

metodologia
gestão de riscos
ESTRATÉGICOS

Versão 1.0 - jan / 2022

Gerência de Gestão Estratégica
Coordenação de Processos, Riscos e Normas

Apresentação

Esta *Metodologia de Gestão de Riscos Estratégicos* materializa os princípios e as diretrizes da [Política de Gestão de Riscos](#) da ApexBrasil.

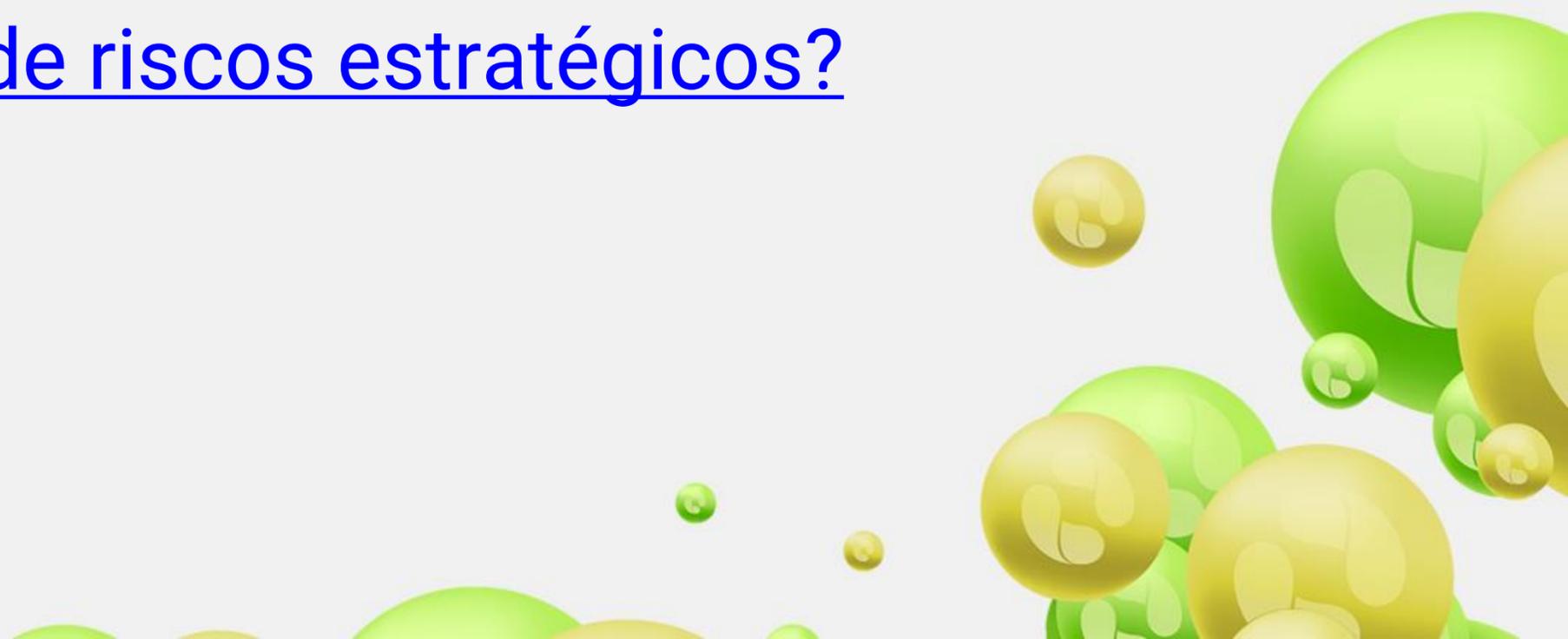
Por meio dela - com métodos, técnicas e ferramentas - você poderá identificar, avaliar, tratar os riscos e aproveitar as oportunidades que impactam os **objetivos estratégicos (OE)** da Agência.

Ela se integra ao conjunto de metodologias existentes: gestão de processos, gestão de riscos em processos e gestão de riscos em projetos de TIC.

Use-a como um guia em sua jornada na Gestão de Riscos Estratégicos. E se precisar, conte com a CPRN / GGE para juntos evoluirmos a cultura de governança e *compliance* da ApexBrasil.

Sumário

1. Como usar a Metodologia?
2. Bússola de Riscos
3. Por que fazer gestão de riscos estratégicos?
4. O que é essencial em gestão de riscos estratégicos?
5. Como fazer gestão de riscos estratégicos?



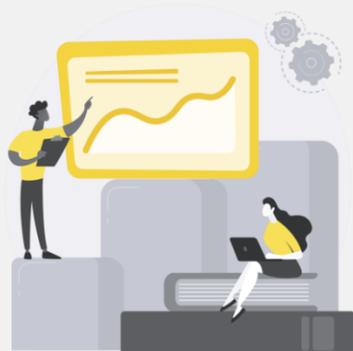
1. Como usar a Metodologia?



METODOLOGIA: um passo-a-passo para a jornada de Gestão de Riscos. Pode ser lida do começo ao fim. A parte de como fazer é feita em 6 etapas. Se preferir ir direto ao ponto de sua necessidade, use a **Bússola de Riscos.**



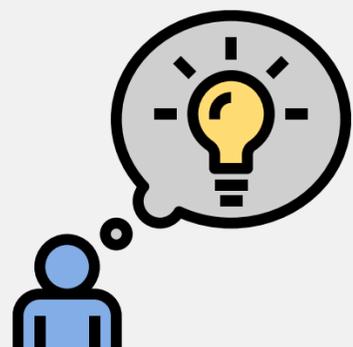
OFICINAS: são encontros ágeis e estruturados onde se aplica a metodologia para identificar, avaliar e definir um plano de tratamento de riscos a ser monitorado. Envolve um Grupo de Trabalho que conheça objetivos, processos e projetos da Apex-Brasil.



DINÂMICAS: são atividades ágeis, presenciais ou remotas, realizadas em oficinas, para colher dados de forma colaborativa. Envolvem uso de ferramentas consagradas pela Gestão de Riscos ou Apps de suporte.



FERRAMENTAS: são artefatos criados para facilitar a coleta de dados sobre gestão de riscos. Podem ser técnicas como *brainstorming*, *bow-tie* e tabelas que apóiam análise de impacto, probabilidade, estratégias de tratamento e matriz de risco.



ARRISQUE PENSAR: são questões para reflexão que ampliam seu pensamento sobre a gestão de riscos.

PARA SABER MAIS: acesse **Estratégia** na Entre Nós ou fale com a CPRN / GGE.



Como a gestão de riscos ajuda a reduzir incertezas para a Apex-Brasil?

ACESSE **ESTRATÉGIA.** 

A NOVA PÁGINA NA ENTRE NÓS

2. Bússola de Riscos

QUERO SABER A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS

Para convencer ou influenciar meu time

- [Consulte capítulo 1 - POR QUE GESTÃO DE RISCOS?](#)



QUERO SABER DOS RISCOS NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para avaliar os riscos da estratégia escolhida

- [Consulte RISCOS NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA](#)



QUER RESPOSTAS RÁPIDAS?

Use a bússola para ir direto ao que você precisa em gestão de riscos.



QUERO SABER DOS RISCOS DO DESALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Para avaliar se a estratégia está de acordo com MWV?

- [Consulte riscos na Identidade Estratégica](#)



QUERO NIVELAR MINHA EQUIPE COM O BÁSICO DE GESTÃO DE RISCOS

- [Consulte o ESSENCIAL DE RISCOS](#)



QUERO SABER DOS RISCOS NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para avaliar os riscos que impactam os objetivos estratégicos da ApexBrasil

- [Consulte RISCOS QUE IMPACTAM O E](#)



Bússola de Riscos

QUERO IDENTIFICAR OS RISCOS QUE IMPACTAM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para encontrar os eventos que afetam negativa ou positivamente a estratégia.

- [Consulte Etapa 3 - AVALIAÇÃO DE RISCOS / Identificação de riscos e oportunidades](#)



QUERO AVALIAR OS RISCOS PARA SABER SE ESTÃO DENTRO DO APETITE DA APEXBRASIL

Para entender a significância dos Riscos (probabilidade, impacto, causas e consequências)

- [Consulte Etapa 3 - AVALIAÇÃO DE RISCOS / causas e consequências](#)



QUER RESPOSTAS RÁPIDAS?

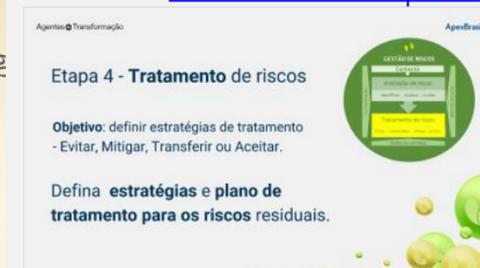
Use a bússola para ir direto ao que você precisa em gestão de riscos.



QUERO UM PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

Para os Riscos altos ou extremos, faça um plano de ação para colocá-los dentro do apetite da Agência.

- [Consulte Etapa 4 - TRATAMENTO DE RISCOS](#)



QUERO MONITORAR OS RISCOS QUE IMPACTAM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- [Consulte Etapa 5 - MONITORAMENTO](#)



3. Por que fazer gestão de riscos estratégicos?



A Gestão de Riscos é essencial para a governança.

Ajuda a reduzir incertezas, fornece informação para decisão sobre uso de recursos e aumenta eficiência e eficácia.

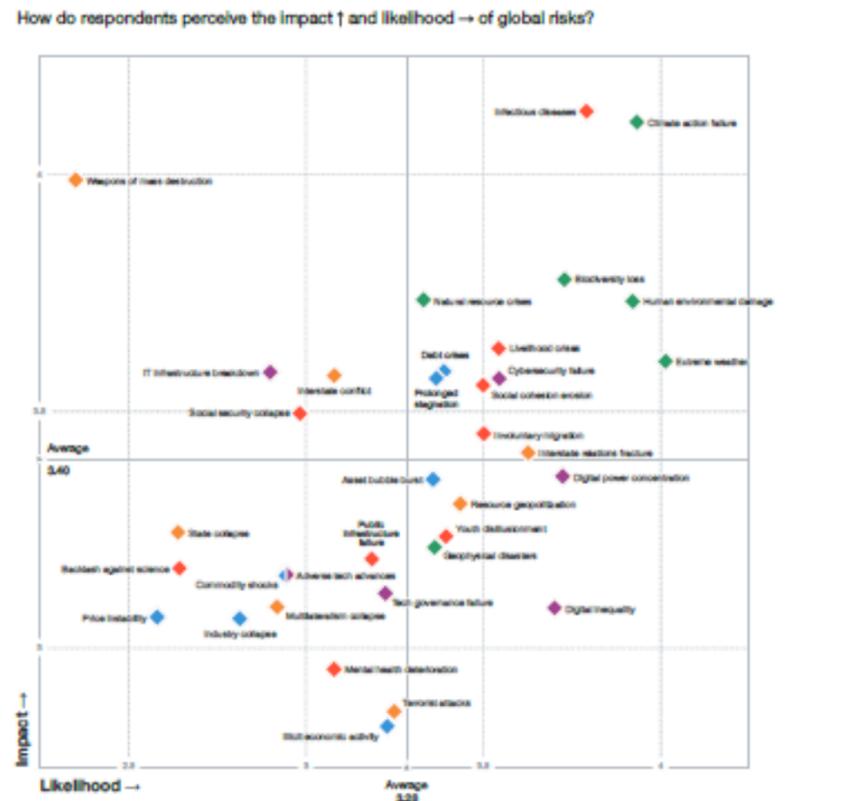
Promover exportações, internacionalizar e atrair investimentos para o Brasil - são atividades da ApexBrasil que envolvem riscos.



Mercados e empresas monitoram **riscos** e como eles **impactam** os negócios no

FIGURE 1 | **Global Risks Landscape**

How do respondents perceive the impact ↑ and likelihood → of global risks?



Visible area

Risk categories

- Economic (Blue diamond)
- Environmental (Green diamond)
- Geopolitical (Orange diamond)
- Societal (Red diamond)
- Technological (Purple diamond)

Top Risks by likelihood

- Extreme weather
- Climate action failure
- Human environmental damage
- Infectious diseases
- Biodiversity loss
- Digital power concentration
- Digital inequality
- Intensified relations fracture
- Cybersecurity failure
- Livelihood crises

Top Risks by impact

- Infectious diseases
- Climate action failure
- Weapons of mass destruction
- Biodiversity loss
- Natural resource crises
- Human environmental damage
- Livelihood crises
- Extreme weather
- Debt crises
- IT infrastructure breakdown

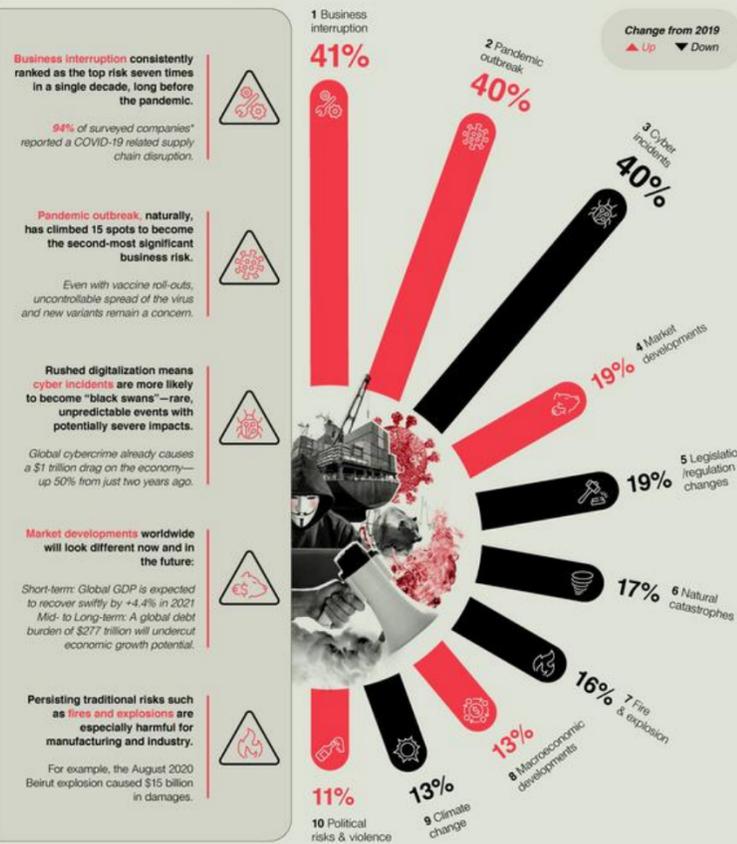
Source: World Economic Forum Global Risk Perception Survey 2020



The Biggest Business Risks Around the World

We live in an increasingly volatile world.

The Allianz Risk Barometer surveyed nearly 3,000 experts to uncover the most critical business risks to watch out for.



Business interruption consistently ranked as the top risk seven times in a single decade, long before the pandemic.

94% of surveyed companies reported a COVID-19 related supply chain disruption.

Pandemic outbreak, naturally, has climbed 15 spots to become the second-most significant business risk. Even with vaccine roll-outs, uncontrollable spread of the virus and new variants remain a concern.

Rushed digitalization means cyber incidents are more likely to become "black swans"—rare, unpredictable events with potentially severe impacts. Global cybercrime already causes a \$1 trillion drag on the economy—up 50% from just two years ago.

Market developments worldwide will look different now and in the future: Short-term: Global GDP is expected to recover swiftly by +4.4% in 2021. Mid- to Long-term: A global debt burden of \$277 trillion will undercut economic growth potential.

Persisting traditional risks such as fires and explosions are especially harmful for manufacturing and industry. For example, the August 2020 Beirut explosion caused \$15 billion in damages.

Note: Figures represent the number of risks selected as a percentage of all survey responses from 2,769 respondents across 9 countries and territories. All respondents could select up to three risks per industry, which is why the figures do not add up to 100%.

Como os riscos afetam a estratégia?

1

A ApexBrasil é como um navio que navega para a ilha que simboliza sua VISÃO.

2

A jornada ApexBrasil contém riscos que podem impedir o alcance da VISÃO + OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3

A Gestão de Riscos ajuda a Agência a identificar esses riscos, avaliar se estão dentro do apetite da DIREX. Se forem riscos altos ou extremos, adotar um plano de tratamento e monitorar.

OBJETIVO PRINCIPAL APEXBRASIL

ser a **principal** parceira das empresas brasileiras para as **exportações**, da **internacionalização** e dos **investimentos**, e **referência** em **estratégias** para o **acesso** ao mercado externo.

Valores

Princípios norteiam ações

Ousadia

Compromisso

Foco no cliente

Transparência



ApexBrasil

Missão

razão de existir

Gestão de Riscos

tratamento, monitoramento

Riscos

impedir, atrasar, impactar

Oportunidades

aproveitar, compartilhar

“Ser reconhecida como a melhor Agência de promoção de exportação, internacionalização e investimentos até 2023”.

VISÃO 2023

Sonho Possível

Cientes

empresas brasileiras, investidores e compradores internacionais.

MAPA ESTRATÉGICO

Cientes:
 Empresas Brasileiras,
 Compradores Internacionais e
 Investidores Estrangeiros

SOCIEDADE

Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar as oportunidades comerciais no País e no exterior

Gerar inteligência para empresas sobre oportunidades e riscos de mercados

Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e a sua competitividade para o mercado internacional

Inserir e ampliar a presença de empresas brasileiras no mercado internacional

Expandir a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, pela atração de investimentos estrangeiros diretos em setores prioritários

PROCESSOS INTERNOS

Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais

Aprimorar o atendimento ao cliente e a sua jornada, de acordo com a sua maturidade, setor e mercado de atuação

Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação

SUSTENTABILIDADE

Desenvolver colaboradores e líderes e assegurar um ambiente de trabalho justo e de confiança

Evoluir o estágio de maturidade da Apex Brasil em Governança e Compliance

Prover e aprimorar soluções de TIC, em atendimento às necessidades do negócio e da gestão

Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável

Objetivos Estratégicos

Diretrizes, Indicadores, Metas

Competências

fatores diferenciação

Inovação
 Cultura de Resultados
 Liderança e protagonismo

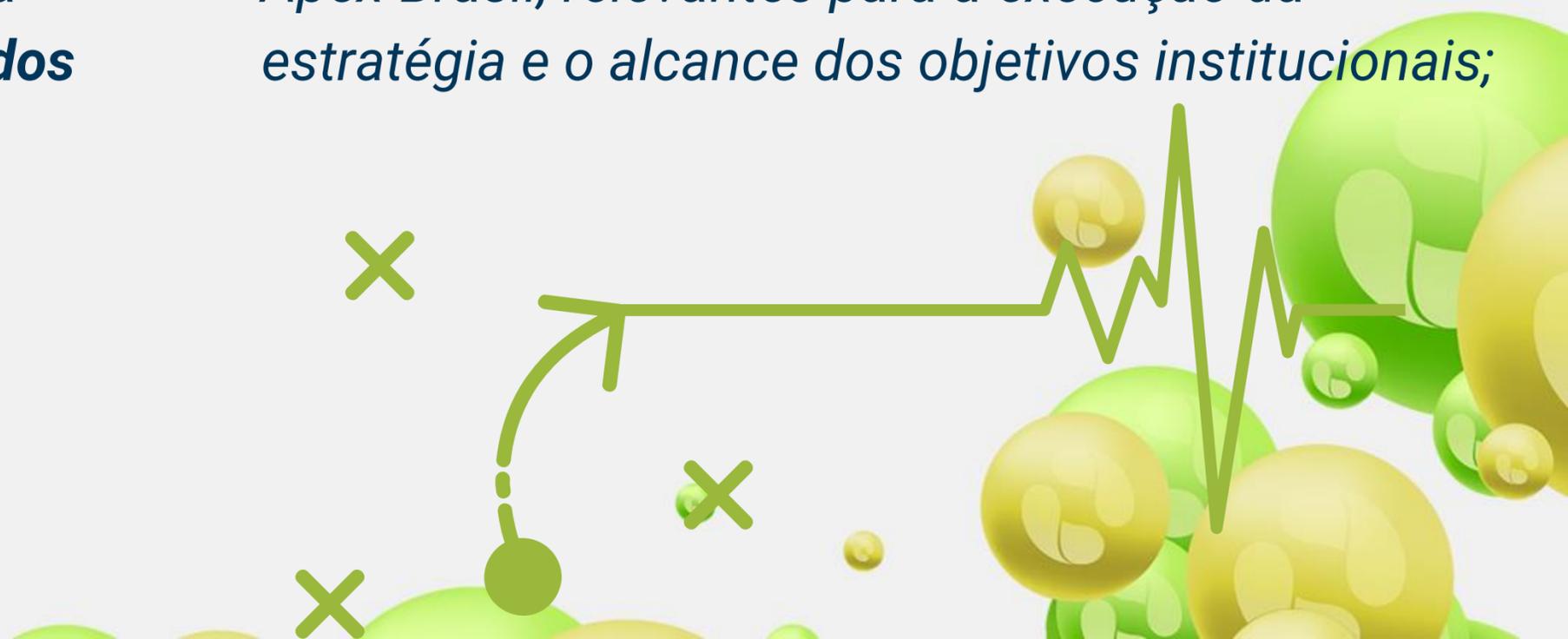
Compromisso com a Conformidade

com base no Plano Estratégico

O Estatuto da ApexBrasil prevê a Gestão de Riscos

*Art. 11 - A Apex-Brasil deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a **implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da Agência** no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:*

*II. **Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico** e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da Apex-Brasil, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;*



A gestão de riscos é integrada ao Plano Estratégico.

Momentos-chave de avaliação de riscos estratégicos:



Figura 7: Avaliação de Riscos Estratégicos e Alinhamento de Objetivos
(Coso 2017 - traduzido para o Português)

a) na elaboração da estratégia: risco da estratégia escolhida;

b) no alinhamento da estratégia à identidade estratégica: risco de a estratégia não estar alinhada à Missão / Visão.

c) Após estabelecida a estratégia: riscos que impactam a execução da estratégia.

a) na elaboração da estratégia: risco da estratégia escolhida.

Na definição de estratégias e ações, deverão ser considerados os riscos como parte do processo decisório para sua inclusão ou não no Plano Estratégico.



Figura 7: Avaliação de Riscos Estratégicos e Alinhamento de Objetivos
(Coso 2017 - traduzido para o Português)

a) Na elaboração da estratégia: risco da estratégia escolhida.

QUANDO FAZER A ANÁLISE DE RISCOS:

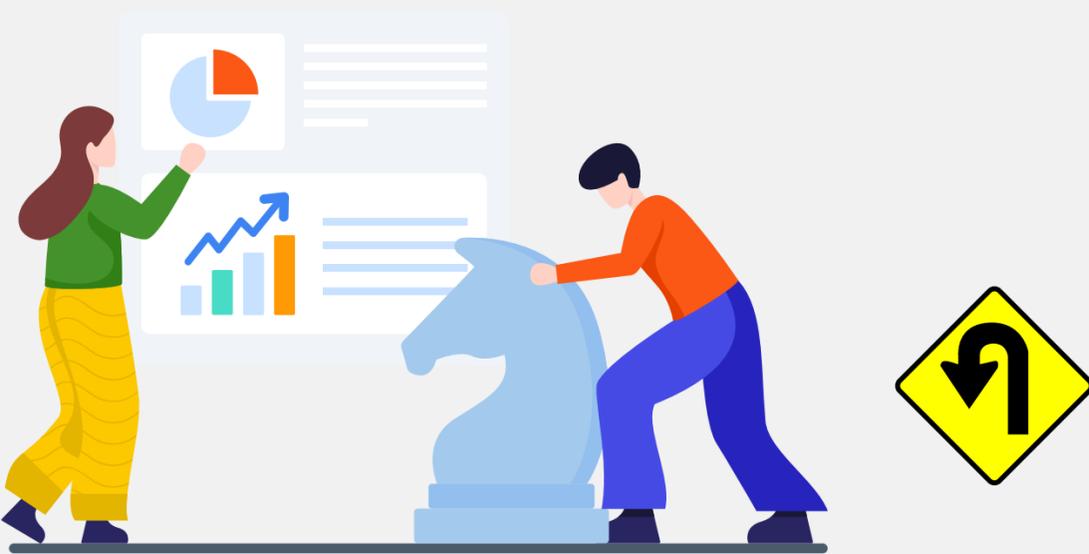
- a) ameaças (SWOT), na Análise do Ambiente;
- b) riscos do Cenário Mais Provável, na Construção de Cenários
- c) levantamento de óbices, na Concepção Estratégica.

Nesses casos, não é necessário aplicar todos os passos da Metodologia de Gestão de Riscos.



b) no alinhamento da estratégia à identidade estratégica: risco de a estratégia não estar alinhada à Missão / Visão.

Na definição de estratégias e ações, deverão ser considerados os riscos como parte do processo decisório para sua inclusão ou não no Plano Estratégico.



c) Após estabelecida a estratégia: riscos que impactam a execução da estratégia.

Para identificar, avaliar, tratar e monitorar riscos que impactam os Objetivos Estratégicos (OE), aplique a Metodologia de Gestão de Riscos completa.

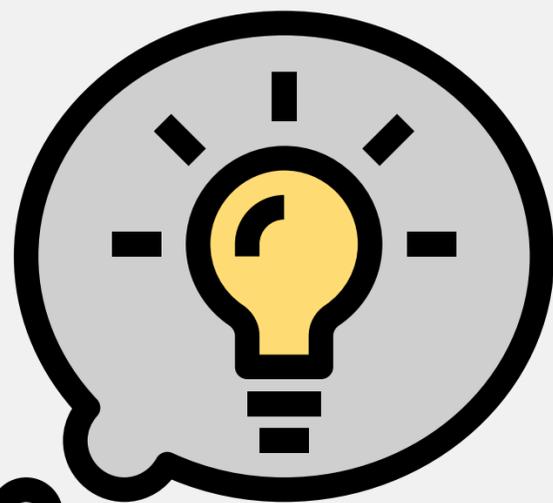
[Ver Como Fazer Gestão de Riscos.](#)



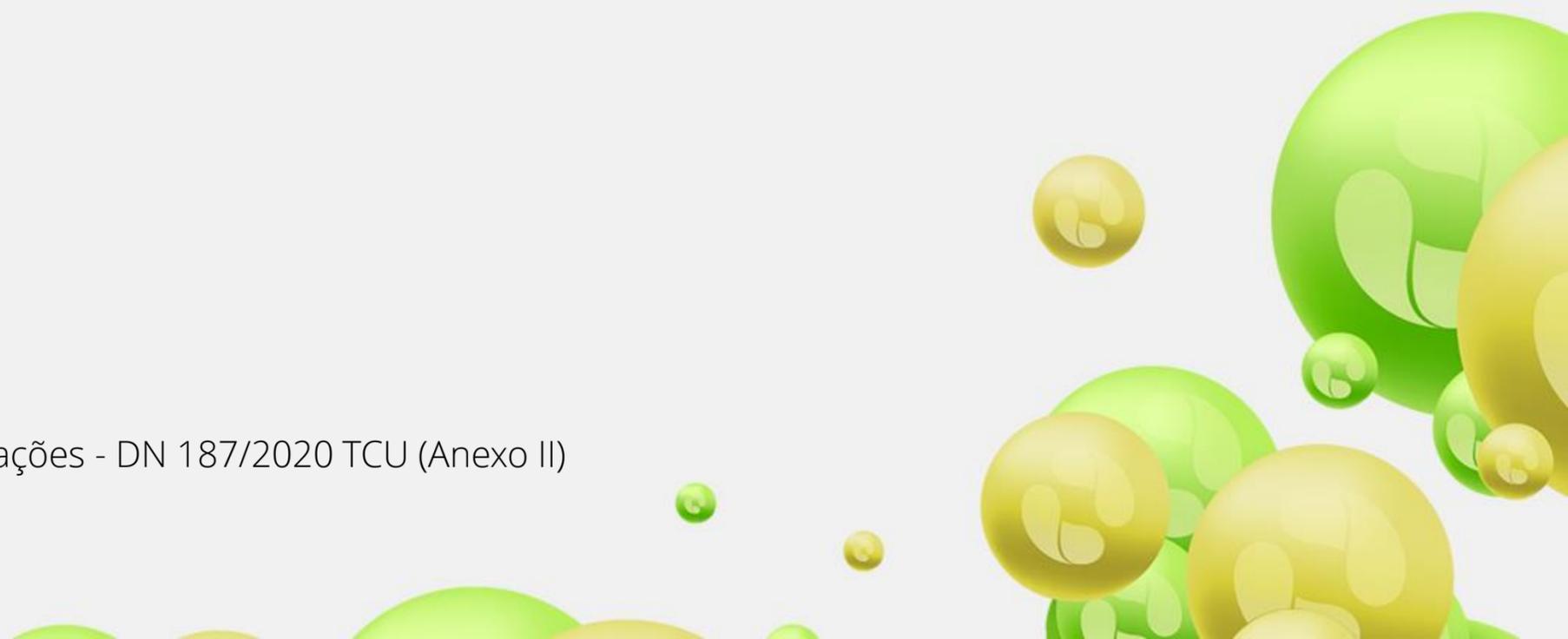
Figura 7: Avaliação de Riscos Estratégicos e Alinhamento de Objetivos
(Coso 2017 - traduzido para o Português)

ARRISQUE PENSAR

Quais os desafios e as incertezas que a ApexBrasil enfrentará ao executar seu plano estratégico e as potenciais implicações para seu modelo de negócio e desempenho futuro?



Adaptado de orientações - DN 187/2020 TCU (Anexo II)



Para fomentar análises sobre riscos (ameaças) ao modelo de negócio ApexBrasil, **responda o questionário:**

Analisando riscos ao modelo de negócio

The screenshot shows a questionnaire interface with a purple header and a white content area. The header contains the title 'Analisando Ameaças ao Modelo de Negócio Apex-Brasil' and a brief introduction. The content area contains three questions, each with a 5-point Likert scale. The background of the interface features a desk with a printer, a clock, and a computer monitor displaying a bar chart.

Analisando Ameaças ao Modelo de Negócio Apex-Brasil

Para ajudar a Gestão de Riscos Estratégicos, vamos observar ameaças específicas ao Modelo de Negócios Apex-Brasil. As perguntas desta seção podem nos ajudar a pensar em formas de lidar com cada ameaça. Avalie o grau de ameaça, entre 1 (baixo) a 5 (alto):

Hi, Laercio. When you submit this form, the owner will see your name and email address.

1. Ameaças à Proposta de Valor: Há substitutos disponíveis para nossos produtos e serviços?

1 2 3 4 5

2. Ameaças à Proposta de Valor: A concorrência oferece melhor preço ou valor?

1 2 3 4 5

3. Ameaças ao Custo/Receita: Nossas margens estão ameaçadas por concorrentes e/ou por tecnologias?

1 2 3 4 5

As perguntas ajudarão a pensar em formas de lidar com cada ameaça.

Avalie o grau de ameaça, de 1 (baixo) a 5 (alto).

Se possível, aponte como você percebe a ameaça.

As respostas serão compiladas para a gestão de riscos na elaboração do PE.



4. O que é essencial em gestão de riscos estratégicos

Comece pelos conceitos fundamentais de **Gestão de Riscos Estratégicos (GRE)** na ApexBrasil.

Um resumo do que você precisa saber para lidar com **riscos** e aproveitar **oportunidades**. Afinal, **desafios e incertezas** fazem parte da vida.

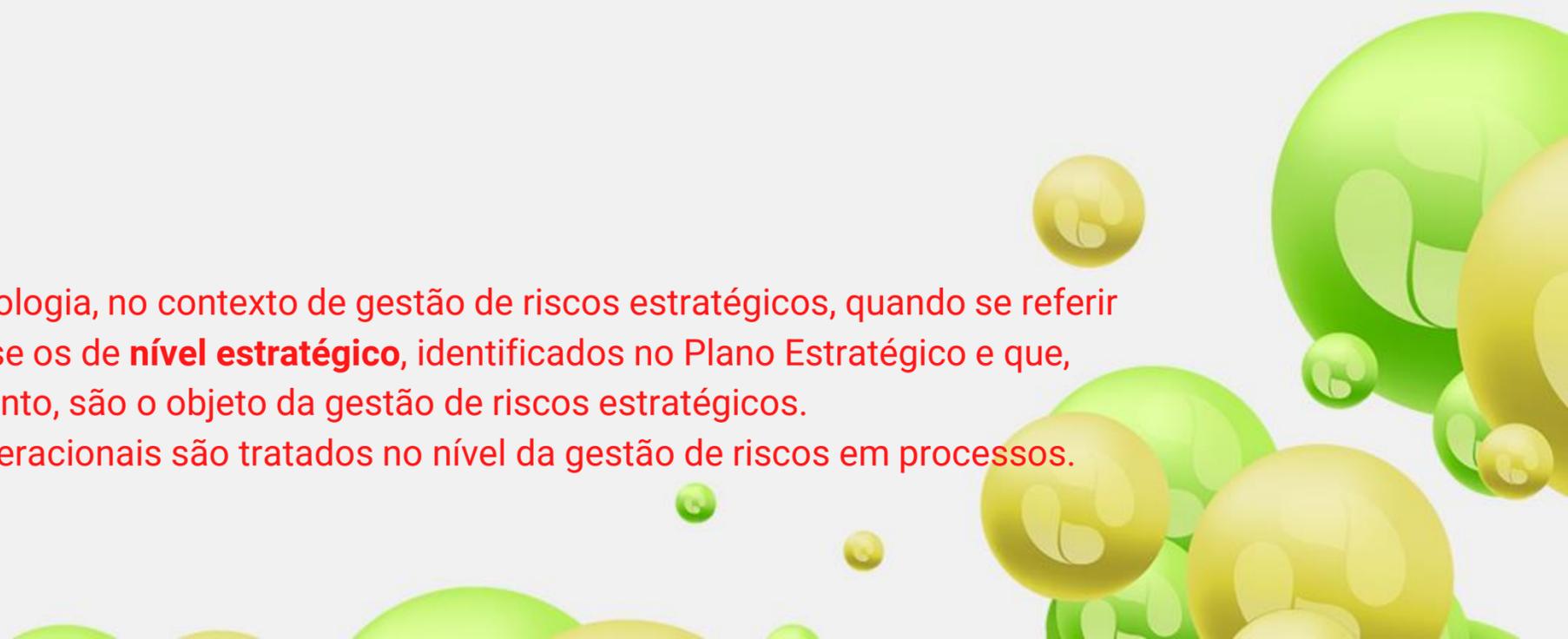


RISCO:

é a possibilidade de que um evento ocorra e afete a realização dos **objetivos** da ApexBrasil.



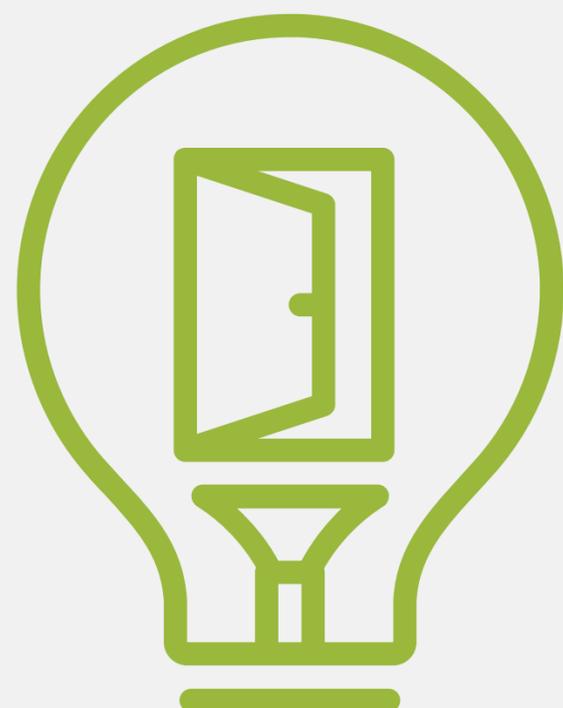
- * Para fins desta metodologia, no contexto de gestão de riscos estratégicos, quando se referir a **objetivos**, entende-se os de **nível estratégico**, identificados no Plano Estratégico e que, portanto, são o objeto da gestão de riscos estratégicos. Objetivos táticos e operacionais são tratados no nível da gestão de riscos em processos.



RISCO COMO FONTE DE OPORTUNIDADES?

É o impacto **positivo** dos riscos.

A Agência **aproveita as oportunidades** que aumentem sua capacidade de entrega de valor a clientes e partes interessadas.



Oportunidades:

aceitar, melhorar, aproveitar, compartilhar



RISCO INERENTE:

é o risco a que a ApexBrasil está exposta, **sem considerar os controles** que possam reduzir a sua probabilidade de ocorrer ou seu impacto.



RISCO RESIDUAL:

é o risco a que a ApexBrasil está exposta, após a implementação de medidas de controle para tratamento do risco.



GESTÃO DE RISCOS:

é o conjunto de ações envolvendo a ApexBrasil, para **identificar, avaliar, propor ações em resposta e monitorar os riscos** que podem comprometer o atingimento dos **objetivos estratégicos** definidos pela Agência, assim como dos **objetivos táticos e operacionais** das diversas unidades organizacionais.



OBJETIVO DA GESTÃO DE RISCOS:

aumentar o **grau de certeza** na consecução dos objetivos, o que tem impacto direto na eficiência.



OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS:

São objetos da gestão de riscos:

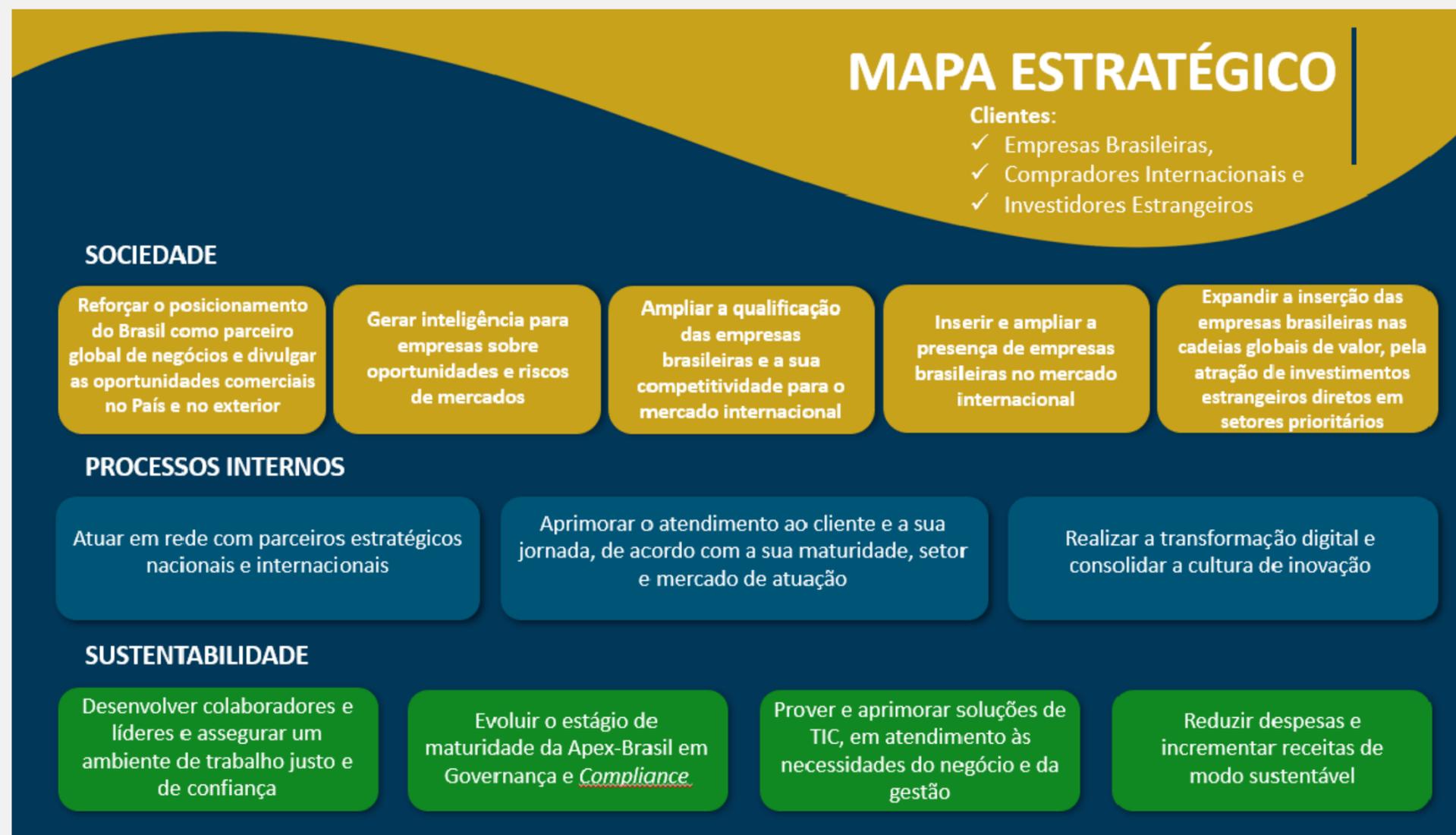
- **objetivo estratégico (OE),**
- **processo,**
- **projeto,**
- **atividade,**
- **iniciativa ou ação** de plano institucional,
- **recursos** que dão suporte à realização dos **objetivos**
- **unidades organizacionais**



Objetivos Estratégicos (OE) objetos da Gestão de Riscos

O Mapa Estratégico da Apex-Brasil reúne os OE cujo cumprimento possibilita atingir a missão e visão institucionais.

A Perspectiva da **Sociedade** agrupa os Objetivos Estratégicos relacionados aos **resultados finalísticos** da Apex-Brasil. Ao alcançá-los, a ela cumprirá sua Missão e terá o reconhecimento de clientes e parceiros.



As Perspectivas dos **Processos Internos e da Sustentabilidade da Agência** agrupam os Objetivos Estratégicos relacionados com as **pessoas, atividades e tecnologia** em suporte aos processos internos da Apex-Brasil.

Metas contribuem para os Objetivos Estratégicos

Para alcançar os OE as metas são definidas e classificadas como **Metas Quantitativas e Metas-Projeto.**

A **Meta Quantitativa** possui uma representação numérica a ser atingida nos prazos estabelecidos.

Enquanto que a **Meta-Projeto** estabelece um escopo de atividades a serem desenvolvidas, bem como as evidências para o seu atingimento.



Como a gestão de riscos ajuda a reduzir incertezas na ApexBrasil?



A Gestão de Riscos Estratégicos compreende:

- **identificar** os riscos e as respectivas **medidas mitigadoras** com a DIREX, os responsáveis pelos objetivos estratégicos e gestores;
- definir **critérios** para identificação de riscos estratégicos;
- **monitorar** os riscos estratégicos;
- **avaliar** a pertinência de incluir medidas mitigadoras vinculadas aos riscos estratégicos nos planos institucionais.



A Agência possui um *framework* de soluções em gestão de riscos:

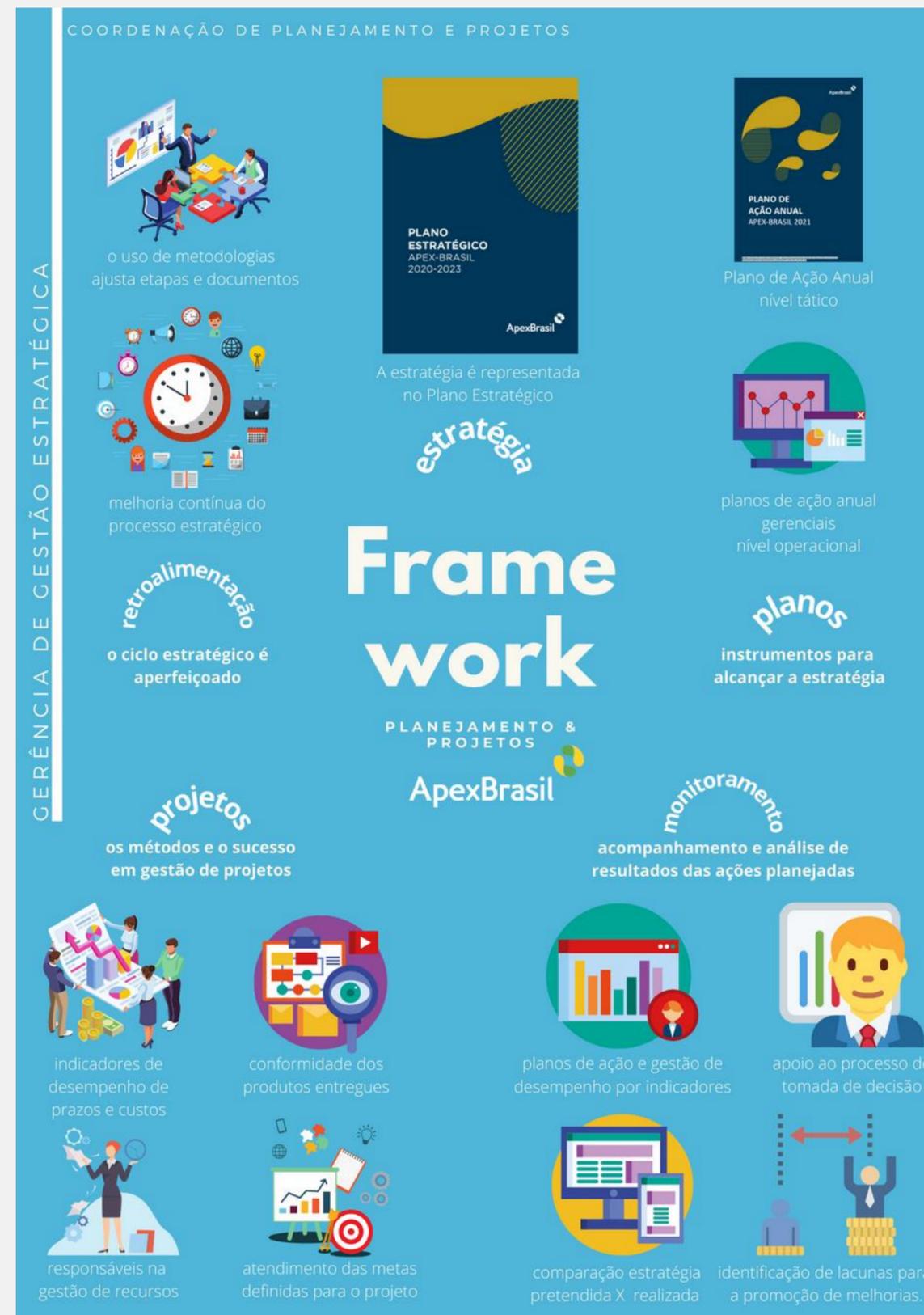


é um conjunto de instrumentos de **governança e de gestão** que suportam a concepção, implementação, monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização e compreende, entre outros:

política de riscos, estruturas organizacionais, metodologias, responsabilidades definidas, agentes de transformação, capacitação e escritório de Processos & Riscos - que atua como consultoria interna.

A Coordenação de Processos, Riscos e Normas (CPRN) é a responsável pela gestão deste *framework*.

A **Gestão de Riscos** atua em harmonia com o *framework* de planejamento e projetos da Agência.



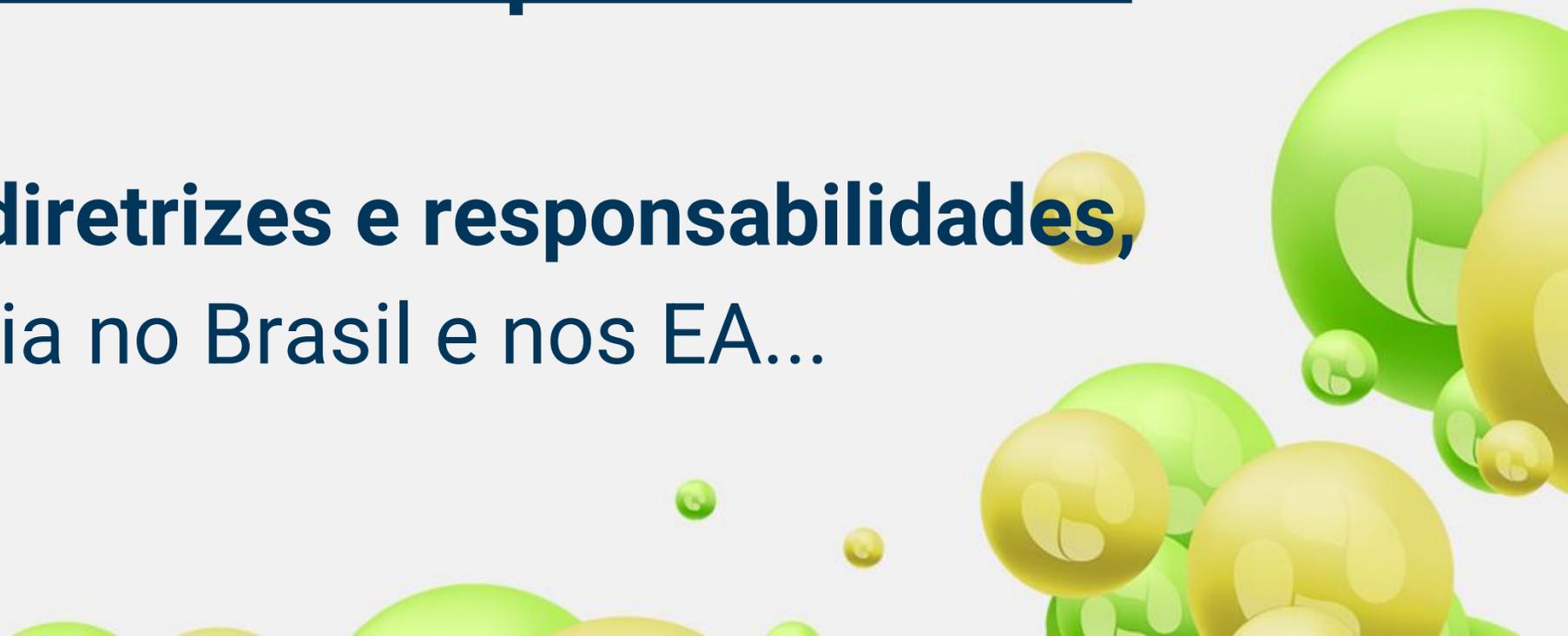
Portanto, as análises de risco podem acontecer desde a elaboração até a execução do **Plano Estratégico**.

A **Coordenação de Planejamento e Projetos (CPP)** é a responsável pela gestão deste *framework*.



Política de Riscos Apex-Brasil

estabelece **princípios, diretrizes e responsabilidades**,
com abrangência no Brasil e nos EA...



...E define o **apetite a riscos** da Apex-Brasil



	CLASSIFICAÇÃO	FAIXA
	RB - Risco Baixo	0 - 9,99
	RM - Risco Médio	10 - 31,99
Nível de Risco acima do aceitável pela DIREX	RA - Risco Alto	32 - 79,99
	RE - Risco Extremo	80 - 100

É o nível de risco que a DIREX está disposta
a assumir para atingir os objetivos da Agência

Os papéis e controles na Gestão dos Riscos seguem o modelo de “Três Linhas”:

ALTA ADMINISTRAÇÃO

Conselho Deliberativo da ApexBrasil (CDA)
Conselho Fiscal da ApexBrasil (CFA)
Diretoria Executiva (DIREX)

PRIMEIRA LINHA

- Gestores e Técnicos das áreas de apoio e execução do negócio no Brasil e no exterior.

SEGUNDA LINHA

- Área de Prevenção, Ouvidoria e Transparência
- Área de Processos, Riscos e Normas
- Área Jurídica
- Comitê Gestor de Segurança da Informação e Comunicação
- Comissão de Ética e Disciplina

TERCEIRA LINHA

- Área de Auditoria Interna

gerentes e coordenadores

(responsáveis pelos objetivos e donos do risco)

Identificar riscos



analisar e monitorar
controles internos

propor normas que
operacionalizam processos
sob sua responsabilidade

implementar
planos de ação que
tratam os riscos

empregados

conhecer

a cadeia de valor,
a Política e as Metodologias

comunicar o gestor imediato
os riscos identificados



agentes de transformação

liderar GT para
tratar riscos

multiplicar as
Metodologias



gerência de gestão estratégica (GGE)

coordenação de processos, riscos e normas (CPRN)

planejar e operacionalizar a gestão de riscos

apoiar tecnicamente com metodologias



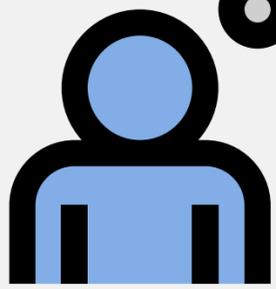
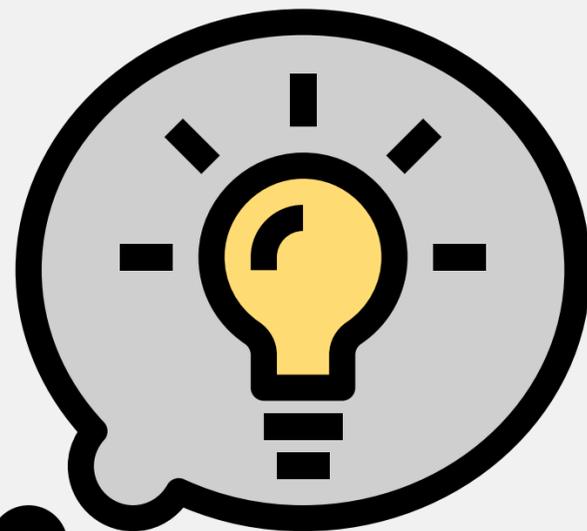
capacitar e prestar consultoria interna

propor melhorias contínuas para a gestão de riscos

elaborar relatórios semestrais

Quais são os riscos e as oportunidades que afetam a capacidade de a ApexBrasil gerar valor?
E como a Agência lida com eles?

**ARRISQUE
PENSAR**



Adaptado de orientações - DN 187/2020 TCU (Anexo II)

5. Como fazer gestão de riscos estratégicos?



A Metodologia de Gestão de Riscos da ApexBrasil é integrada ao **Plano Estratégico, aos processos organizacionais e aos projetos** realizados para alcançar os objetivos estratégicos (OE).

É um processo interativo, cíclico e que evolui com a tomada de decisão. A metodologia pode ser aplicada no todo ou parcialmente conforme a situação. Consulte a **CPRN** para saber como aplicá-la adequadamente.



A Metodologia de Gestão de Riscos da ApexBrasil

Para realizar a gestão de riscos estratégicos - de ponta a ponta - siga as 6 etapas:

- **comunicação**
- **contexto**
- **avaliação de riscos**
- **tratamento de riscos**
- **monitoramento**
- **melhoria contínua**



Adaptada de ABNT
ISO:31000:2018

As etapas de **comunicação**, **monitoramento** e **melhoria contínua** são executadas ao longo de todo o processo e a qualquer momento.

Quando precisar analisar riscos que impactam os OE, na execução da estratégia aplique a jornada completa dos 6 passos da metodologia,

Para aplicar a metodologia, realizam-se Oficinas com a participação de partes interessadas.

Etapa 1 - comunicação

Objetivo: coletar e reportar as informações às partes interessadas

- identificar as **partes interessadas**
- compartilhar **informações** relativas à gestão de riscos, observado o sigilo se necessário
- informações sobre **tratamento de riscos** para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados por esse risco, sob pena de ele se materializar plenamente.



Etapa 2 - contexto

Objetivo: identificar os objetivos estratégicos que serão objeto da gestão de riscos.

- formar um **Grupo de Trabalho (GT)** para as oficinas de gestão de riscos
- convidar **responsáveis** por objetivos estratégicos (OE)
- promover alinhamento **conceitual**
- entender o **ambiente** de riscos estratégicos



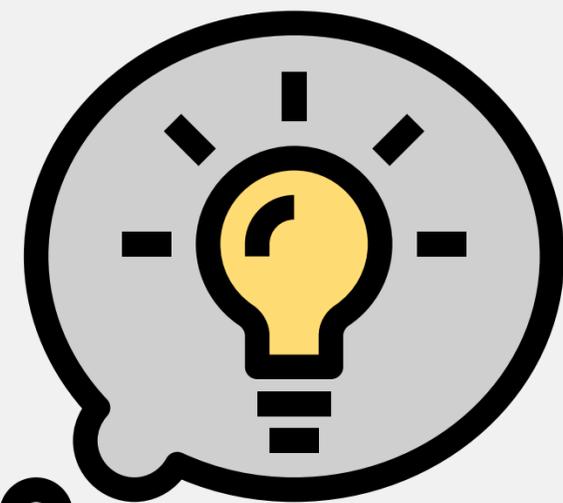
OE e Responsáveis

Dada a natureza multidisciplinar da gestão de riscos, o processo deve ser conduzido, preferencialmente, de forma coletiva, em oficinas de trabalho, por pessoas que conhecem os Objetivos Estratégicos da ApexBrasil.

RAE e Relatório de Desempenho Conteúdos e responsáveis

OE 1 Imagem RIG Comercial Regional	OE 2 Inteligência Inteligência Regional	OE 3 Qualificação Competitividade	OE 4 Promoção Comercial Competitividade Agronegócios Expo Eventos Ind. e Serviços Regional	OE 5 Investimento Investimentos Regional	OE 6 Atuação em rede RIG
OE 7 Cliente Comercial	OE 8 Transforma- ção Digital Comercial	OE 9 Recursos Humanos RH	OE 10 Governança e Compliance Integridade Gestão Estratégica	OE 11 TIC TIC	OE 12 Sustenta- bilidade GOFC Regional

ARRISQUE PENSAR



Quais são os principais riscos identificados que podem afetar a capacidade de a ApexBrasil alcançar seus **objetivos estratégicos**?

Quais são as principais oportunidades identificadas que podem aumentar a capacidade de a ApexBrasil alcançar seus **objetivos estratégicos** e as respectivas ações para aproveitá-las?

Etapa 3 - Avaliação de riscos

Objetivo: entender a significância dos riscos para priorizá-los e selecionar respostas adequadas.

a) identificar riscos inerentes e oportunidades que afetam a estratégia da ApexBrasil.



Etapa 3 - Avaliação de riscos

Identificar **riscos** inerentes e **oportunidades** que **impactam** cada **Objetivo Estratégico (OE)**.

SOCIEDADE

Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar as oportunidades comerciais no País e no exterior

Gerar inteligência para empresas sobre oportunidades e riscos de mercados

Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e a sua competitividade para o mercado internacional

Inserir e ampliar a presença de empresas brasileiras no mercado internacional

Expandir a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, pela atração de investimentos estrangeiros diretos em setores prioritários

PROCESSOS INTERNOS

Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais

Aprimorar o atendimento ao cliente e a sua jornada, de acordo com a sua maturidade, setor e mercado de atuação

Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação

SUSTENTABILIDADE

Desenvolver colaboradores e líderes e assegurar um ambiente de trabalho justo e de confiança

Evoluir o estágio de maturidade da Apex-Brasil em Governança e *Compliance*

Prover e aprimorar soluções de TIC, em atendimento às necessidades do negócio e da gestão

Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável

Perguntas úteis na identificação de riscos

Objetivo
Estratégico

quais eventos podem
ATRASAR
a realização do OE?



quais eventos podem
PREJUDICAR
o OE?

quais eventos podem
IMPEDIR
de alcançar o OE?



Como descrever riscos?

Sempre relacione aos
objetivos



Objetivo
Estratégico

Pense sobre
o que pode **dar errado**

Riscos devem
impactar os objetivos



Etapa 3 - Avaliação de riscos

Objetivo: entender a significância dos riscos para priorizá-los e selecionar respostas adequadas.

b) identificar causas e consequências dos riscos inerentes



O que pode nos impedir de alcançar os objetivos?



Etapa 3 - Avaliação de riscos

CAUSA: é o elemento que tem o potencial para originar o risco. Também chamado de fator de risco. Pode ter origem no ambiente. Exemplo: pessoas, processos, infraestrutura, tecnologia, sistemas, eventos externos, etc.

CONSEQUÊNCIA: é o resultado do risco sobre os objetivos estratégicos, caso ele venha a se concretizar.

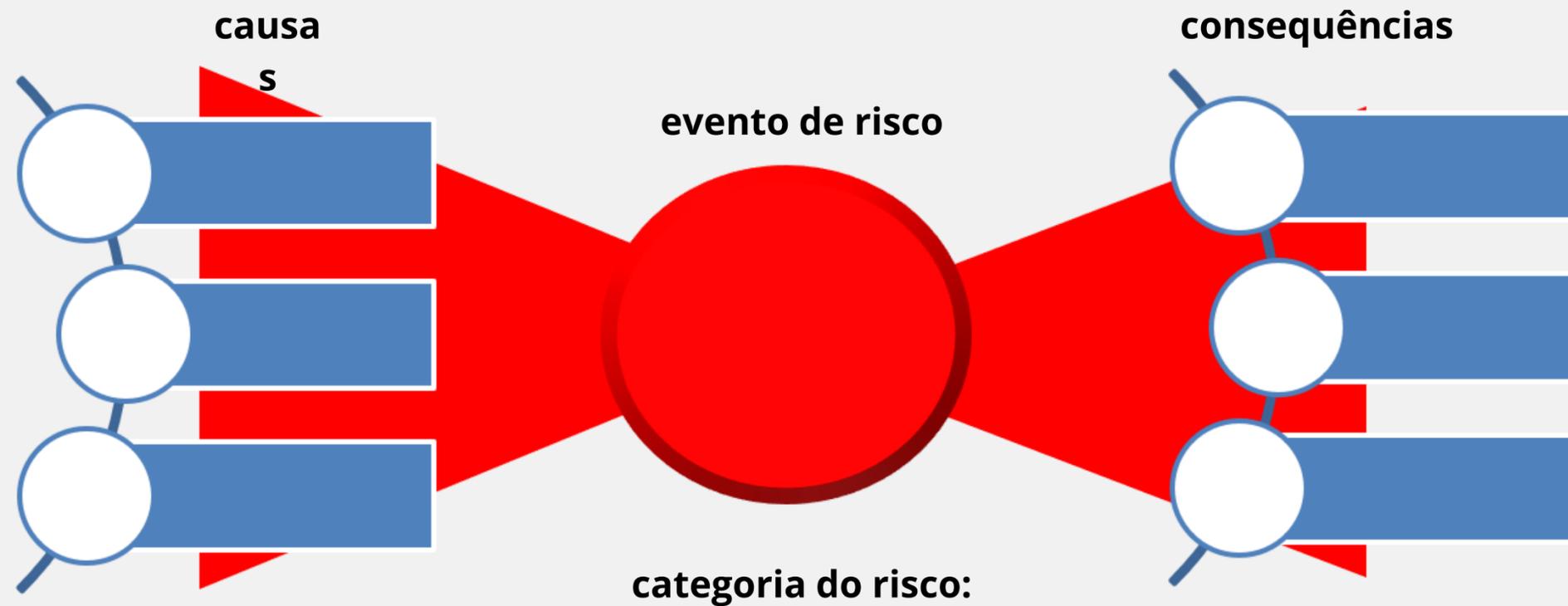


DICA: defina a causa e consequência de cada risco identificado, usando a ferramenta "bow-tie" a seguir.

Etapa 3 - Avaliação de riscos

b) identificar causas e consequências dos riscos inerentes

FERRAMENTA:
bow-tie



Dinâmica On Line:

O uso de App como Jamboard ou Miro ajuda a colher as contribuições do GT remotamente.

#ficaadica

O que pode nos impedir de alcançar os objetivos estratégicos?

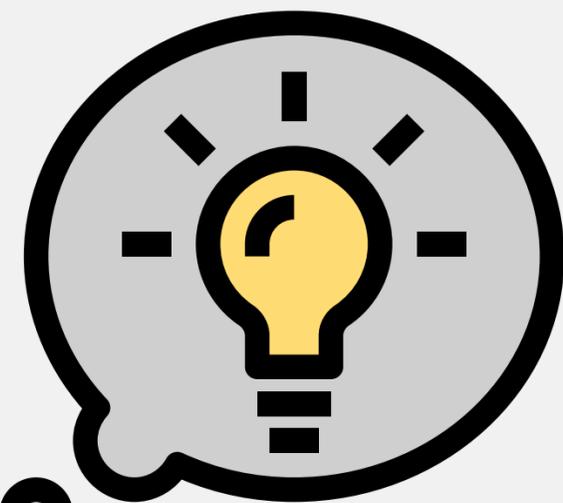
Devido a <CAUSA / FONTE DE RISCO / VULNERABILIDADES> ,

poderá acontecer <EVENTO DE RISCO / IRREGULARIDADE / INCIDENTE>

o que poderá levar a <EFEITOS / CONSEQUÊNCIAS> impactando no <OBJETIVO ESTRATÉGICO>

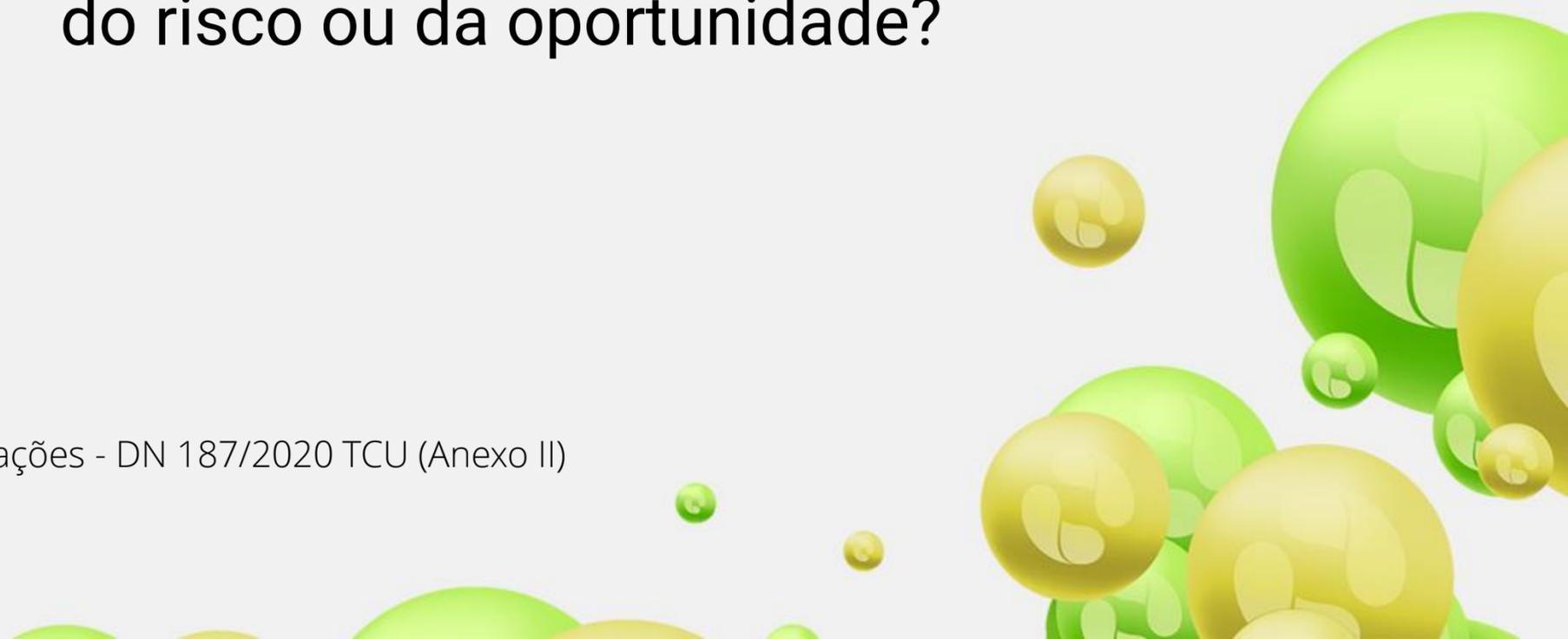


ARRISQUE PENSAR



Qual a avaliação da probabilidade de que o risco ou a oportunidade ocorram e seu respectivo impacto, caso isso aconteça, levando em consideração, inclusive, as circunstâncias que levariam à ocorrência do risco ou da oportunidade?

Adaptado de orientações - DN 187/2020 TCU (Anexo II)



Etapa 3 - Avaliação de riscos

Objetivo: entender a significância dos riscos para priorizá-los e selecionar respostas adequadas.

c) avaliar a probabilidade e impacto
dos riscos inerentes



avaliar a probabilidade dos riscos inerentes

50

Etapa 3. Avaliação de Riscos

FERRAMENTAS / ANÁLISE DE RISCOS

ESCALA DE PROBABILIDADE

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DESCONSIDERANDO OS CONTROLES EXISTENTES
Muito Baixa	1 <u>Improvável</u> . Em situações excepcionais, o evento poderá ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade e/ou não há histórico conhecido de sua ocorrência.
Baixa	2 <u>Rara</u> . De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade e/ou há histórico conhecido de sua ocorrência apenas em caso pontual.
Média	5 <u>Possível</u> . De forma esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade e/ou o evento já ocorreu, com frequência média.
Alta	8 <u>Provável</u> . De forma esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade e/ou o evento já ocorreu, com frequência alta.
Muito Alta	10 <u>Praticamente certa</u> . De forma inequívoca, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade e/ou o evento já ocorreu, com frequência muito alta.

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018, adaptado), Metodologia da Política de Gestão de Riscos (Exército Brasileiro, 2017, adaptado)

Considerando o OE...

A probabilidade de o risco ocorrer

Refleta sobre o futuro e
Relembre o histórico conhecido...

muito baixa

**a
 muito alta.**

A ESCALA DE PROBABILIDADE AJUDA A ESTIMAR A OCORRÊNCIA DO RISCO

avaliar o impacto dos riscos inerentes

51

Etapa 3. Avaliação de Riscos

FERRAMENTAS / ANÁLISE DE RISCOS

ESCALA DE IMPACTO

DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO EVENTO OCORRA		
IMPACTO		ESTRATÉGICO
Muito Baixo	1	<u>Irrelevante</u> para a realização da estratégia
Baixo	2	<u>Pouco relevante</u> para a realização da estratégia
Médio	5	<u>Pode interferir</u> na realização da estratégia
Alto	8	<u>Pode impactar significativamente</u> a realização da estratégia
Muito Alto	10	<u>Pode impedir</u> a realização da estratégia

Fonte: Referencial Básico de Riscos (TCU, 2018, adaptado), Manual de Gestão de Riscos SENAC PR (2018, ADAPTADO); Matriz de Riscos e Impacto (Ministério da Economia, adaptado)

Considerando o OE...

O impacto do risco é avaliado conforme

as ameaças que afetam OE

caso ele se materialize:

muito baixo

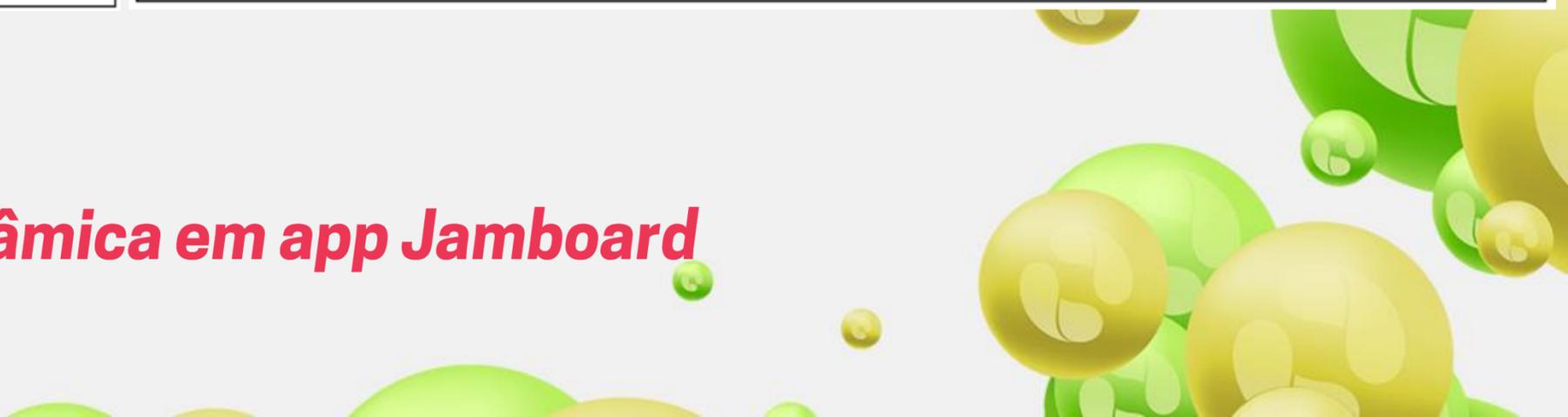
a

muito alto.

avaliar a probabilidade e impacto de risco para cada OE:

ESCALA DE PROBABILIDADE		ESCALA DE IMPACTO		
<p>1. MUITO BAIXO</p> <p>2. BAIXO</p> <p>5. MÉDIO</p> <p>8. ALTO</p> <p>10. MUITO ALTO</p>	<p>2</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>8</p>	<p>ESTRATÉGICO</p>		
	<p>Desconsiderando os controles, qual a probabilidade desse risco ocorrer?</p>		<p>Qual o impacto desse risco?</p>	

Exemplo de dinâmica em app Jamboard



Etapa 3 - Avaliação de riscos

Objetivo: entender a significância dos riscos para priorizá-los e selecionar respostas adequadas.



d) definir o nível do risco inerente

O nível do risco inerente é definido com base na matriz probabilidade x impacto

É o resultado de **probabilidade x impacto**, cuja escala vai de 1 até 100.

Mapeamento de Risco									
Subprocesso / Atividade	Identificação de Riscos				Avaliação do Risco				
	Risco	Causas	Consequências	Categoria do Risco	Nível de Risco Inerente			Identificação dos Controles	
Seleção do fornecedor / prestador de serviços	Direcionamento (ou fraude) na seleção das propostas	1. Indicação de fornecedores pelas áreas demandantes / direcionamento 2. Interesses particulares 3. Ausência de impessoalidade 4. Direcionamento das propostas de preços ou de fornecedores 5. Vazamento de informações privilegiadas 6. Conluio de fornecedores	1. Ineficiência na utilização de recursos 2. Exposição na mídia 3. Processo administrativo / judicial	Integridade	5	10	Risco Alto	1. Revisão analista GACC 2. Código de Ética 3. Segregação de função 4. Banco referencial de preço	Controles pouco mitigam e abordagens ad hoc, tendo caso a caso, a responsabilidade individual, havendo elevada confiança no conhecimento

Legenda - Risco
I - Impacto
P - Probabilidade

LEGENDA:
Categoria de Risco
Estratégico: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão,
Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e a eficiência,
Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do MP de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária
Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do MP em cumprir sua missão institucional, interferem diretamente na imagem do órgão

MATRIZ DE RISCOS

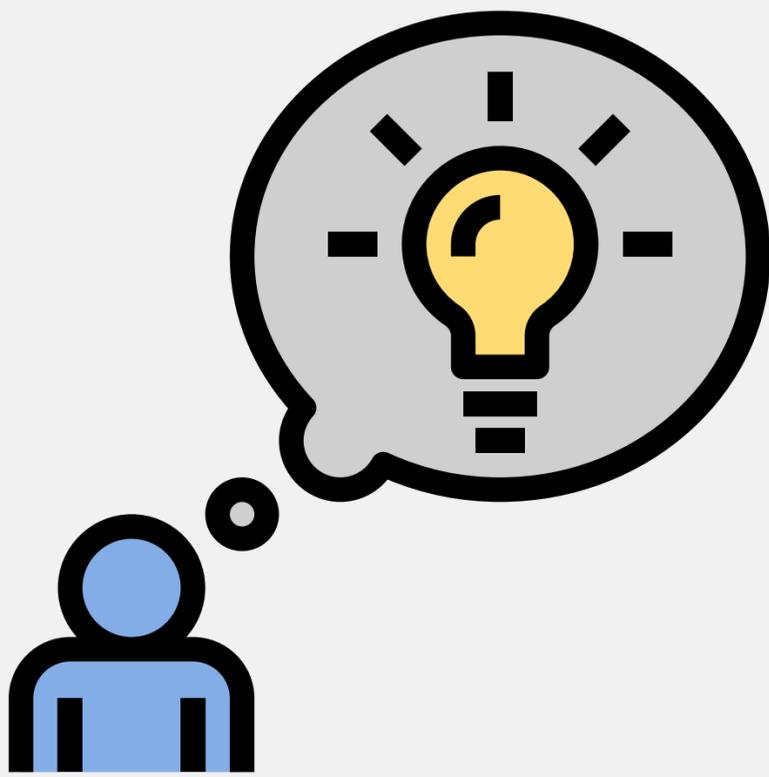
IMPACTO	Muito Alto	10	20	50	80	100
	Alto	8	16	40	64	80
	Médio	5	10	25	40	50
	Baixo	2	4	10	16	20
	Muito Baixo	1	2	5	8	10
		1	2	5	8	10
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
PROBABILIDADE						

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018, adaptado)

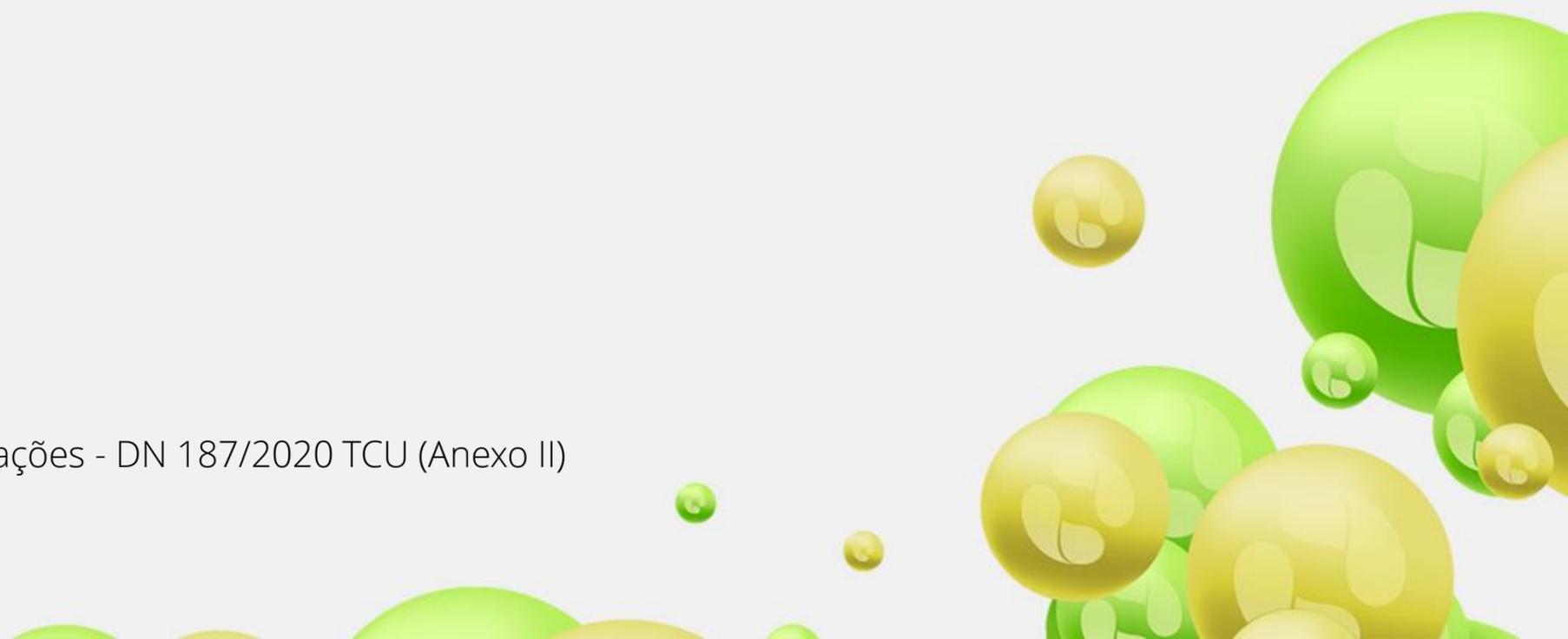
use o MAPA DE RISCOS (planilha elaborada pela CPRN).

**ARRISQUE
PENSAR**

Qual avaliação dos controles implementados
para mitigação de riscos?



Adaptado de orientações - DN 187/2020 TCU (Anexo II)



Etapa 3 - Avaliação de riscos

Objetivo: entender a significância dos riscos para priorizá-los e selecionar respostas adequadas.

e) analisar os controles internos para encontrar o nível do risco residual



e) analisar os controles internos para encontrar o nível do risco residual

Categoria dos controles

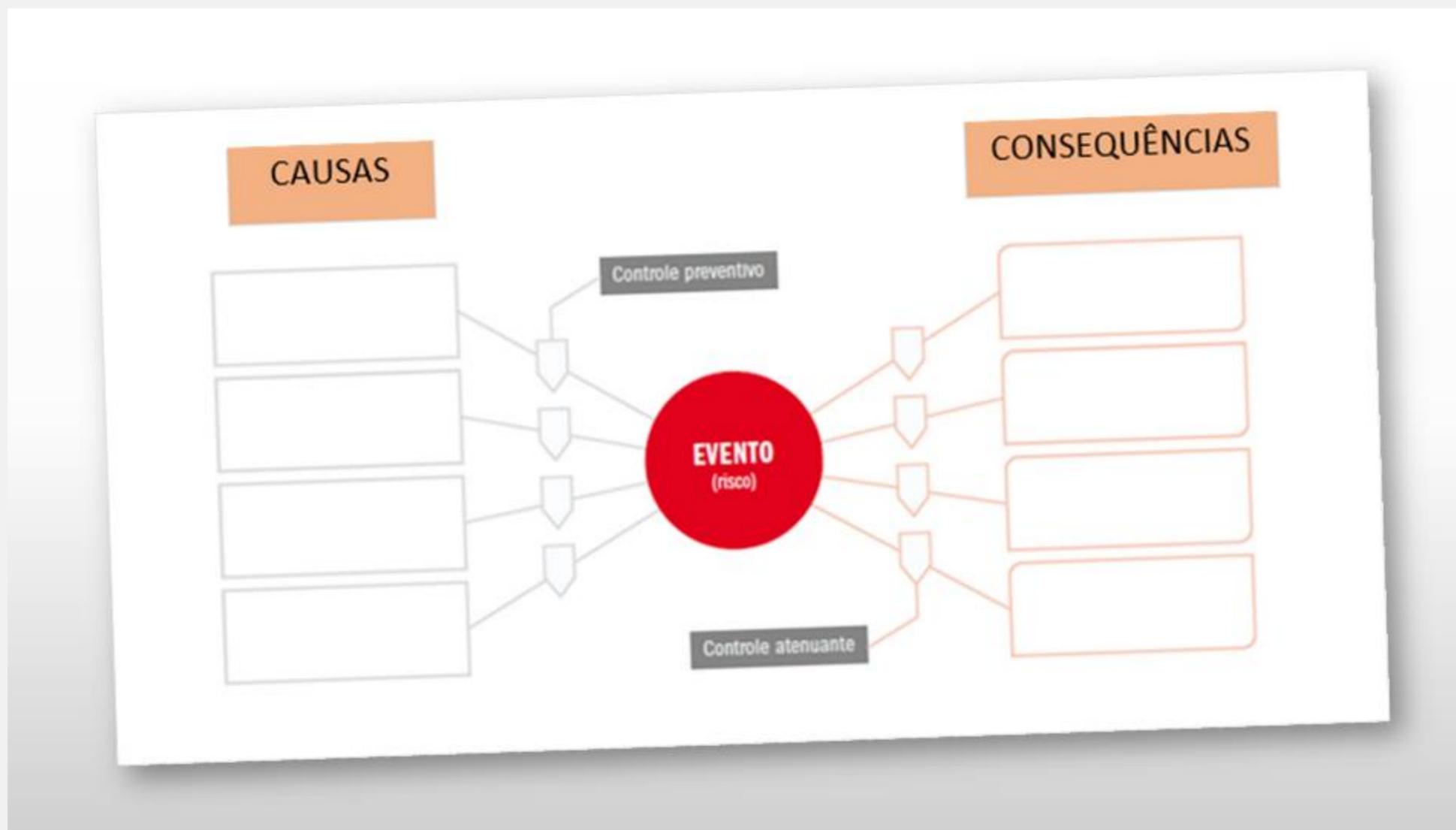
- **Preventivo:** previne falhas e fraudes; atua na causa do risco.
- **Detectivo:** identifica falhas ou fraudes ocorridas; atua na consequência do risco.



Natureza dos controles

- **Manual:** operacionalizado por pessoas
- **Automático:** totalmente operacionalizado por sistemas e tecnologia.
- **Misto:** por pessoas e sistemas tecnológicos

FERRAMENTA: Análise *bow-tie*



controles **preventivos** atuam como barreiras entre **as causas e o risco** e controles **detectivos** atuam como barreiras entre **o risco e as consequências**

é possível reduzir o nível do risco inerente?

NÍVEL DE CONFIANÇA	AVALIAÇÃO DO DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES	RISCO DE CONTROLE
INEXISTENTE	Controle inexistentes, mal desenhados ou mal implementados e que não mitigam o risco.	Muito Alto 1,0
FRACO	Controles pouco mitigam o risco, pois têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado o grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Alto 0,8
MEDIANO	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes, devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	Médio 0,6
SATISFATÓRIO	Controles implementados sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	Baixo 0,4
FORTE	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	Muito Baixo 0,2

dinâmica: analise os controles internos

Objetivo: reduzir a probabilidade e o impacto do risco inerente com a aplicação dos controles existentes.

- liste os **controles internos de OE**
- analise o **controle de cada risco:** conforme o **nível de confiança** do controle encontre o **risco de controle**. Exp: se a confiança no controle é FORTE, o risco de controle é MUITO BAIXO (0,2).

Vamos usar o MAPA DE RISCOS.

Etapa 3 - Avaliação de riscos



f) avaliar o risco residual para saber qual sua faixa (risco baixo a alto), após avaliação de controles.

avaliar o **risco residual**

O nível de risco **residual** será obtido pela multiplicação do **risco inerente com o risco de controle**, sendo classificado nas seguintes faixas de 0 a 100, classificando o risco de baixo a extremo.

use o MAPA DE RISCOS
(planilha elaborada pela CPRN).

NÍVEL DO RISCO RESIDUAL

CLASSIFICAÇÃO	FAIXA
RB - Risco Baixo	0 - 9,99
RM - Risco Médio	10 - 31,99
RA - Risco Alto	32 - 79,99
RE - Risco Extremo	80 - 100

avaliar o risco residual

6.8. Segue um exemplo da atribuição de riscos:

RISCOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDADE	IMPACTO	RISCO INERENTE	NÍVEL DE CONFIANÇA NO CONTROLE	RISCO DE CONTROLE	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL
Risco 1	Alta - 8	Muito Alto - 10	RE - 80	Inexistente	1,0	RE - 80
Risco 2	Média - 5	Alto - 8	RA - 40	Mediano	0,6	RM - 24
Risco 3	Baixa - 2	Alto - 5	RM - 10	Fraco	0,8	RB - 8

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018, adaptado)

Etapa 3 - Avaliação de riscos

A avaliação do risco envolve a comparação do seu nível com o apetite a riscos da DIREX, a fim de determinar se o risco é aceitável.



	CLASSIFICAÇÃO	FAIXA
	RB - Risco Baixo	0 - 9,99
	RM - Risco Médio	10 - 31,99
Nível de Risco acima do aceitável pela DIREX	RA - Risco Alto	32 - 79,99
	RE - Risco Extremo	80 - 100

nível de risco residual que a DIREX está disposta a assumir para atingir os objetivos

Etapa 4 - Tratamento de riscos

Objetivo: definir estratégias de tratamento
- Evitar, Mitigar, Transferir ou Aceitar.

Defina estratégias e plano de tratamento para os riscos residuais.

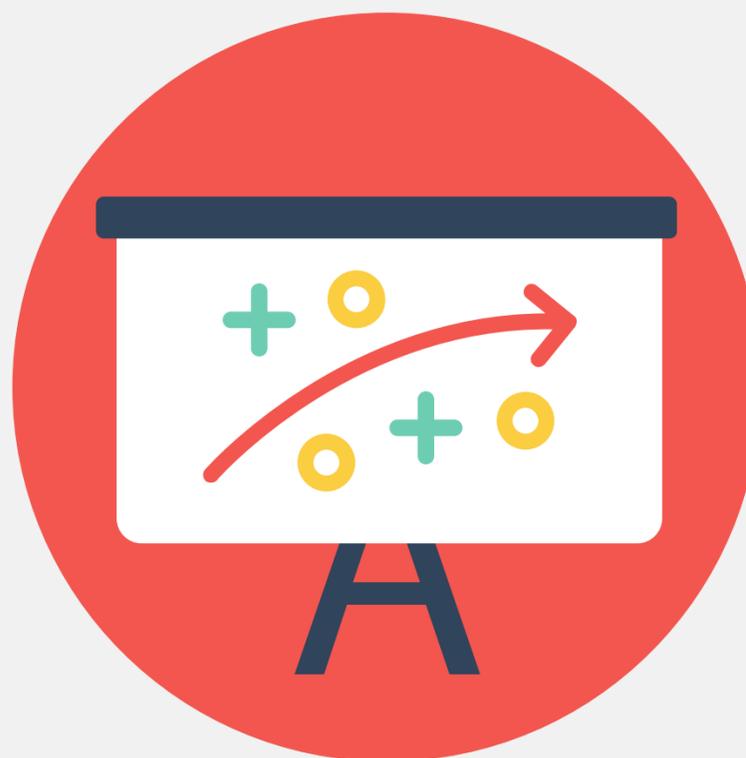


como tratar os **riscos residuais**?

Riscos:

evitar, mitigar, transferir, aceitar

O nível do risco pode ser modificado por meio de medidas de resposta ao risco que **mitiguem, transfiram ou evitem** esses riscos.



em caso de impacto positivo dos riscos a resposta é **aproveitar** as oportunidades.

Oportunidades:

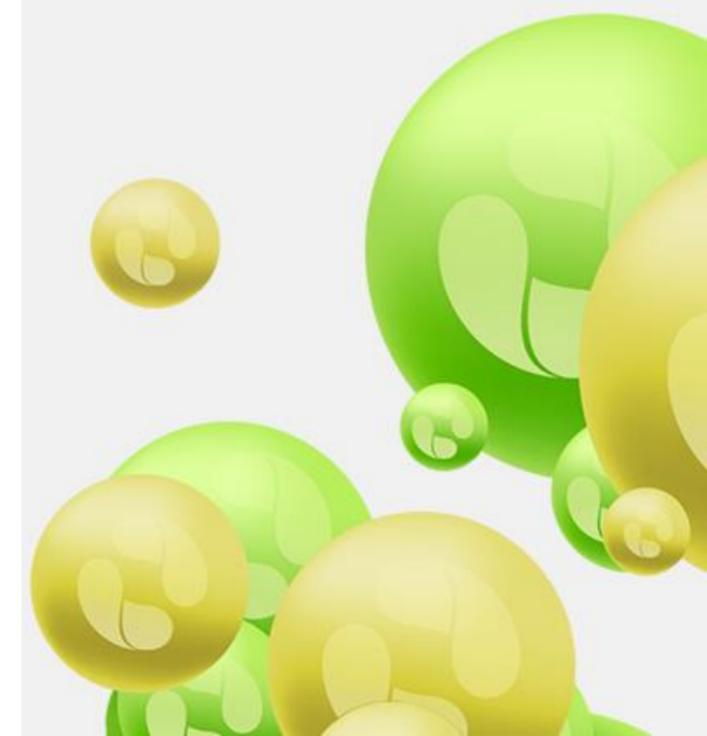
aceitar, melhorar, aproveitar, compartilhar

quais opções de tratamento de riscos escolher?

em geral, depende do **custo / benefício...**

MEDIDAS DE TRATAMENTO DOS RISCOS

OPÇÕES DE TRATAMENTO	DESCRIÇÃO
Evitar	<p>Evitar o risco é a decisão de não iniciar ou de descontinuar a atividade, ou ainda desfazer-se do objeto sujeito ao risco.</p> <p>Um risco normalmente é evitado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo", e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, e/ou não há instituições dispostas a compartilhar o risco com a Agência.</p>
Compartilhar	<p><u>Compartilhar ou transferir o risco</u> é o caso especial de se mitigar a consequência ou probabilidade de ocorrência do risco por meio da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco, mediante contratação de seguros ou terceirização de atividades nas quais a Agência não tem suficiente domínio.</p> <p>Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo", e a implementação de controles não apresenta uma relação de custo x benefício adequada.</p>
Mitigar	<p><u>Mitigar o risco</u> consiste em adotar medidas para reduzir a probabilidade (causa) ou o impacto (consequência) dos riscos ou até mesmo ambos.</p> <p>Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo". A implementação de controles, neste caso, apresenta custo x benefício adequado.</p>
Aceitar	<p>Aceitar ou tolerar o risco é não tomar nenhuma medida para alterar a probabilidade ou a consequência do risco.</p> <p>Um risco é normalmente aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco, "Médio" ou "Baixo". Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar risco.</p>



quais critérios de tratamento de riscos escolher?

vai depender do **apetite a risco...**

NÍVEL DO RISCO	CRITÉRIOS PARA TRATAMENTO DOS RISCOS	MONITORAMENTO
RE	Nível de risco muito além do apetite a risco . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à Diretoria Executiva e ter uma <u>resposta imediata</u> do gerente da área responsável. A postergação de medidas de tratamento só pode ocorrer com a autorização da Direx.	DIREX - Mensal
RA	Nível de risco além do apetite a risco . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à Diretoria Executiva e ter uma ação tomada em <u>período determinado</u> pelo gerente da área responsável. A postergação de medidas de tratamento só pode ocorrer com a autorização do respectivo Diretor.	DIREX - Bimestral
RM	Nível de risco dentro do apetite a risco . Nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento e atenção da gerência da área responsável na <u>manutenção de respostas e controles</u> para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais. A adoção de medidas de tratamento deve ser justificada pelo Gerente da área responsável e aprovada por seu Diretor.	Gerência - Trimestral
RB	Nível de risco dentro do apetite a risco , mas é possível que existam <u>oportunidades de maior retorno</u> que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando-se a relação custo x benefício e a viabilidade de redução das ações de controle. A adoção de medidas de tratamento deve ser justificada pelo Gerente da área responsável e aprovada por seu Diretor.	Gerência - Semestral

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018, adaptado); Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018, adaptado)

Observe esses **critérios** para a tomada de decisão sobre **como tratar o risco**

Etapa 4 - Tratamento de riscos

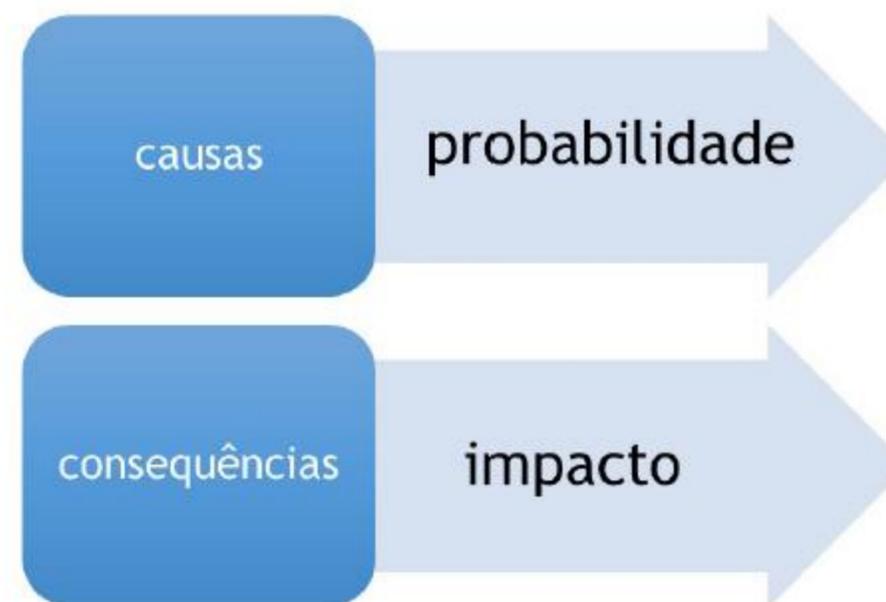
66

Etapa 4. Tratamento de Riscos

Considere as causas dos riscos – a princípio, as medidas devem atacar as causas do risco, de modo a reduzir a probabilidade de ocorrência, ou também podem consistir em planos de contingência que amenizem os impactos, caso o risco se concretize, ou uma combinação das duas abordagens



O RISCO É UMA FUNÇÃO
DA PROBABILIDADE
COM O IMPACTO



O PLANO DE TRATAMENTO

Definida a resposta aos riscos, **elabore o plano de tratamento:**

- **defina o responsável,**
- **o que deve ser feito,**
- **como será feito e**
- **até que data devem estar implementadas as ações**



Etapa 5 - Monitoramento de riscos

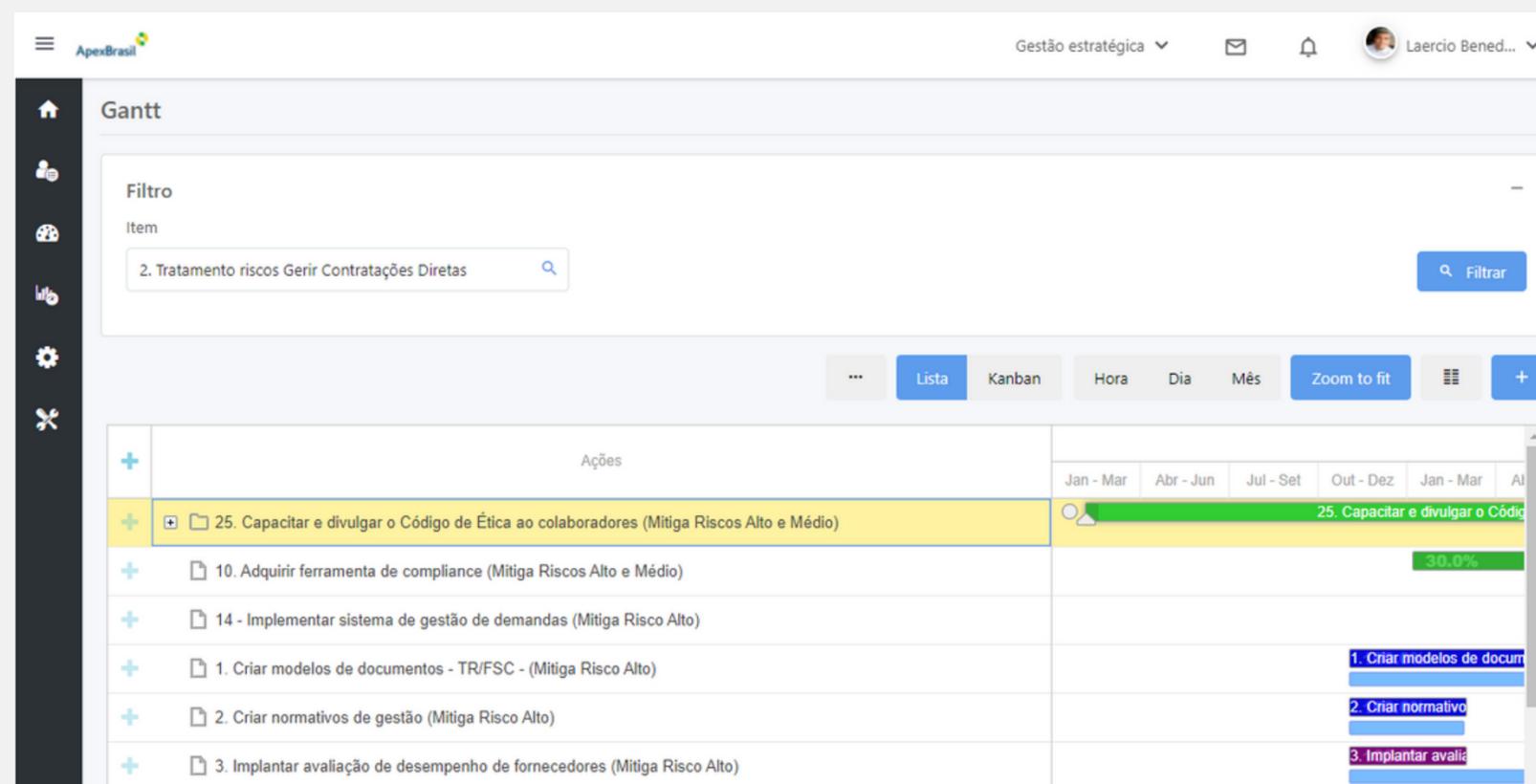
Objetivos: certificar-se de que os controles de riscos serão colocadas em prática.

Monitore periodicamente o **plano de tratamento** e fique de olho nos prazos e responsabilidades. **Reporte** os resultados.



Etapa 5 - Monitoramento de riscos

O plano de tratamento de riscos é monitorado via SGE



O monitoramento das ações de tratamento de riscos envolve a verificação contínua ou periódica do funcionamento da **implementação** e dos resultados das **medidas mitigadoras**.

A **CPRN** reporta à DIREX, **semestralmente**, os **planos de tratamento e os riscos altos / extremos** (acima do apetite).

O monitoramento deve considerar o tempo necessário para que as medidas mitigadoras produzam seus efeitos.

O monitoramento é parte integrante do processo de gestão e de tomada de decisão e deve acompanhar o ciclo de planejamento estratégico. O monitoramento deve ser efetivo sem onerar demasiadamente o processo.

Os riscos estratégicos serão monitorados a cada ciclo de avaliação da estratégia organizacional em conjunto com o gestor do risco./ responsável do OE.

RISCOS ACIMA DO APETITE DA DIREX Tratamento de Riscos

1. Feiras Internacionais

Feiras Internacionais - Riscos

Previsão: 11/11/2021 a 31/08/2022
 Responsáveis: Raquel Gomes, Vilharva
 Cronograma

Mapa de riscos finalizado em novembro/20. Total de 16 ações mitigadoras de Risco Alto, em andamento ou a iniciar.

Concluído fora do prazo | Concluído | Dentro do prazo | Fora do prazo | em risco | Não iniciado

	Risco	Categoria	Nível
1	Eventos concorrentes	Operacional	ALTO
2	Desalinhamento de expectativas entre cliente e evento		
3	Poucas inscrições ou baixo interesse por parte das empresas		
4	Apuração de resultados imprecisos		
5	Ineficiência no processo		
6	Mudanças políticas mal vistas no contexto global	Político / Legal	
7	Conflito de interesses	Integridade	
8	Pressão interna e externa	Integridade	

Etapa 6 - Melhoria contínua

Fique atento ao cenário interno e externo, pois **a probabilidade ou o impacto de riscos podem mudar com o tempo.**

Também **podem aparecer novos riscos** que devem ser tratados.



Referências & Benchmarking

PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023. MONITORAMENTO ESTRATÉGICO. Resultados do 3º Trimestre de 2021.

Apresentação DIREX. Novembro/2021.

Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - Gestão Integrada de Riscos

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU) - Metodologia de Gestão de Riscos e Manual de Gestão de Riscos para Integridade

COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (ECT) - Política de Gestão de Riscos

EMBRAER - Política de Gestão de Riscos Empresariais

LEGAL ETHICS COMPLIANCE (LEC)- Gestão de Riscos

KPMG - Gestão de Riscos

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) - Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos

ISO-31000 - Diretrizes Gerais para Gerenciar Riscos

SENAC PR - Manual de Gestão de Riscos

EXÉRCITO BRASILEIRO - Metodologia de Gestão de Riscos

MARINHA DO BRASIL - Política de Gestão de Riscos

MINISTÉRIO DA ECONOMIA - Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão

SEBRAE - Manual do Programa de Compliance

SERPRO - Política Corporativa de Gestão de Riscos

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU) - Manual de Gestão de Riscos

Palestras do evento Auditoria Baseada em Riscos da CGU



Gerência de Gestão Estratégica

Coordenação de Processos, Riscos e Normas

CÉSAR ANTÔNIO CIUFFO MOREIRA

Gerente de Gestão Estratégica

ANDREA ABRÃO PAES LEME

Coordenadora de Processos, Riscos e Normas

ANA PAULA RAMOS

ÂNGELA CROSSARA TESTA

LAÉRCIO BENEDITO DE SOUSA JUNIOR

Analistas

DAIANE ALVES DOS SANTOS

THAÍS RAMOS DE SOUSA

Estagiários

apexBrasil 