



SÃO PAULO - AGOSTO 2017



**Titulo:                    GERÊNCIA DE RISCO**  
**Princípios Básicos e Fundamentais**

Palestrante: Marcelo D'Alessandro

# A Gerência de Risco e sua evolução no Brasil

## Princípios Básicos e Fundamentais

---

*Agosto, 2017*

Marcelo D'Alessandro  
**ABGR - DIRETOR REGIONAL PARANÁ**

## Agenda –

## A Gerencia de Risco e sua evolução no Brasil – Princípios Básicos e Fundamentais.

✓ ABGR – Introdução.....	05
✓ Quem e quando começou a Gerência de Risco no Brasil ?.....	06
✓ ALARYS – Asociacion Latino Americana Gerencia de Riesgos Y Seguros.....	08
✓ Flash Back de Ocorrências envolvendo a Gerência de Risco no Brasil (2000 – 2017)....	09
✓ Fatos do nosso dia a dia.....	20
✓ Filme – 2 minutos .....	22
✓ Conceituação de Gerência de Risco.....	23
✓ Risco.....	25
✓ Fontes de Risco.....	26
✓ Lei SOX – Sarbanes & Oxley (2002).....	27

## Agenda –

## A Gerencia de Risco e sua evolução no Brasil – Princípios Básicos e Fundamentais.

✓ COSO – Modelo ERM – Riscos Corporativos.....	28
✓ G.R.C. Governança, Risco e Conformidade.....	29
✓ Exemplo de Estrutura de Governança Corporativa.....	33
✓ Quanto se gasta para Proteger o Risco da Empresa.....	37
✓ Exemplos de Gerência de Risco implantada – Case.....	38
✓ Quem deve implantar a Gestão de Risco.....	40
✓ Seguros como ferramenta de mitigação de Risco.....	43
✓ Decreto Lei 73 – Seguros Obrigatórios.....	44
✓ Porque Riscos e Seguros são Prioridades do Gerente de Risco.....	45

A **ABGR** nos início dos anos 80, iniciou reuniões com grupo de Empresas para discussão dos riscos operacionais e a complexidade de se contratar Seguros Industriais.

Chamado na Época, Grupo de Seguros 80, essas Empresas lideradas pelas Multinacionais e Nacionais Bayer, Ciba Geigy, Cia Suzano de Papel e Celulose, BASF, ALCOA, Rodhia entre outros.

A **ABGR** foi pioneira em trazer dos E.U.A. a técnica de “*Risk Management & Insurance*” traduzindo Gerenciamento de Risco e Seguros. Técnica de entender os Riscos e transferir para Programas de Seguros de alta complexidade.

A **ABGR** não ficou sozinha nesse crescimento e desenvolvimento, onde várias outras entidades apoiaram essa filosofia construída pela ABGR no Brasil.

A **ABGR** nasceu em 1983, em decorrência de encontros para troca de ideias, entre gestores de seguros e de corretoras cativas de grandes grupos industriais nacionais e internacionais instalados no Brasil. Esses encontros ocorreram em São Paulo e no Rio de Janeiro.

O monopólio estatal do resseguro, vigente na Época, impedia que as operações de seguros no Brasil, alcançassem padrões internacionais em termos de preços, abrangência e condições de coberturas.

[www.abgr.com.br](http://www.abgr.com.br)

## Quem e quando iniciou a Gerência de Risco no Brasil ?



The Risk Management  
Society

[www.rims.org](http://www.rims.org)



Federation European  
Risk Management  
Associations

[www.ferma.eu](http://www.ferma.eu)



International Federation  
of Risk and Insurance  
Management Associations

[www.ifrima.org](http://www.ifrima.org)



Asociacion de  
Administradores de  
Riesgos de la  
Republica Argentina

[www.adara.org.ar](http://www.adara.org.ar)



Pan – Asian Insurance  
and Risk Managment  
Association

[www.parima.org](http://www.parima.org)



La Fundación Latinoamericana de Administración de Riesgos ALARYS es una Fundación dedicada a apoyar el crecimiento de la Administración de Riesgos en los diferentes países del mundo. La idea de una Fundación se concreta cuando diferentes asociaciones de administración de riesgo locales alrededor de Latinoamérica se unen para intercambiar ideas, promocionar congresos, y fortalecer la administración de Riesgos.

Alarys promueve congresos, seminarios y cursos de Certificación, para todos aquellos que deseen certificarse en el campo de la Administración de Riesgos.

El principal objetivo de la página virtual de Alarys es proveer comunicación e interacción entre Administradores de Riesgos y sus miembros.

[www.alarys.org](http://www.alarys.org)



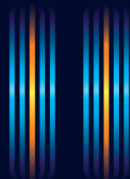
# “Flash Back” Ocorrências envolvendo a Gerência de Risco no Brasil

(2000 – 2017)

(2000 – 2017)



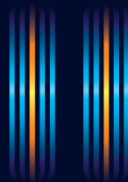
Bacia de Campos , RJ – Mar. /2001  
Plataforma P-36 afunda no mar  
Fonte: Google.



(2000 – 2017)



Falta de Energia – Mai. / 2001  
Maior seca e escassez nos  
reservatórios  
Fonte: Google.

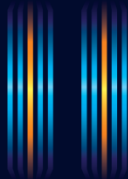




(2000 – 2017)



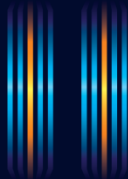
Paranaguá – PR Jul. / 2004  
Trem despenca na Serra do Mar.  
Fonte Google



(2000 – 2017)



Paranaguá, PR – Nov./2004  
Explosão de Navio no porto  
Fonte: Google.





(2000 – 2017)



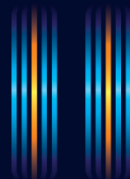
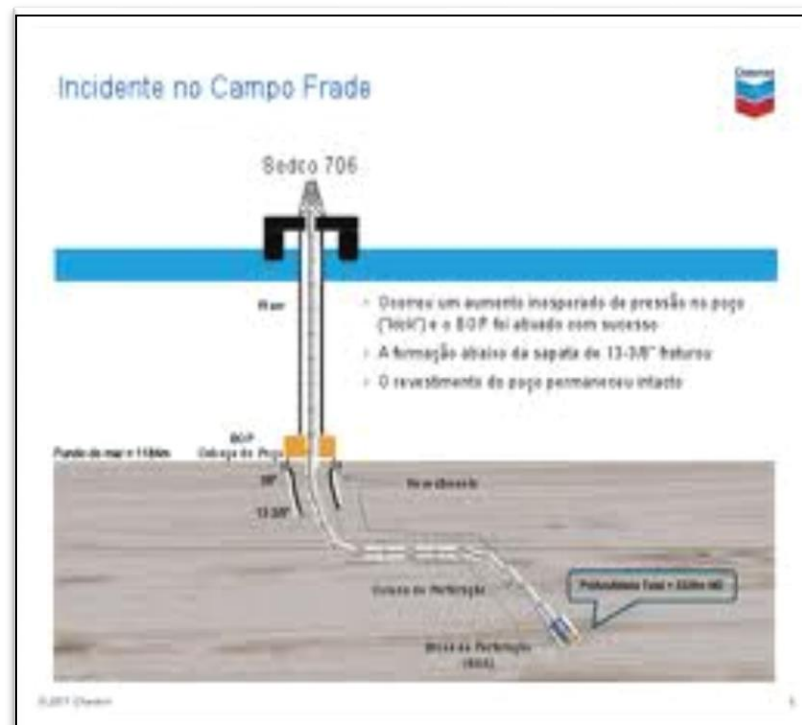
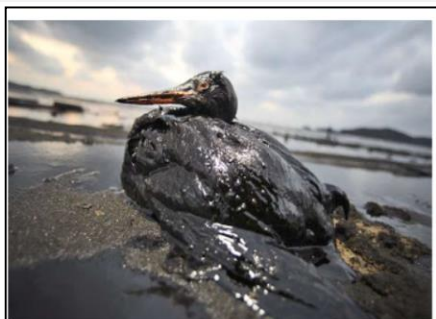
São Paulo, SP – Jan /2007  
Obras do Metro de SP  
Fonte: Google.



14

(2000 – 2017)

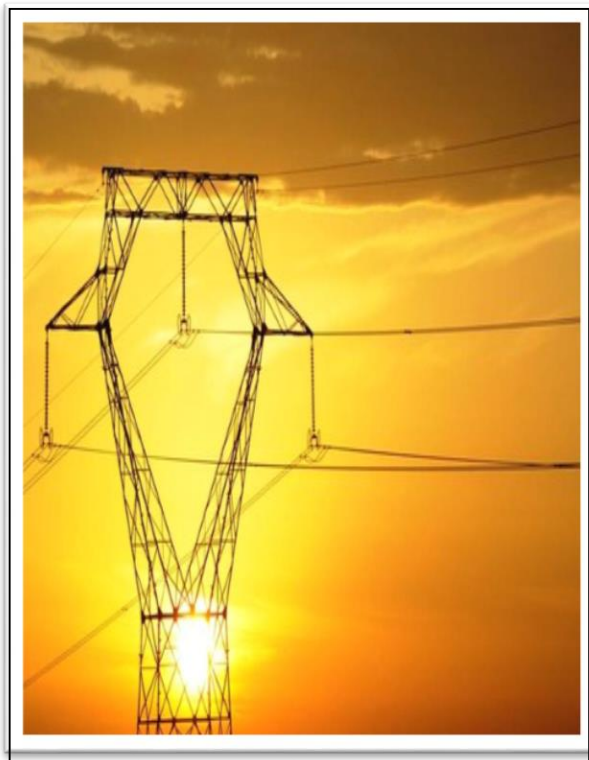
Bacia de Campos, RJ – Nov. / 2011  
Vazamento devido a perfuração  
Fonte: Google



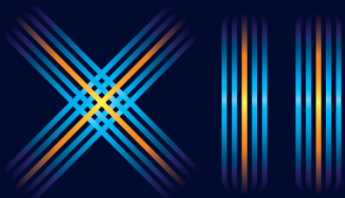
XII SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL DE  
GERÊNCIA DE RISCOS  
E SEGUROS DA ABGR



(2000 – 2017)



Brasil, BR – Ago. /2014  
Seca nos Reservatórios  
Fonte: Google.





(2000 – 2017)



Mariana, MG – Nov /2015  
Rompimento da Barragem  
Fonte: Google.



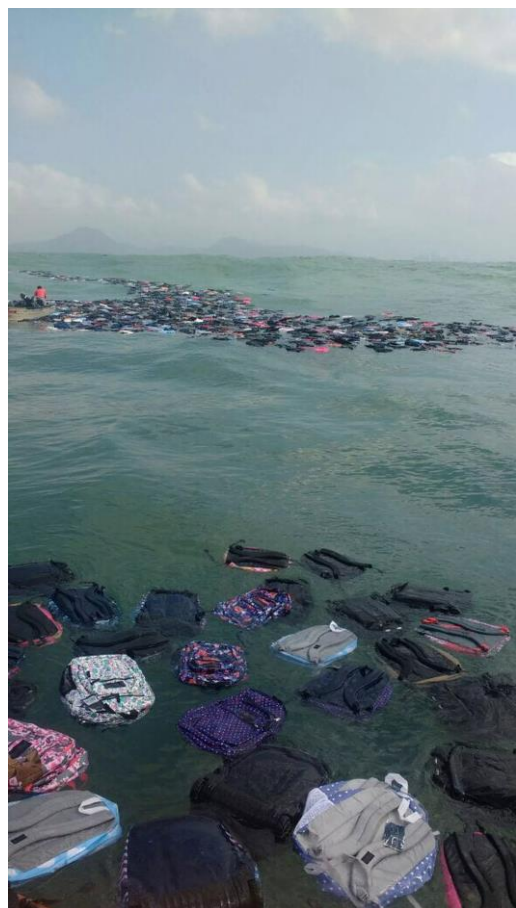
(2000 – 2017)



Brasil – BR/ 2014 -2015 -2016 - 2017  
Maior corrupção da história  
Fonte: Google

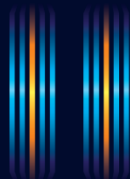




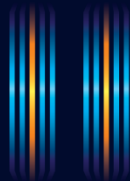
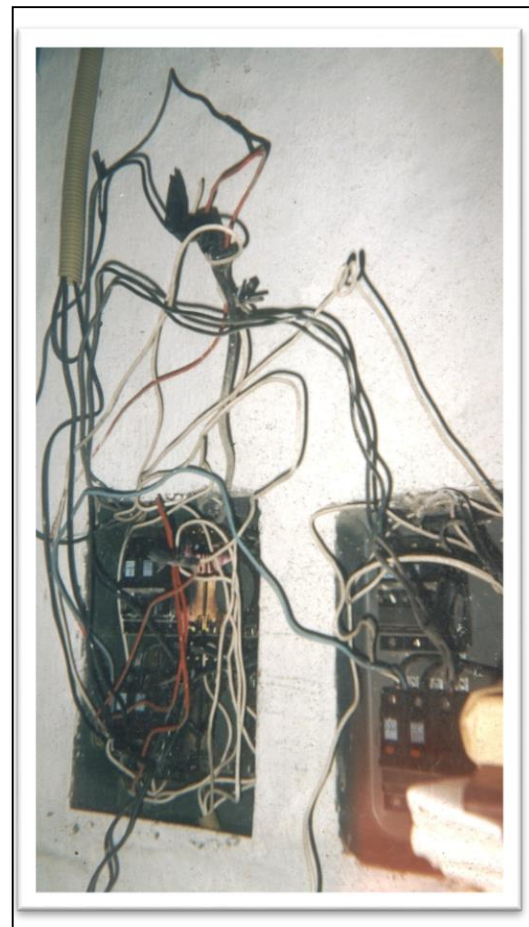
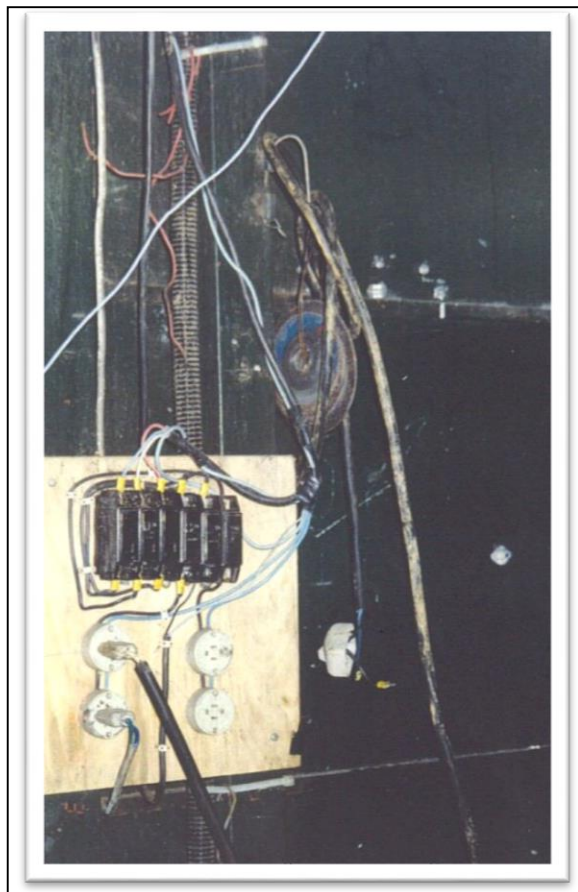
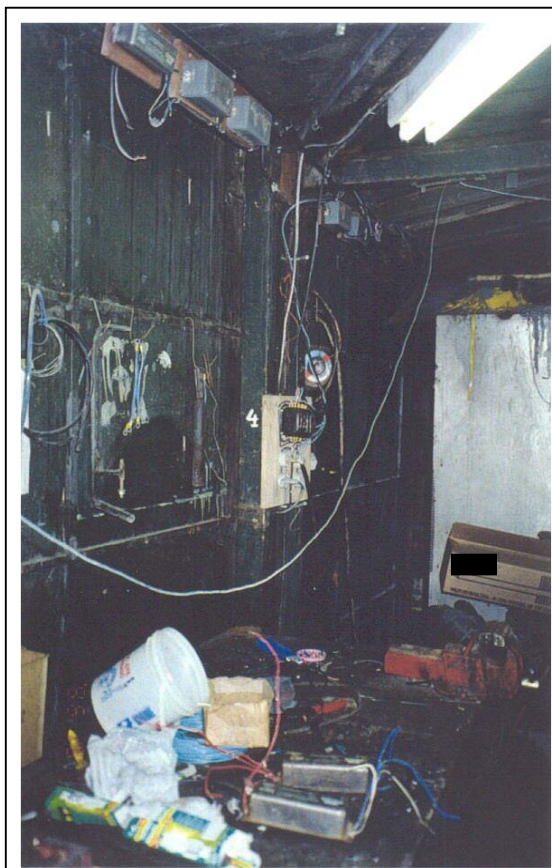


(2000 – 2017)

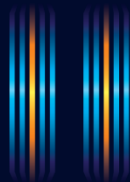
Santos, SP – Ago / 2017  
Containers caem do Navio  
Fonte: Google



**XII SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL DE  
GERÊNCIA DE RISCOS  
E SEGUROS DA ABGR**







# FILME – 2 MINUTOS

**Tornado em Marechal Cândido Rondon Paraná  
19/11/2015**

Fonte : Google

<https://www.youtube.com/watch?v=diqk8I-kVAk>

**Gerência de Riscos:** “ Pode definir-se como o processo destinado a conservação dos ativos mediante a minimização dos efeitos financeiros ocasionados pelas perdas acidentais.”

**Gerência de Riscos:** “ É um processo duplo, gerencial e decisório, que necessita de uma série de etapas para a tomada de decisões, bem como, de certas funções administrativas básicas para a execução de tais decisões.”

*Marcos Bestetti –  
Escola Nacional de Seguros – ENS*

**Gerencia de Riscos:** “É o Processo de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar os Recursos Humanos e Materiais de uma Organização, no Sentido de Minimizar os Efeitos dos Riscos sobre essa Organização, ao Mínimo Custo Possível”.

*Marcos Lúcio de Moura e Souza –*

*EX – Presidente do Conselho Deliberativo da ABGR*



## RISCO:

Incerteza da ocorrência de uma perda econômica.

*Marcos Bestetti –  
Escola Nacional de Seguros – ENS*



Fábricas, CD's, Armazéns, Depósitos,  
Imóveis, Engenharia

Contratos : Nacionais, Internacionais,  
Marketing, Vendas, *Procurement*

Novas Legislações, Cumprimento de Legislação,  
Demandas Judiciais, Legalizações

Infidelidade, Roubo, Fraude, Sabotagem,  
Assédio

Incêndio, Explosão, Alagamento,  
Inspeções de Risco em locais

Recall, Meio Ambiente, Acidente, Executivos

Transportes : Importação, Exportação, Transporte  
rodoviário, aéreo

Eventos, Frota de Veículos

ART

Alternativa de Transferência de Risco

Riscos Operacionais , Riscos de Engenharia

Responsabilidade Civil Geral e Riscos Politicos

Responsabilidade Civil Geral

Responsabilidade Civil Geral

Riscos Operacionais , Riscos de Engenharia

Responsabilidade Civil Geral, M.A., D&O

Transportes : Nacional e Internacional

Responsabilidade Civil - RCF



XII SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL DE  
GERÊNCIA DE RISCOS  
E SEGUROS DA ABGR

Crédito

**Law SOX – Sarbanes-Oxley / 2002**

*Articles - 302, 404, 906*

*302 - Efficiency in internal controls reviews*

*404 - Test Internal controls and adequate control structure*

*906 - Criminal Penalties CFO and CEO*

**Basel / 1988 - Agreement**

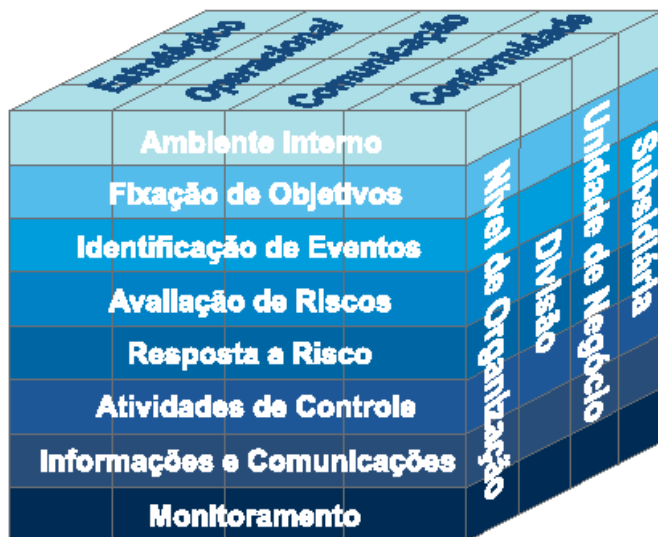
*Basiléia I, II,.....*

*I - Supervision of Banks on the Credit Risk*

*II - 3 Pillars accounting oversight, discipline and transparency in the market.*

Empresas não Financeiras e  
Financeiras

Bancos



## COSO – 1985 / 1992 / 2002

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)

- Improvement of Financial Reporting based on Internal Controls.

— ERM (Enterprise Risk Management)

## ISO – 31000

— "Risk Management"

Fonte: COSERN Presentation and Social Economic Sciences

[www.knoow.net/cienceconempr/economia/acordodebasileia.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/economia/acordodebasileia.htm)

[www.coso.org](http://www.coso.org)

[www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade\\_internacional-coso](http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso)

[www.slideshare.net/marcuspessoal/gerenciamento-de-riscos-na-cosern-leisarbans-oxley](http://www.slideshare.net/marcuspessoal/gerenciamento-de-riscos-na-cosern-leisarbans-oxley)



**XII SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL DE  
GERÊNCIA DE RISCOS  
E SEGUROS DA ABGR**

***G.R.C.*** = GOVERNANÇA CORPORATIVA



Governança, Risco e Conformidade  
*Governance, Risk and Compliance*



## O que é Governança? (Dentro das Empresas, Organizações)

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

## Quem é responsável pela Governança?

Os principais atores tipicamente são os **acionistas**, a alta administração e o **conselho de administração**.

Fonte : [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

- O que é Risco? (Risco para a Empresa ; Gerencia de Risco; Gerenciamento de Risco)

Exercer a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo as do setor bancário.

- Quem é responsável por Risco?

C.B.O 1421-10 - **Gerente de Riscos**

Atuam em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo as de intermediação financeira, em atividades gerenciais de apoio à atividade fim.

Fonte : [www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/142110-gerente-de-riscos](http://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/142110-gerente-de-riscos)

- O que é Conformidade? ( O que é estar em conformidade na Empresa)

O termo "compliance" tem origem no verbo em inglês "to comply", que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido, ou seja, estar em "compliance" é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Portanto, manter a empresa em conformidade significa atender aos normativos dos órgãos reguladores.

- Quem é responsável pela Conformidade?

Normalmente **Advogado ou Área Jurídica da Empresa** que cuida das questões regulatórias e não conformidade com a lei. Recentemente com a Lei Anti Corrupção, questões éticas e de caráter moral acabam envolvendo os advogados da Empresa.

**Fonte : [michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar](http://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar)**

[www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/compliance\\_2015\\_-\\_programa.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/compliance_2015_-_programa.pdf)





Diretrizes Corporativas: nível no qual são estabelecidas as diretrizes gerais que orientarão a estratégia de gestão de riscos.

Estratégico: nível onde as estratégias de gestão de riscos serão definidas, dando base para a implementação do modelo.

Tático e Operacional: nível onde as atividades de gestão de riscos serão efetivamente desenvolvidas.

Fonte : Apresentação Edmilson da PWC – Evento INFORMA 29/04/ 2015

## Pilares da Construção

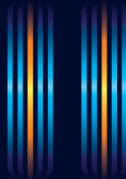
- 1) Iniciativas
- Engajamento da Alta Direção da Empresa , Negócio, Comercio, Governos etc..
  - Cumprir as Leis e Normas Estabelecidas no País
  - Não acomodar situações e seguir as orientações das Auditorias Internas e Externas
- 2) Políticas → Estabelecer Políticas de Gerência de Risco e cumprir
- 3) Continuidade → Não parar o processo de Gerenciamento de Risco e ir além. Preparar planos de Contingência e Emergência.

Como identificar **Risco** na Organização, Empresa, Negócio, Governos ou Entidade de qualquer natureza?

**CLASSE I:** Aqueles cujas perdas não perturbam a economia da empresa, negócio, governo.

**CLASSE II:** Aqueles cujas perdas provocam dívidas ou ameaça ao caixa e necessidade de ampliação do capital social da empresa.

**CLASSE III:** Aqueles que podem produzir a quebra da empresa.



## Mapeamento de Riscos

RISK MITIGATION PLAN

Action Plan											
Risk	Description	Responsible	Level	Score	Impact	Action Plan	Start date	Finish date	Budgeted	Resources	Dependencies
			LI								
			LI								
			LI								

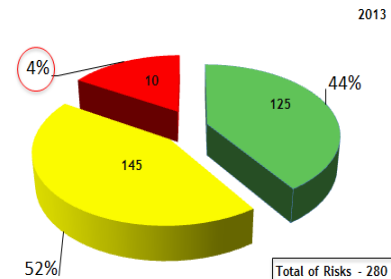
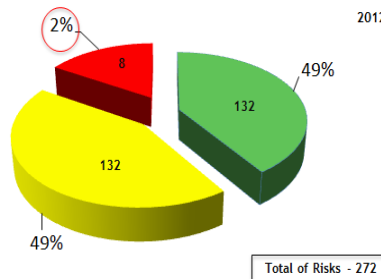
		IMPACT		
		LOW	MEDIUM	HIGH
PROBABILITY	HIGH	M	H	H
	MEDIUM	L	M	H
	LOW	L	M	H

SUMMARY of TOP HIGH RISKS

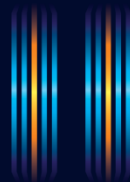
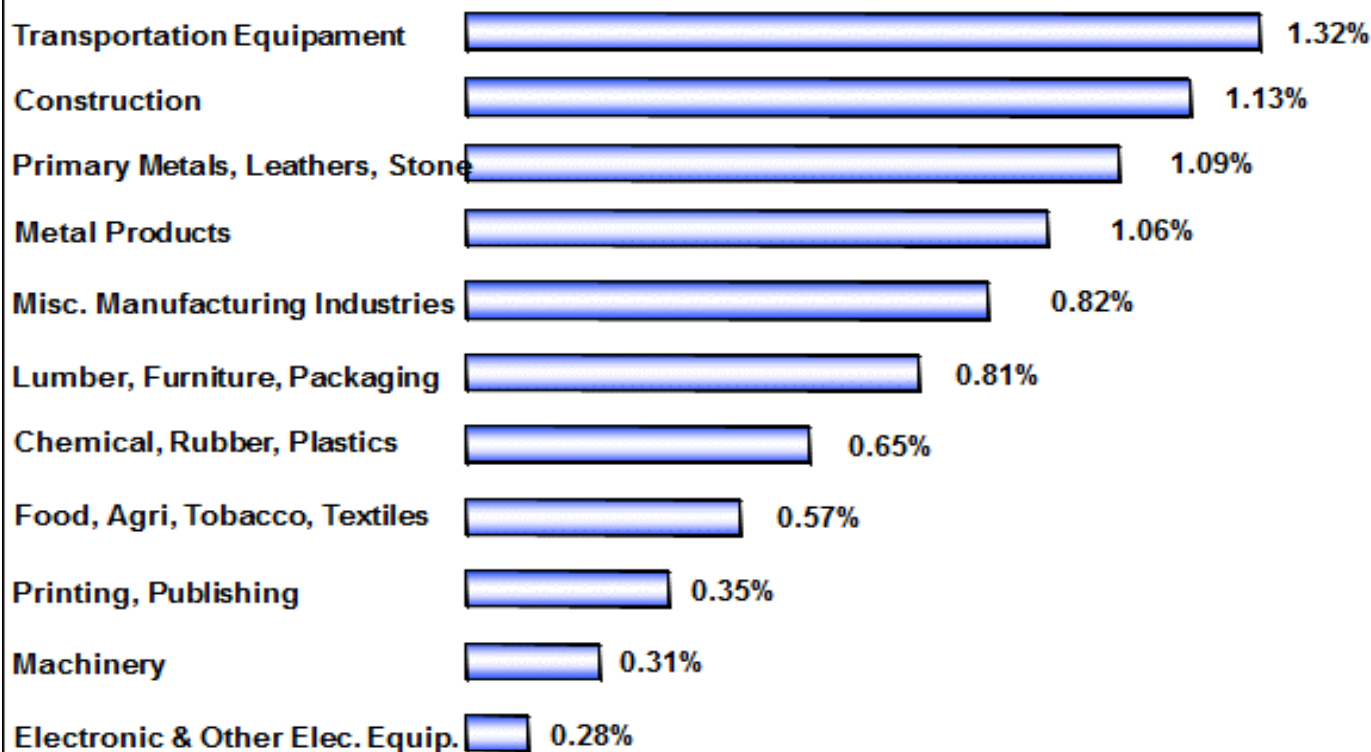
	Item	Description	Responsible	Final Score	Impact	Mitigation Plan	TREND
OPERATIONAL	1	Difficulty in retaining suitably qualified professionals / employees with knowledge acquired during the project	Henrique Gonzalez	●	Turn over of 10%	Approval and implementation of retention plan, resulting in an additional payment of one salary per year as from January 2013. Analysis of organisation engagement level through entire organisation.	↑
OPERATIONAL	2	Use of incorrect / unsuitable assumptions by Functional Areas for budgeting purposes.	Marcos Beakini	●	Request of budget increase due to items not considered in budget exercises.	Using of Finance Business Partner in F.A.'s for accuracy. Incorporation of the operational Plan (FAOP) Areas of the budget promoting more precise information. Alignment of strategy decisions in meetings with Top Management.	↓
STRATEGIC	3	Lack of transport infrastructure and integration (Metro, Bus, Train) to serve the public in Olympic and Paralympic Games delivered by local government.	Marco Aurélio Vieira	●	Require more resources for the operation demands or reduce service levels for Games' clients.	Synergy of Work with areas Venues, Transport, Security and Sustainability of issues related to transport needs and optimizing Plans. Emergency Plan of using traffic reduction measures in order to decrease road saturation, especially around Clusters.	↑
STRATEGIC	4	Enough accommodation in Rio de Janeiro to meet the demands of the Olympic Games.	Patricia Hespanha	●	Impossibility to offer accommodations to the clients groups promised at the Bid.	Negotiations with hotels to achieve 70% of the existing rooms through regular visits and 90% of the rooms in new hotels which are signed with the City Hall in the context of incentives to construction of new hotels.	↔
STRATEGIC	5	Constant changes to overlay original designs.	Luis Henrique Ferreira	●	Changes original design of overlay's contracts will be causing budget and timeline increase.	Hire urgently Overlay Design Consultancy to help in the design process and in the requirements survey.	↑

High  
Medium  
Low

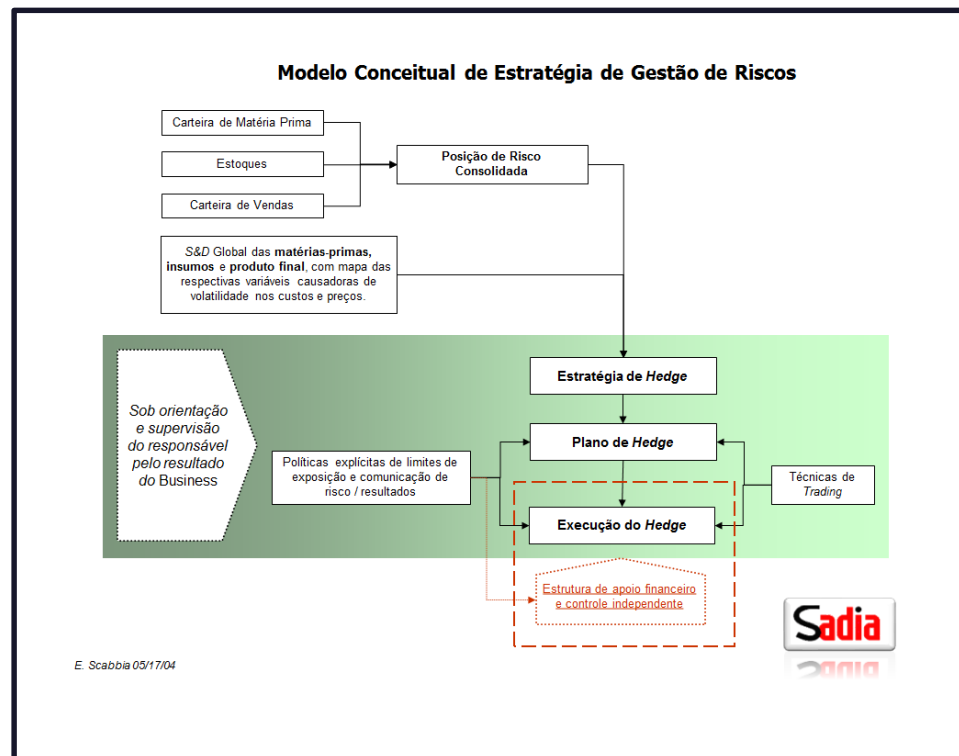
Risk Response Process



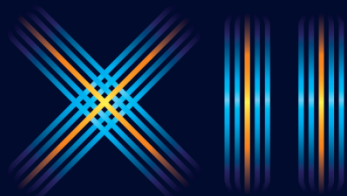
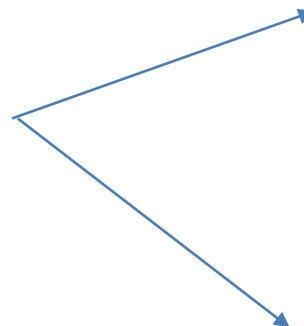
## Total Cost of Risk as a Percent of Revenue Manufacturing Industries



## GERÊNCIA DE RISCO E SEGUROS



## Risk Management



**“Chief Risk Officer”, Diretor de Risco**

**“Risk Manager”, Gerente de Risco**

- ✓ Como esses profissionais atuam dentro das empresas.
- ✓ Qual a importância para o C.F.O, C.E.O., Conselho de Administração.
- ✓ E qual a solução para reparar as perdas financeiras.



## → Gerente de Risco



### 1421 :: Gerentes administrativos, financeiros e de riscos

1421-05 - **Gerente administrativo** - *Gerente administrativo e financeiro, Gerente de sistemas administrativos e finanças, Gerente de sistemas e métodos administrativos*

1421-10 - **Gerente de riscos** - *Gerente de riscos e seguros, Gerente de seguros, Gestor de riscos*

1421-15 - **Gerente financeiro** - *Gerente de administração financeira, Gerente de finanças, Gerente de operações financeiras*

#### Descrição sumária

Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas ou de serviço, incluindo-se as do setor bancário, cuidando da administração dos recursos humanos, materiais e de serviços de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.

Fonte: MTE – [www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/142110-gerente-de-riscos](http://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/142110-gerente-de-riscos)



## Quem deve implantar a Gerência de Risco ?

Resposta



Gerente de Risco

Mas porque?

Gerente de Risco



Gerente Financeiro

Gerente de Risco e Compliance

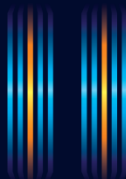
Gerente de Auditoria e Risco

Gerente de Compliance

Gerente de Governança Corporativa

Gerente de Governança Risco e Compliance

Gerente de Controles Internos





Fábricas, CD's, Armazéns, Depósitos,  
Imóveis, Engenharia

Contratos : Nacionais, Internacionais,  
Marketing, Vendas, *Procurement*

Novas Legislações, Cumprimento de Legislação,  
Demandas Judiciais, Legalizações

Infidelidade, Roubo, Fraude, Sabotagem,  
Assédio

Incêndio, Explosão, Alagamento,  
Inspeções de Risco em locais

Recall, Meio Ambiente, Acidente, Executivos

Transportes : Importação, Exportação, Transporte  
rodoviário, aéreo

Eventos, Frota de Veículos

ART  
Alternativa de Transferência de Risco

Riscos Operacionais , Riscos de Engenharia

Responsabilidade Civil Geral e Riscos Politicos

Responsabilidade Civil Geral

Responsabilidade Civil Geral

Riscos Operacionais , Riscos de Engenharia

Responsabilidade Civil Geral, M.A., D&O

Transportes : Nacional e Internacional

Responsabilidade Civil - RCF

A.R.T

Alternativa de Transferência de Risco

Programa de Seguros



XII SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL DE  
GERÊNCIA DE RISCOS  
E SEGUROS DA ABGR



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE GERÊNCIA DE RISCOS

## DECRETO-LEI Nº. 73, DE 21 DE NOVEMBRO DE 1966

Dispõe sobre o Sistema Nacional de Seguros Privados, regula as operações de seguros e resseguros e dá outras providências

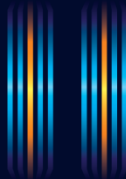
### **CAPÍTULO VI – DO SEGURO OBRIGATÓRIO DE TRANSPORTE DE BENS PERTENCENTES A PESSOAS JURÍDICAS**

Art. 12 – As pessoas jurídicas, de direito público ou privado, são obrigadas a segurar os bens ou mercadorias de sua propriedade, contra riscos de força maior e caso fortuito, inerentes aos transportes ferroviários, rodoviários, aéreos e hidroviários, quando objeto de transporte no território nacional.....

### **CAPÍTULO IX – DO SEGURO OBRIGATÓRIO CONTRA RISCO DE INCÊNDIO DE BENS PERTENCENTES A PESSOAS JURÍDICAS**

Art. 18 – As pessoas jurídicas, de direito público ou privado, são obrigadas a segurar, contra os riscos de incêndio, seus bens móveis e imóveis, situados no País desde que, localizados em um mesmo terreno ou terrenos contíguos, tenha, isoladamente ou em conjunto.....

# Porque?



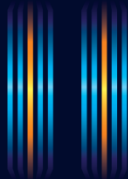
XII SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL DE  
GERÊNCIA DE RISCOS  
E SEGUROS DA ABGR



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE GERÊNCIA DE RISCOS



# Obrigado



XII SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL DE  
GERÊNCIA DE RISCOS  
E SEGUROS DA ABGR



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE GERÊNCIA DE RISCOS