



# 4 tipos essenciais de KRI em seu mapa de risco

MarketTrends...

GlobalSuite  
SOLUTIONS



# MarketTrends & GlobalSuite Solutions

*A MarketTrends é uma distribuidora de alto valor agregado que reúne em seu portfólio uma ampla gama de produtos e serviços de marcas líderes globais e locais, baseada nos pilares tecnologia, processos e pessoas, desempenhando um importante papel na estratégia de empresas que buscam conformidade em seus processos para alavancar resultados.*

*Entre as soluções que oferece está a GlobalSuite®, uma plataforma GRC para otimizar os processos de risco, segurança, continuidade, auditoria, privacidade e conformidade em seu negócio.*

*A plataforma foi concebida pela empresa de mesmo nome, a GlobalSuite Solutions, que há mais de 15 anos se dedica a fornecer e implementar soluções em questões de Risco, Segurança, Continuidade, Conformidade Legal, Auditoria, entre outras, em empresas de diversos setores como financeiro, seguro, industrial, transporte, telecomunicações, energia, público, etc.*

**MarketTrends...**

**GlobalSuite**  
SOLUTIONS

# Índice

|     |                                                      |    |
|-----|------------------------------------------------------|----|
| 1   | Conceito atual de Risco.<br>O que realmente é risco? | 4  |
| 2   | Gestão de risco na<br>organização                    | 5  |
| 3   | Indicadores Chaves de<br>risco (KPI vs KRI)          | 6  |
| 4   | KRI essenciais                                       | 7  |
| 4.1 | KRI sobre Risco de Terceiros                         | 7  |
| 4.2 | KRI sobre Risco de Conformidade                      | 8  |
| 4.3 | KRI sobre Risco Operacional                          | 9  |
| 4.4 | KRI sobre Risco Estratégico                          | 10 |
| 5   | Conclusões                                           | 11 |

## O que realmente é risco?

1

### Introdução: Conceito atual de risco

Se fizermos essa pergunta a um grupo arbitrário de pessoas, a resposta convergirá quase unanimemente em referência à ocorrência de determinada ameaça, ou melhor, à probabilidade de sua ocorrência gerar um impacto negativo.

Esta última parte é onde a definição de risco que temos presente por natureza é atualmente obsoleta, digamos incompleta. Um risco não necessariamente causa um impacto negativo, nem sempre representa uma ameaça, mas uma correta medição e monitorização do universo de riscos que nos rodeia pode ajudar a identificar os pontos fortes, assim como, em alguns casos, proporciona uma vantagem de antecipação, permitindo transformar ameaça em oportunidade.

Por um lado, é essencial mensurar a quantidade e magnitude dos riscos, tanto próprios, conhecidos, quanto potenciais. Esta medição em referência a um limiar definido é necessária para analisar comportamentos e tendências, validar a eficácia dos resultados e conhecer com maior precisão o alcance dos objetivos propostos.

**“Anteça a mudança: fique atento aos movimentos de risco.”**

Consequentemente, uma boa gestão de riscos traz como grande vantagem a antecipação na tomada de decisões a fim de evitá-los, seja por meio de controles preventivos, ou mitigá-los com medidas corretivas.



“Prepare-se para mudar  
e mude! O risco está em  
constante movimento”

4

2

## Gestão de risco na organização

**Controle a mudança:  
monitore periodicamente o  
risco para saber quando ele  
começa a mudar**

Atualmente, as organizações alocam cada vez mais recursos na identificação e tratamento de riscos. Não é por acaso e a tendência claramente ascendente responde à incerteza em que as empresas navegam, sendo este investimento decisivo no que diz respeito ao custo de concretização dos objetivos, bem como à identificação dos custos de oportunidade.

Em suma, em uma sociedade onde a mudança ocorre com crescente velocidade e incerteza, há uma necessidade contínua de adaptação que torna a gestão oportuna dos riscos crucial para as organizações, tanto para atingir com sucesso os objetivos, como para a sobrevivência em um ambiente cada vez mais complexo.



5

3

## Indicadores chaves de risco (KPI vs. KRI)

O Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO) em seu documento **Desenvolvendo Indicadores Chave de Risco para fortalecer o Gerenciamento de Risco Empresarial, 2011**, define KRIs como "as métricas usadas pelas organizações para fornecer um sinal precoce de exposições ao risco, cada vez maiores em várias áreas da organização"

Asumindo que o verdadeiro desafio consiste em responder com oportunidades aos eventuais cenários adversos que se apresentem no caminho dos objetivos, os Indicadores Chaves de Risco (Key Risk Indicators, KRI por sua sigla em inglês) estabelecem as pautas e ações oportunas a levar em conta.

Fazendo uma analogia, poderíamos dizer que, se nossa empresa é uma jornada, as métricas ou KPIs (Key Performance Indicators) nos mostram o mapa e nos fornecem nossa localização. Onde estamos? Mas se formos um passo adiante, os indicadores chaves ou KRIs são o caminho, eles indicam o melhor caminho para os objetivos estratégicos e quão consistente é o nosso motor para alcançá-los.

É agora que ganha valor a definição de risco que o considera não só como uma ameaça, mas também como uma oportunidade.



6

“Observar pequenas  
mudanças imediatamente  
ajuda você a se adaptar  
às mudanças maiores que  
ainda estão por vir”

# 4

## KRI essenciais

Analisando a reflexão anterior, pode-se estabelecer uma conexão direta entre os indicadores-chave e os objetivos estratégicos da organização. É por isso que indicadores e objetivos devem andar de mãos dadas.

Em seguida, quisemos definir quais seriam, em nossa opinião, as 4 principais perspectivas da tabela de desempenho sobre as quais deveriam ser construídos os KRI essenciais no mapa de risco. É importante e digno de nota que esta é uma proposta baseada na experiência, mas isso não significa que não existam outros indicadores-chave, assim como outros objetivos de referência, pois como já foi dito anteriormente, tudo isso estará intrinsecamente ligado aos objetivos do próprio negócio e às particularidades de cada empresa, bem como o seu setor de atividade.

### 4.1 KRI sobre Risco de Terceiros

Não é por acaso começar por analisar como um indicador chave se refere ao risco de terceiros, mas, sim, as notícias mais recentes com a crise provocada pelo Covid-19 revelaram algo que já era uma realidade nos últimos anos. Em uma sociedade cada vez mais globalizada onde a tecnologia assumiu o controle em benefício de praticamente todos os processos da empresa, o custo causado por um incidente com um fornecedor vai além do serviço que ele nos presta, assumindo não apenas um custo reputacional, jurídico ou financeiro, mas podendo até mesmo comprometer a continuidade dos negócios da empresa.

A crise do Covid-19 mostrou que aquelas empresas que anteriormente tinham planos de continuidade sólidos e bem planejados, que identificaram e monitoraram bem os riscos de terceiros aos quais estavam expostas, bem como uma avaliação centralizada de seus fornecedores, tiveram a sua capacidade de resposta e gestão da crise como um fator diferencial.

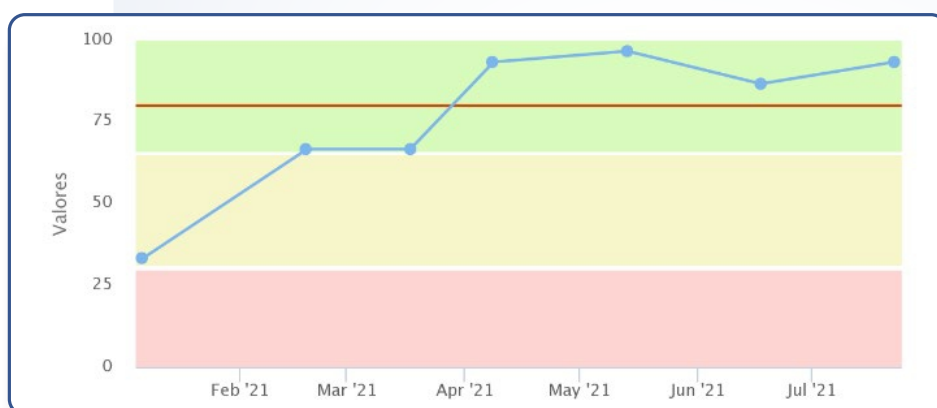
Por tudo isto, um dos quatro indicadores chave do nosso mapa de risco será, sem dúvida, aquele que avalia o grau de confiança e solidez dos fornecedores que nos prestam serviços direta ou indiretamente, por exemplo:

# 7

O limite de alerta considerado para este KRI seria próximo de 80% ou superior, pois valores mais baixos seriam um sinal de que devemos analisar individualmente os provedores com nível abaixo do ideal e realizar ações adicionais sobre eles, seja para melhorar o serviço que recebemos, prestamos ou analisar a possibilidade de mudança de fornecedor.

Com este KRI é possível acompanhar a evolução, bem como os desvios de um valor alvo mínimo e, assim, tomar as decisões adequadas de cada empresa, bem como o seu setor de atividade.

### % de Fornecedores com nível global ótimo em nosso mapa de risco de serviços terceirizados.



KRI  
essenciais

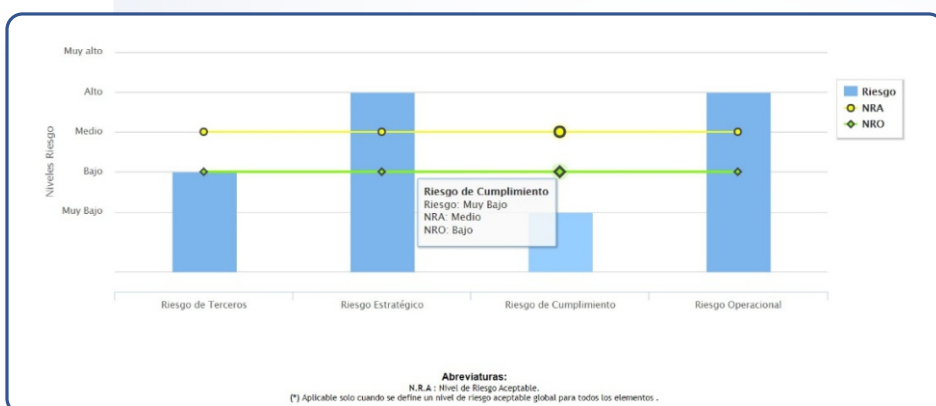
## 4.2 KRI sobre Risco de Conformidade

Sob a proteção da ISO 37301, Risco de Conformidade pode ser definido como o efeito da incerteza sobre os objetivos de conformidade. Mais uma vez vemos a relação direta entre risco e objetivo como um fio condutor.

Falando em conformidade e pelas consequências jurídicas mais do que óbvias que acarreta, é evidente que a estratégia de referência da organização nesta questão assentará na identificação e, portanto, no cumprimento das obrigações ou requisitos de compliance; tudo isso incluído em leis, sentenças, planos de prevenção ao crime, etc. Sob este guarda-chuva, deve-se notar que não está incluído apenas quando é obrigatório para a organização, mas também todos os compromissos de compliance, como a implementação de normas ISO, responsabilidades em termos de sustentabilidade, etc. Ou seja, aquilo que em termos de conformidade está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e do seu setor de atuação.

Com tudo isso, entre os 4 principais KRIs do nosso mapa de risco, propõe-se incluir aquele que oferece informações periódicas sobre o “músculo” em termos de conformidade que a organização possui,

### % mensal de riscos críticos de conformidade (legais e estratégicos) acima do nível de risco alvo (NRO)



## KRI essenciais

O limite objetivo para esse KRI deve ser inferior a 5%, pois valores mais altos nesse indicador alertariam para uma possível deficiência em nosso sistema de controle para esse tipo de risco, dando origem a uma possível vulnerabilidade.

Se as variações destes níveis de risco forem detectadas a tempo em relação ao valor de risco alvo (NRO) marcado, haverá um sinal de alerta antecipado que permitirá tomar decisões com certa margem e antecipar as consequências que este tipo de risco pode ter de superar o nível de risco aceitável (NRA).

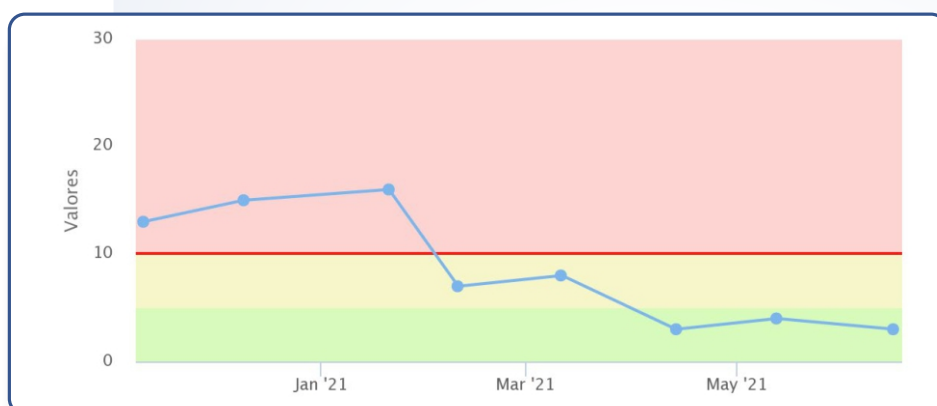
### 4.3 KRI sobre Risco Operacional

O risco operacional refere-se a qualquer possível contingência capaz de causar prejuízos à organização em decorrência de erros humanos, tecnológicos, de processos internos ou mesmo decorrentes de eventos externos. Vale ressaltar que o universo desses riscos não inclui aqueles de natureza estratégica ou reputacional.

O risco operacional assumiu especial relevância na atualidade das empresas, que viram como as ações relacionadas com a minimização da exposição da empresa a este tipo de risco têm sido um fator chave e proporcional ao aumento dos seus lucros. Algumas das medidas mais notáveis implementadas foram a implementação de políticas internas, o desenvolvimento de processos; gestão eficiente de papéis e responsabilidades, com funções e obrigações bem definidas; e também com sistemas de gestão documental baseados em fluxos de trabalho, bem como uma boa sensibilização com programas de educação e formação.

Como principal KRI que irá alertar oportunamente sobre o nível de exposição a este tipo de risco, consideramos necessário avaliar:

### % de controlos implementados com nível de eficácia abaixo do ideal



Em relação ao limite de alerta em que o foco será para este KRI, ele deve ser inferior a 10%, pois valores acima dele serão evidências suficientes de que devemos analisar individualmente os controlos alvo desse desvio com o objetivo de melhorá-los.

Neste caso, e embora a relação seja direta, consideramos especialmente importante focar não tanto nos riscos em si, mas nas medidas de controle implementadas, com uma gestão de controlo centralizada e monitorizada periodicamente, bem como envolvendo todos os ativos diretamente responsáveis no processo.

KRI  
essenciais

10

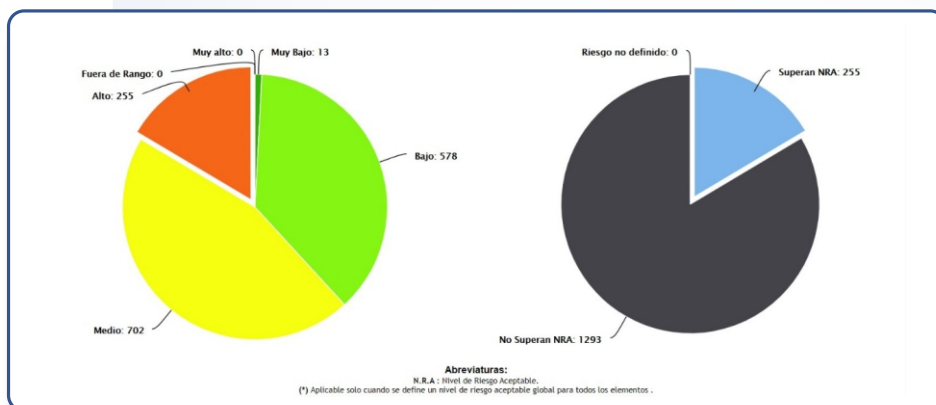
## 4.4 KRI sobre Risco Estratégico

Por fim, entre os tipos de riscos mais importantes está o risco estratégico, que é o conjunto de riscos inerentes à linha de atuação da empresa e que por natureza estão entre os que podem ter maior impacto na organização. Esses tipos de riscos, de difícil identificação, estão diretamente relacionados aos descritos acima e são consequência de uma possível má tomada ou aplicação de decisão com base neles, bem como de uma falta de previsão ou capacidade de resposta às mudanças no setor de atividade da empresa.

Aludindo novamente à analogia entre nossa empresa e uma viagem, os riscos estratégicos seriam aqueles que surgem ao decidir entre as diferentes rotas para o destino e, portanto, o risco de escolher o caminho errado aos objetivos do negócio, questionando até mesmo a continuidade pelo caminho. Com base nisso, a boa governança na tomada de decisões, bem como a capacidade de resposta, são elementos-chave na gestão desse tipo de risco, mas tudo isso não seria possível sem uma avaliação centralizada do mapa de riscos de processos estratégicos da empresa e, portanto, sem monitoramento ativo da tabela de desempenho por meio dos KRIs estratégicos.

Como principal KRI neste tipo de risco, propõe-se monitorar o conjunto de riscos associados aos processos estratégicos da empresa e obter:

### % de riscos associados a processos estratégicos com nível de risco residual acima do nível de risco alvo (NRO).



KRI  
essenciais

11

Para este KRI, o limite de alerta selecionado deve ser inferior a 5%. Pretende-se com isso ter alertas antecipados sobre o mapa estratégico de riscos da empresa, aproveitando informações centralizadas e dependências dentro da “árvore” do processo estratégico, para realizar uma boa gestão de riscos e tomadas de decisão eficientes.

5

## Conclusões

Não é difícil identificar que apesar de ter vários tipos de riscos, bem como as diferenças intrínsecas entre cada um deles, é fundamental para a boa governança e o futuro da organização poder monitorar todos eles de forma integrada e centralizada, contando com um mapa de riscos completo da organização. Esse monitoramento, aliado a uma boa definição dos indicadores-chave de KRI, fornece sinais de alerta antecipados para prever possíveis desvios ou impactos e aproveitá-los novamente para transformar um eventual risco em uma oportunidade que faz a diferença.

Por todas estas razões, para gerir o mapa de risco de forma centralizada e eficiente, com uma visão 360º, aproveitando as dependências e sinergias existentes entre os diferentes tipos de risco e podendo assim identificar rapidamente os possíveis efeitos que um sinal de risco precoce teria no mapa de objetivos estratégicos e processos críticos da empresa, é fundamental ter um GRC+ como o GlobalSUITE®, fator-chave tanto nesta gestão como na tomada de decisão e boa governança.



12

**Indicadores Equilibrados.  
Indicadores-chave e  
objetivos de negócios**



## Alberto Menchén

*Gerente de Projetos do GlobalSUITE. Engenheiro Industrial com 10 anos de experiência na gestão, desenvolvimento e implantação de projetos em diversos setores, incluindo: financeiro, logístico, varejista, tecnológico, industrial e midiático, etc. Desenvolveu parte de sua vida profissional no México, onde participou ativamente de estratégias comerciais e de negócios na América Latina. Certificado como Scrum Product Owner CSPO® e como GlobalSUITE® Certified Expert GSE®, uma certificação que lhe permitiu ajudar os clientes a implementar com sucesso o GlobalSUITE® como seu sistema de gestão GRC+ para Segurança, Continuidade, Conformidade, Riscos e Privacidade, bem como o próprio Canal de Reclamações.*

Sobre o  
autor



# MarketTrends...

GlobalSuite  
SOLUTIONS

- [contato@mtrends.com.br](mailto:contato@mtrends.com.br)
- 11 5643 1320
- [www.mtrends.com.br](http://www.mtrends.com.br)