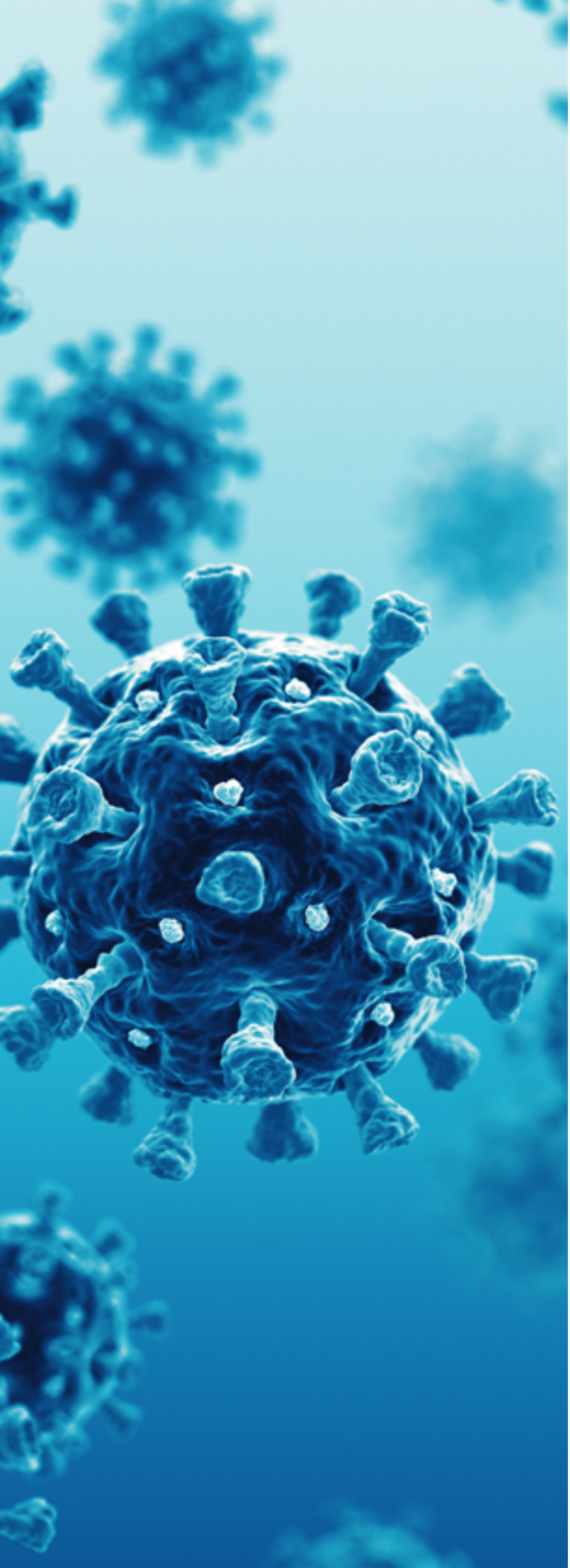
Implicações da Covid-19 sobre a gestão de riscos nos bancos

Abril de 2020

Ser criativo transforma negócios.

kpmg.com.br



Introdução

O consenso atual é de que os efeitos da pandemia da Covid-19 compõem as pautas estratégicas e operacionais de diversos setores, governos e empresas. O período desta situação ainda é desconhecido, e as incertezas exigem de todos uma atuação focada em ações de contenção. Reguladores, lideranças e participantes do setor financeiro estão concentrados em tópicos críticos.

Colaboradores

As instituições estão promovendo mudanças significativas nos seus modelos de trabalho para garantir o atendimento das exigências do cenário de crise, conformidade com as regulamentações e garantia de continuidade dos serviços aos clientes.

Clientes

As necessidades e expectativas dos clientes em relação a seus provedores de serviços financeiros se intensificam em um cenário de crise - seguro de saúde, desempenho de portfólio de investimentos, modalidades de pagamento online etc. Para as empresas, a oferta e renegociação de crédito, serviços digitais, o fechamento de unidades e outras medidas de proteção à saúde pública.

Relações com provedores e dependência de terceiros

As instituições - e seus clientes - possuem redes de relacionamento contínuo com terceiros - provedores, parceiros, fornecedores de tecnologia etc. Eles precisam avaliar e monitorar regularmente esses parceiros sobre a perspectiva de segurança da informação, continuidade dos negócios, capacidade econômica e risco reputacional. A pandemia obriga as empresas a revisar esses fornecedores, avaliar quais têm mais probabilidade de serem impactados, quais são críticos para as operações e onde precisam mitigar os riscos deste tipo de parceria.

Comunicação e transparência

À medida que os negócios e os impactos econômicos da crise se agravam, as instituições precisam garantir que estejam se comunicando efetivamente com os *stakeholders*: colaboradores, clientes, acionistas, parceiros e reguladores. A crise é um terreno fértil para desinformação e boatos, então, requer medidas claras e boa comunicação sob pena de forte impacto na reputação da marca. Os reguladores esperam a continuidade das operações com suporte para clientes e rápida implementação das ações adotadas para fortalecer o desempenho do mercado, garantir a solidez e o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN). As instituições precisam avaliar regularmente seus recursos de comunicação digital e como aproveitá-los para se comunicar com os clientes e mercado.

Gestão de cenários

As instituições financeiras estão avaliando os desafios imediatos significativos para a sociedade e economia e como isso afetará o sistema financeiro e seus modelos de negócio. A experiência em modelagem de cenários e planejamento de contingência para ajudar a si mesmos e a seus clientes a tomar boas decisões diante de um ambiente operacional altamente volátil será fundamental, porém, precisarão incorporar novas variáveis e indicadores, assim como reavaliar a efetividade de suas modelagens pré existentes.

Gestão de riscos (liquidez, crédito, mercado e operacional)

A gestão de riscos é um componente primordial na governança e sustentabilidade de uma instituição financeira em tempos "normais". Por outro lado, em cenário de crise, as companhias intensificam o alerta na gestão de liquidez e capital e exercitam seus níveis de resiliência. Da mesma forma, comportamento de fatores de deterioração das carteiras de crédito. No espectro do risco operacional, elementos de riscos emergentes (segurança, continuidade e gestão de crise) requerem ações efetivas, além do monitoramento com os requerimentos regulatórios e controles nas linhas de defesa.

Reputação e marca

Considerando eventuais mudanças nas necessidades do cliente e do público em geral, os líderes devem estar presentes para reforçar as ações de comunicação com o mercado e os principais *stakeholders*, como uma calibragem mais "fina" do modelo, bem como entender os novos comportamentos dos clientes e seus respectivos *touch points* que se modificam. Deve-se cuidar da imagem da instituição por meio de pesquisas e busca de informações para conseguir atuar em eventuais situações de crise neste novo ambiente. Os modelos de atendimento aos clientes devem ser revisitados para garantir o alinhamento com as novas necessidades e formas de interação, além de conectá-los com o modo de atuação do mercado pela efetiva gestão de negócios e operações. Também deve-se revisitar e reforçar as ações de interação com a sociedade para, assim, posicionar a instituição de forma adequada perante a atual situação.

Impacto de curto prazo e gerenciamento de riscos

Potenciais cenários da Covid-19

SPREAD SEM CONTROLE

PREVENIR & REMEDIAR

A) Risco de liquidez

Uma redução, mesmo que temporária do volume de negociações, pode gerar efeitos significativos no dia a dia do mercado, afetando indicadores financeiros e econômicos importantes. A gestão do caixa para manutenção do fluxo de negócios se torna um desafio, assim como a gestão de pagamentos e reestruturações contratuais.

B) Risco de mercado

Incorporar prêmios de risco que surgiram com o aumento da incerteza e outros impactos da pandemia são aspectos complexos. O avanço da volatilidade acarreta o debate sobre a janela de tempo para avaliação e alternativas ao considerar *inputs*, Value-at-risk, RWA e *backtesting*.

C) Risco de crédito

Surgem desafios quanto a medidas do governo na flexibilização do risco de crédito, renegociação de prazos e condições de pagamentos. Efeitos em probabilidade de *default*, *rating*, dados macroeconômicos e informações prospectivas relacionadas com a análise de aumento significativo de risco de crédito.

D) Gestão de capital

O *estresse* no mercado financeiro e a piora da qualidade do crédito pressionam significativamente a adequação do capital. O principal desafio a curto prazo é identificar a posição atual do capital e fornecer previsões razoáveis

E) Plano de continuidade dos negócios

O "gatilho" dos indicadores de recuperação e a ativação do modelo de governança - a tempestividade e a eficiência dos planos serão testadas na prática. Devem ser utilizadas abordagens específicas na governança e gestão da crise para manter as funções relevantes em operação.

F) Risco de operações

O *stress* na estrutura de controles internos devido ao trabalho remoto (bancos e terceiros) e outras medidas derivadas da crise. Mudanças no perfil de Riscos das Operações que devem ser geridos em conjunto com os gestores. Visão: implementar o conceito de resiliência operacional.

G) Governança e monitoramento

Impactos relevantes e resultantes de mudanças de cenários econômico e de negócios requerem ações rápidas e efetivas para fortalecer a governança e comunicação e, assim, sustentar alterações organizacionais nos diversos espectros da organização.

Alto impacto

Médio impacto

Detalhes dos impactos: risco de liquidez

A) Risco de liquidez

ALTO IMPACTO

Observações

— Uma redução, mesmo que temporária do volume de negociações, pode gerar efeitos significativos no dia a dia do mercado, afetando indicadores financeiros e econômicos importantes.

— Com a pandemia, a gestão de caixa para manutenção do fluxo de negócios se torna um desafio, assim como a gestão de pagamentos e reestruturações contratuais.

— Analisar ações de reguladores e medidas do governo de forma tempestiva são atividades relevantes para a liquidez dos mercados.

— Grande parte dos bancos no Brasil adotam medidas contingentes para garantir caixa e liquidez em ambiente de *stress*.

— Estar capitalizado e com um caixa forte em momento de crise pode representar **blindagem e poder de barganha nas negociações.**

— Com este cenário, grandes bancos procuram se comprometer a conceder períodos de carência em determinados produtos. Com a volatilidade, o aumento da chamada de margem e necessidade de conversão em caixa são fatores críticos.

Pontos a considerar

— Avaliações tempestivas sobre as principais métricas de liquidez e respostas práticas para solicitações regulatórias e de partes interessadas.

— A rápida adaptação ao ambiente de volatilidade e a constante alteração das condições dos negócios necessitam de forte **monitoramento e agilidade na comunicação**.

— Análise tempestiva de produtos afetados e volume de negociação por estratégias.

— *Cash management* e análise de condições de liquidez em cenários de *stress* são fundamentais.

— Planejamento de contingências e planos de provisionamentos.

— Comunicação interna ágil com direcionamento de medidas assertivas e gestão de mudanças.

Considerações adicionais

— *´Stress test´* e indicadores de liquidez são ferramentas importantes; no entanto, o cenário assumido é totalmente diferente. Avaliações que consideram cenários adversos precisam ser consideradas.

— Análise de indicadores de liquidez precisarão refletir o caráter temporário, considerando eventos extremos e contingências.

— As implicações de médio e longo prazos precisam ser endereçadas e associadas ao estágio inicial de monitoramento de risco e condições de liquidez inicial.

Detalhes dos impactos: risco de mercado

B) Risco de mercado

ALTO IMPACTO

Observações

— O aumento da volatilidade e a alteração do apetite de risco do mercado se destacam em momentos de crise. Com a pandemia, mudanças de preços de commodities, juros e forte impacto nas taxas de câmbio levam os participantes de mercado a se desfazer de ativos em consequência da aversão a riscos.

— O potencial de risco de mercado se agrava em decorrência de que esses setores operam naturalmente alavancados e, na esfera econômica, demonstra **comportamento procíclico**. O "efeito dominó" acarretado pelo processo de desalavancagem em **resposta a *stop loss*** das carteiras cria enorme sensibilidade e agravamento.

— Operações com derivativos são extremamente sensíveis neste contexto e vulneráveis.

— Incorporar prêmios de risco que surgiram com o avanço da incerteza e outros impactos da Covid-19 são aspectos complexos.

— O aumento da volatilidade acarreta o debate sobre a janela de tempo para avaliação e alternativas ao considerar **Value-at-risk**, RWA e *backtesting*.

— **Análise de sensibilidade** - considerando eventos extremos – é um desafio constante na prática de gerenciamento de riscos de mercado.

— Outras considerações, como *bid-ask spread*, CVA/DVAs, utilização de julgamento e *inputs* não observáveis são relevantes.

Pontos a considerar

— Ferramentas de monitoramento de riscos eficientes e considerações de eventos extremos são fatores relevantes na prática de gerenciamento de risco de mercado.

— **Avaliação prudencial** necessita considerar condições e*stress*adas de mercado.

— **Política de *´hedging´*** consistente com as práticas de gerenciamento de riscos.

— Avaliação de limites operacionais, politicas de *´stop loss´* e sensibilidade são recursos relevantes para gestão da carteira.

— Automação de processos e menor intervenção humana nas decisões são debates relevantes para manutenção e garantia da política de risco definida.

— Métricas de avaliação de risco, considerando a sensibilidade, além do VaR, o risco associado a eventos isolados e *backtesting* para aderência dos modelos.

— Ferramenta de apreçamento de ativos, incluindo *Data & Analytics* e julgamento de *inputs* não observáveis como CVA/DVAs.

Considerações adicionais

— Tempestividade e consistência da política de gerenciamento de risco são aspectos fundamentais para as práticas de risco de mercado.

Detalhes dos impactos: risco de crédito

C) Risco de crédito

ALTO IMPACTO

Observações

— Ações de reguladores são de extrema importância para refletir medidas governamentais e corporativas que visam reduzir o impacto sistêmico da pandemia ao medir perdas de crédito esperadas.

— Existe um desafio em considerar os efeitos intensificando o **uso de dados macroeconômicos e aspectos prospectivos** na avaliação de aumento significativo do risco de crédito das operações e na mensuração de perdas de crédito esperadas com base em informações razoáveis e sustentáveis, disponíveis sem custo ou esforço excessivos.

— Ao avaliar as condições de previsão, deve-se considerar tanto os efeitos quanto as medidas significativas de apoio do governo que estão sendo tomadas.

— No Brasil, as medidas temporárias para apoio econômico provenientes do Banco Central, incluem a redução da alíquota do compulsório sobre recursos a prazo e ampliação da linha de crédito para instituições financeiras (critérios temporários para a caracterização das reestruturações de operações de crédito, para fins de gerenciamento de risco de crédito).

Pontos a considerar

— Monitoramento de risco de não pagamento, postergação ou renegociação de prazos de créditos e outros recebíveis.

— Avaliação de alterações contratuais, quebra de *covenants*, flexibilização de condições de pagamentos e reestruturação de dívidas.

— Avaliação de cenários de *stress* considerando dados macroeconômicos e **informações *forward-looking***.

— Revisão das políticas de concentração de contrapartes e ciclo operacional considerando as relações de recebimentos e pagamentos.

— Monitoramento de impactos contábeis à luz da **IFRS 9 Financial Instruments** e ações de reguladores para refletir medidas governamentais e corporativas que visam reduzir o impacto sistêmico da pandemia ao medir perdas de crédito esperadas e análises relacionadas a alterações dos estágios com aumento significativo de risco de crédito.

— Avaliações qualitativas são ainda mais relevantes e entendimento do risco associado a concentração geográfica, setorial ou em mercados específicos.

Considerações adicionais

— Estabelecimento de ferramentas e práticas para o monitoramento de risco de crédito em consistência com as políticas e parâmetros normativos e regulatórios.

Detalhes dos impactos: gestão de capital

D) Gestão de capital

MÉDIO IMPACTO

Observações

— Potencial de alto impacto no capital - com amplitude ainda difícil de estimar:

  — Impacto na carteira de negociação (reavaliações, CVAs, posições ilíquidas etc.)

  — Reavaliação de títulos de carteira bancária

  — Migração e inadimplência em empréstimos

— Elevada volatilidade do mercado e migrações de *rating* aumentam a demanda de capital regulatório e econômico.

— Os limites de RAS e de políticas operacionais provavelmente serão extrapolados e quebrados, porém, não refletem de modo adequado a situação perene de negócios.

— Baixa visibilidade sobre cenários prospectivos que sejam plausíveis para decisões.

— Reavaliação das opções dos planos de contingência de capital e liquidez.

Pontos a considerar

Transparência na atual situação do capital

— Focar as projeções financeiras de resultados e capital nas áreas de maior impacto.

Desenvolver um conjunto flexível de cenários prospectivos adaptados à crise

— Considerar cenários de diferentes gravidades - pessimista, moderado e otimista - e cronogramas.

— Incorporar vários níveis de ação política, fiscal e monetária para contrabalancear o impacto econômico da crise na economia.

— Considerar um *mix* de análises *bottom-up* e *top-down* para estimar o impacto - não confiar demais em modelos de e*stresse* já desenvolvidos que refletem os cenários de e*stresse* anteriores; considerar a análise aprofundada das exposições individuais para validar as estimativas do portfólio como um todo.

— Analisar os principais fatores de impacto em diferentes cenários para ter discussões com as partes interessadas e os formuladores de políticas sobre possíveis ações.

Atualizar a RAS (Risk Apettite Statement) e demais normativos para gerenciamento de riscos

— Atualizar a RAS e o sistema de limites para garantir ações adequadas das unidades de negócios e mantê-las alinhadas à estratégia geral para atravessar a crise.

Considerações adicionais

— Os cenários podem se desdobrar mais rapidamente do que o próprio trabalho de análise prospectiva - é essencial usar a combinação certa entre a avaliação e o julgamento dos especialistas, além do conhecimento em todas as funções.

— Ao identificar os principais impactos, a instituição é capaz de informar os *stakeholders* e os formuladores de políticas para escolha das ações mais adequadas e, assim, mitigar o impacto da crise na economia real e no setor financeiro.

Detalhes dos impactos: continuidade dos negócios

E) Plano de continuidade dos negócios

MÉDIO IMPACTO

Observações

— Gatilho dos indicadores de recuperação devido aos impactos macroeconômicos e deterioração das posições de liquidez e ativação do "*escalation*" de governança.

— **Mudança** de estrutura para outros locais para manutenção de serviços críticos. Por exemplo, *traders* movidos para fora de grandes centros que possuem maior risco de contaminação).

— **Modificação de regras** de solvência e de outros riscos da operação (ações do Banco Central para minimizar impactos em estruturas de capital e de liquidez).

— Revisitação de regras do Plano de Recuperação e Resolução de Desastres. Por exemplo: **serviços críticos, pessoas-chave e ativos operacionais relevantes.** E, também, organização de trabalho remoto, dependendo da criticidade dos processos e do *staff*.

— Reguladores mais próximos da análise de planos de contingências e de recuperação, realizando atividades de monitoramento remoto e análise de documentos e resultados dos indicadores.

— Ainda estão mantidos todos os ***reports* regulatórios e não foram flexibilizados** aspectos do plano de recuperação das instituições.

— Em modelos de operação remota, os **ataques cibernéticos** em estruturas de comunicação para o trabalho podem ser amplificados, além de riscos em aspectos de segurança da informação.

Pontos a considerar

— Revisão da consistência das alternativas de recuperação e aumento da resiliência operacional.

— Revisão da cobertura dos *threshold*, indicadores e recalibragem, se necessário.

— Incorporação de lições aprendidas na governança da crise e *framework* de recuperação. Por exemplo, transparência de processos, pessoas, ativos; análise do *framework* de riscos operacionais.

— Estratégias de *funding*, como *forecast* de liquidez e avaliação da resolução (curtas atualizações do balanço).

— Adaptação ao novo contexto.

Considerações adicionais

— **Riscos relevantes de terceiros:** necessária a avaliação criteriosa do cumprimento e consistência dos planos de recuperação de desastres e continuidade dos negócios com estes parceiros, com reforço de análise de indicadores tempestivos e que possibilitem atuação adequada da instituição financeira.

— **Mudanças em outras normas correlatas:** há diversas ações dos órgãos reguladores e do governo que podem impactar os planos de continuidade dos negócios, por exemplo, regras trabalhistas.

Detalhes dos impactos: risco de operações

F) Risco de operações

MÉDIO IMPACTO

Observações

— Trabalho remoto e divisão das equipes (com potencial aumento dos riscos de TI e de fraudes).

— Potencial incremento de afastamentos de pessoas por conta da infecção.

— Impactos nos terceiros e provedores de serviços terceirizados.

— Desafios para sistemas de TI / infraestrutura (acesso remoto em trabalho *home office* - aspectos de segurança e estabilidade).

— Riscos de projetos: redução de capacidade e recursos, levando ao aumento dos riscos de falhas em orçamento, *timeline*, entregáveis e qualidade.

— Risco reputacional: falta de habilidade e comunicação em ações de combate à pandemia podem gerar reações negativas dos *stakeholders*.

— **Geral: *stress* no sistema de controles internos implementado e potencial aumento de perdas.**

Pontos a considerar

— Alinhamento do *speech* e ações das funções de segunda linha de defesa (PCN, segurança de TI e gestão de terceiros) para prover uma visão holística sobre a mudança nos perfis de risco.

— Funções específicas de risco de operações devem ser parte do time de gestão de crise, como monitoramento de crise - acompanhar o provável aumento de infecções e ações governamentais de países relevantes.

— Suporte a primeira linha de defesa nas discussões sobre tolerância aos riscos devido a redução ou modificação temporária na estrutura de controles internos.

— Comunicação é a chave - interna e externa sobre ações e riscos.

— Discussão de novos requerimentos dos relatórios dos riscos não financeiros com *stakeholders* (específico ou informal).

— Planos de continuidade dos negócios estão sendo pressionados - negócios precisam estar preparados para impactos simultâneos em diversas estruturas e processos.

Considerações adicionais

— **Outlook:** adaptação ao conceito de resiliência operacional.

— **Cenários de risco operacional:** revisitar a lista de cenários e severidade. Premissas foram baseadas em contextos que não se conectam com as percepções e apetite ao risco do momento atual, por exemplo, lockdowns severos e/ou restrições com mais tempo de duração. Os planos vigentes estavam focados na indisponibilidade de funcionários ou troca por prestadores de serviços.

— **PCN:** retroalimentação de lições aprendidas durante este período.

Detalhes dos impactos: governança e monitoramento

G) Governança e monitoramento

MÉDIO IMPACTO

Observações

— **Preocupação com a efetividade e mudanças de variáveis que compõem os modelos e estimativas do negócio.**

— **Maior nível de detalhamento** das informações ao mercado.

— **Tempestividade** na geração dos relatórios de gestão em toda a organização e *stakeholders*.

— Observação aos requerimentos regulatórios estabelecidos pelos reguladores.

Considerações adicionais

— Identificação das áreas, sistemas e processos mais impactados.

— Identificação dos dados cuja geração demanda um maior intervalo de tempo.

— Estabelecimento de um plano emergencial para a geração dos dados e monitoramento em tempo hábil.

— Intensificação na atuação do **escritório de gestão de mudanças** para agilizar o acompanhamento das ações, impactos, comunicação e *stakeholders* relevantes.

Pontos a considerar

Definição de conteúdo, organização de dados e tempestividade na geração de relatórios internos e externos relacionados aos impactos da Covid-19, como:

Aspectos gerais

— KPIs e indicadores de monitoramento.

— Estimativa de impactos financeiros e organizacionais, considerando cenários prospectivos relacionados à pandemia.

Risco de crédito

— Migração e correção de *ratings*, sinais de alerta, monitoramento de exposições off balance, cenários de perda esperada, P&L etc.

Risco de liquidez

— Reservas de liquidez.

— Monitoramento, atualização e report dos indicadores e suas variáveis de impacto (LCR, cenários de *stress* etc.).

Risco de mercado

— Monitoramento das principais exposições e seus impactos resultantes da volatilidade.

— Reavaliação de metodologias e processos de precificação.

Risco operacional

— Maior necessidade de atuação de escritórios de GMO - Gestão de Mudanças.

— Plano emergencial para a geração de dados tempestivamente.

Contatos

Lucio Anacleto
Sócio
Risk Consulting
Tel.: (11) 3940-3225
lanacleto@kpmg.com.br

Phelipe Linhares
Sócio
Tel.: (11) 3940-6667
plinhares@kpmg.com.br

Eduardo Fuhrer
Sócio-diretor
Tel.: (11) 3940-3205
egfuhrer@kpmg.com.br

Everton Vieira
Sócio-diretor
Tel.: (11) 3940-3848
efvieira@kpmg.com.br

Rodrigo Bauce
Sócio-diretor
Tel.: (11) 3940-3623
rbauce@kpmg.com.br

Thiago Rolli
Sócio-diretor
Tel.: (11) 3940-6629
trolli@kpmg.com.br

#KPMGTransforma

Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br
/kpmgbrasil

© 2020 KPMG Assessores Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.