanto não financeiros;
- ❖ **Definir estratégias** para o efetivo gerenciamento e controle de riscos;
- ❖ Monitorar a validade dos **planos de ação** para exceções às políticas de gerenciamento de riscos, aos limites e aos níveis de riscos estabelecidos;
- ❖ Validar as **premissas de cenários** esperados;
- ❖ Avaliar os resultados dos **testes de estresse**;
- ❖ Analisar e validar ações para a correção de fragilidades e aprimoramento de controles;
- ❖ Acompanhar o grau de **disseminação da cultura** de gerenciamento de riscos;
- ❖ **Subsidiar** e auxiliar o **Conselho de Administração** em assuntos de gerenciamento de riscos, incluindo declaração de apetite a riscos, políticas, estratégias e cultura de riscos.

## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

### Estrutura de Governança Recomendada

#### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

#### Principais Atribuições com foco em Gestão de Riscos:

- ❖ **Fixar** níveis de **apetite a riscos**, com auxílio do Comitê de Riscos;
- ❖ **Assegurar infraestrutura** adequada para o exercício das atividades de gerenciamento de riscos e controles, de forma independente, objetiva e efetiva;
- ❖ **Aprovar** e revisar, com periodicidade mínima anual, as **políticas**, as **estratégias** e os **limites** de gerenciamento de riscos;
- ❖ **Autorizar**, quando necessário, **exceções** às políticas e aos procedimentos de gerenciamento;
- ❖ **Aprovar** a organização e as **atribuições do Comitê de Riscos**;
- ❖ **Aprovar** a nomeação e a destituição do **Diretor de Riscos**;
- ❖ Garantir que a **estrutura remuneratória** adotada pela Empresa não incentive comportamentos incompatíveis com os níveis de apetite a riscos.



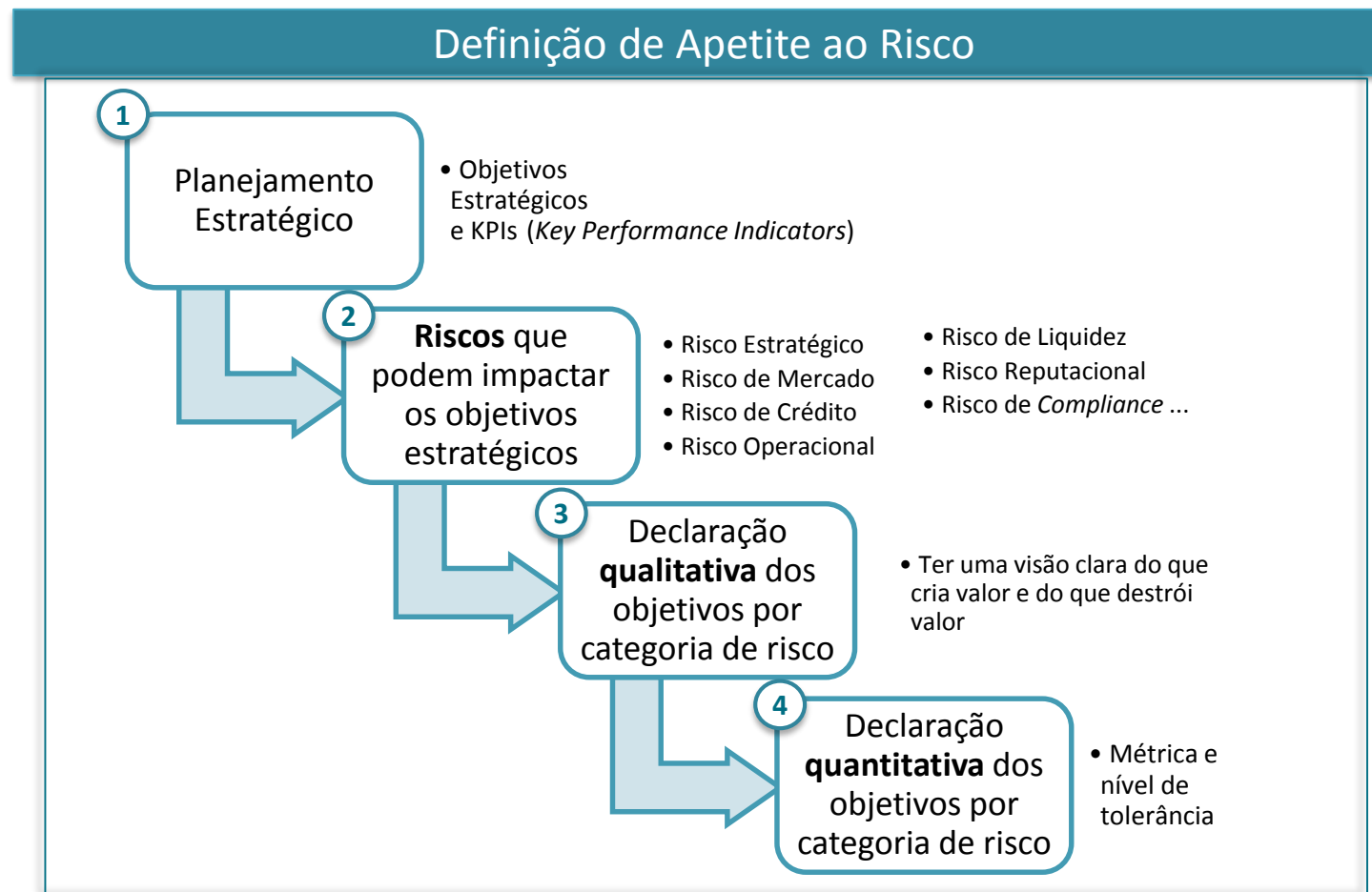
## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

### Declaração de Appetite a Riscos (RAS)

- ❖ **Capacidade de Risco:** capacidade da empresa de absorver perdas, sem impactar suas operações.
- ❖ **Apetite por Risco:** pré-disposição em assumir determinados níveis de risco, alinhado com a capacidade e o perfil de risco atual.
- ❖ **Tolerância ao Risco:** resiliência em suportar perdas não esperadas de determinados riscos. “Não entrar em pânico dentro dos limites estabelecidos”.
- ❖ **Perfil de Risco:** ‘foto’ do portfolio de risco (conjunto de fatores de risco) de uma empresa num determinado momento.
- ❖ **Nível de Risco:** categorização dos riscos, cuja ordem de grandeza é determinada de acordo com a perda financeira potencial.
- ❖ **Matriz de Risco:** para cada fator de risco, estima-se o seu nível de risco conforme a probabilidade de sua ocorrência e de acordo com a severidade de seus impactos.

## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

### Declaração de Appetite a Riscos (RAS)



## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

Identificação, mensuração, avaliação, monitoramento, reporte, controle e mitigação de riscos relevantes

Exemplos:

Risco Estratégico



Risco Operacional



Risco de Crédito



Risco de Liquidez



Risco de Mercado



Demais Riscos

## Estrutura de Gerenciamento de Riscos

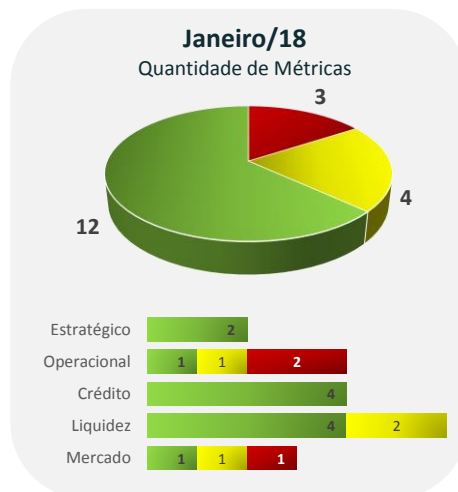
### Painel de Riscos

*Dashboards* para monitoramento e controle dos riscos relevantes (métricas e tolerâncias)

Mês Base: Janeiro/2018

Dados Reais

Risco	2017												2018
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan
Estratégico	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Operacional	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Crédito	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liquidez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mercado	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



#### Métricas acima da tolerância

##### RISCO OPERACIONAL

Métrica	Tolerância	Histórico		Atual
		Ano anterior	Trim Anterior	
Limite de Perdas Oper.	Menor que 5MM	● 1	● 2	● 6
%Controles Inefetivos	Menor que 2%	● 1%	● 1%	● 2,2%

##### RISCO DE MERCADO

Métrica	Tolerância	Histórico		Atual
		Ano anterior	Trim Anterior	
Efetividade do Hedge	Maior que 85%	● 90%	● 83%	● 82%

Décio Cunha  
[decio@luz-ef.com](mailto:decio@luz-ef.com)



SÃO PAULO – SEDE

T.: 55 11 3799-4700  
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1779  
4º andar, 01452-914 – Jd. Paulistano  
São Paulo – SP - Brasil

SÃO CARLOS

T.: 55 16 3374-9742  
Rua Conde do Pinhal, 2267  
Sala 705, 13560-648 - Centro  
São Carlos – SP - Brasil



[www.luz-ef.com](http://www.luz-ef.com)