

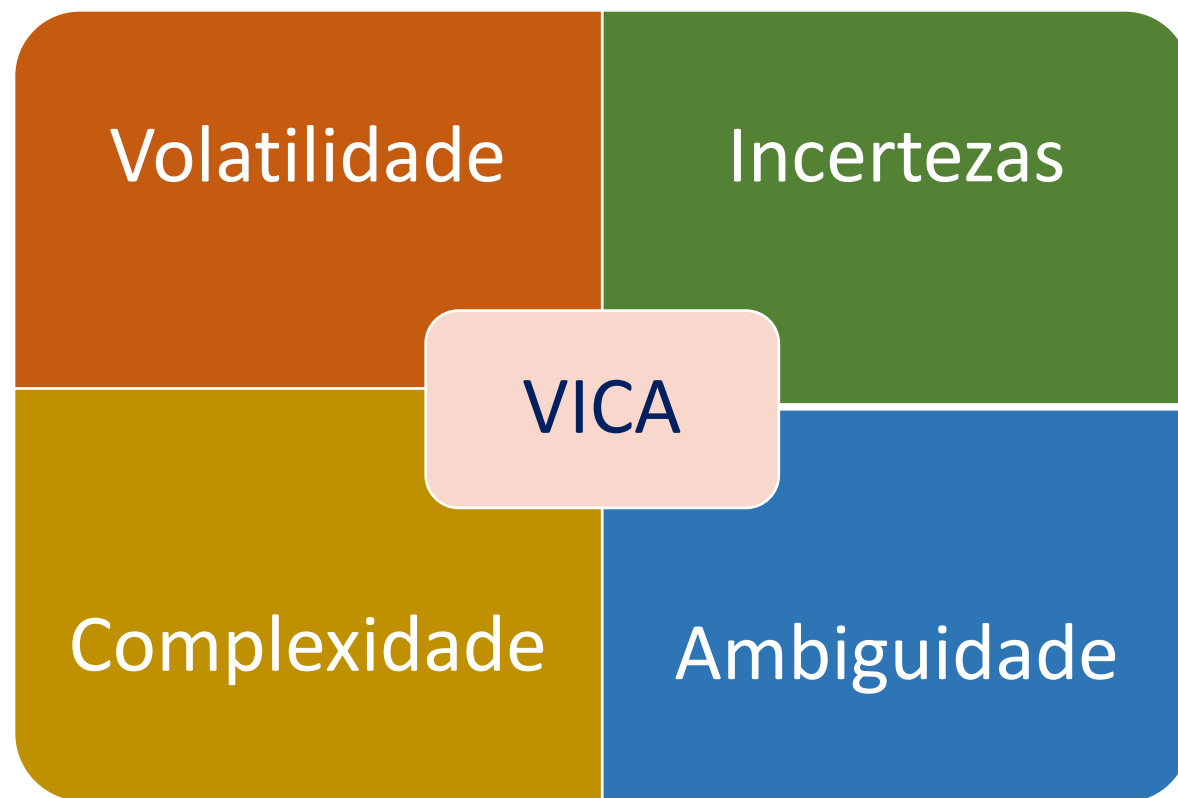


# GESTÃO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS: DESAFIOS

Prof. Dacy Bastos Ribeiro da  
Costa Claudino

*“As organizações precisam ser mais adaptáveis à mudança. Elas precisam pensar estrategicamente em como gerir a crescente volatilidade, complexidade e ambiguidade do mundo, sobretudo nos níveis superiores da administração e no conselho, que fazem apostas mais elevadas”.*

*(COSO 2017 – Sumário Executivo)*



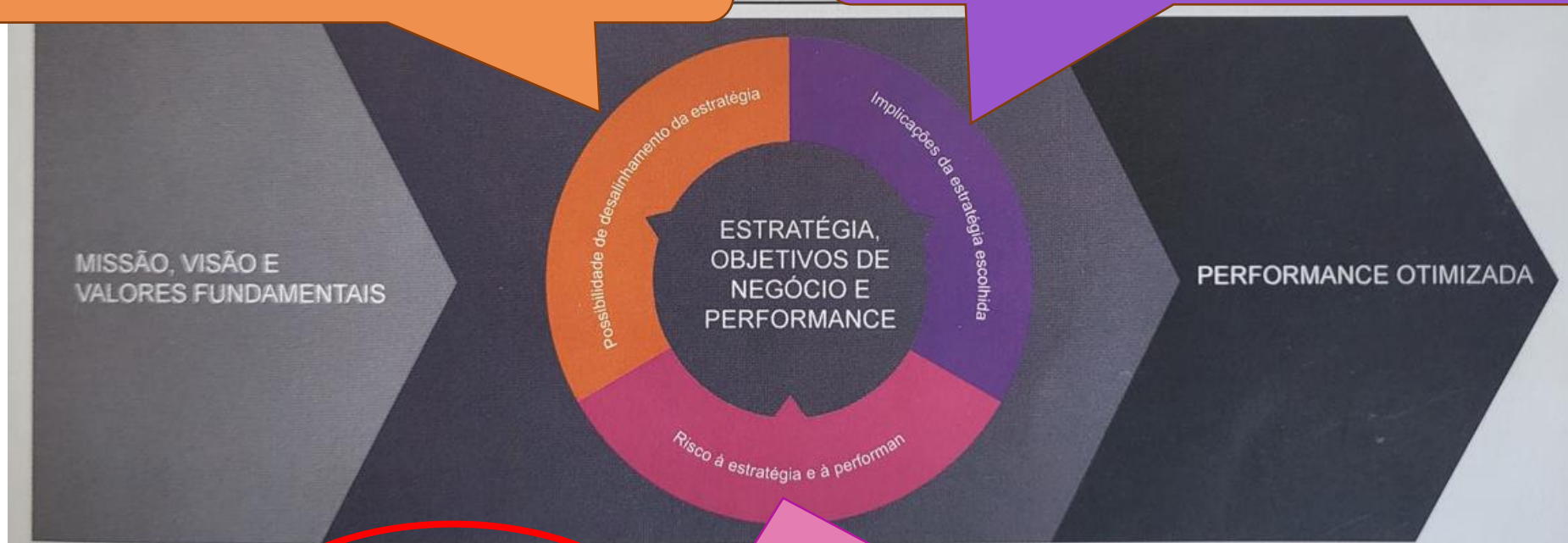
Riscos  
Emergentes

Riscos  
Cibernéticos

Riscos no  
contexto da  
Estratégia

Possibilidade do desalinhamento da estratégia

Implicações da estratégia escolhida



Risco à estratégia e à performance

(COSO 2017)

Risco:

A possibilidade de que eventos venham a ocorrer e afetem o alcance da estratégia e dos objetivos de negócios

*(COSO – 2017, vol. I)*

Risco:

A possibilidade de que eventos venham a ocorrer e afetem o alcance da estratégia e dos objetivos de negócios

Riscos dos Processos

(COSO – 2017, vol. I)

Risco:

A possibilidade de que eventos venham a ocorrer e afetem o alcance da estratégia e dos objetivos de negócios

Riscos Estratégicos

(COSO – 2017, vol. I)



Riscos Estratégicos

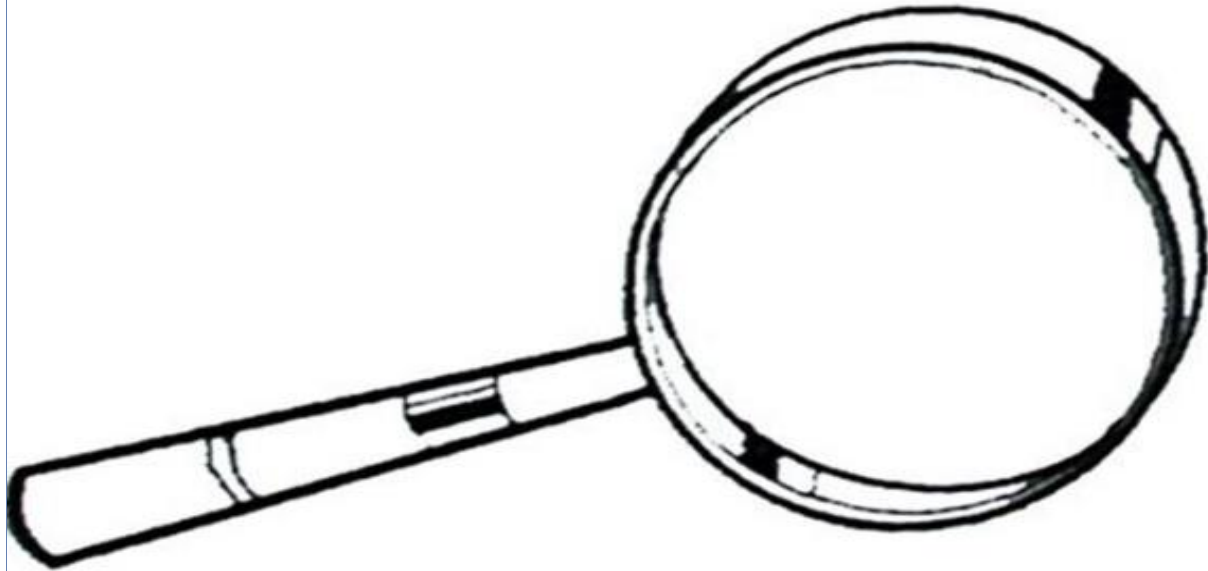
X

Riscos dos Processos

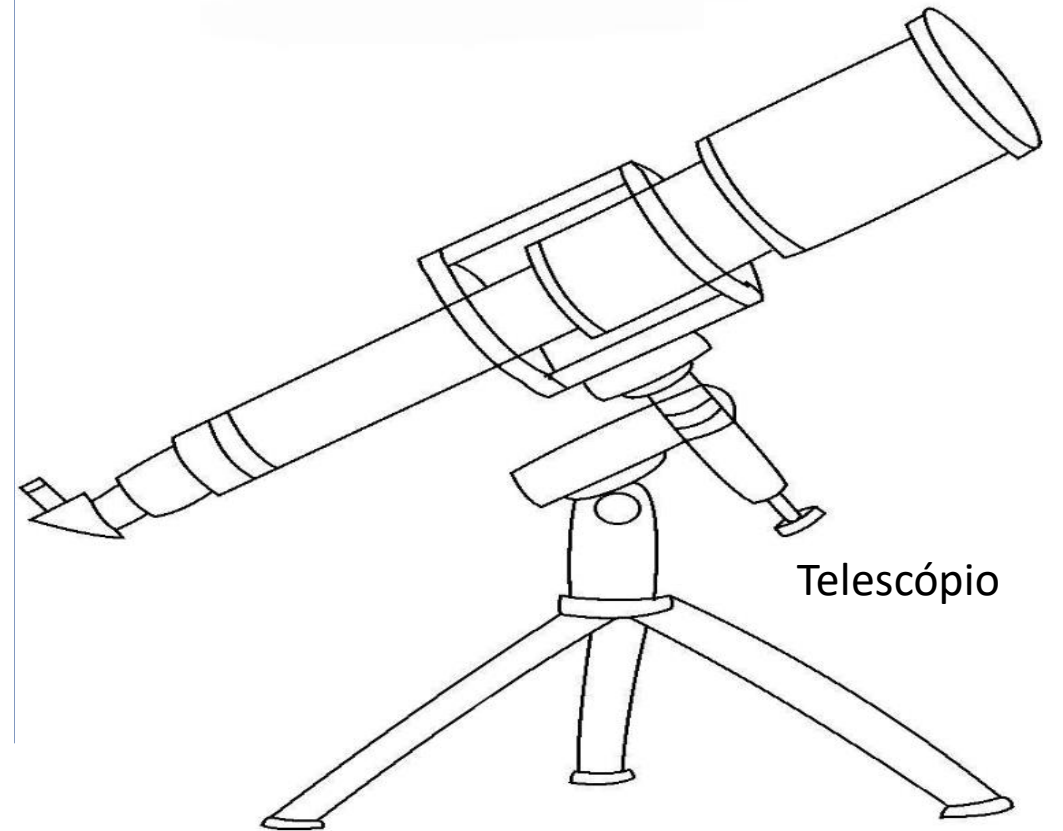
Riscos Estratégicos  
X  
Riscos dos Processos

Riscos  
Corporativos

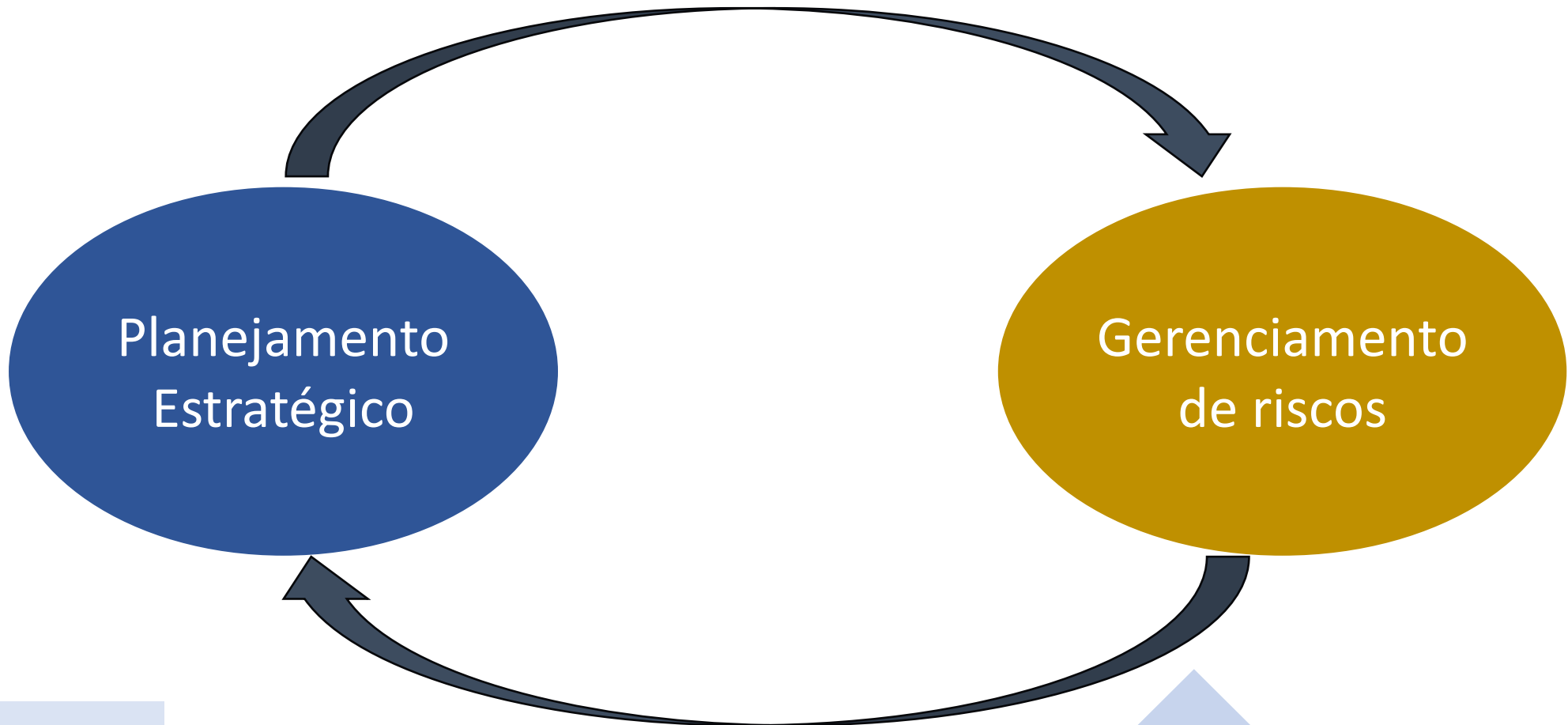
## Gerenciamento de Riscos dos Processos



## Gerenciamento dos Riscos Estratégicos



Um gerenciamento de riscos corporativos não cria a estratégia da empresa, mas influencia seu desenvolvimento. (COSO 2017)





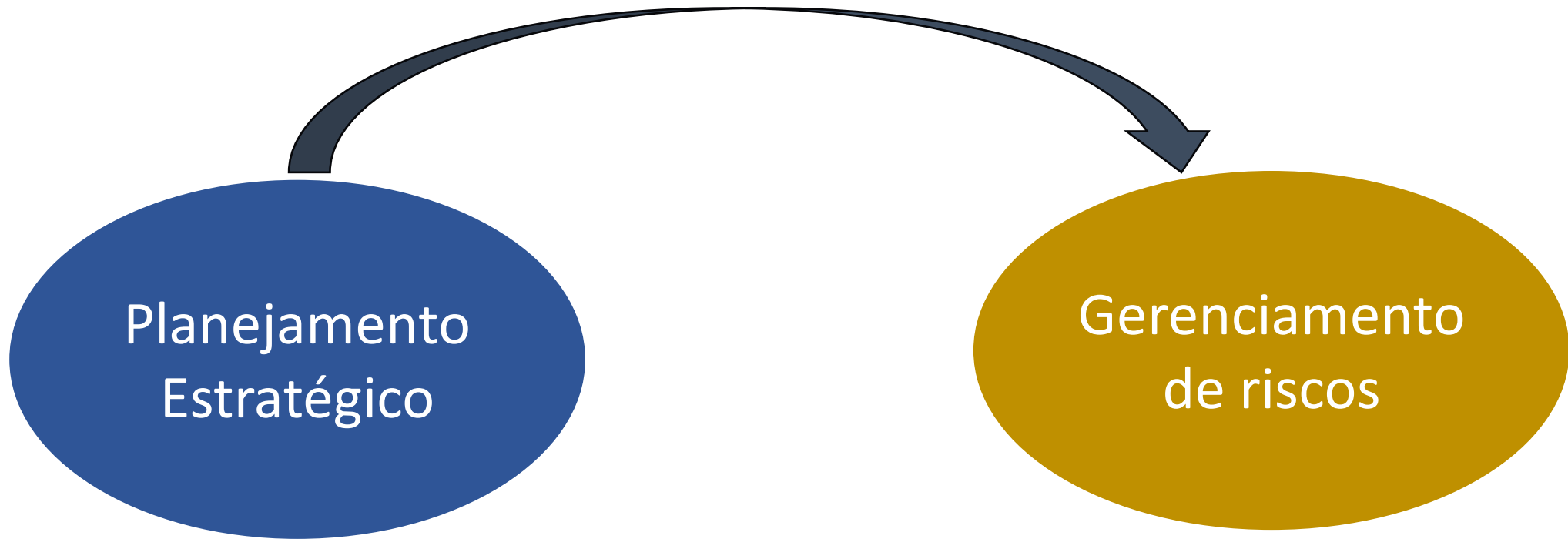
Planejamento  
Estratégico

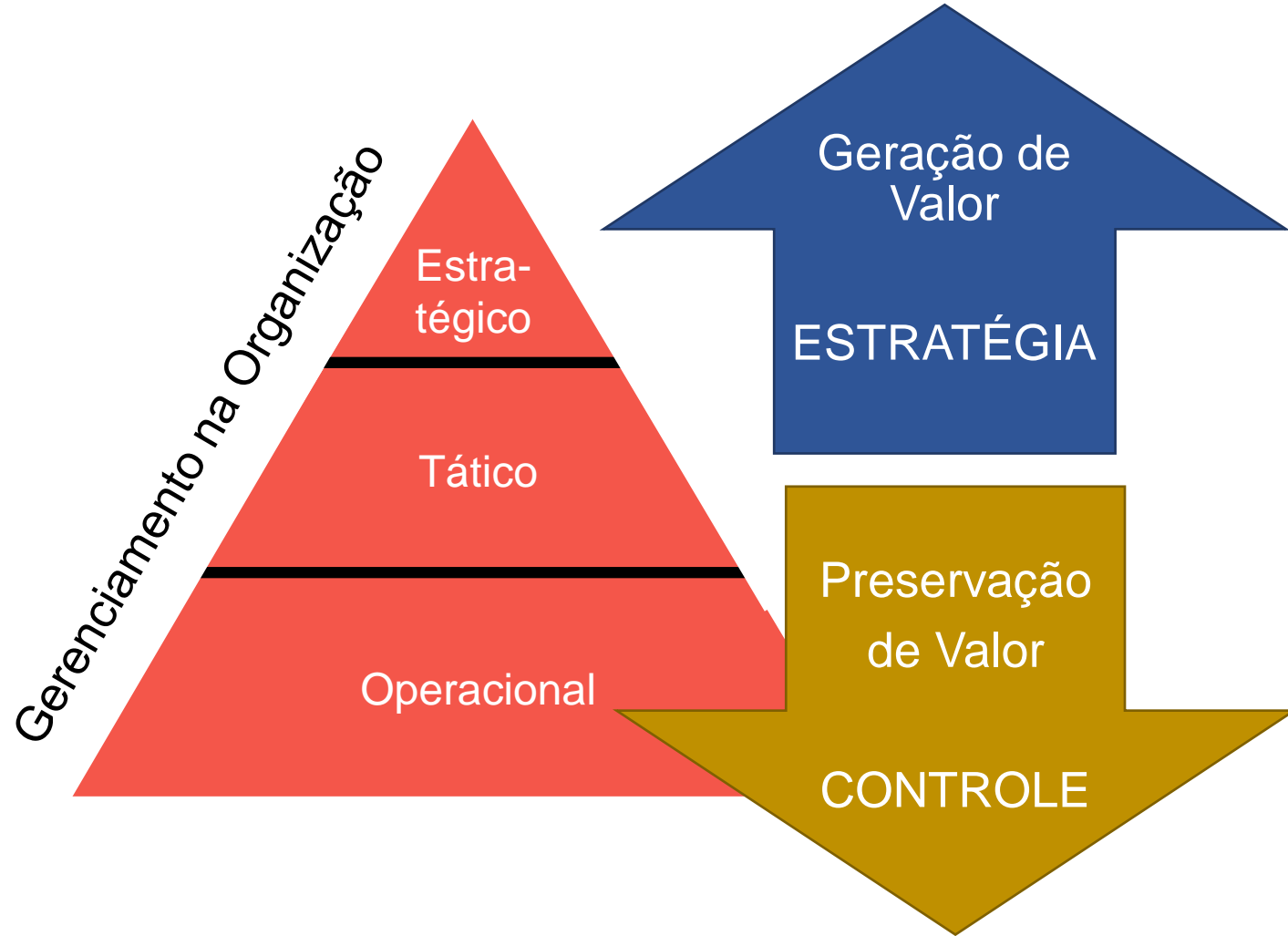
Gerenciamento  
de riscos

Influência no desenvolvimento da estratégia:

- Fornecendo informações para análise das implicações da estratégia escolhida;
- Auxiliando avaliação da possibilidade do desalinhamento da estratégia com a missão e visão;
- Monitoramento dos riscos que impactam diretamente a estratégia.

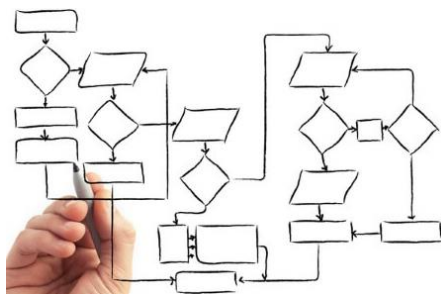
Fornecer os insumos para o gerenciamento de riscos: Mapa Estratégico (Objetivos Estratégicos) e Cadeia de Valor (processos).





# Riscos de Processos

## CADEIA DE VALOR



# Riscos Estratégicos

Missão

Visão

Valores

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico



## Riscos dos processos

- Processos (cadeia de Valor)
- Eventos recorrentes
- Grande quantidade de eventos
- Responsável: gestor do processo
- Monitoramento dos riscos e dos controles
- Monitoramento: KRI, *self-assessment*, avaliação da eficácia, etc.
- Causas: **internas** e externas
- Passado e futuro
- Curto e longo prazo
- Maior certeza

## Riscos Estratégicos

- Objetivos estratégicos (Mapa Estratégico)
- Eventos únicos
- Baixa quantidade de eventos
- Responsável: alta administração
- Monitoramentos das causas
- Monitoramento: KRI e percepção
- Causas: internas e **externas**
- Futuro
- Longo prazo
- Maior incerteza

Riscos Estratégicos

X

Riscos Relevantes

## Riscos Estratégicos

referem-se aos eventos que caso ocorram podem impedir o atingimento dos objetivos estratégicos.

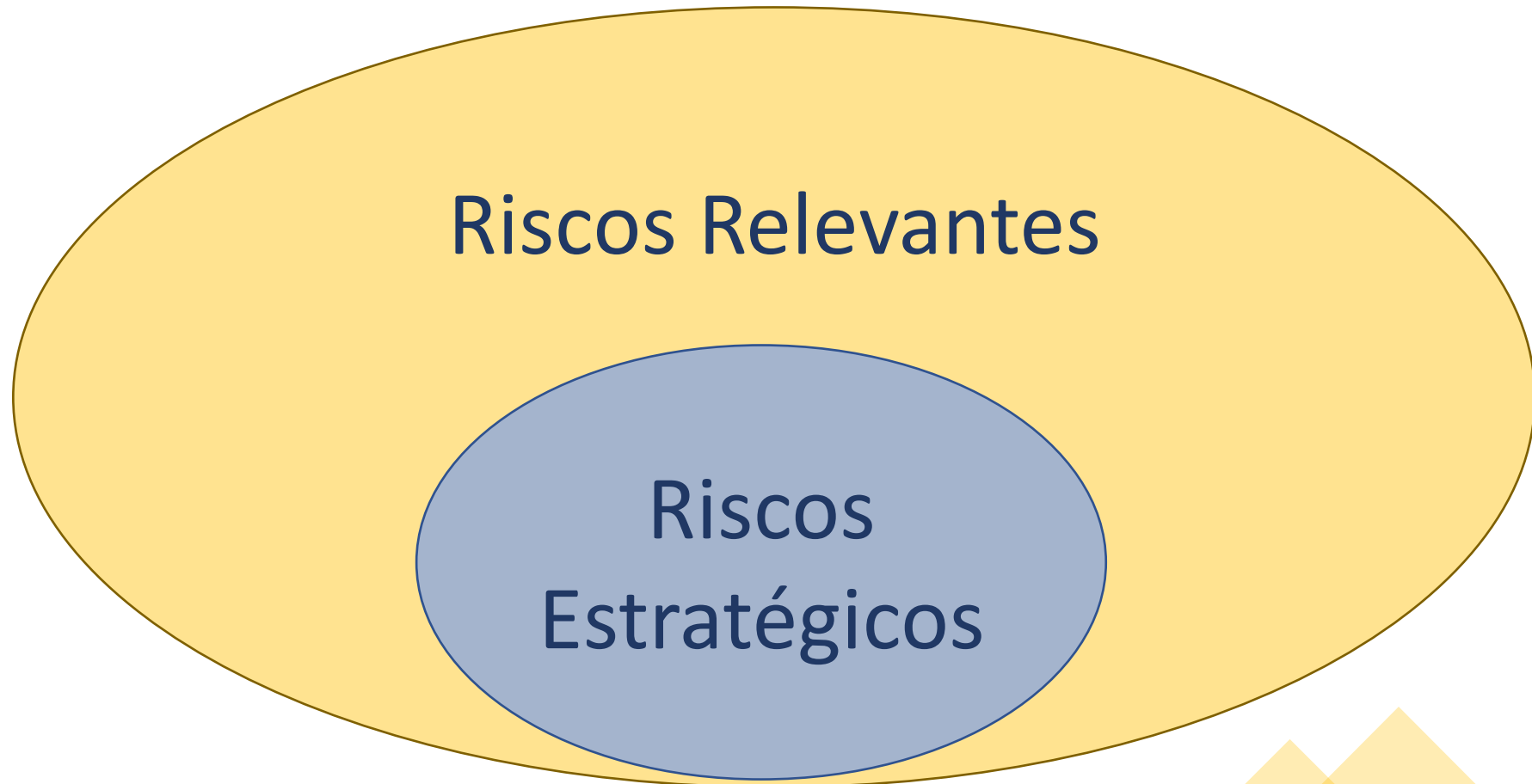
Refere-se à tipologia do risco

## Riscos relevantes

referem-se aos eventos que se materializados podem trazer fortes impactos para a instituição.

Refere-se a criticidade do risco

Todo risco estratégico é relevante, mas nem todo risco relevante é estratégico



Risco operacional (relevante): Impossibilidade do servidor acessar sua estação de trabalho

Política


## Pescadores invadem Ministério do Planejamento

Trabalhadores que vivem da pesca reclamam do cancelamento de registros pelo governo

Eduardo Rodrigues, O Estado de S.Paulo  
22 de novembro de 2017 | 09h35

DESTAQUES EM *POLÍTICA*

Risco Estratégico: Impossibilidade do servidor acessar sua estação de trabalho

 O Globo

### Governador do DF decide fechar a Esplanada dos Ministérios neste domingo

Ele citou também a necessidade de conter aglomerações, por conta da pandemia do novo coronavírus. Ibaneis lembra que as aglomerações verificadas nos últimos...

13 de jun. de 2020



# Gerenciamento dos Riscos Estratégicos



## MISSÃO

Viabilizar soluções de infraestrutura da qualidade que adicionem confiança, qualidade e competitividade aos produtos e serviços disponibilizados pelas organizações brasileiras, em prol da prosperidade econômica e bem-estar da nossa sociedade.

## VISÃO

Ser reconhecido pelo setor produtivo e mercado como uma caixa de ferramentas para superação dos desafios da sociedade 4.0.

### SOCIEDADE E BENEFICIÁRIOS

- 1 Prover soluções tecnológicas de infraestrutura da qualidade ao setor produtivo, com ênfase às demandas da economia 4.0
- 2 Aumentar a eficiência regulatória em alinhamento aos princípios de Liberdade Econômica
- 3 Aumentar a efetividade das ações de supervisão de mercado em seu escopo regulatório
- 4 Fortalecer a atividade da avaliação da conformidade no País
- 5 Tornar mais efetiva a superação de barreiras técnicas ao comércio exterior
- 6 Resignificar a compreensão entre a sociedade e o Inmetro

### INFRAESTRUTURA, GESTÃO E GOVERNANÇA

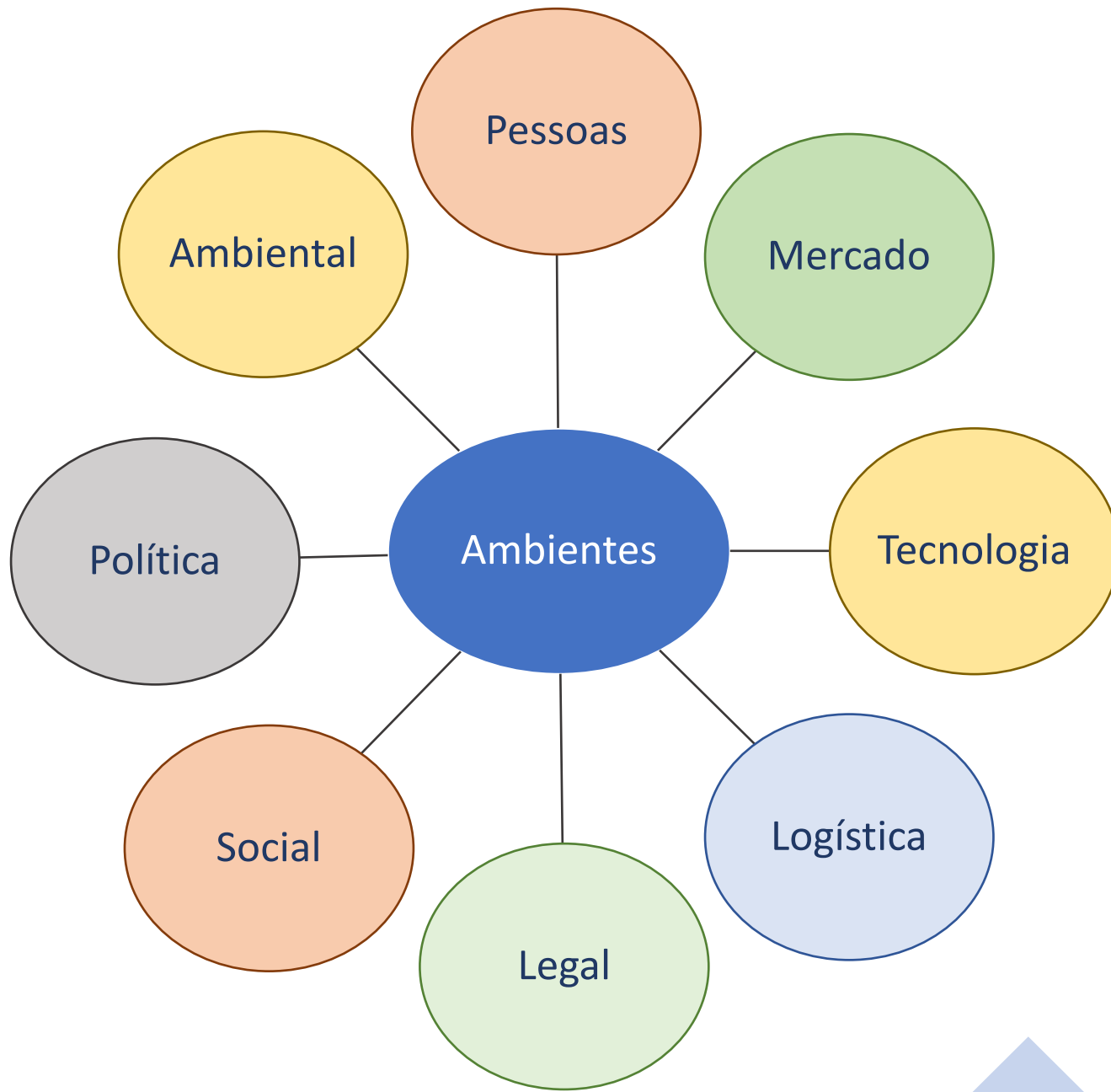
- 1 Ampliar a captação de recursos para dar sustentabilidade à missão do Inmetro
- 2 Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica do Inmetro
- 3 Promover o aperfeiçoamento e a inovação nas práticas de gestão e governança

### PESSOAS

- 4 Desenvolver as competências necessárias para o Inmetro de hoje e do amanhã

### VALORES

Formalismo e Disciplina   Praticidade   Orientação para o Cliente   Foco em Resultados   Integridade e Probidade   Respeito   Agilidade   Transparência   Postura Inovadora   Excelência e Simplicidade



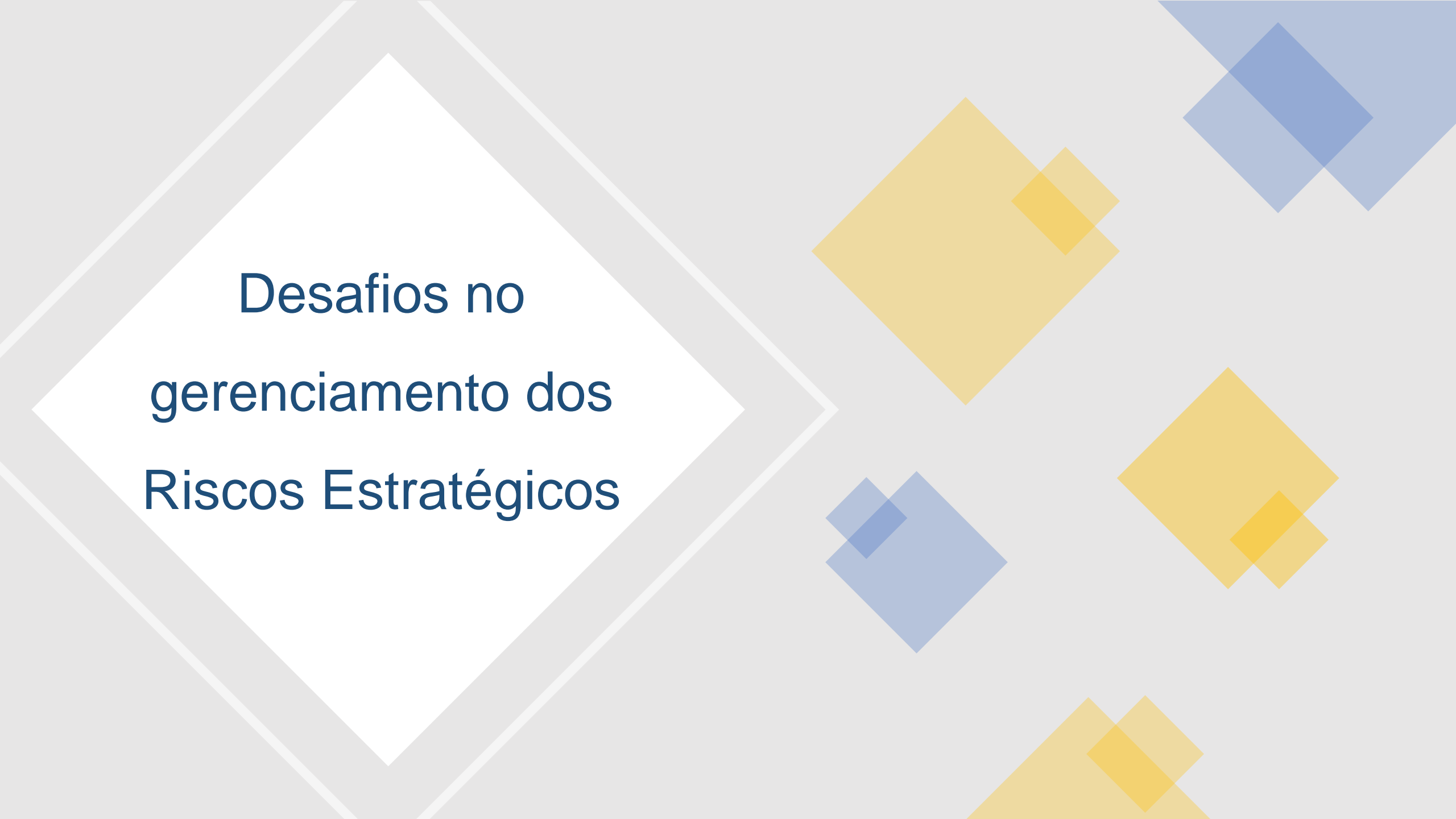


# Matriz de Riscos

|               |   |         |        |        |        |
|---------------|---|---------|--------|--------|--------|
| Probabilidade | 4 | Yellow  | Red    | Red    | Red    |
|               | 3 | Yellow  | Yellow | Red    | Red    |
|               | 2 | Green   | Yellow | Yellow | Red    |
|               | 1 | Green   | Green  | Yellow | Yellow |
|               |   | 1       | 2      | 3      | 4      |
|               |   | Impacto |        |        |        |

## Nível de Severidade

|        |              |
|--------|--------------|
| Red    | Severidade 3 |
| Yellow | Severidade 2 |
| Green  | Severidade 1 |



Desafios no  
gerenciamento dos  
Riscos Estratégicos

Sensibilizar a Alta Administração - AA

Estabelecer uma agenda única para AA

Diferenciar Risco Estratégico x Risco Relevante

Definição do responsável pelo monitoramento do risco

Estabelecimento de indicadores



# Obrigada!

Prof. Dacy Bastos Ribeiro da Costa Claudino

Email: [dacybastos@gmail.com](mailto:dacybastos@gmail.com)