KPMG

Reemergindo na nova realidade

Novas abordagens para gerenciamento de riscos de terceiros (TPRM) em resposta à crise

Ser criativo transforma negócios.

Junho 2020

kpmg.com.br

Junho 2020

© 2020 KPMG Consultoria 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.

A KPMG definiu amplamente quatro fases para as empresas considerarem em resposta à COVID-19: Reação, Resiliência, Recuperação, e Nova Realidade. Aplicadas no contexto do TPRM, essas fases ajudam as empresas a se concentrarem nas ações imediatas e de longo prazo que o gerenciamento de riscos deve tomar para garantir que riscos de terceiros sejam identificados, monitorados e gerenciados - mesmo nesse ambiente sem precedentes.

Reação e Resiliência

Mudanças emergenciais para modelos de trabalho remotos e rápida reconfiguração de modelos de gerenciamento de terceiros.

Implicações

— Agir no curto prazo para mitigar violação das políticas e riscos em contratos existentes até que nova documentação possa ser redigida.
— Reavaliar os riscos de terceiros concluídos antes da pandemia e recalibrar a pontuação de risco à luz da COVID-19.
— Considerar como os dados internos e externos podem ser aproveitados (mesmo em uma base ad hoc) para obter visibilidade dos ambientes de controle de terceiros.

Recuperação e Nova Realidade

Prepare-se para novos surtos do vírus, novos regulamentos governamentais e incertezas sobre a saúde da cadeia de suprimentos.

Implicações

— Simplificar os processos de avaliação de riscos e reconsiderar o valor das análises in loco.
— Aumentar os recursos para vigilância de trabalhadores contingentes.
— Investir no monitoramento de riscos proativo e contínuo, orientado por inteligência artificial e machine learning, para mitigar outros impactos na identificação, monitoramento e gerenciamento de riscos de terceiros.

© 2020 KPMG Consultoria 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.

Reação e resiliência no curto prazo

Em todos os setores, a resposta inicial à COVID-19 foi de estruturar uma reação rápida para continuar fornecendo serviços essenciais aos clientes em meio a desafios urgentes nos campos da saúde e da economia global.

Isso incluía reavaliar e comunicar alterações às pessoas e gerenciar rapidamente uma mudança do trabalho no escritório para um modelo de trabalho em casa. Tornou-se rapidamente evidente que os negócios não funcionariam como antes por muito tempo e que as organizações precisariam mudar drasticamente seus modelos operacionais.

Um aspecto do novo modelo operacional da empresa que exigia uma adaptação significativa dentro de cronogramas anteriormente impensáveis e rápidos é o TPRM. Para apoiar o trabalho remoto, as organizações adotaram rapidamente ferramentas de colaboração e videoconferência de terceiros e fundamentalmente repriorizaram os projetos de transformação e os contratos de terceiros. As organizações recorreram a trabalhadores temporários, em modalidade remota, para substituir funcionários que não podem trabalhar devido à COVID-19 ou para dar conta de prioridades novas e urgentes (principalmente em serviços financeiros). Para terceiros existentes, as organizações muitas vezes não podiam mais confiar em controles de segurança e conformidade locais padrão e acordados e precisavam aprender a gerenciar remotamente os parceiros de infraestrutura e as cadeias de suprimentos.

Adicionalmente, os terceiros precisam revisitar seus próprios modelos de operação e prestação de serviços. A pandemia da COVID-19 forçou os terceiros a experimentar a entrega digital de serviços, trabalho remoto e divisão da força de trabalho. No curto prazo, isso exigiu uma comunicação estreita entre as organizações e seus terceiros para entender como essas mudanças afetavam as operações de negócios de terceiros (positivas e negativas). As organizações podem ter flexibilizado o apetite e tolerância a riscos de terceiros para permitir um ambiente operacional mais ágil.

KPMG

© 2020 KPMG Consultoria 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.

© 2020 KPMG Consultoria 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.

Implicações do TPRM para as fases de reação e resiliência

Essas mudanças rápidas na maneira como as empresas e terceiros estão operando prejudicaram a validade das avaliações pontuais de risco de terceiros concluídas antes da pandemia e - em termos mais amplos - pausaram amplamente o monitoramento contínuo dos processos de gerenciamento de desempenho.

As partes envolvidas em processos de TPRM (incluindo Suprimentos, Compras, Jurídico, Riscos, Compliance, Cyber e Negócios) tiveram que modificar processos para apoiar sua equipe e terceiros enquanto estão em home office.

Muitas vezes, essa mudança inicial significava violar as políticas e os contratos existentes até que novos acordos possam ser elaborados. Isso pode incluir trabalhadores temporários cujos contratos determinam trabalho no local e políticas internas que exigem que as revisões no local de terceiros críticos sejam realizadas com frequência ou cadência regular. As organizações foram desafiadas a reavaliar a relevância de suas definições de criticidade de terceiros. As revisões in loco não estão mais ocorrendo - além de instâncias limitadas de exercícios de videoconferência para testar virtualmente os controles. Os especialistas em gerenciamento de risco interno podem ter sido reimplantados para garantir a resiliência dos negócios corporativos e para dar suporte a outros serviços essenciais aos negócios, em vez de realizar atividades de avaliação de riscos de terceiros.

As principais preocupações relacionadas às fases de reação e resiliência incluem:

- O terceiro ainda está cumprindo os requisitos contratuais de segurança e operacionais, devido a novos locais operacionais remotos? Caso contrário, como os terceiros complementam esses controles? Como o processo de negociação está funcionando e quais termos específicos estão sendo priorizados em detrimento de outros?
- Como posso obter o conforto de que os riscos estão sendo gerenciados se não consigo executar revisões in loco devido a bloqueios e políticas de isolamento? Mesmo em uma base ad hoc, sou capaz de aproveitar fontes de dados internas e externas para obter visibilidade do ambiente de controle de terceiros?
- Posso ver mudanças na postura de risco de todo o meu portfólio de terceiros? Em caso afirmativo, posso implementar de maneira oportuna e eficaz um programa de mitigação para continuar a gerenciar os riscos à minha organização?

KPMG

© 2020 KPMG Consultoria 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.

- À luz da COVID-19, os perfis de risco de terceiros aumentaram (ou diminuíram) devido à sua localização geográfica ou aos tipos de serviço que estão fornecendo?
- A organização ainda pode demonstrar controles internos eficazes sobre os relatórios financeiros da SOX, dadas essas preocupações?
- Ainda é possível atender aos próprios requisitos contratuais e regulatórios, dadas as alterações de terceiros? Ainda sou capaz de fornecer serviços críticos a clientes?
- Como envolvo terceiros se não é possível executar os procedimentos padrão de integração (por exemplo, impressões digitais de trabalhadores contingentes)?
- O terceiro está sob crescente pressão financeira e, portanto, aumentou o risco de viabilidade financeira?

Essas são perguntas difíceis, dada a fluidez da situação e a natureza da resposta de emergência em andamento. Em alguns casos, as pessoas necessárias para fornecer respostas a essas perguntas podem não estar disponíveis ou podem não ter soluções neste momento. Em outros casos, os impactos da cadeia de suprimentos podem levar várias semanas ou meses para serem percebidos.

As organizações de todos os setores estão em uma posição semelhante. Tentar impor expectativas de terceiros anteriores à COVID-19 pode não ser uma abordagem realista. Se terceiros não puderem responder e cumprir os SLAs atuais, os compromissos financeiros e outros requisitos, a aplicação estrita provavelmente não resultará num compliance aprimorado e poderá romper um relacionamento comercial anteriormente bom.

© 2020 KPMG Consultoria 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.

Recuperação e a Nova Realidade

À medida que as organizações olham além da pandemia, é possível que novas restrições surjam, exigindo *lockdowns* esporádicos, possivelmente de modo contínuo e imprevisível

Com as implicações futuras da COVID-19 ainda não esclarecidas, algumas questões a serem consideradas para o modelo operacional de longo prazo de seus negócios incluem:

- Prevemos que as organizações voltem às suas práticas antigas assim que os bloqueios do governo diminuírem?
- Caso contrário, podemos prever as mudanças prováveis e gerenciar proativamente o impacto em nossos negócios?
- As organizações continuarão pedindo aos funcionários que trabalhem em casa para limitar as interações nos escritórios por um período prolongado (mesmo que o governo tenha começado a suspender os bloqueios)?
- As organizações continuarão a alavancar tecnologias e recursos criados para apoiar os esforços do trabalho em casa na entrega de produtos e serviços, mesmo após a crise, para reduzir custos?
- Qual será a nova estratégia de localização?
- As decisões de terceirização serão revisadas com o objetivo de trazê-las de volta para casa, a fim de aumentar a resiliência ou preservar os empregos dos funcionários em período integral?
- Da mesma forma, as decisões de *offshoring* serão revisadas para trazer os serviços de volta e mais próximos de suas operações?
- Como o impacto das mudanças globais de viagens afetará sua capacidade de visitar e inspecionar terceiros em localizações geográficas?

KPMG

© 2020 KPMG Consultoria 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.

Implicações do TPRM para recuperação

As organizações precisam considerar novas abordagens para o desconhecido e, agora, reservar um tempo para planejar estratégias para responder às seguintes perguntas:

- O que mudou no ambiente de terceiros que não mais voltará ao estado anterior à COVID-19?
- Como essas alterações afetam a prestação de serviços de terceiros ou aumentam os riscos?
- Como podemos obter melhor visibilidade remotamente dos controles críticos de terceiros que afetam nossas operações, segurança e compliance como parte de nosso programa TPRM? Quais fontes de dados internas e externas podem ser consideradas?
- Descobrimos algumas deficiências fundamentais no ambiente de controle de terceiros ou a capacidade de executar sob estresse que não eram evidentes nas avaliações de risco pontuais originais (remotas e no local)?
- Avaliações de risco inerentes ou residuais são úteis para concentrar esforços nos terceiros de maior risco ou houve surpresas?
- Os planos de resiliência comercial funcionaram? E como devem ser ajustados?
- Que considerações devem ser fornecidas se essas alterações não se alinharem ao nosso programa atual de TPRM, apetite ao risco e práticas de gerenciamento de risco?
- Que mudanças contratuais precisam ser feitas nos acordos existentes para dar conta da resposta atual e futura à pandemia?
- Que mudanças táticas podem ser feitas em nossos programas de terceiros para melhorar nossa capacidade de identificar, monitorar e gerenciar riscos de terceiros? A regulamentação e a legislação evoluirão de maneira uniforme?

É hora de considerar que todas as nossas informações históricas de avaliação e análises relacionadas ao ambiente de controle podem ser potencialmente irrelevantes. Políticas internas, procedimentos e controles de terceiros precisam evoluir.

© 2020 KPMG Consultoria 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.

Estratégia TPRM recomendada na Nova Realidade

Os objetivos do seu programa TPRM agora podem mudar para se concentrar em melhorar o desempenho de terceiros, reduzir o custo do programa ou otimizar a escalabilidade eficiente do seu programa de avaliação.

Identificar controles para monitoramento contínuo (*up front*)

Considerar se as avaliações de risco pontuais e as revisões in loco ainda são valiosas

Agora é a hora de implementar novas abordagens para amadurecer seu programa e obter a visibilidade necessária para o desempenho contínuo de controles críticos de terceiros.

Atualize sua estratégia de terceirização (*third-party*) e apetite ao risco alinhado com as metas de fornecimento atualizadas da organização.

Identifique quais são os novos terceiros críticos e de alto risco nesse ambiente operacional. Avalie o risco de concentração com ênfase particular na localização geográfica de terceiros e considere as lições aprendidas de terceiros que foram (ou não foram) capazes de fornecer consistentemente produtos / serviços com uma força de trabalho remota.

Para voltar à conformidade com a política interna e os requisitos regulatórios, considere serviços gerenciados, provedores de serviços públicos e fluxos de dados automatizados no seu aumento da avaliação.

Atualize a documentação do TPRM para contabilizar proativamente os períodos em que as avaliações de risco (principalmente as análises in loco) não são viáveis;.

Reavaliar como o monitoramento contínuo dos controles pode contribuir para alcançar os objetivos do seu programa TPRM.

Considere como sua organização pode identificar, monitorar e gerenciar de maneira consistente e holística os riscos de *third-party* relativos a trabalhadores temporários remotos e quanto a serviços de terceiros serem fornecidos por uma força de trabalho remota, incluindo menor segurança de dados, maior capacidade de fraude, remoção de barreiras de informações, invalidação de controles de acesso, impressão remota e uso de dispositivos pessoais para atividades comerciais.

© 2020 KPMG Consultoria 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.

Definir como o monitoramento baseado em aplicação tecnológica pode ser incorporado ao seu programa TPRM.

Repensar como o monitoramento proativo de riscos orientado a dados e o aproveitamento da inteligência artificial e do aprendizado de máquina podem identificar indicadores de alerta antecipado para resiliência de terceiros e ajudar a mitigar o impacto de crises futuras, incluindo pandemias, eventos relacionados ao clima e instabilidade geopolítica.

Antecipe riscos futuros pelo planejamento e teste de cenários. Considere outras interrupções na força de trabalho, localizações geográficas, mudanças nas políticas governamentais, diferentes restrições que possam ser aplicadas, e peça a terceiros que forneçam seus próprios planos e testes de cenário.

Atualize seus planos de contingência e estratégias de saída para terceiros.

Estamos aqui para nossos clientes em todas as etapas, à medida que as organizações continuam enfrentando os desafios incertos apresentados ao gerenciar riscos de terceiros em resposta à COVID-19. A jornada de um estado de Reação para a Recuperação e a Nova Realidade é uma oportunidade para as organizações reconsiderarem as abordagens tradicionais do TPRM e começarem a transformar seus programas para a nova realidade. Entre em contato para saber mais sobre as ofertas de serviços TPRM da KPMG e como podemos trabalhar juntos para prosperar na Nova Realidade.

© 2020 KPMG Consultoria 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.

Fale com o nosso time

A KPMG tem investido crescentemente na excelência de processos, automação de terceiros, inteligência de ameaças e serviços gerenciados.

Entre em contato conosco para saber mais sobre como podemos ajudar seu programa a prosperar na Nova Realidade.

Diogo Dias
Sócio-líder
Tel.: (11) 3940-3177
dsdias@kpmg.com.br

Alexandre Massao
Sócio
Tel.: (11) 3940-6379
amhabe@kpmg.com.br

Emerson Melo
Sócio
Tel.: (11) 3940-4526
emersonmelo@kpmg.com.br

Marcelo Gomes
Sócio
Tel.: (11) 3940-4829
marceloagomes@kpmg.com.br

Raphael Soré
Sócio
Tel.: (11) 3940-5958
rsore@kpmg.com.br

Alessandro Gratão
Sócio-diretor
Tel.: (11) 3940-5740
alessandrogratao@kpmg.com.br

Antonio Meca
Sócio-diretor
Tel.: (11) 3940-4550
ameca@kpmg.com.br

Carolina Paulino
Sócia-diretora
Tel.: (11) 3940-4096
cpaulino@kpmg.com.br

Dino Almeida
Sócio-diretor
Tel.: (11) 3940-4545
dinoalmeida@kpmg.com.br

Fernanda Flores
Sócia-diretora
Tel.: (11) 3940-4891
fernandaflores@kpmg.com.br

Thais Silva
Sócia-diretora
Tel.: (21) 2207-9237
thaissilva@kpmg.com.br

Ser criativo
transforma negócios.

#KPMGTransforma

Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br
/kpmgbrasil

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.

© 2020 KPMG Consultoria 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.

Material traduzido do original no idioma inglês "Thriving in the new reality"