



# GESTÃO DE RISCOS

Para Escritórios de Contabilidade



## Leonel Santos Medeiros Rabello Mendes

Academicamente é Mestre em Ciências Contábeis e Administração, Pós-Graduado em Gestão de Tributos e Graduado em Ciências Contábeis ;

Profissionalmente experiência há mais de 10 anos em grandes grupos empresariais nacionais e regionais, ocupando cargos de Contador, Auditor Interno, Consultor, Professor e Coordenador de Graduação e Pós-Graduações, além de Palestrante.

### Outras Atividades

Conselheiro do Conselho Regional de Contabilidade do Pará;

Membro do Instituto dos Auditores Internos do Brasil - (IIA);

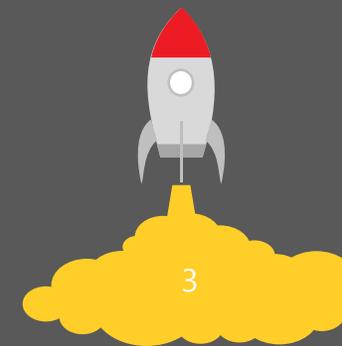
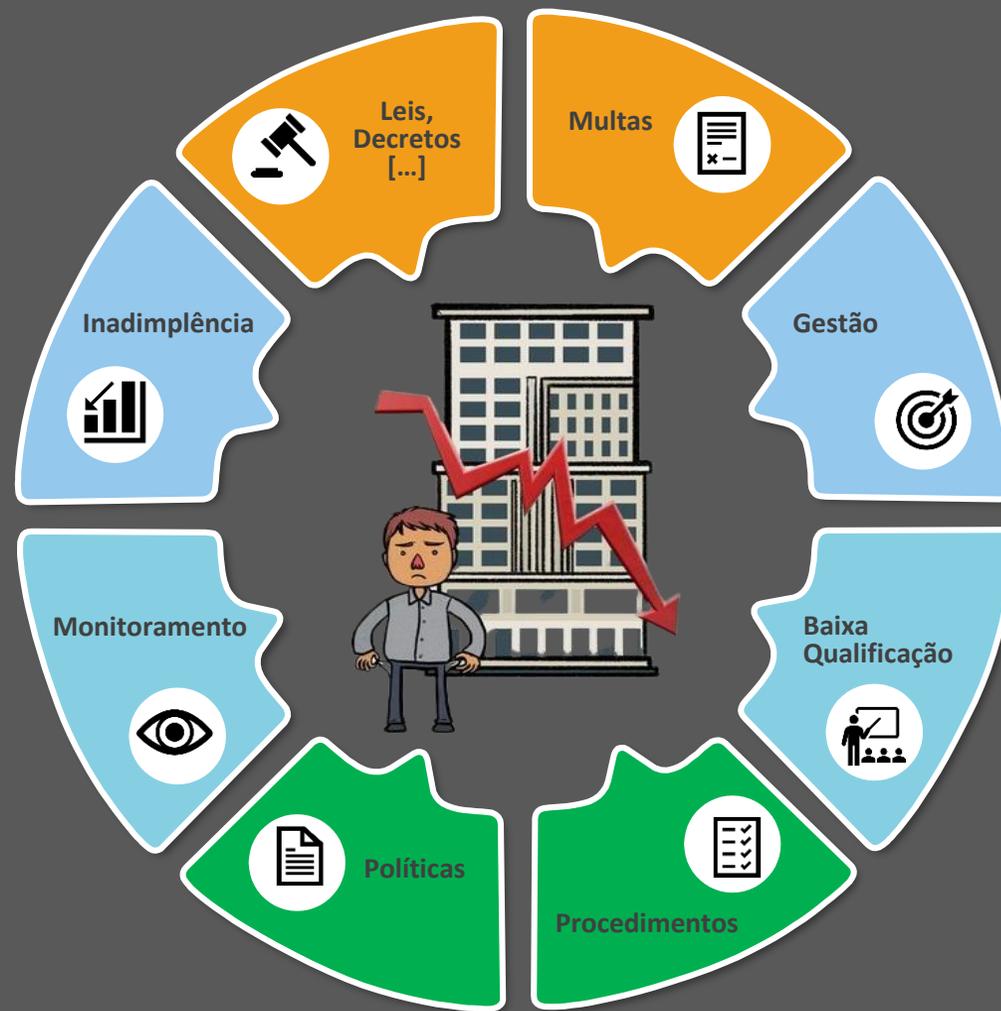
Membro da Comissão de Compliance da OAB - (OAB - PA);

Membro do Subcomitê Gestor da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios do Estado do Pará - (JUCEPA);

Presidente da Comissão de Trabalhos e Estudos sobre Governança Corporativa, Risco e Compliance - (CRC/PA)

Responsável Técnico da Comissão de implantação de Governança, Risco e Compliance - (CRC/PA)

# Ameaças para continuidade das empresas contábeis no Brasil





Jeito de Cuidar



Ser Referência Nacional

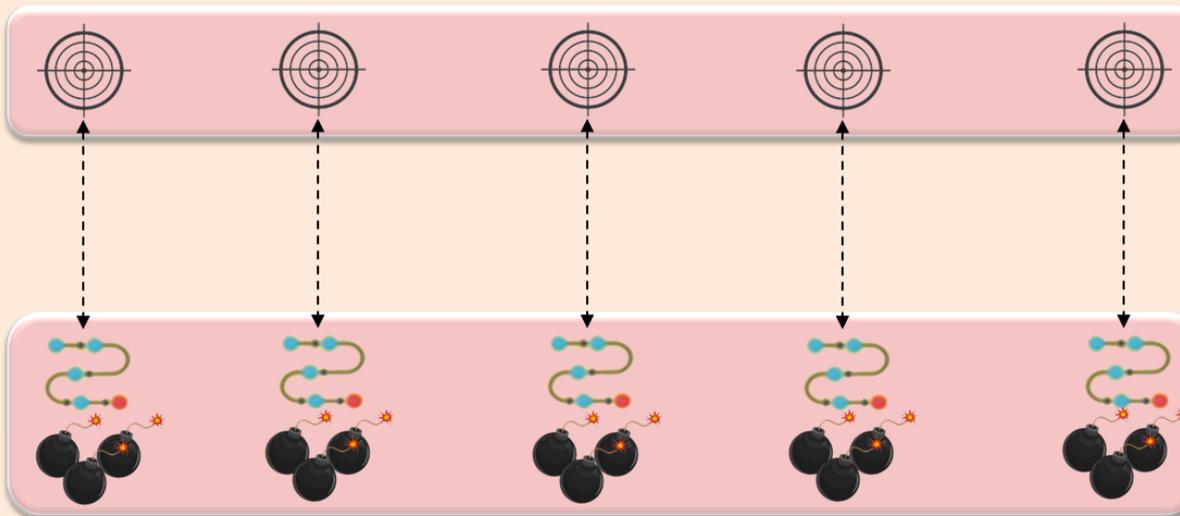


Inovação

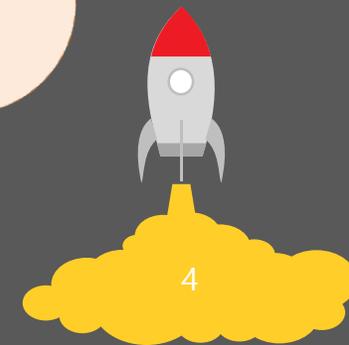


Sustentabilidade  
Econômico-Financiera

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**



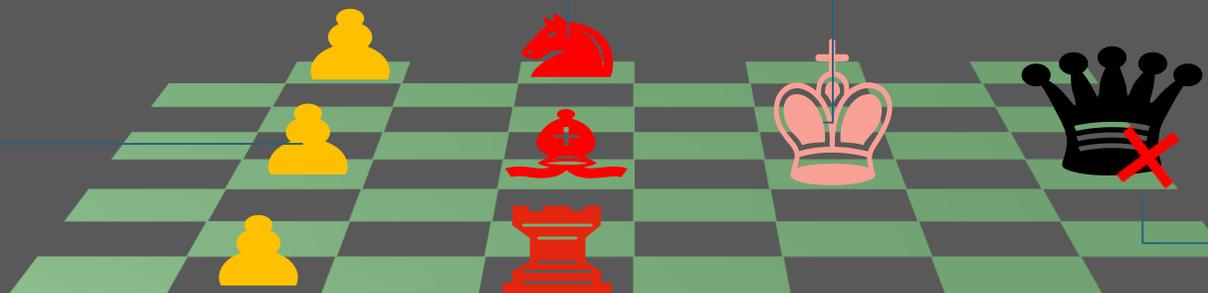
**PROCESSOS**



**2ª Linha de Defesa**  
(GESTÃO DE RISCOS | COMPLIANCE)

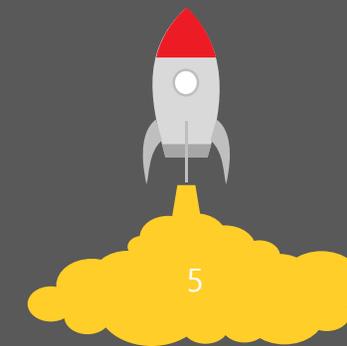
**1ª Linha de Defesa**  
(CONTROLES DA GERÊNCIA | MEDIDAS DE CONTROLE INTERNO)

**3ª Linha de Defesa**  
(AUDITORIA INTERNA)

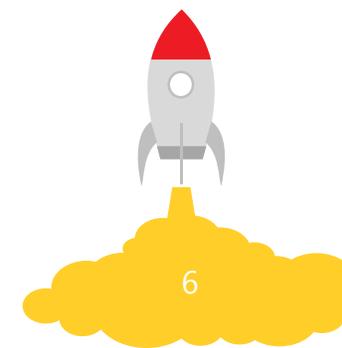


(PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO)  
(CADEIA DE VALOR)

Fonte: Adaptação da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIA/FERMA, artigo 41



## Estrutura de Gerenciamento de Riscos





## Conceito de Gestão de Riscos

- A gestão de riscos corporativos trata riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação de valor em detrimento aos objetivos estratégicos.
- *RISCO é todo ato ou fato que, se ocorrer (probabilidade), afeta negativamente (ameaça) ou positivamente (oportunidade) e de forma significativa (impacto) a capacidade que tem a organização de atingir seus objetivos estratégicos.*



## Conceito de Gestão de Riscos

- O risco é inerente à atividade de qualquer organização. Não existem instituições que consigam eliminar totalmente seus riscos, no máximo, podem mitigá-los.
- Em qualquer empresa, toda a liderança compartilha a responsabilidade pelo gerenciamento dos riscos, cabe a todos os colaboradores o pragmatismo de viver comportamentos que se alinhem a cultura de gerenciamento de riscos e controles internos.



---

**Problema** é uma visão do **passado**

**Risco** é uma visão do **futuro**

Sem conhecer e tratar os riscos envolvidos, o trabalho pode não atingir os resultados esperados.

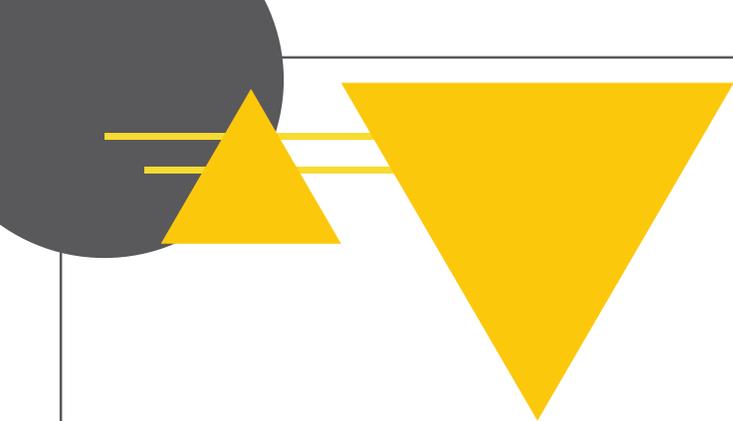
# Mas afinal, o que é risco?



**RISCO** É O EFEITO DA **INCERTEZA** NOS **OBJETIVOS**

Efeito é um desvio em relação ao esperado - positivo e/ou negativo.

Incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.



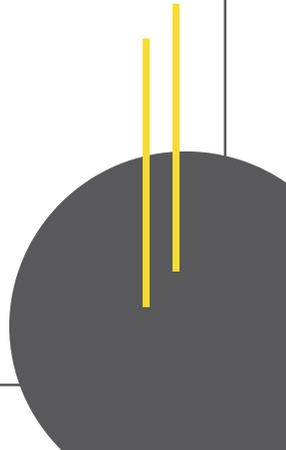
# FRAMEWORKS

Framework é uma **estrutura** de suporte teórico, conceitual e metodológico em torno da qual um assunto ou temática pode ser construído ou desenvolvido.

O COSO é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa.

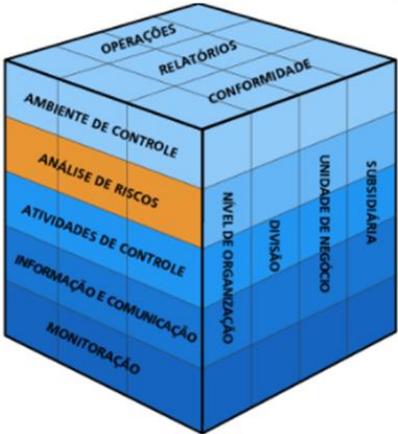
A ISO é uma organização fundada em 1946 e sediada em Genebra, na Suíça. Seu propósito é desenvolver e promover normas que possam ser utilizadas por todos os países do mundo.

<b>COSO ERM: 2017</b>	<b>ISO 31000: 2018</b>
<b>Governança e Cultura</b>	<b>Estrutura</b>
<b>Definição de Estratégia e Objetivo</b>	<b>Escopo, Contexto e Critério</b>
<b>Performance</b>	<b>Processo de Avaliação de Riscos</b> <b>Tratamento de Riscos</b>
<b>Rever e Revisar</b>	<b>Monitoramento e Análise Crítica</b>
<b>Informação, Comunicação e Relatórios</b>	<b>Comunicação e Consulta</b> <b>Registro e Relato</b>



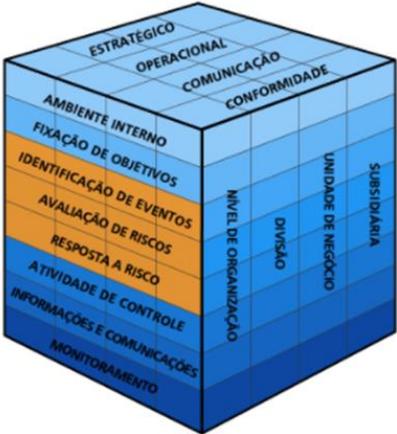
# FRAMEWORKS DE RISCO

OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO



Expandido para 3 componentes

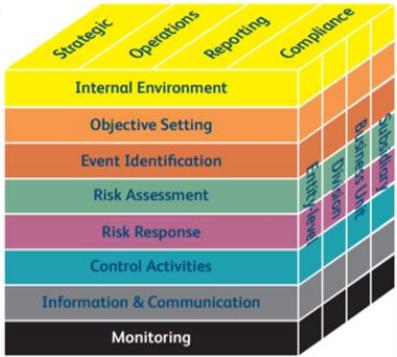
OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO



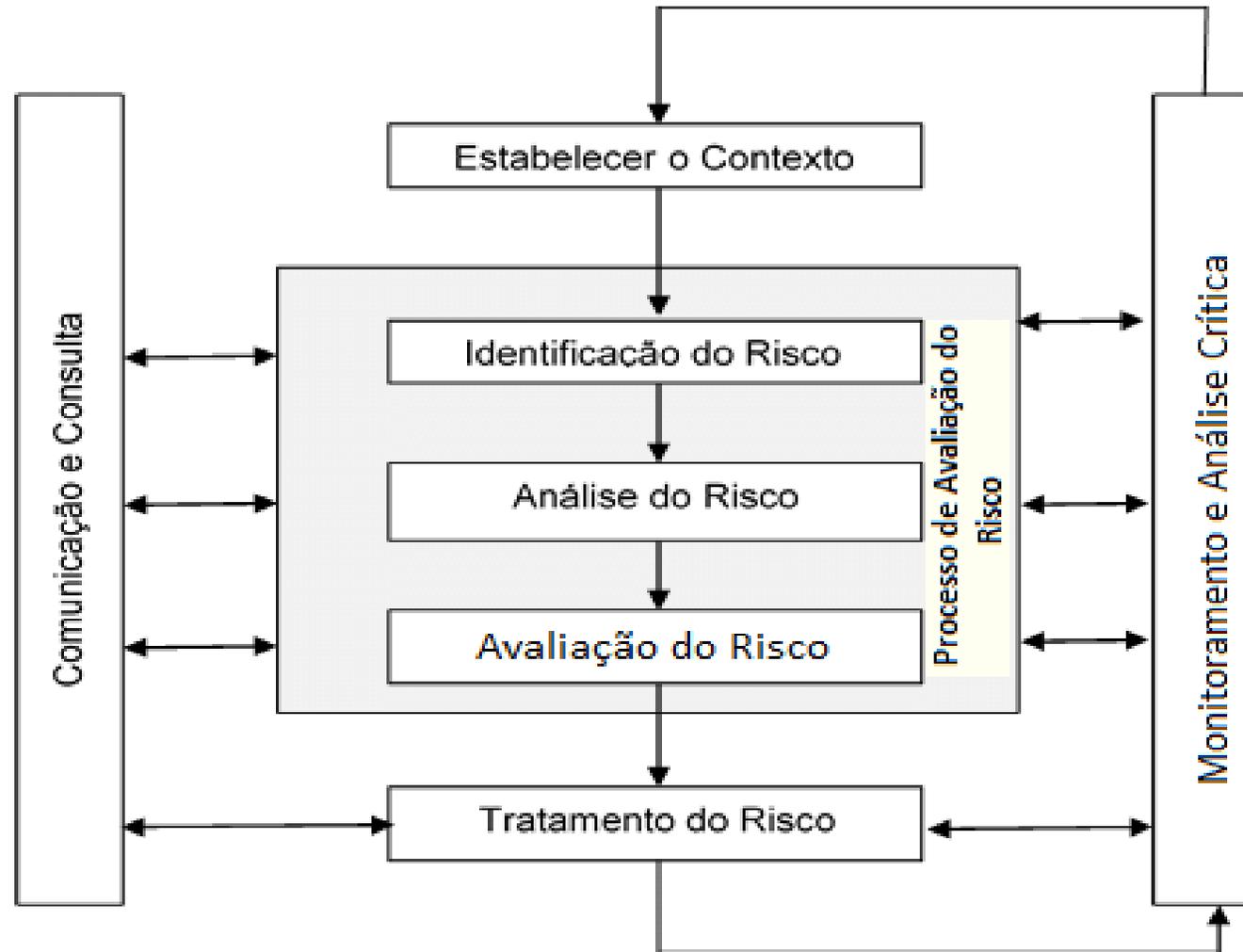
Expandido para 3 componentes

OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO

COMPONENTES



# FRAMEWORKS DE RISCO



# Princípios da Gestão do Risco



# COMO TRATAR OS RISCOS?

01

## EVITAR O RISCO:

Não iniciando ou descontinuando a atividade que dá origem ao risco

02

## ELIMINAR O RISCO:

Removendo a respectiva fonte causadora

03

## REDUZIR O RISCO:

Implantando controles que diminuam a probabilidade de ocorrência do risco ou suas consequências

04

## ACEITAR O RISCO:

Assumindo o risco, por uma escolha consciente e justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento

05

## COMPARTILHAR O RISCO:

Com outras partes interessadas

06

## AUMENTAR O RISCO:

Com vistas a aproveitar uma oportunidade

## Passos para a implantação da Gestão de Riscos

# IMPLANTAÇÃO



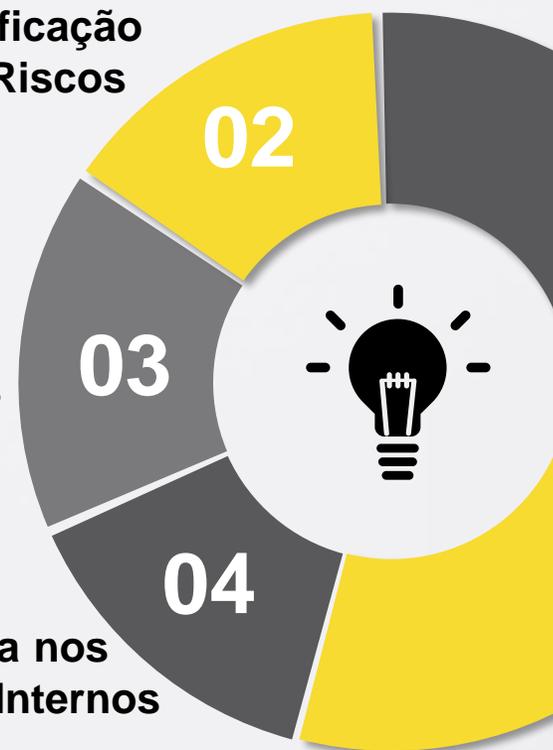
Identificação dos Controles Internos

Auditoria nos Controles Internos

Identificação dos Riscos

Mapeamento dos Processos

Evidências de Auditoria



# MAPEANDO RISCOS

**1º  
PASSO**

## PADRONIZAR PROCESSOS

Os departamentos devem possuir uma matriz documental, onde seus processos estejam devidamente mapeados e padronizados.

## FAZER BRAINSTORMING

Os departamentos devem fazer o levantamento de todas as possibilidades de falhas que gerem riscos para a realização de suas atividades.

**2º  
PASSO**

**3º  
PASSO**

## MAPEAR RISCOS

Utilizar o modelo padrão da instituição para descrever os riscos mapeados e construção a Matriz de Gestão de Riscos.

**4º  
PASSO**

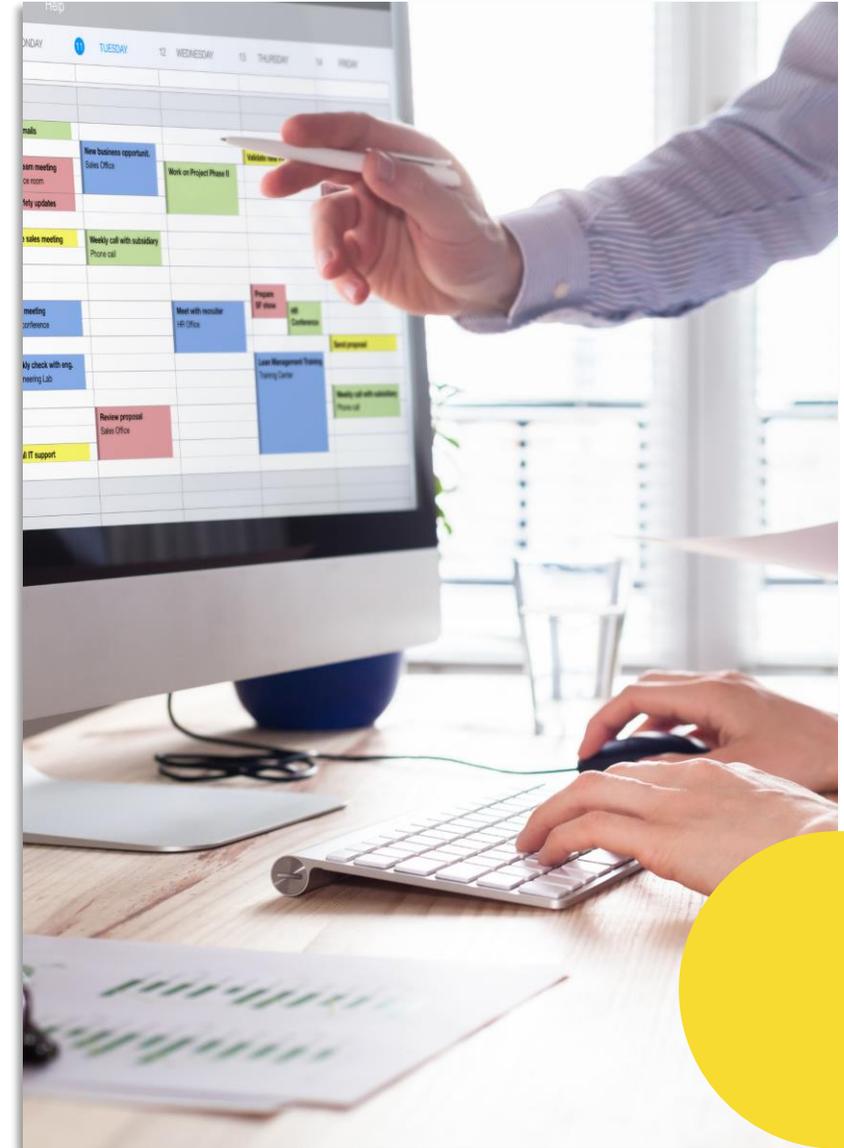
## CRIAR CONTROLES

Os controles servem para mitigar riscos. É necessária criação de controles, ou seja, ações com periodicidade variada, que gerem monitoramento e reduzam o nível de risco.



# Matriz de Riscos

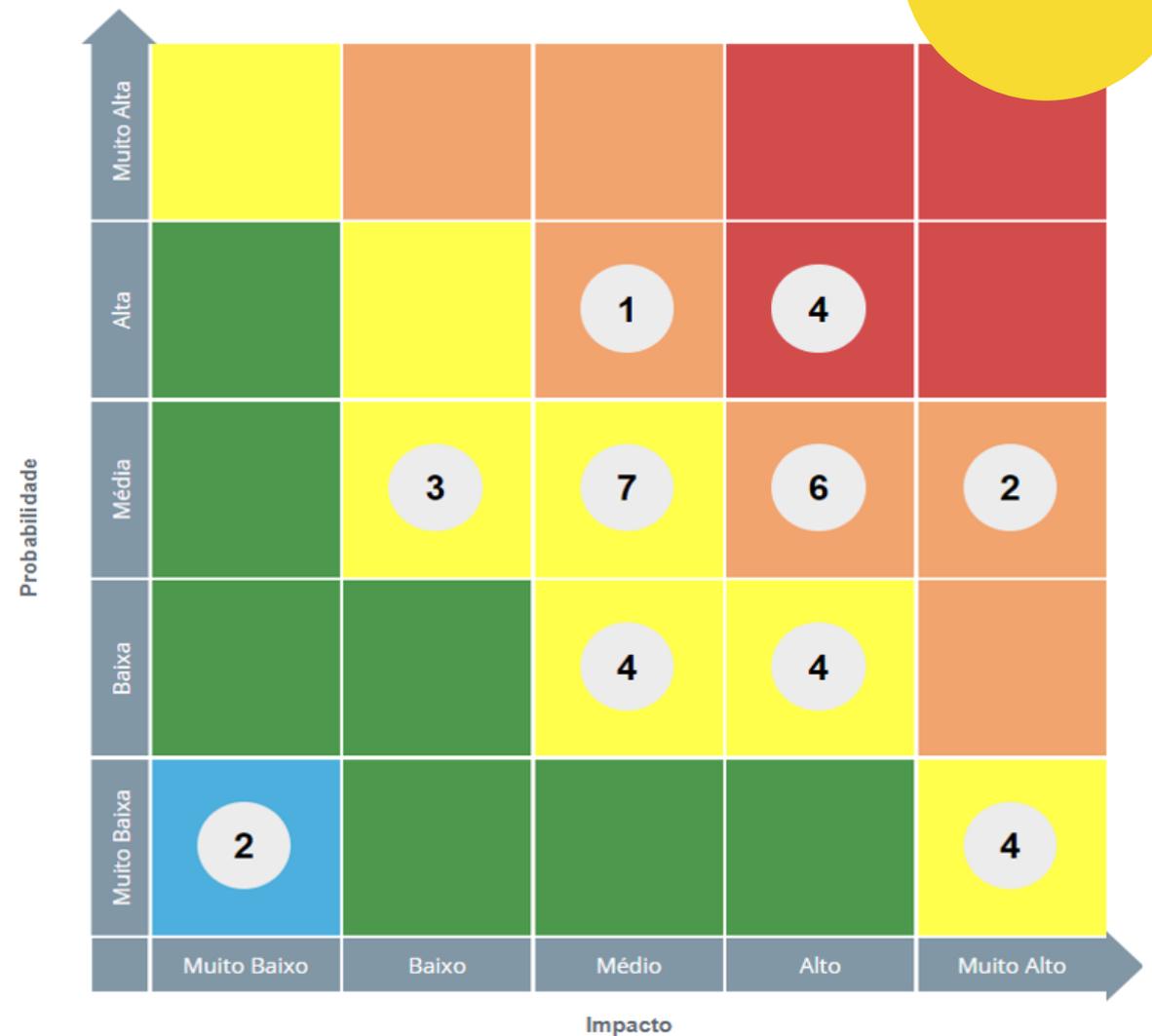
- Uma das ferramentas mais utilizadas para avaliação e comunicação da magnitude relativa dos riscos é a Matriz de Riscos (também conhecida por Matriz de Consequência/ Probabilidade, Matriz de Calor ou Matriz de Probabilidade e Impacto).
- A ciência antecipada de um problema ajuda a criar medidas preventivas para gerar menor ou nenhum impacto. A matriz de risco é apresentada graficamente para facilitar a visualização e interpretação.



# Matriz de Riscos

Ao avaliar um risco que é uma ameaça, determinamos o nível de probabilidade e o impacto e assim como num jogo de batalha naval, a matriz utilizará as linhas e colunas para determinar a criticidade do risco, que pode ser:

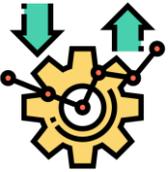
- Muito baixo – Azul;
- Baixo – Verde;
- Médio – Amarelo;
- Alto – Laranja;
- Muito Alto – Vermelho.



Fonte: autor

# Matriz de Riscos

- ❑ Outras nomenclaturas ou inserção de níveis podem ser utilizadas, sem nenhum prejuízo a metodologia. A Matriz de Riscos tem sido amplamente adotada por muitas empresas porque é uma ferramenta prática e fácil de usar, ela também pode ser demonstrada por fases do mapeamento de riscos, conforme abaixo:



**Matriz Inerente:** apresenta o risco bruto associado ao negócio sem nenhuma resposta ao risco / controle;



**Matriz Planejada:** apresenta o risco com o controle implantado e avaliado;



**Matriz Residual:** apresenta o risco com o controle e o teste do controle executados.

# Matriz de Riscos



Riscos com consequências potencialmente altas costumam ser a maior preocupação para as organizações, mesmo quando as probabilidades das consequências são muito baixas.



Um risco de impacto frequente, mas com baixa severidade, pode ter grandes consequências cumulativas ou de longo prazo. Pode ser necessário analisar os dois tipos de risco, pois os tratamentos de risco pertinentes tendem a variar bastante.



O Apetite ao Risco é o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar enquanto persegue seus objetivos, esse apetite precisa ser definido formalmente pelo Conselho de Administração, recomenda-se que seja definido de forma sintética.

# PROBABILIDADE X IMPACTO

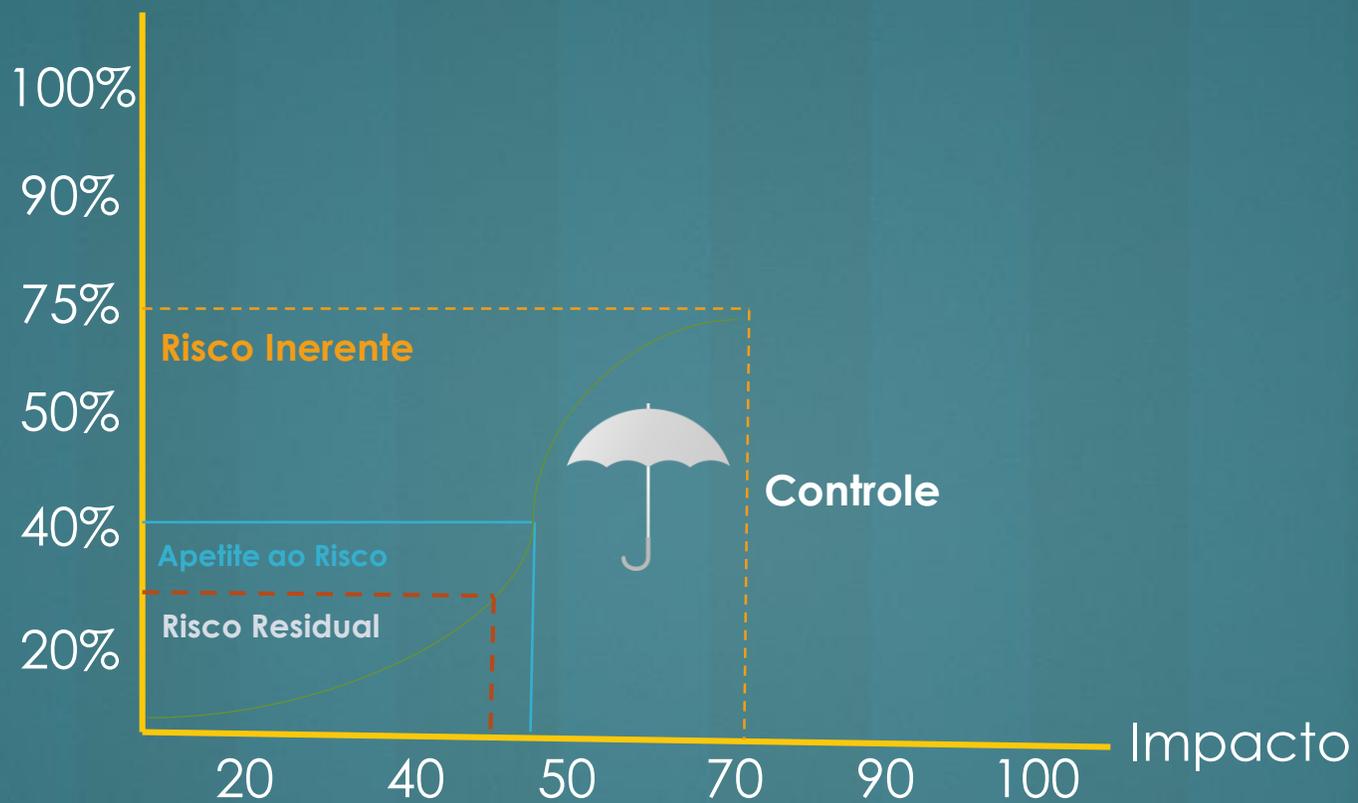
---

---



- ❑ A Matriz de Riscos demonstra o risco em escalas de Probabilidade e Impacto (também chamado de Gravidade).
- ❑ O nível de risco é obtido pela multiplicação do valor atribuído à probabilidade e pelo valor atribuído ao impacto.
- ❑ Com o formato da matriz de riscos em quadrantes, variando entre uma exposição de risco baixa até uma exposição muito alta, é possível avaliar o risco de forma ágil e o nível (prioridade) da necessidade do tratamento.

Probabilidade



Objetivo

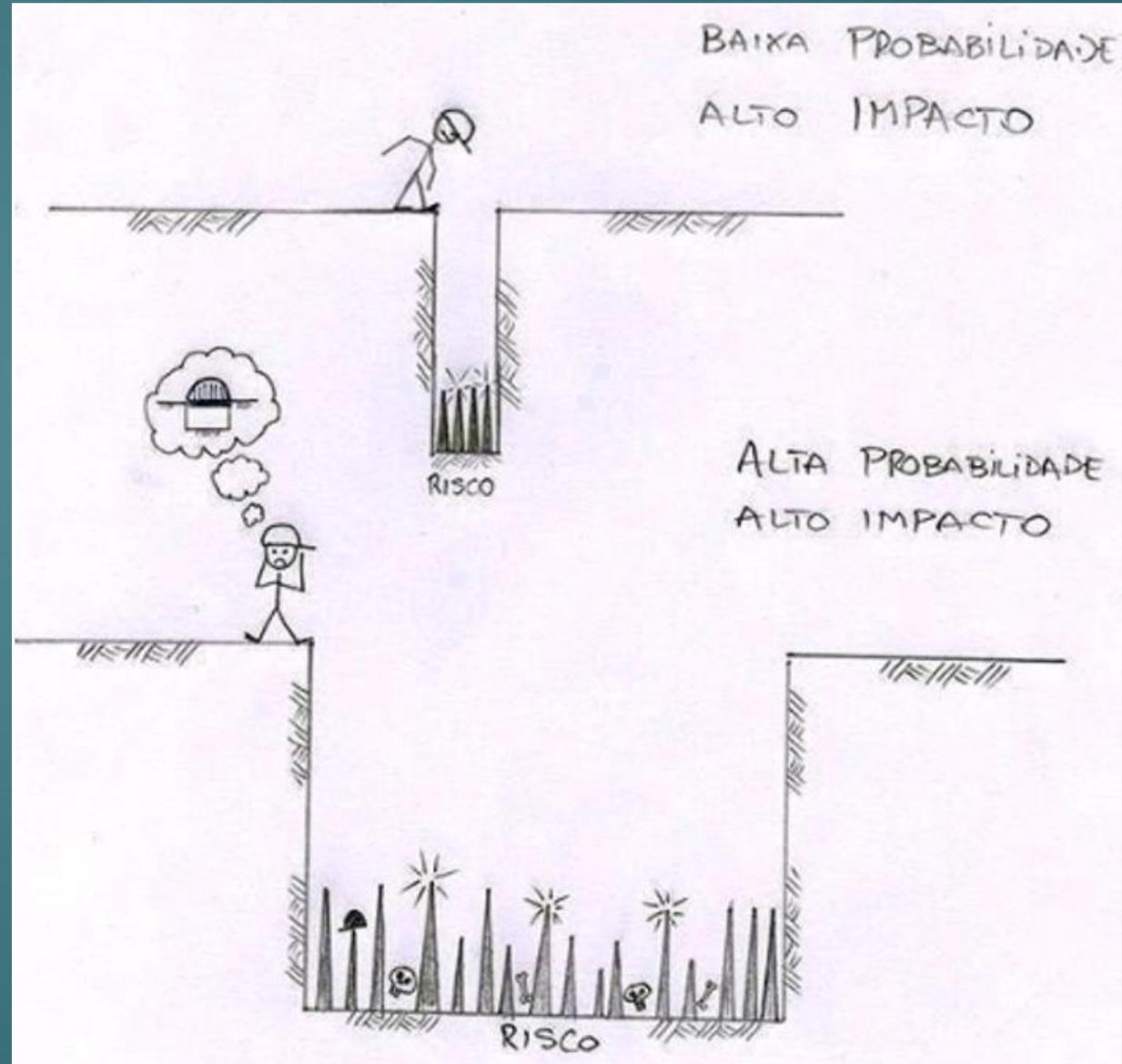
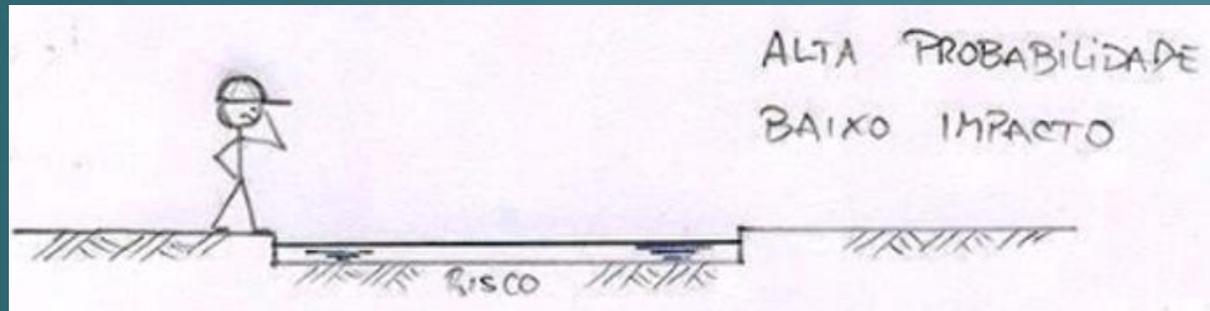
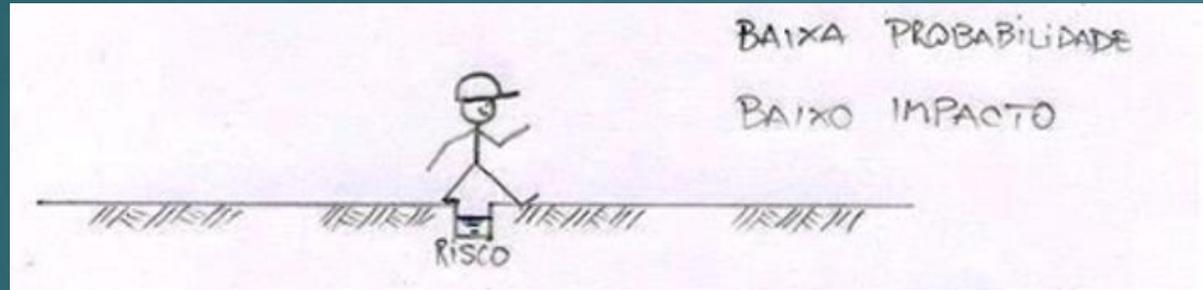
Risco



Estratégico



# IMPACTO X PROBABILIDADE



# TIPOS DE RISCO

		NÍVEL DE RISCO				
		GRAVIDADE				
		1	2	3	4	5
P R O B A B I L I D A D E	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5



# CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

## PROBABILIDADE

Escala de Probabilidade			
Nível	Descrição	Qtde de ocorrências/ano	% ocorrências
1 Muito Baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência.	1	Até 10%
2 Baixa	Evento casual, sem histórico de ocorrência.	Até 2	Entre 11% a 25%
3 Média	Evento esperado, de pouca frequência, com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	Até 6	Entre 26% a 75%
4 Alta	Evento esperado, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	Até 12	Entre 76% a 90%
5 Muito Alta	Evento repetitivo e constante.	Acima de 12	Acima de 90%

# CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

## IMPACTO

### Escala de Impacto nos objetivos do processo

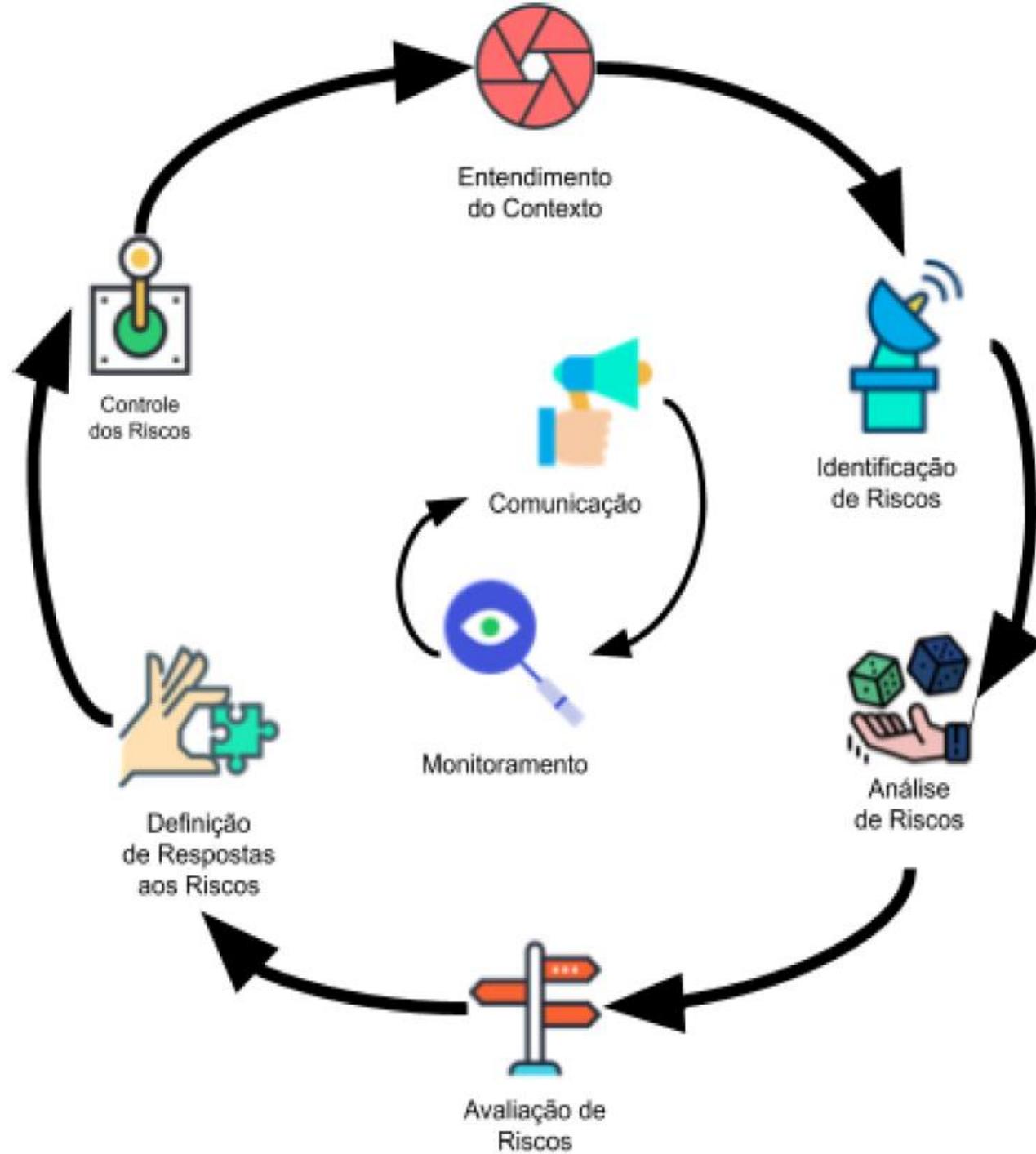
Nível	Aumento no custo/prazo (%)	Perda financeira (Em reais)	Interferência no escopo/procedimentos	Regulatório	Imagem
<b>1</b> Muito Baixo	Até 5%	Até R\$ 5.000	Insignificante	-	-
<b>2</b> Baixo	Entre 6% e 10%	Entre R\$ 5.001 a R\$ 10.000	Pouca (atrasos de algumas horas)	-	-
<b>3</b> Médio	Entre 11% e 15%	Entre R\$ 10.001 a R\$ 50.000	Relevante (interrupção temporária/atrasos de até 2 dias)	-	-
<b>4</b> Alto	Entre 16% e 20%	Entre R\$ 50.001 a R\$ 100.000	Muito relevante (interrupção temporária/atrasos de até 1 semana)	-	Prejudicial a imagem da OPS
<b>5</b> Muito Alto	Acima de 20%	Acima de R\$ 100.000	Grave (descontinuidade das atividades por tempo indeterminado)	Descumprimento às Normas da ANS ou Legislação Brasileira	Prejudicial a imagem da OPS

## Priorização de ação

# MATRIZ DE RISCO

### PRIORIDADES DE AÇÃO: PROBABILIDADE X GRAVIDADE

PONTUAÇÃO	NÍVEL DE RISCO	DESCRIÇÃO
1	MUITO BAIXA	A falha é insignificante e quando ocorre os danos causados são leves. Ação: o setor responsável pela geração da falha deve acompanhar e desencadear ação quando julgar necessário.
2 a 4	BAIXA	A falha ocorre em baixa frequência e quando ocorre os danos causados podem ser leves e em alguns caso moderados. Ação: o setor responsável pela geração da falha deve acompanhar e desencadear ação quando julgar necessário.
5 a 9	MÉDIA	A falha ocorre um pouco mais frequente e quando ocorre os danos causados são moderados e reversíveis. Ação: o setor responsável pela geração da falha deve acompanhar através de análise crítica; é recomendável a implantação de um plano de ação.
10 a 15	ALTA	A falha ocorre um pouco mais frequente e quando ocorre os danos causados são altos mas reversíveis. Ação: o setor responsável pela geração da falha deve acompanhar através de análise crítica; é recomendável a implantação de um plano de ação.
16 a 25	MUITA ALTA	A falha pode ocorrer de forma mais frequente e/ou quando ocorre os danos causados são graves, não sendo completamente reversíveis podendo até mesmo ser fatal. Ação: o setor responsável pela geração da falha/erro deve implantar plano de ação.



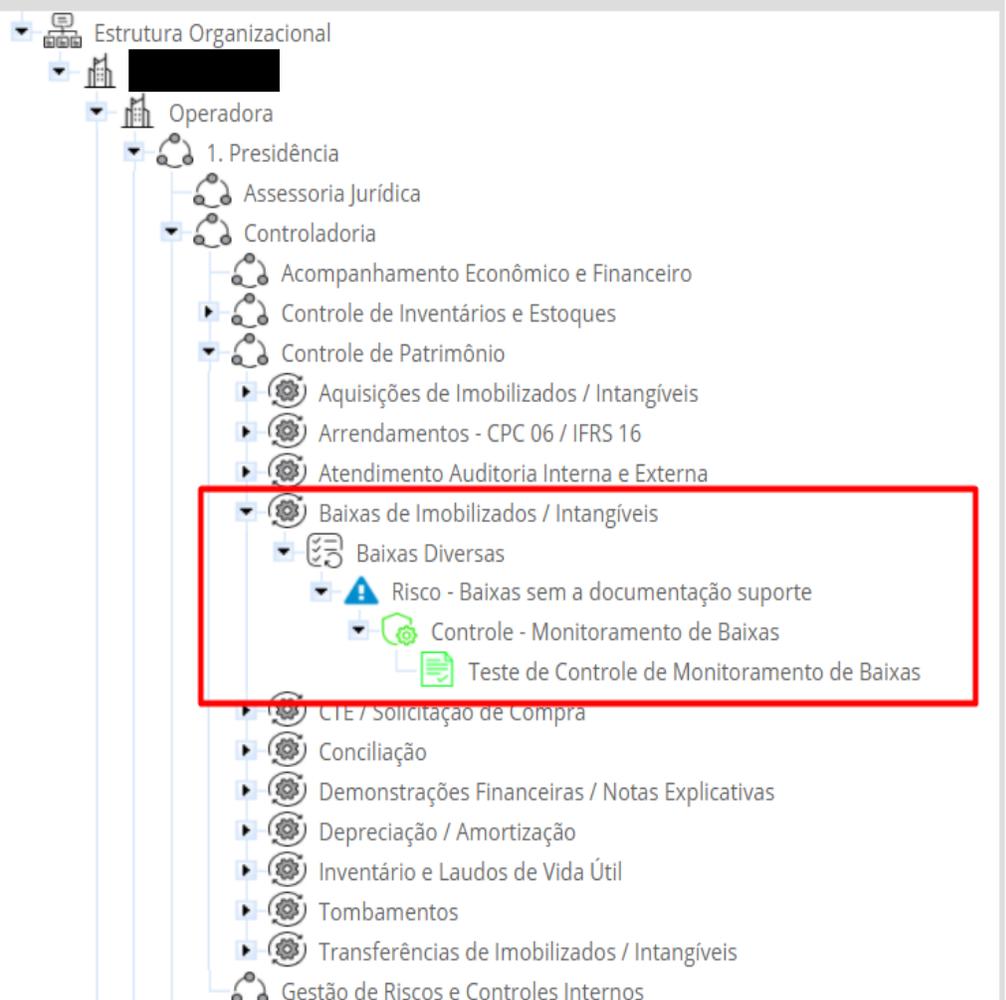


Abordagem de Risco

Operadora > 1. Presidência > Controladoria > Controle de Patrimônio > Baixas de Imobilizados / Intangív... > Baixas Diversas > Risco - Baixas sem a documentação

Identificação Português (BR)

CICLO 2021 (EM EXECUÇÃO)



**GERAL**

**Risco Referenciado** RISCO - RISCO - BAIXAS SEM A DOCUMENTAÇÃO SUPORTE

**\* Título** Risco - Baixas sem a documentação suporte

**Descrição** O processo de baixas de ativos imobilizados e intangíveis pode ocorrer por venda de imobilizado em leilão, venda como sucata, doação, descarte, roubo, etc. É necessário que o processo esteja devidamente documentado e contabilizado. Se a baixa não estiver documentada, o risco de fraude pode se materializar, nesse sentido a base de ativos não terá confiabilidade.   
 PAT-FOR-0002-1.0-11.02.19  
 PAT.MAN-0002-2.0-21.02.19

**\* Categoria** RISCO LEGAL > RISCO TRIBUTÁRIO / CONTÁBIL / SOCIETÁRIO.

**\* Biblioteca Referenciada** Risco

Título

Risco - Baixas sem a documentação sup...

Dono

[Redacted]

Descrição

O processo de baixas de ativos imobilizados e intangíveis pode ocorrer por venda de imobilizado em leilão, venda

Última avaliação

04/03/2021

PROBABILIDADE

Probabilidade

3.0 - Média

Tendência

Manter

IMPACTO

Impacto

4.0 - Alto

Tendência

- 1.0 - Muito Baixo
- 2.0 - Baixo
- 3.0 - Médio
- 4.0 - Alto
- 5.0 - Muito Alto

TOTAL

Risco		
INERENTE	PLANEJADO	RESIDUAL
12	0,48	0,48
 ALTO	 MUITO BAIXO	 MUITO BAIXO

IMPACTO

0,8

valor médio

16%

ao acontecer

Muito Baixo

classificação

PROBABILIDADE

-  **Atribuição:** Permite o compartilhamento e a criação de obras derivadas, com os créditos apropriados.
-  **Não Comercial:** Proíbe a utilização do material para fins comerciais.
-  **Compartilha Igual:** É obrigatória a citação do autor da obra original.



# OBRIGADO!

