

V ENCONTRO DE CONSTRUTORES E INCORPORADORES

NOVOS RISCOS DO SETOR IMOBILIÁRIO:
VOCÊ ESTÁ PREPARADO?

Se operar um negócio requer
correr riscos, os construtores
e incorporadores estão
correndo os riscos certos?

Antonio Uras e Rodrigo Olyntho - EY



SECOVI SP
O SINDICATO DA HABITAÇÃO
Desde 1946

SindusCon  SP
#novosindusconsp

Destques

ANO FISCAL 2018 (JULHO DE 2017 A JUNHO DE 2018)

R\$ 1,5 bilhão

em receitas, aumento de 5,6% em relação ao ano fiscal anterior. (GRI 102-7/ 201-1)



de aumento da receita em consultoria. (GRI 201-1)



de aumento da receita em transações corporativas. (GRI 201-1)

299 mil

horas de treinamentos a funcionários, uma média de 65 horas por funcionário. (GRI 404-1)

4.915

colaboradores em 15 escritórios. (GRI 102-7/ 102-8)

12.137

projetos de 5.062 clientes. (GRI 102-7)

18

contratos assinados com a administração pública por meio de processos licitatórios. (GRI 102-7)



1,6 milhão

de page views em ey.com.br

130 mil

seguidores no LinkedIn.

3.996

citações na imprensa como fonte de conhecimento.



Building a better working world



EY

Building a better
working world

Prêmios e reconhecimentos



- ▶ A EY foi eleita pela terceira vez a **melhor universidade corporativa do ano** pelo Cubic Awards, prêmio internacional concedido pela Corporate Learning Network, dos EUA.
- ▶ O Guia Exame de Sustentabilidade 2017 elegeu a EY a **empresa mais sustentável do setor de Consultoria, Serviços e TI**.
- ▶ A EY foi uma das três empresas finalistas do **Prêmio Inbrasc 2017** na categoria de empresas fornecedoras de soluções em compras, logística e planejamento.
- ▶ O Prêmio Confab 2017 reconheceu a EY como **Fornecedor do Ano** na categoria Consultoria Tributária.
- ▶ A revista *Exame* e a Women in Leadership in Latin America concederam à EY os prêmios de **Melhor Empresa no Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal e Melhor Empresa de Consultoria em Liderança Feminina**.
- ▶ A EY foi reconhecida pela Global Investigation Rewards (GIR) como uma das **100 líderes mundiais com as melhores práticas, ferramentas e pessoas para lidar com investigações sofisticadas** em países e indústrias.
- ▶ A pesquisa Universum Brasil 2018 colocou a EY entre os **30 empregadores mais admirados do Brasil** segundo a opinião de estudantes da área de negócios.
- ▶ A EY Global foi eleita **um dos melhores lugares do mundo para se trabalhar** pela organização Great Place to Work.
- ▶ Pelo terceiro ano consecutivo, a EY Global foi escolhida a **empresa de serviços profissionais mais atrativa do mundo**, de acordo com a Universum.
- ▶ A SAP, líder global em softwares de gestão, premiou a EY Brasil como **Top Influencer Partner of the Year**.
- ▶ A EY Brasil foi reconhecida, pela segunda vez, pelo **Programa Pró-Ética**, promovido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União.
- ▶ A revista *Consulting Magazine* concedeu à EY o Prêmio de Excelência em **Investimento Comunitário e Social** pela iniciativa Olympic Legacy Volunteer Program.

A importância da Gestão de Riscos



Gestão de Riscos deve ser parte da vantagem competitiva das construtoras e incorporadoras em um ambiente de constante mudança



Insights sobre oportunidades e ameaças ao negócio



Identificação e gestão de riscos na organização como um todo



Favorecimento de resultados positivos e mitigação de surpresas negativas



Foco na diminuição da oscilação da performance

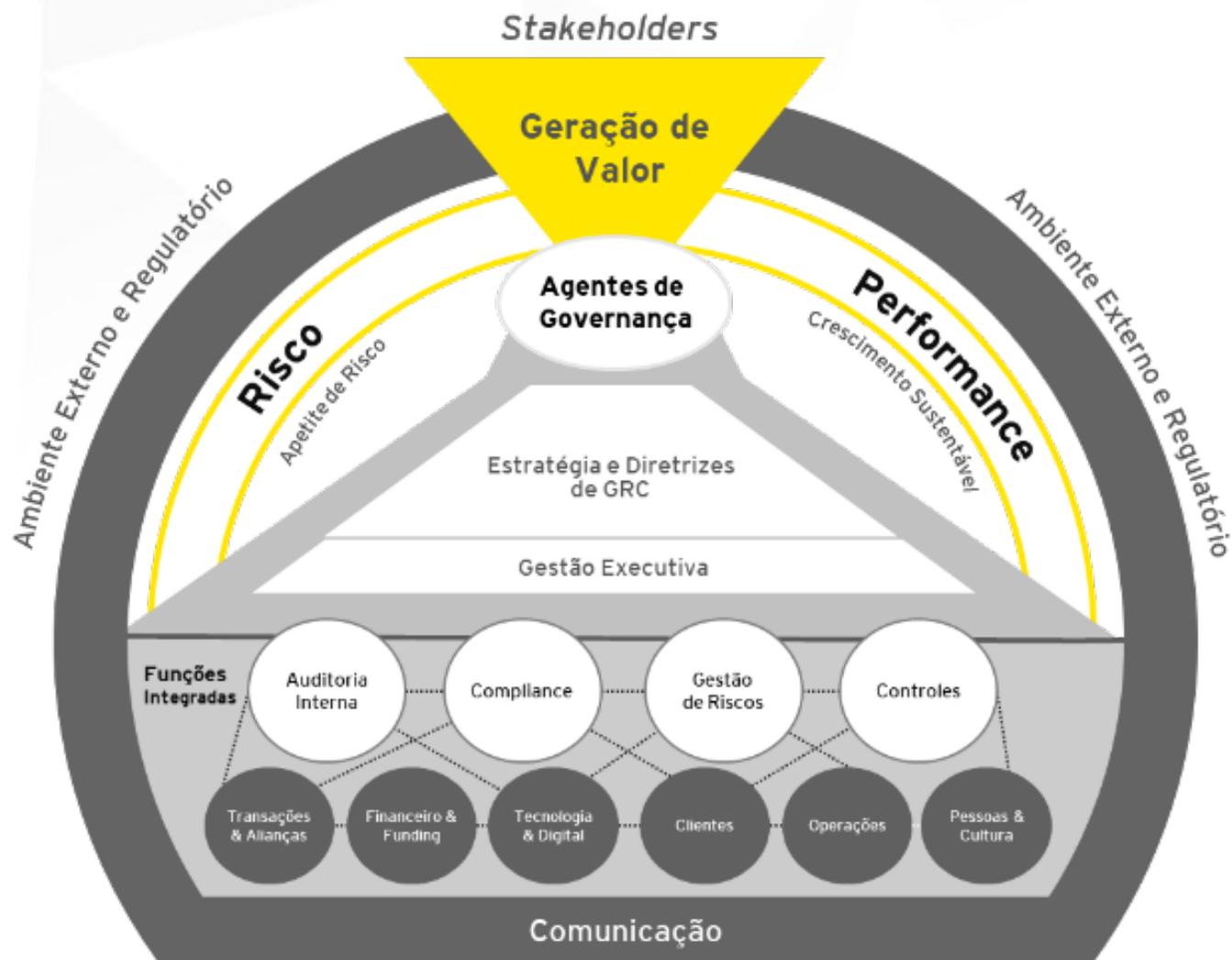


Suporte para priorização de alocação de capital



Aumento da resiliência da organização

Balanceando Risco e Performance



- ▶ Os **Agentes de Governança (Conselho, Comitês etc)** definem o quanto que a empresa deve se expor para Geração de Valor para os Stakeholders
- ▶ A **Gestão Executiva** recebe as **Estratégias e Diretrizes de GRC*** e definem iniciativas e metas para buscar os objetivos definidos
- ▶ As **Funções de Risco** devem atuar de forma **integrada** para ampliar a proteção aos negócios

* Governança, Risco e Compliance

Conceitos Básicos de Gestão de Riscos



Riscos são **eventos** que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente.



Gestão de Riscos é um processo estruturado, que abrange todas as áreas de uma empresa, analisar eventos capazes de afetá-la negativamente e assim administrá-los de acordo com apetite ao risco.



O objetivo é **potencializar o cumprimento de sua estratégia**

O que é Gestão de Riscos:

- ▶ Objetivo e pragmático;
- ▶ Monitoramento contínuo;
- ▶ Visão dos Riscos para a alta liderança;
- ▶ Redução da imprevisibilidade;
- ▶ Governança e cultura de Riscos.

O que não é Gestão de Riscos:

- ▶ Método para eliminar todos os riscos;
- ▶ Lista de riscos “exaustiva”;
- ▶ Garantia para evitar perdas;
- ▶ Limitado a controles internos;
- ▶ Fator exclusivo para tomada de decisão.

O conceito das três linhas de defesa



Níveis de Risco no ambiente de negócios



O ambiente de riscos tende a se tornar mais complexo a medida que o volume de negócios, das regulamentações e leis aplicáveis, bem como sua abrangência de atuação aumentam. Por isso **é importante segregar os riscos em níveis.**



Nível Corporativo

- ▶ Os eventos que coloquem em risco o alcance dos objetivos estratégicos ou a continuidade dos negócios;
- ▶ Visão executiva dos riscos da Companhia e suporte à tomada de decisão;
- ▶ Ações de resposta sistêmicas, desdobrada por toda Companhia (Top Down).



Nível de Operações
e Processos

- ▶ Os eventos que coloquem em risco o alcance dos objetivos de projetos e dos processos da organização
- ▶ Visão operacional e detalhada dos riscos (Bottom-up);
- ▶ Ações de resposta restritas às respectivas áreas de atuação

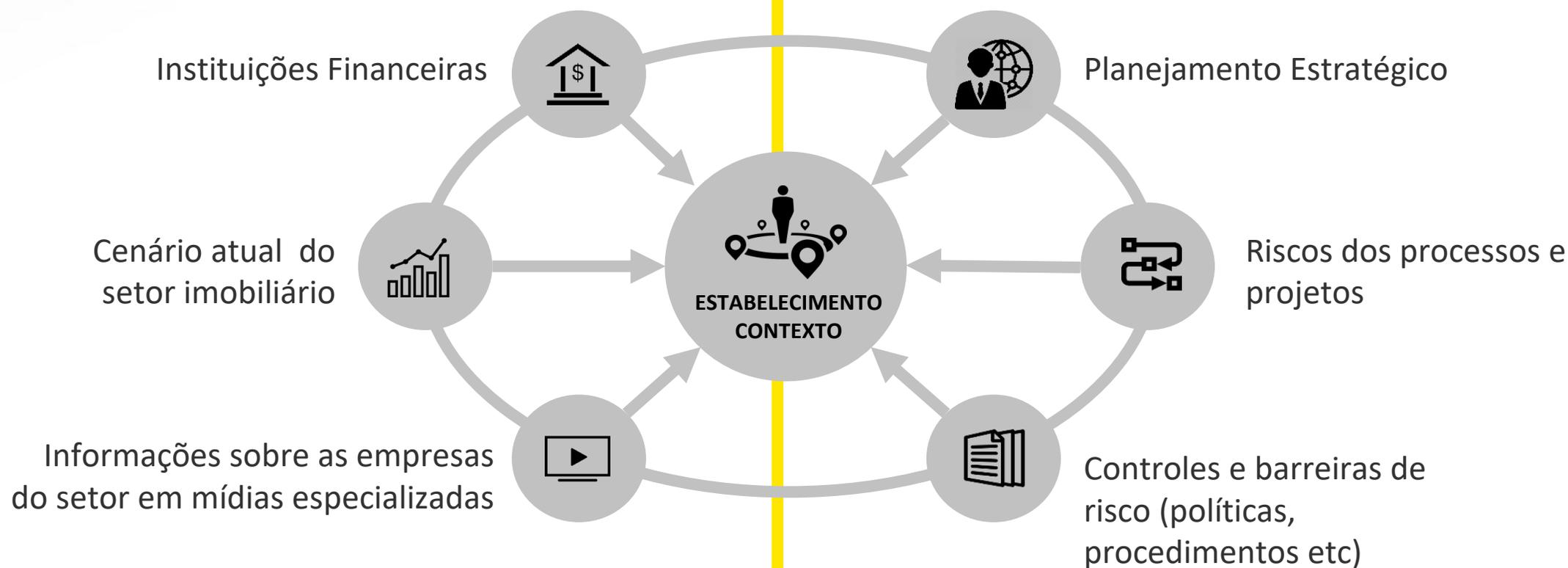
Processos de Gestão de Riscos | Identificação



Entendimento da empresa e seu contexto – Análise de informações internas e externas relacionadas aos negócios e ao setor da Companhia, que possam impedir seus objetivos ou até mesmo a continuidade de seus negócios.

Informações Externas

Informações Internas



Identificação de Riscos (Não exaustiva)

Estratégicos

- ▶ Conjuntura econômica (Inflação, Juros, PIB, Renda per capita, Confiança do consumidor.)
- ▶ Condições do mercado imobiliário (Excesso de oferta, escassez de terrenos, aumento do custo de aquisição de terrenos etc)
- ▶ Oferta de Crédito Imobiliário
- ▶ Adequação do Produto / Timing entre Produto e Lançamento

Operacionais

- ▶ Passivo ambiental desconhecido na aquisição do terreno
- ▶ Interrupção de Suprimentos e volatilidade de preços de materiais e equipamentos
- ▶ Qualidade da mão de obra
- ▶ Cronograma de Construção
- ▶ Situação dos vizinhos (Ex. Estanqueidade)
- ▶ Vícios de construção
- ▶ “Extensão” do prazo de garantia (Laudo)

Financeiros

- ▶ Fluxo negativo de financiamento (Financiamento vinculado ao avanço da obra e das vendas)
- ▶ Morosidade no Repasse pelos Bancos
- ▶ Inadimplência dos clientes ao longo do contrato
- ▶ Volume de Distratos

Regulatórios

- ▶ Mudanças na regulamentação de edificações, zoneamento e loteamentos
- ▶ Mudanças tributárias
- ▶ Rigor de leis e regulamentos ambientais
- ▶ Morosidade em licenças, aprovações e Habite-se (ex. Quitação ISS)
- ▶ Revisão de aprovações / Embargos
- ▶ Passivo trabalhista
- ▶ Não atendimento de normas de desempenho

Avaliação de Riscos

A avaliação dos Riscos deve estar baseada em métricas uniformes para avaliação dos Riscos. Na literatura existem 4 tipos de métricas que são aplicadas para avaliação de riscos, considerando a materialização ou ocorrência do evento:

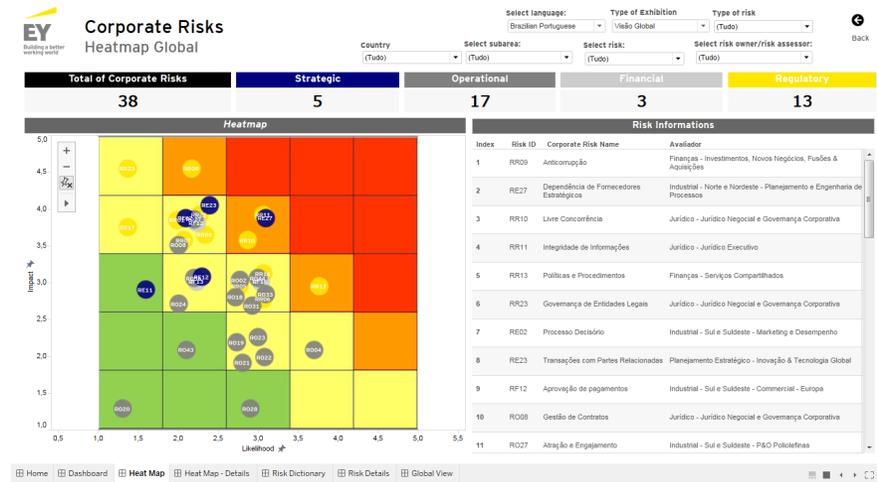
- ▶ **Impacto:** Qual a consequência para Companhia caso o risco se materialize?
- ▶ **Velocidade:** Considerando a materialização do risco em quanto tempo o impacto é sentido na Companhia?
- ▶ **Probabilidade:** Considerando o histórico e as tendências, qual a possibilidade deste risco se materializar?
- ▶ **Vulnerabilidade:** Considerando os controles e a maturidade do processo envolvido, qual a exposição ao risco?

Dentre estas métricas, as mais utilizadas no mercado são Impacto e Probabilidade

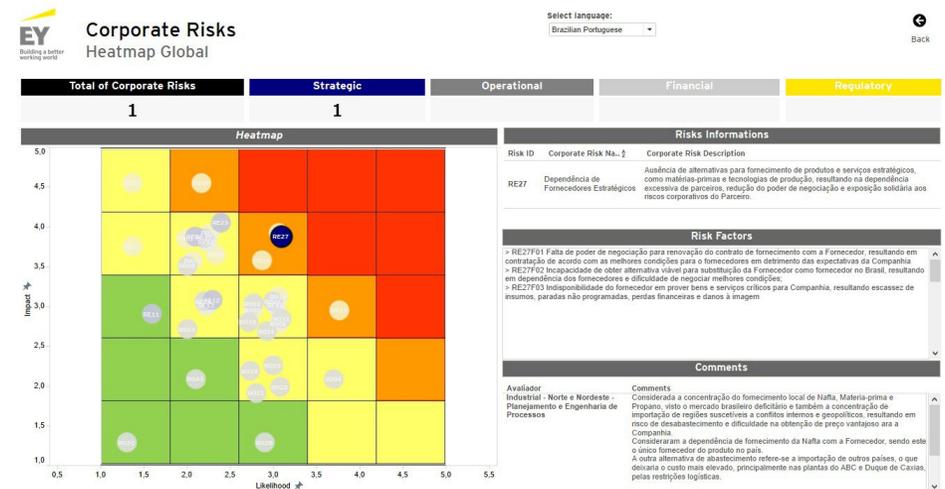
Visão clara dos Riscos



Numa visão para a alta administração, os riscos são apresentados de forma resumida, mas dependendo do apetite dos executivos a Gestão de Riscos é possível detalhar informações em níveis mais granulares.



Exemplos de Painéis de Controle



Tratamento dos Riscos

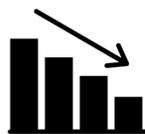


Após a priorização dos Riscos pela Diretoria ou pelo Conselho de Administração, os mesmos precisam ser endereçados dentro da organização



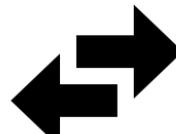
Evitar

Opção pela descontinuação das atividades que geram os riscos



Diminuir

Opção pela criação de controles que minimizem a potencial exposição ao Risco, seja reduzindo o impacto e/ou probabilidade de ocorrência



Transferir

Opção pela redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou compartilhamento de uma porção do risco junto a terceiros



Aceitar

Opção por aceitar o impacto/probabilidade do evento e continuar operando com a atual estrutura de controles

Monitoramento dos Riscos



Com os riscos devidamente endereçados dentro da organização é necessário que, pelo menos, os que foram priorizados pela Diretoria ou Conselho de Administração sejam monitorados de alguma forma.

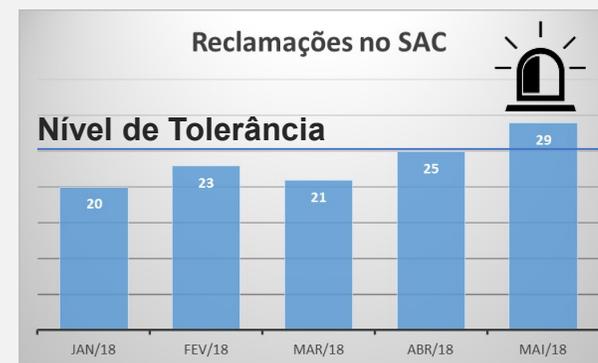


As informações para monitorar os riscos geralmente já existem na empresa. O necessário é customizá-las para monitorar o risco em questão

Por exemplo um Risco relacionado à insatisfação de clientes



Visão Tradicional - Performance



Visão com foco no Risco

A importância da Gestão de Riscos

0

Uma Gestão de Riscos efetiva tem muito valor para todos os envolvidos

1

Quanto mais conhecimento dos riscos, maior o potencial de gerenciar o desempenho

2

Não adianta identificar riscos, sem avaliá-los, tratá-los e monitorá-los

3

Gerenciar riscos é atribuição de toda a organização

OBRIGADO!

- *Antonio Uras*
 - antonio.uras@br.ey.com
 - 11 99569-4502
-
- *Rodrigo Olyntho*
 - rodrigo.olyntho@br.ey.com
 - 21 979225353

Citações

- ▶ “There can be no great accomplishment without risks” (“Nenhuma grande conquista acontece sem riscos”) - Neil Armstrong (Primeiro homem a pisar na lua)
- ▶ “If you're not a risk taker, you should get the hell out of business” (“Se você não se arrisca, você não deveria deixar os negócios”) - Ray Kroc (“Fundador” do McDonald’s)
- ▶ “The biggest risk is not taking any risk... In a world that changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks.” (“O maior risco é não assumir nenhum risco... Num mundo que se transforma rápido, a única estratégia que seguramente fracassará é não tomar risco algum”) - Mark Zuckerberg (Fundador do Facebook)