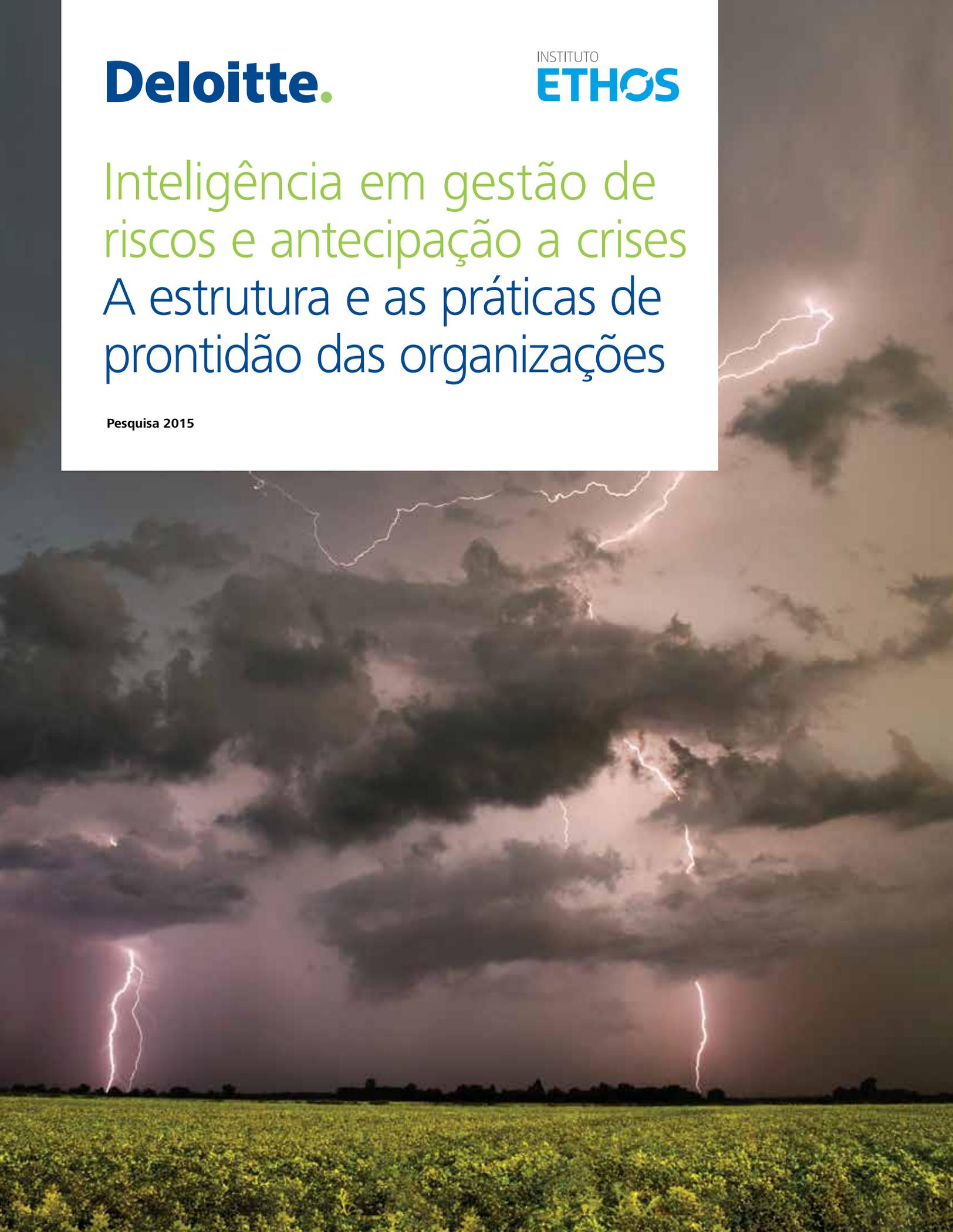


**Deloitte.**

INSTITUTO  
**ETHOS**

Inteligência em gestão de  
riscos e antecipação a crises  
A estrutura e as práticas de  
prontidão das organizações

Pesquisa 2015



# As empresas no caminho da prontidão

A Deloitte, em parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, apresenta mais uma edição de sua pesquisa sobre inteligência em gestão de riscos, desta vez abordando um tema que tem ganhado importância nas organizações: a gestão de crises.

Tradicionalmente, as empresas sempre tiveram como foco a gestão de crises atrelada a aspectos financeiros e regulamentares – trabalhista, tributário e de investimentos. A tendência atual é a de que esta função caminhe para a gestão de fatores de interesse de seus *stakeholders*, com forte atenção à imagem e à reputação das organizações.

Se anteriormente o foco da gestão de crises estava relacionado com a interrupção de operações de negócio por indisponibilidade de sistemas ou um evento natural que impactasse a continuidade das operações,

atualmente as empresas identificaram a necessidade de uma abordagem mais abrangente e integrada a gestão de riscos, envolvendo temas como mercado, estratégia, modelo de negócios, segurança cibernética, anticorrupção e reputação corporativa.

Essa abordagem demanda compreender e responder ao fenômeno de inter-relação e convergência de riscos de diferentes naturezas à medida que, e muito impulsionado pela tecnologia, os mais variados fatores podem gerar cenários de crise, impactando as operações e os resultados das empresas no curto, médio e longo prazo.

Frente a esse cenário, torna-se prioritário para as empresas intensificar seus esforços no aprimoramento ou na preparação de uma estrutura de gestão de crises, capacitada para responder e se recuperar aos mais diferentes cenários que podem acontecer. Identificamos também neste estudo quais são os desafios encontrados pelas organizações, em seu processo de maturidade da gestão de riscos.

Uma ótima leitura a todos.

---

As empresas identificaram a necessidade de uma abordagem mais abrangente e integrada à gestão de riscos, envolvendo temas como mercado, estratégia, modelo de negócios, segurança cibernética, anticorrupção e reputação corporativa.



“Nas discussões sobre como devem ser estruturados os processos de gestão de riscos e de crises nas organizações, o foco deve ser baseado nos papéis e nas

responsabilidades da governança e também em quem fará uso desses instrumentos.”

**Ronaldo Fragoso**, sócio-líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte

# Índice

A gestão de riscos e crises no contexto das organizações .....	4
As principais preocupações das empresas de cada setor da economia.....	6
Perfil da amostra da pesquisa.....	8
Mapa de riscos.....	10
Estrutura da área de gestão de riscos .....	12
Papéis e responsabilidades.....	14
Infraestrutura.....	16
Modelo operacional e de negócios .....	20
Macrocenários de crise.....	22
Estratégia.....	24
Governança e cultura.....	26
Benefícios e desafios .....	29



“Por ser grande e desafiadora, há muitas entradas na agenda do desenvolvimento sustentável. Todas, inequivocamente, carregadas de oportunidades para as empresas. A gestão de riscos revela-se tema chave, pelo potencial de impacto, tanto nos resultados tangíveis, quanto em sua reputação. Uma combinação de elementos que concede ao tema gestão de riscos enorme importância.”

Jorge Abrahão, diretor-presidente do Instituto Ethos

# A gestão de riscos e crises no contexto

O atual contexto de riscos das organizações está cada vez mais complexo, demandando um nível elevado de atuação da gestão de riscos, bem como uma maior tempestividade na avaliação contínua e na resposta a potenciais cenários de crises.



O desafio de preparação, resposta e recuperação de cenários de crises exige uma integração adequada das funções de gestão de riscos, de continuidade de negócios e de crises.

Gerenciar situações de crises torna-se desafiador por diversos aspectos. Entre eles:

- Falta de clareza sobre o que procurar;
- Sinais muitas vezes são fracos;
- Origem pode estar em outras indústrias e geografias;
- Não há precedentes históricos;
- Ferramentas e métodos tradicionais não são confiáveis para detectar o que está "além do horizonte".

O desafio de preparação, resposta e recuperação de cenários de crises exigem a integração das funções de gestão de riscos, gestão de continuidade de negócios e gestão de crises. A busca por essa integração contribui para o aprimoramento da resiliência empresarial e requer, além da definição clara de papéis e responsabilidades, diretrizes precisas da alta administração e simulações constantes para garantir o nível adequado de preparação para a proteção do valor e da reputação das organizações.

A função de gestão de riscos atua no estabelecimento ou fundação de qualquer programa de aumento da resiliência empresarial. Nesse sentido, a maturidade dessa função interfere diretamente na qualidade e entendimento global dos riscos, sejam eles internos ou externos, que podem produzir relevantes cenários de crise.

O próximo grande passo está relacionado com a definição e a qualificação de um panorama dos potenciais cenários de crise, que devem ser gerados com base na avaliação geral de riscos operacionais e riscos estratégicos, levando em consideração a linguagem comum de riscos e o impacto para as operações e a reputação da organização.

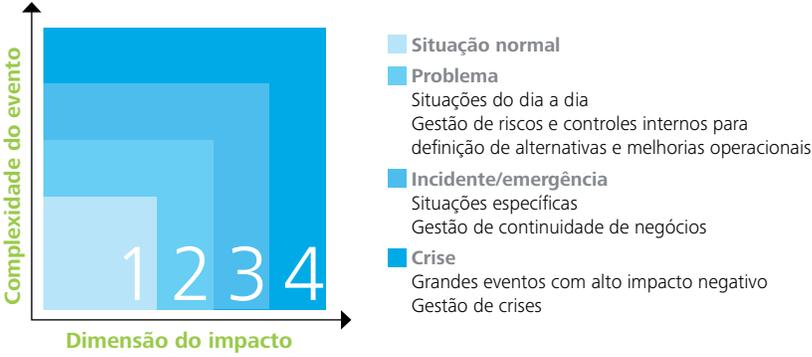
# das organizações

Essa base de potenciais cenários de crise deve orientar o planejamento das possíveis respostas, bem como a estruturação de grupos de resposta. Essas respostas consideram as alternativas viabilizadas pela gestão de continuidade de negócios, o estabelecimento de planos de continuidade, a recuperação de desastres e a gestão de incidentes e emergências. Nesse momento, é necessário definir com clareza se a situação é de baixa complexidade e pequena dimensão de impacto ou se é uma situação de crise.

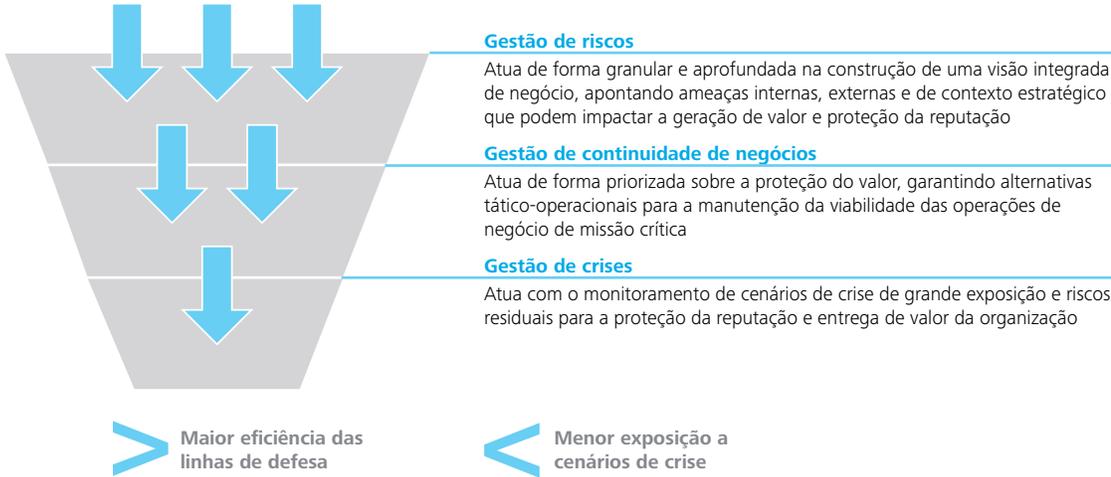
Por definição, as crises possuem alta complexidade para solução e grande dimensão de impacto. As crises muitas vezes exploram relevantes exposições das organizações, mas podem começar com pequenos eventos que, combinados, dificultam a resposta.

A habilidade de monitoramento e a antecipação de incidentes, emergências e cenários de crise influenciam diretamente a taxa de sucesso da resposta, bem como a dimensão do impacto e a complexidade a ser trabalhada. Outro fator de sucesso está relacionado ao modelo de integração entre as funções de gestão de riscos, continuidade de negócios e gestão de crises.

### Potenciais cenários de crise



### Modelo de integração



# As principais preocupações das

Todos os setores pesquisados destacaram a preocupação com aspectos relacionados à ética nos negócios, que podem impactar diretamente a reputação e imagem da organização. Há também uma preocupação eminente com aspectos financeiros, constatada pela forte presença de riscos relacionados a resultados.



## Manufatura

Os recentes fatos relacionados à regulamentação da Lei Anticorrupção pressionam o setor quanto a sua reputação e imagem e viabilidade econômica – riscos diretamente relacionados que compõem um cenário de crise com grande vulnerabilidade e impacto para o setor, na qual ainda sofre o impacto de pressões do mercado nacional e internacional.

1. Anticorrupção
2. Reputação e imagem
3. Fluxo de caixa
4. Incentivo de desempenho
5. Segurança da informação
6. Disponibilidade
7. Ambiental
8. Concorrência e mercado
9. Contábil e financeiro
10. Tributário e fiscal

Podemos considerar o atual momento da economia global e as recentes alterações regulatórias como dois dos principais fatores que influenciaram a priorização dos riscos nas indústrias analisadas.



## Infraestrutura

Recentes medidas do governo remeteram o setor a um processo de reestruturação que demandou a liquidez e a revisão de aspectos contábeis e trabalhistas relacionados à readequação de aspectos da operação. O relacionamento público/privado, necessário para a viabilização de grandes projetos de infraestrutura no País, pressiona os diversos aspectos contratuais relevantes para o momento do setor.

1. Fluxo de caixa
2. Contábil e financeiro
3. Trabalhistas
4. Obrigação contratual
5. Reputação e imagem
6. Crédito
7. Ambiental
8. Tributário e fiscal
9. Regulamentação do setor
10. Fornecimento



# empresas de cada setor da economia



## Serviços financeiros

As necessidades impostas pelas restrições econômicas atuais e o impacto nos setores como manufatura, infraestrutura e varejo e bens de consumo demandam do setor financeiro liquidez e atenção aos riscos impostos pelo setor macroeconômico e global, bem como prioridade e refinamento do monitoramento do crédito, pelo aumento na demanda por diversos setores da indústria e do varejo.

1. Fluxo de caixa
2. Taxa de juros
3. Crédito
4. Contábil e financeiro
5. Trabalhistas
6. Obrigação contratual
7. Segurança da informação
8. Anticorrupção
9. Câmbio
10. Tributário e fiscal



## Varejo e bens de consumo

A escassez de recursos naturais e as diversas preocupações com a sustentabilidade da cadeia de suprimentos, em conjunto com a concorrência global, pressionam a capacidade de produção nacional. Estes são alguns dos fatores mais relevantes e que demandam investimentos emergenciais para suprir a queda de consumo. Se adicionarmos um contexto regulatório e de comércio exterior em constante mudança, podemos concluir alguns cenários de crise que demandam acompanhamento constante.

1. Ambiental
2. Concorrência e mercado
3. Fluxo de caixa
4. Câmbio
5. Crédito
6. Contábil e financeiro
7. Conduta antiética e fraude
8. Trabalhistas
9. Investimentos e projetos
10. Resíduos, efluentes e emissões



## Serviços

A diminuição da demanda em quase todos os setores da economia impacta diretamente no volume de serviços, pressionando imediatamente a necessidade de caixa para suportar a viabilidade do negócio e a manutenção dos postos de trabalho necessários para atender à capacidade requisitada, bem como a manutenção de contas relevantes de serviços recorrentes. Por outro lado, esta situação fomenta serviços e soluções de otimização e aumento de eficiência, focados no crescimento e aprimoramento da performance das operações de negócio e tecnologia.

1. Fluxo de caixa
2. Trabalhistas
3. Rentabilidade
4. Reputação e imagem
5. Capacidade operacional
6. Contábil e financeiro
7. Tributário e fiscal
8. Segurança da informação
9. Regulamentação do setor
10. Conduta antiética e fraude

# Perfil da amostra da pesquisa

Quarenta e seis por cento dos respondentes pertencem ao nível de presidência ou diretoria das empresas em que atuam, o que atesta o envolvimento da alta administração sobre a gestão de riscos e a senioridade da amostra da pesquisa.

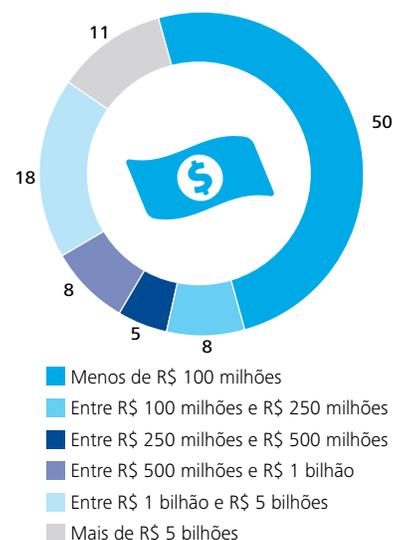
Também vale ressaltar a elevada participação das empresas de médio e pequeno porte, indicando um interesse crescente do chamado *middle market* sobre temas de gestão de riscos e crises.

Mais da metade das empresas participantes do estudo são de controle familiar. O Japão é o país que se destaca com relação à origem do capital estrangeiro da amostra.

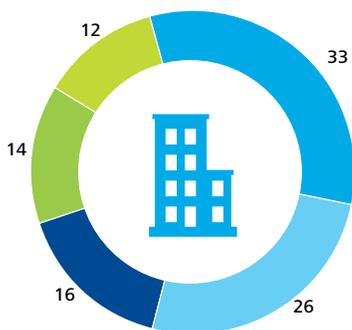
**195**  
RESPONDENTES

*Os respondentes participaram por meio de questionário eletrônico, nos meses de maio e junho de 2015*

**Faixa de faturamento anual – 2014**  
(em % de respondentes)

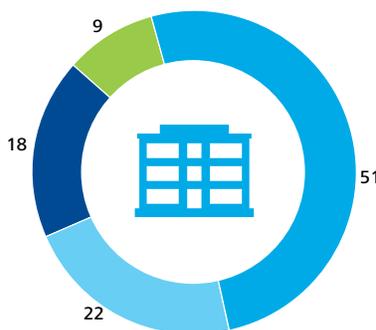


**Atividade principal**  
(em % de respondentes)



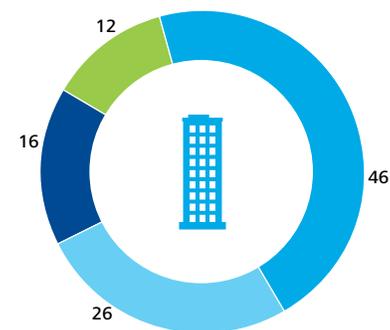
- Serviços financeiros
- Manufatura
- Varejo e bens de consumo
- Infraestrutura
- Serviços

**Controle da empresa**  
(em % de respondentes)



- Familiar
- Subsidiária de grupo empresarial
- Controlado pulverizado
- Investidor institucional (fundos de investimentos)

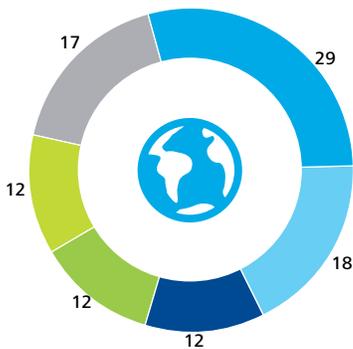
**Tipo de sociedade**  
(em % de respondentes)



- Sociedade limitada
- Sociedade anônima – capital fechado
- Sociedade anônima – capital aberto
- Outra<sup>1</sup>

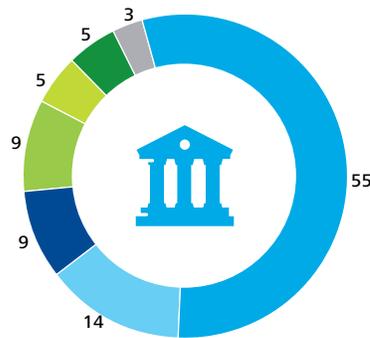
<sup>1</sup> Filantrópica; associação; banco público; cooperativa; economia mista; microempresa; pública; sociedade cooperativa

**Origem do capital estrangeiro**  
(em % de respondentes)



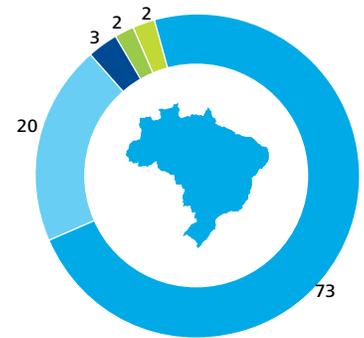
- Japão
- Estados Unidos
- França
- Reino Unido
- Itália
- Demais países

**Bolsas de valores nas quais está listada**  
(em % de respondentes)



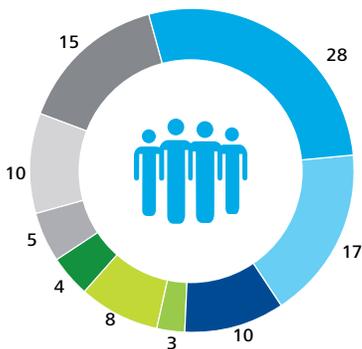
- BM&FBovespa
- New York Stock Exchange (NYSE)
- Dow Jones
- Nasdaq
- Bolsa de Valores de Londres
- Bolsa de Valores de Paris
- Outras

**Região sede da empresa**  
(em % de respondentes)



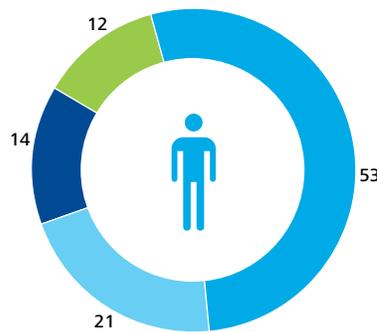
- Sudeste
- Sul
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Norte

**Número de funcionários**  
(em % de respondentes)



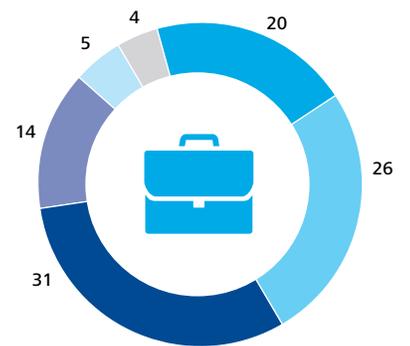
- Menos de 100
- De 101 a 300
- De 301 a 500
- De 501 a 1.000
- De 1.001 a 2.000
- De 2.001 a 3.000
- De 3.001 a 5.000
- De 5.001 a 10.000
- Mais de 10.000

**Colaboradores existentes por área**  
(em % de respondentes)



- Produção
- Administração
- Terceirizados
- Gestão

**Cargo (em % de respondentes)**



- Presidente/CEO
- Diretor/Superintendente
- Gerente
- Coordenador/Supervisor
- Analista/Assistente
- Outros\*

\*Consultor; agente; líder de gestão de relacionamento com cliente

# Mapa de riscos

## Quais os riscos mais gerenciados e que estão no radar das empresas

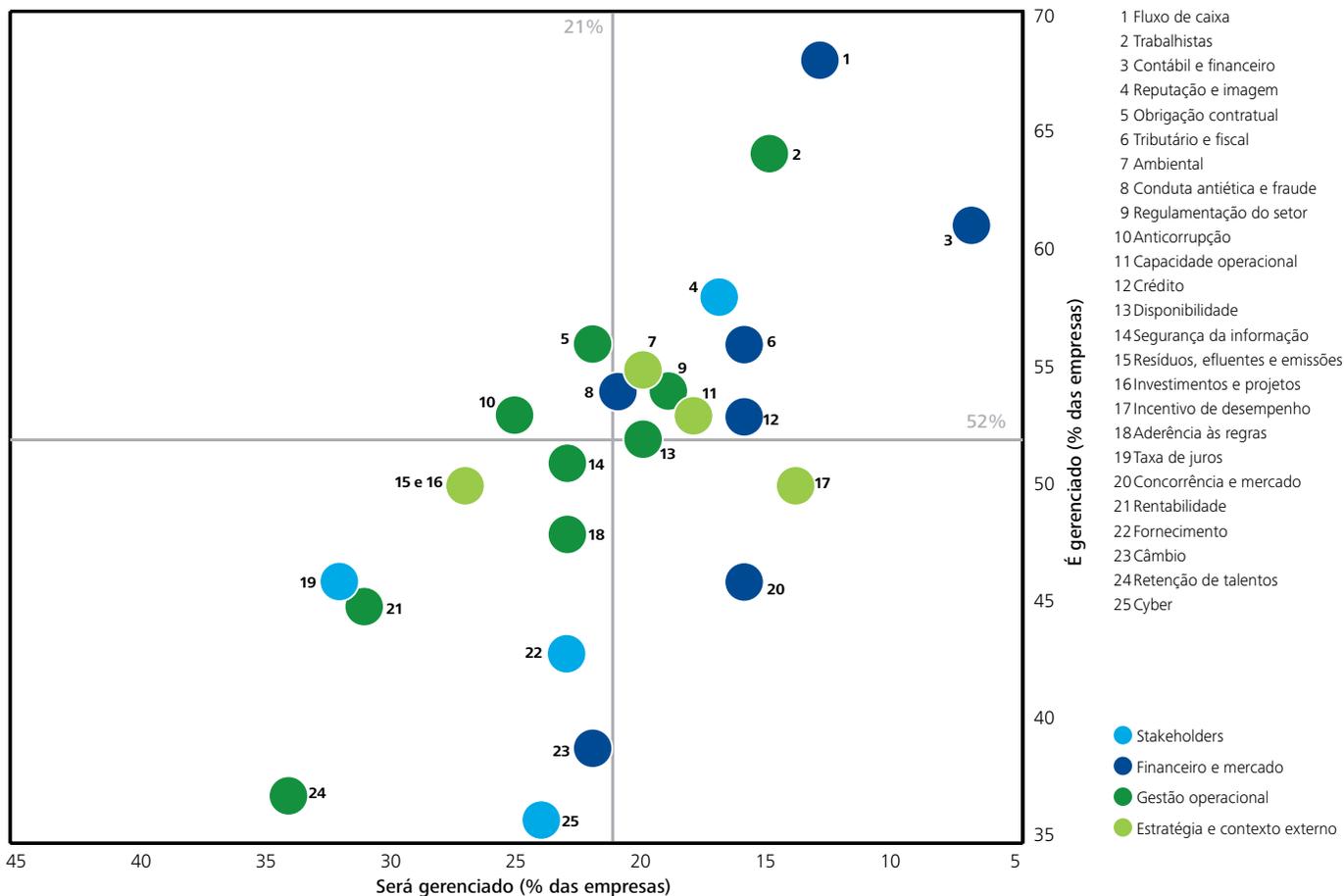
O gráfico a seguir traz um mapa com os principais riscos atualmente mais gerenciados pelas organizações (posicionados na parte superior, à direita) e que estão no radar para serem gerenciados nos próximos anos (à esquerda, na parte inferior do diagrama).

É notável a preocupação com riscos regulamentares e de forte impacto nos resultados das empresas, tais como os relacionados à fluxo de caixa, aspectos trabalhistas e contábeis e financeiros

Como tendência, a retenção de talentos é um aspecto de extrema importância, mas que ainda não está sendo gerenciado com a tempestividade necessária pelas organizações. Há uma série de fatores geracionais, comportamentais e de qualificação do capital humano que têm forte impacto sobre a eficiência dos processos e a produtividade das empresas. Nesse sentido, priorizar a gestão de riscos relacionados à retenção de talentos é algo fundamental para que as empresas engajem seus funcionários com práticas inovadoras de gestão do trabalho e mantenham-se competitivas.

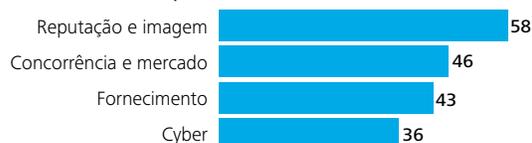
O mapeamento também indica que ainda não existe um trabalho de gestão de riscos associados ao forte movimento de fusões e aquisições que tem acontecido no Brasil nos últimos anos.

Diagrama de riscos



### Riscos mais gerenciados por área de abordagem

#### Stakeholders (em % de respondentes)



#### Financeiro e mercado (em % de respondentes)



#### Gestão operacional (em % de respondentes)



#### Estratégia e contexto externo (em % de respondentes)



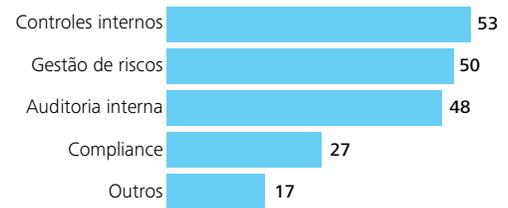
Os principais riscos gerenciados entre as empresas pesquisadas são fluxo de caixa, reputação e imagem, questões trabalhistas e ambientais. Este último aparece destacado pela primeira vez na série histórica da pesquisa.

# Estrutura da área de gestão de riscos

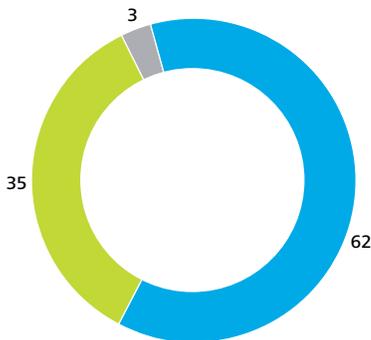
## Como as empresas se preparam para essa frente

Mais de 60% das organizações já possuem uma área de gestão de riscos, porém 68% dos respondentes indicaram não endereçar a gestão de crises. Esse tema ainda está pulverizado em outras áreas das empresas, tais como controles internos, gestão de riscos, auditoria interna e compliance. Gestão de riscos e gestão de crises são temas que estão sendo recentemente adotados pelas organizações, por isso comparamos como elas se organizam diante de cada um. Trinta e seis por cento das empresas têm uma área de gestão de riscos há menos de dois anos e 46% criaram o departamento de gestão de crises no mesmo período.

### Áreas das empresas que exercem funções de gestão de riscos (em % de respondentes; respostas múltiplas)

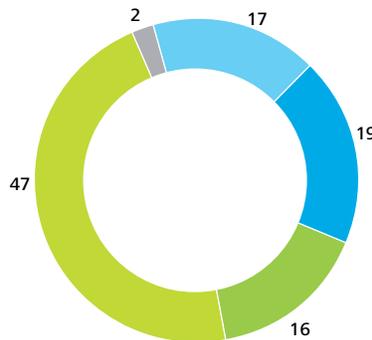


### Existe uma área de gestão de riscos em sua empresa? (em % de respondentes)



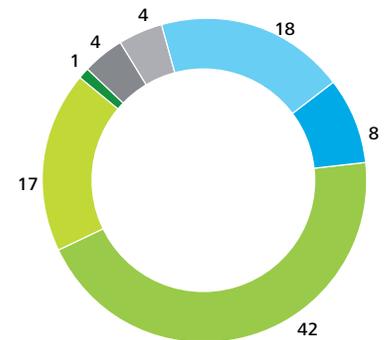
■ Sim  
■ Não  
■ Não sei informar

### Há quanto tempo? (em % de respondentes)



■ Menos de 1 ano  
■ De 1 a 2 anos  
■ De 2 a 3 anos  
■ Mais de 3 anos  
■ Não sei informar

### A quem se reporta? (em % de respondentes)



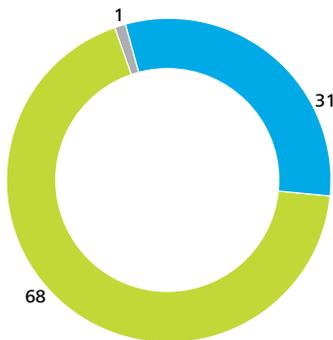
■ Conselho de administração  
■ Comitê de auditoria e riscos  
■ Diretor presidente  
■ Diretor financeiro  
■ Diretor jurídico  
■ Diretor de governança  
■ Diretor de operações



“O processo de governança em riscos vem sendo estruturado nas organizações de forma a maximizar as sinergias das áreas de vigilância (gestão de riscos, controles internos, compliance e de auditoria interna), assegurando o adequado processo de governança corporativa.”

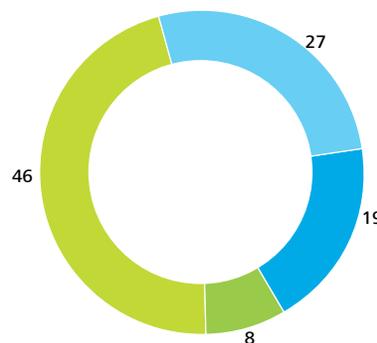
Alex Borges, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte

Existe uma área de gestão de crises em sua empresa? (em % de respondentes)



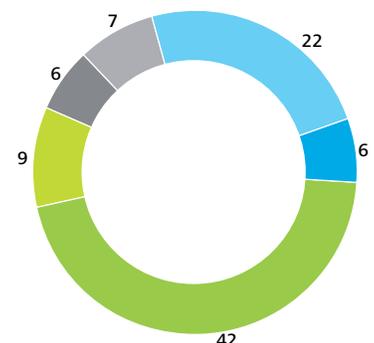
- Sim
- Não
- Não sei informar

Há quanto tempo? (em % de respondentes)



- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- Mais de 3 anos

A quem se reporta? (em % de respondentes)



- Conselho de administração
- Comitê de auditoria e riscos
- Diretor presidente
- Diretor financeiro
- Diretor de governança
- Diretor de operações

Mais de 60% das organizações já possuem uma área de gestão de riscos, porém 68% dos respondentes indicaram não endereçar a gestão de crises.

# Papéis e responsabilidades

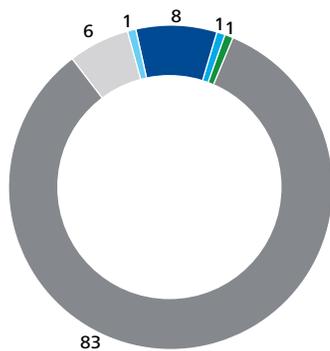
## Áreas das empresas que respondem a diversos temas da agenda de negócios

Para as crises relacionadas à segurança da informação, os papéis e responsabilidades por eventuais crises estão bem definidos, sendo a área de tecnologia a responsável primária. Nos demais cenários, é observada uma dispersão nos papéis, o que pode acarretar a ausência de padronização no processo e dificuldade de promover uma resposta imediata à crise.

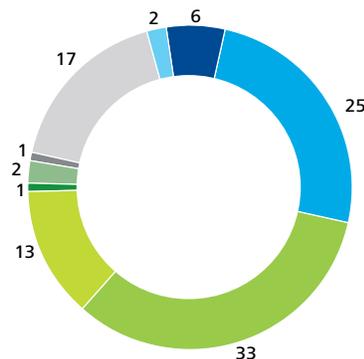
Essa realidade demanda a necessidade de uma excelente organização da estrutura interna e de treinamento das áreas relacionadas a cada um dos riscos, o que é sempre um grande desafio, principalmente para grandes organizações. As melhores práticas indicam a criação de um comitê de crises unificado com representantes de cada uma das áreas mais impactadas – marketing e comunicação, planejamento estratégico, finanças, auditoria interna, jurídico, recursos humanos, controle de qualidade e tecnologia da informação –, além de manterem uma estrutura externa para consultoria em aspectos técnicos ou de relação com a reputação da organização. Um processo contínuo de capacitação e simulação da utilização desses papéis e responsabilidades irá construir a experiência necessária para uma situação real.

### Responsáveis primários (em % de respondentes)

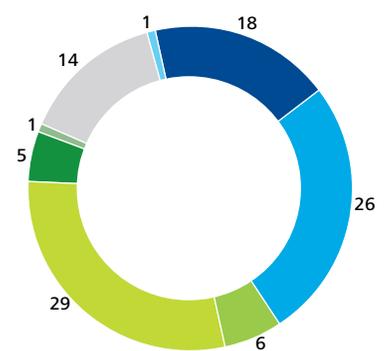
Segurança da informação (ataques cibernéticos, vazamento de informações, vírus etc.)



Corrupção (crime financeiro, fraude etc.)

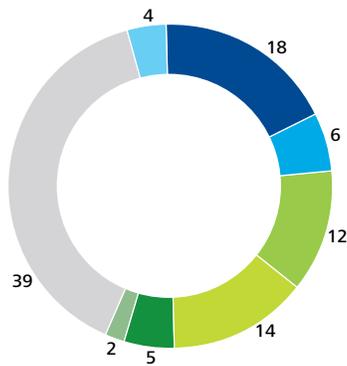


Economia e assuntos regulatórios (crise financeiras, problemas trabalhistas, litígio, violação de direitos de propriedade intelectual, assuntos regulatórios etc.)

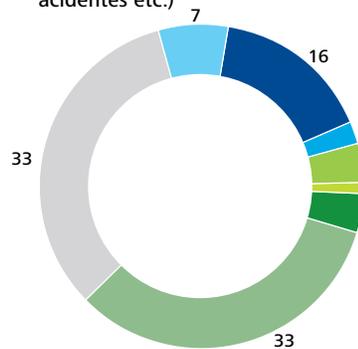


- Marketing/Comunicação
- Planejamento estratégico
- Finanças
- Auditoria interna
- Jurídico
- Recursos humanos
- Controle de qualidade
- Tecnologia da informação
- Outros

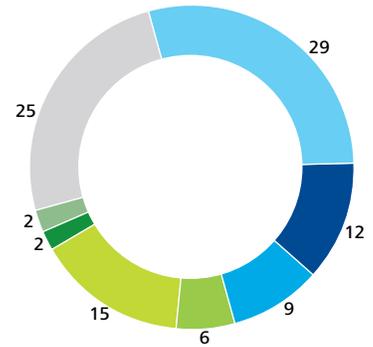
**Política (conflitos nacionais, internacionais, terrorismo etc.)**



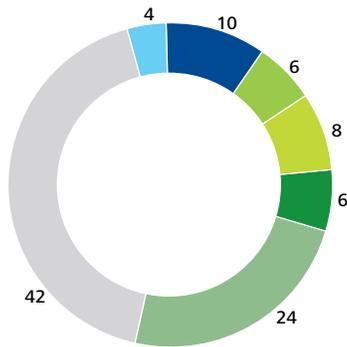
**Produto (interrupções na cadeia de suprimentos, recall, qualidade, acidentes etc.)**



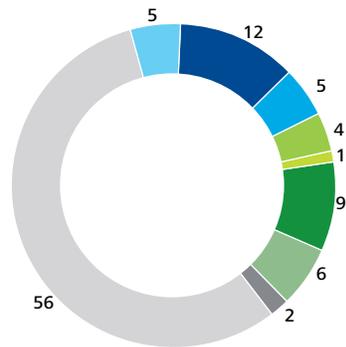
**Reputação e imagem (danos à reputação, boicote, queda dos preços das ações devido a danos à reputação etc.)**



**Meio ambiente (poluição, contaminações etc.)**



**Desastres naturais (chuvas, ventanias, escassez hídrica e elétrica)**



A resposta à crise é concentrada no grupo de trabalho, especialmente quando se trata de aspectos operacionais (economia, assuntos regulatórios, meio ambiente e produto). Para temas relativos aos *stakeholders* e que envolvem dados sensíveis ou informações confidenciais, como política, desastres naturais e corrupção, há um envolvimento maior dos comitês no alinhamento da resposta à crise.

**Grupo definido pela resposta à crise (em % de respondentes)**

Assunto	Área de gestão de crise	Grupo de trabalho	Comitê de gestão de crise
Economia e assuntos regulatórios	22	43	35
Reputação e imagem	21	41	38
Meio ambiente	18	44	38
Produto	22	46	32
Política	21	39	40
Desastres naturais	25	35	40
Corrupção	24	34	42
Segurança da informação	21	39	40

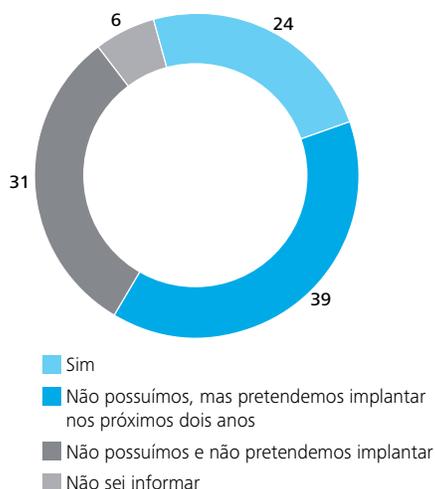
# Infraestrutura

## Dados, análise e tecnologia integrados

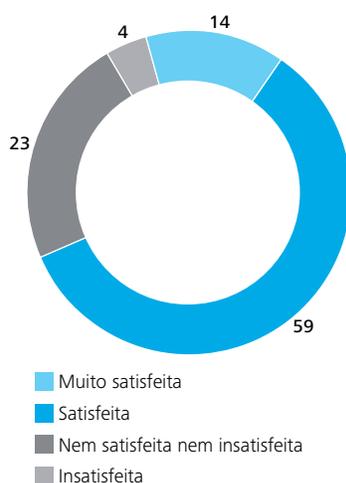
Menos de um quarto das organizações participantes do estudo possuem uma ferramenta automatizada para a mensuração, monitoramento e reporte de riscos. Isso reflete uma prática ainda manual de gestão de riscos, sem o apoio de um sistema robusto. Em se tratando de um cenário no qual a tecnologia perpassa todas as áreas e etapas de operação de uma empresa, e os riscos emergentes de segurança da informação ganham cada vez mais relevância, a falta desse suporte tecnológico pode provocar uma lacuna na gestão eficaz de riscos.

O acesso à integração e à gestão de dados ainda é um desafio para as organizações. A escolha por um sistema de gestão de riscos passa pela necessidade de integração dessa plataforma com as demais ferramentas, metodologias e processos utilizados na organização. Ainda há espaço para as empresas explorarem o escopo e as potencialidades das ferramentas de gestão de riscos, cuja utilização ainda é muito concentrada na função de controles internos.

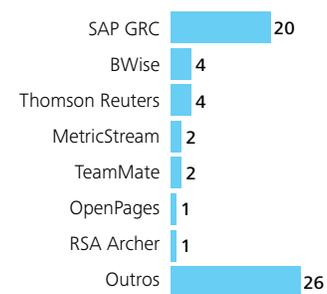
**A função de gestão de riscos possui uma ferramenta automatizada para documentação, mensuração, monitoramento e reporte dos riscos?** (em % de respondentes)



**Com relação à satisfação com a ferramenta utilizada, sua empresa está...** (em % de respondentes)

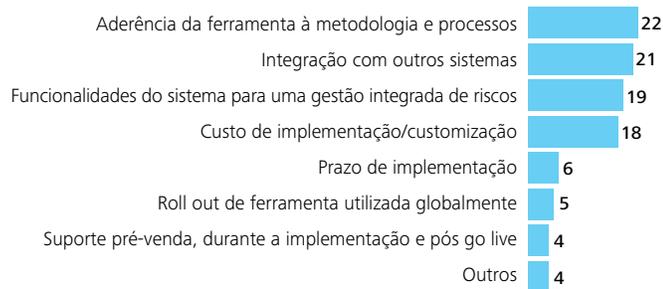


**Quais são/serão as ferramentas utilizadas por sua empresa?** (em % de respondentes; respostas múltiplas)

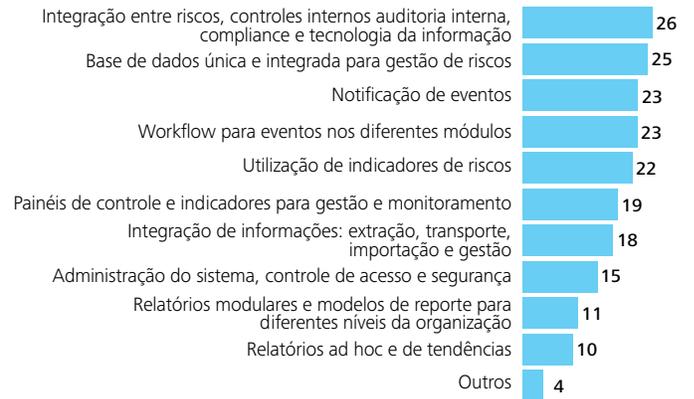


**Quais motivos e atributos levaram/levarão sua empresa a adotar este sistema? (em % de respondentes; respostas múltiplas)**

**Motivadores**



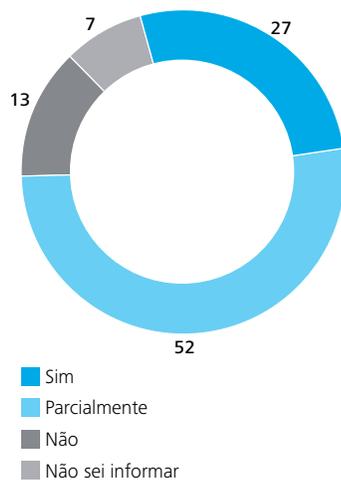
**Funcionalidades**



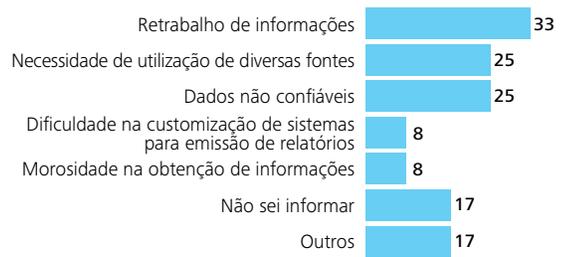
**Qual é/será o escopo de seu sistema de gestão de riscos? (em % de respondentes)**



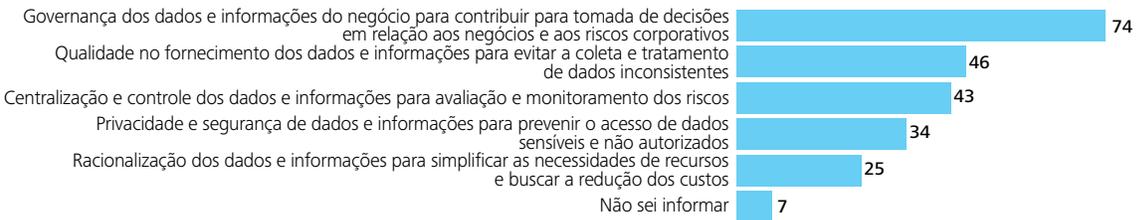
**As informações necessárias para a função de gestão de riscos estão disponíveis, completas e íntegras? (em % de respondentes)**



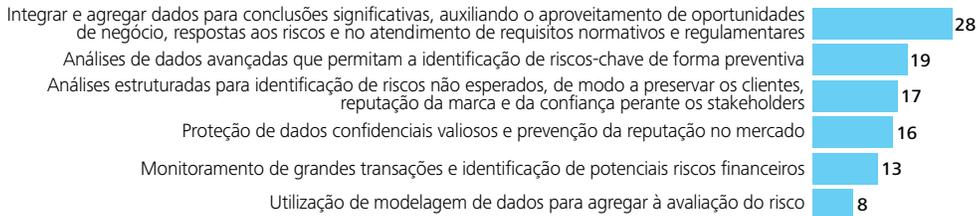
**Quais são as principais razões em caso negativo? (em % de respondentes; respostas múltiplas; até três alternativas)**



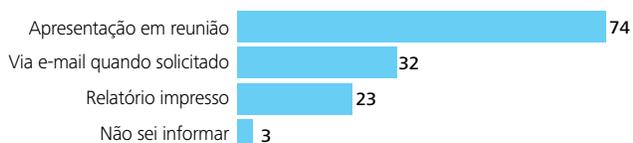
**No que diz respeito à disponibilização de dados e informações, quais componentes são fundamentais para o gerenciamento dos riscos corporativos? (em % de respondentes; respostas múltiplas; até três alternativas)**



**Na sua opinião, como uma boa infraestrutura de dados, análise e tecnologia podem contribuir para o processo de gestão de riscos? (em % de respondentes; respostas múltiplas; até três alternativas)**

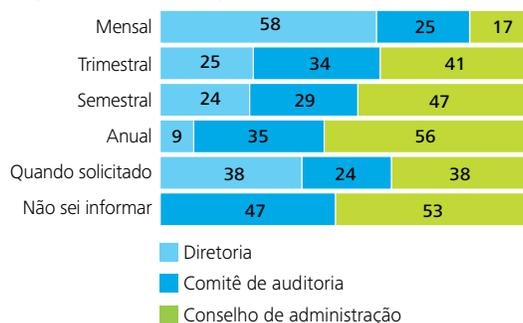


**Como a alta administração recebe reportes de riscos empresariais?**  
(em % de respondentes; respostas múltiplas)



Com relação à frequência com que a alta administração recebe reportes de riscos empresariais, é possível destacar a prevalência de uma reposta mensal para o nível de diretoria. Em mais de um terço das empresas participantes, os membros do comitê de auditoria recebem um reporte mensal, e em 41% o conselho de administração o recebe com a mesma periodicidade. No entanto, ainda prevalecem, para ambas as instâncias, o reporte anual de riscos. A boa prática preconiza um envio frequente e tempestivo de reporte a todas as instâncias.

**Frequência com que a alta administração recebe reportes de riscos empresariais (em % de respondentes)**



# Modelo operacional e de negócios

## Processos e controles para um gerenciamento adequado

As áreas de negócio buscam alinhamento com a função de gestão de riscos principalmente para o auxílio no desenvolvimento de processos e controles que de fato suportem o gerenciamento adequado dos riscos. Muito por conta da estrutura das empresas, há um escopo abrangente para a área de gestão de riscos, envolvendo funções que poderiam estar direcionadas a outras áreas.

As atividades de análise e tratamento de irregularidades e de revisão de políticas e procedimentos de controle, fortemente endereçadas pelas áreas de gestão de riscos, deveriam ser executadas, respectivamente, pelas áreas de compliance e de controles internos.

### Como você identifica novos riscos e atualiza a matriz de riscos existente na sua empresa? (respostas múltiplas; até três alternativas)



### As áreas de negócio buscam auxílio da função de gestão de riscos, principalmente, para qual atividade? (respostas múltiplas; até três alternativas)



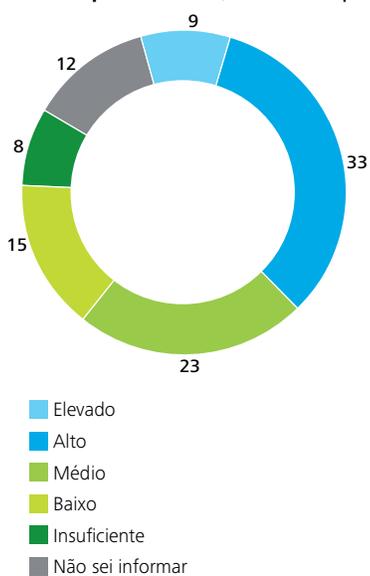
“A definição clara das principais ameaças a serem monitoradas, suportada pela preparação de respostas eficientes e em conjunto com a simulação contínua, aumentam consideravelmente a eficácia e preparação para um evento de crise.”

**André Gargaro**, sócio da frente de Cyber Risk Services da Deloitte

A vulnerabilidade em operações foi destacada como a situação de risco que mais gerou perdas nas empresas. Na sequência estão fatores externos e aspectos relacionados a pessoas. Embora figure aqui como um dos temas mais relevantes na geração de perdas, vale lembrar que a questão de talentos foi anteriormente assinalada como um risco ainda não gerenciado pelas organizações.



**As atividades realizadas pela função de gestão de riscos têm apresentado resultados na mitigação dos riscos prioritários? (em % de respondentes)**



**Eventuais perdas que ocorreram na sua empresa nos últimos dois anos estão relacionadas, principalmente, a vulnerabilidades em quais temas? (em % de respondentes; respostas múltiplas; até três alternativas)**



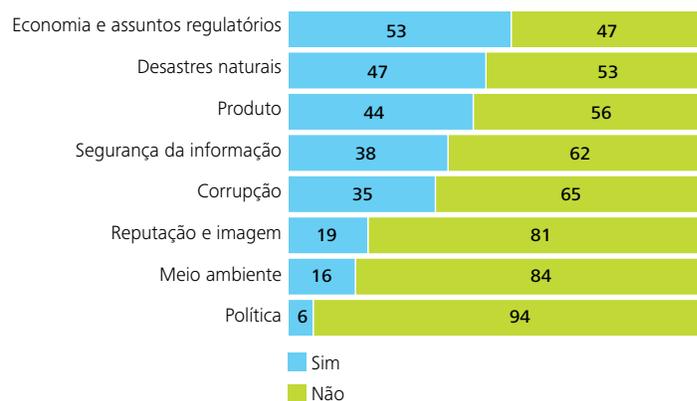
# Macrocenários de crise

## O nível de impacto nos negócios

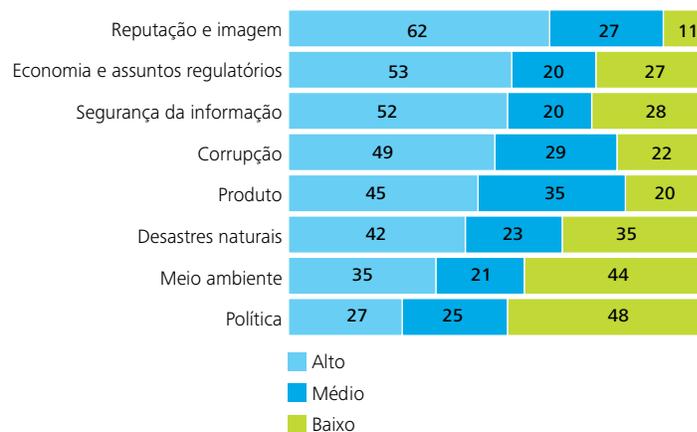
Entre as crises mais enfrentadas pelas empresas estão as relacionadas a aspectos econômicos, desastres naturais e produto. Embora surja como o terceiro menor fator de crise ocorrido com as organizações, o item reputação e imagem figura como o mais relevante. Esse resultado indica que, mesmo que não ocorram com grande frequência, as crises de reputação e imagem foram avaliadas como as de principal impacto para as empresas.

Entre as crises mais relevantes para a administração, vale destacar também as relacionadas com segurança da informação, tais como ataques cibernéticos, vazamento de informações e implicações relacionadas com ataques de vírus. Esse é um tema emergente, que ainda ganha a prioridade dos principais executivos e conselhos de administração, e tem exigido uma resposta rápida e muito estruturada das organizações.

### A sua empresa (matriz ou filial) já passou por algum tipo de crise? (em % de respondentes)



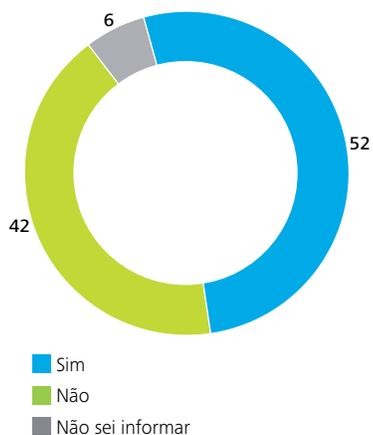
### Qual a relevância do tema para a administração? (em % de respondentes)



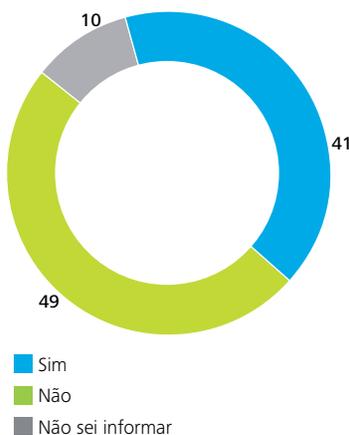
Mesmo atribuindo grande relevância aos mais diversos fatores que podem gerar crises nas empresas, pouco mais da metade dos respondentes assinalaram que a organização em que atuam possui um mapa de riscos prioritários com a visão de impacto e vulnerabilidade. Isso indica que muitas organizações não têm a clareza e a informação material para a avaliação desses riscos. Ainda, apenas 41% das empresas entrevistadas avaliam os principais cenários de crise em potencial, considerando este mapa de riscos.

Embora muitas organizações ainda não tenham um mapa de riscos prioritários, grande parte das empresas entrevistadas – 69% – adotam outras técnicas de mensuração de riscos, sejam elas qualitativas (que classificam os fatores de risco com base no conceito de materialidade para averiguar seu impacto nas operações da empresa) ou quantitativas (que permitem avaliar o provável impacto financeiro dos riscos nas variáveis de interesse a partir de avaliações estatísticas).

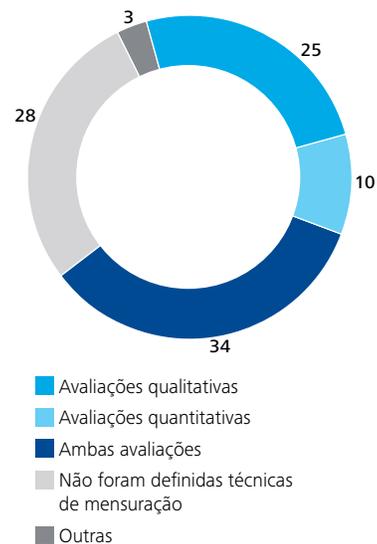
**A sua empresa possui um mapa de riscos prioritários com a visão de impacto e vulnerabilidade? (em % de respondentes)**



**A sua empresa avalia os principais cenários de crise em potencial, considerando o mapa de riscos? (em % de respondentes)**



**Quais técnicas de mensuração de riscos são adotadas pela sua empresa? (em % de respondentes)**



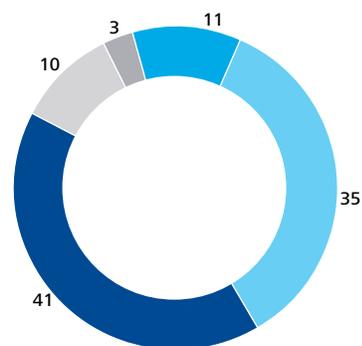
# Estratégia

## A gestão de riscos a favor da sustentabilidade dos negócios

Menos da metade dos respondentes declara ter indicadores de riscos formalmente estabelecidos, alinhados ao apetite de riscos de sua empresa, voltados a apoiar a tomada de decisão.

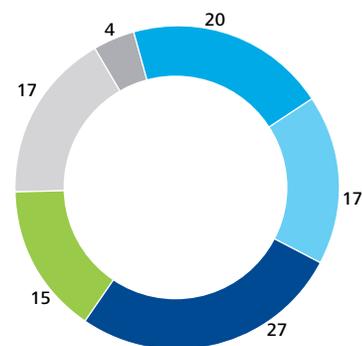
Trinta e sete por cento dos entrevistados destacaram que o nível de participação da função de gestão de riscos na definição, análise e implantação das estratégias da empresa é elevado ou alto. Por outro lado, 17% responderam que não há nenhum envolvimento entre as áreas.

**Há indicadores de riscos formalmente estabelecidos, alinhados ao apetite de riscos da sua empresa?**  
(em % de respondentes)



- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não
- Não aplicável
- Não sei informar

**Qual é o nível de participação da função de gestão de riscos na definição, análise e implantação das estratégias da empresa?**  
(em % de respondentes)



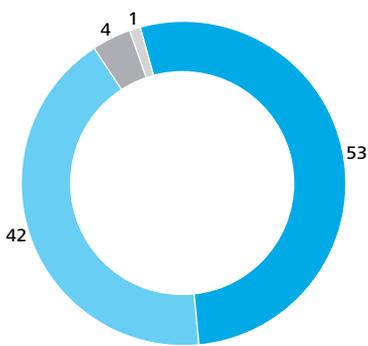
- Elevado
- Alto
- Médio
- Baixo
- Nenhum
- Não sei informar

De acordo com os respondentes, em pouco mais da metade das organizações, a função de gestão de riscos possui um enfoque explícito para identificação, avaliação e monitoramento dos riscos estratégicos. Isso indica que uma parte importante das empresas tem o foco em riscos operacionais e financeiros.

A frequência mais utilizada para as empresas para a avaliação de riscos estratégicos é a anual, seguida pela mensal. No entanto, ela pode variar de acordo com a natureza do negócio e o setor no qual está inserida.

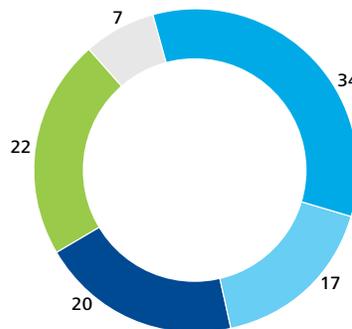
A abordagem das organizações para a gestão dos riscos estratégicos está centralizada na figura do Chief Executive Officer (CEO), com forte envolvimento do comitê de riscos. A alta administração representa 66% dos donos da gestão de riscos, um resultado que reflete uma boa prática nas organizações.

**A função de gestão de riscos possui um enfoque explícito para identificação, avaliação e monitoramento dos riscos estratégicos? (em % de respondentes)**



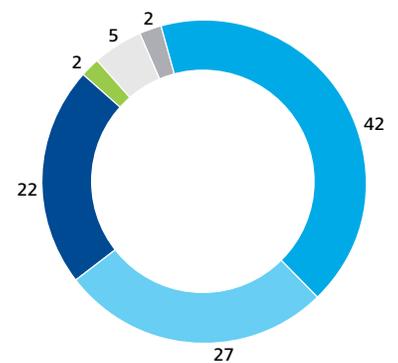
- Sim
- Não
- Não sei informar
- Outros

**Com que frequência sua empresa avalia os riscos estratégicos? (em % de respondentes)**



- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente
- Não sei informar

**Quem principalmente determina a abordagem da sua empresa para gerenciar os riscos estratégicos? (em % de respondentes)**



- CEO
- Área de gestão de riscos
- Comitê de riscos (nível de conselho)
- Conselho
- Outros
- Não sei informar

# Governança e cultura

## A disseminação das boas práticas

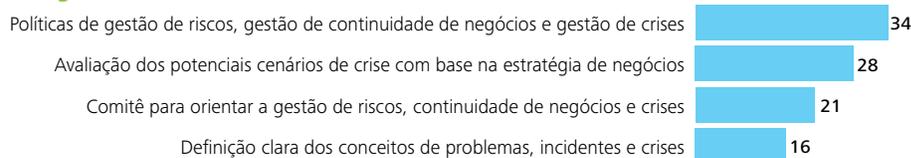
Entre as práticas de gestão de riscos e crises mais adotadas pelas organizações participantes do estudo, estão as definições de políticas de gestão de riscos, de continuidade de negócios e de crises, e a avaliação dos potenciais cenários de crise com base na estratégia de negócios, que configuram a elaboração de um projeto. Pouco mais de um quinto das organizações possuem um comitê para orientar a gestão de riscos, continuidade de negócios e crises. Outra medida pouco adotada pelas empresas respondentes é a definição clara dos conceitos de problemas, incidentes e crises.

Em relação a tecnologia e processos, a iniciativa com maior nível de implementação pelas empresas são os processos e planos de continuidade de negócios e tecnologia da informação. O que envolve o estabelecimento de planos e as simulações de potenciais cenários de crises tem menos aderência por parte das organizações.

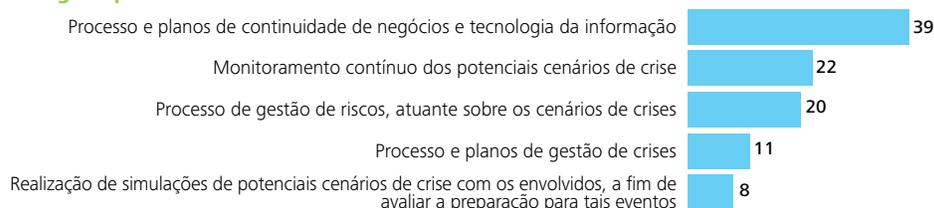
Entre os itens relacionados a pessoas, a definição de papéis e responsabilidades claramente definidos para a gestão de riscos é a mais praticada pelas empresas. Mais uma vez, o que se relaciona a gestão de continuidade de negócios e de crises foi escolhida por apenas 13% dos participantes.

### Que itens estão implementados em sua organização, considerando uma abordagem abrangente e que suporte adequadamente a gestão de crises? (em % de respondentes; respostas múltiplas)

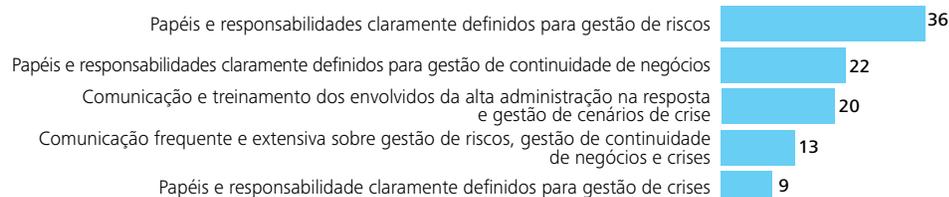
#### Estratégia



#### Tecnologia e processos



#### Pessoas

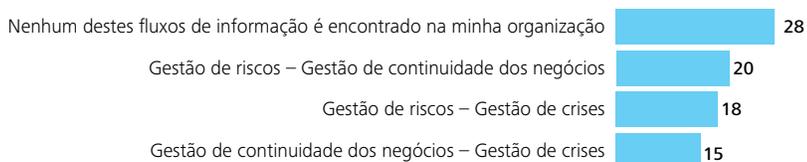


É considerada uma prática de mercado a integração entre os temas gestão de riscos, gestão de continuidade dos negócios e gestão de crises. Em 28% das organizações participantes da pesquisa, não foram encontrados fluxos de comunicação entre esses processos. A comunicação entre as práticas de gestão de riscos e de gestão de continuidade dos negócios é a segunda mais adotada. Segundo os respondentes, os fluxos com os processos de gestão de crises são os menos integrados.

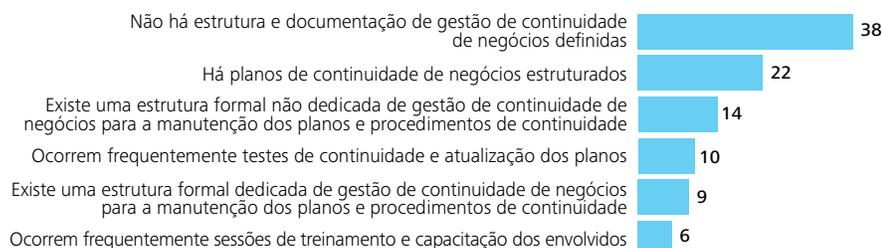
Trinta e oito por cento das empresas não contam com estrutura e documentação de gestão de continuidade de negócios definidas. Apenas 22% destacaram ter planos de continuidade de negócios estruturados. Esse resultado revela que, em muitas empresas, ainda não há um plano de continuidade com foco em gestão de riscos e crises.

Apenas 10% das organizações realizam testes – uma ferramenta de extrema importância para validar o plano de continuidade. E somente 6% afirmaram realizar frequentemente sessões de treinamento e capacitação dos envolvidos.

**Com relação às opções de comunicação entre os processos de gestão de riscos, gestão de continuidade dos negócios e gestão de crises (em % de respondentes; respostas múltiplas)**



**Em relação à estrutura de gestão de continuidade de negócios na sua empresa... (em % de respondentes; respostas múltiplas)**

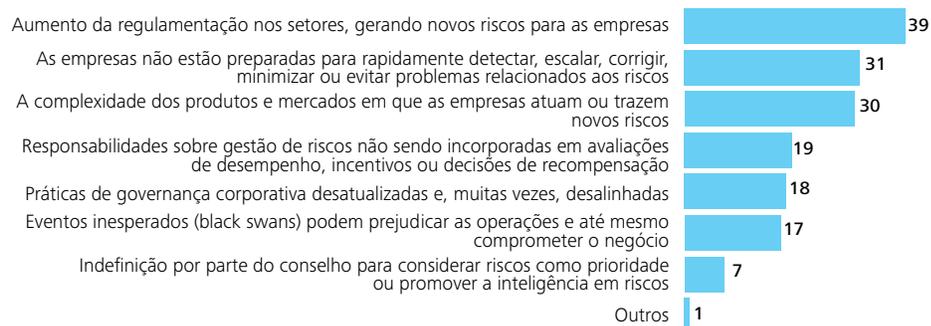


“A integração dos processos de gestão de riscos, de continuidade de negócios e de crises maximiza a inteligência e as competências mais complexas para gerir o atual ambiente de riscos do Brasil, além de gerar a capacidade necessária para antecipar crises.”

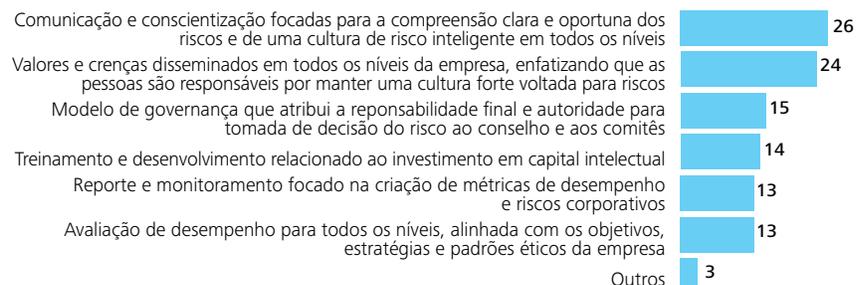
**José Pela Neto**, gerente sênior da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte

O aumento da complexidade do ambiente regulatório, dos cenários de riscos e do mercado está impulsionando a necessidade de uma governança de riscos mais rigorosa.

**O que está impulsionando a necessidade de uma governança de riscos mais rigorosa?**  
(em % de respondentes; respostas múltiplas; até três alternativas)



**Com relação à estrutura de gestão de riscos em sua organização...**  
(em % de respondentes; respostas múltiplas)



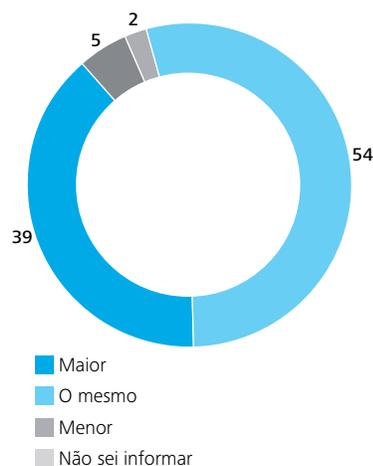
# Benefícios e desafios

## Motivadores para transformar os processos de gestão de riscos

Mais da metade das organizações assinalou que o interesse pelo desenvolvimento e transformação do processo de gestão de riscos aumentou em sua empresa nos últimos anos.

Entre os principais motivadores para transformação do processo de gestão de riscos estão a mitigação de riscos para o cumprimento das estratégias de negócio definidas e a atuação com foco nos riscos prioritários. Essa realidade indica que, nas empresas, o trabalho de gestão de riscos e crises ainda é realizado muito em resposta às expectativas do mercado e das regulamentações.

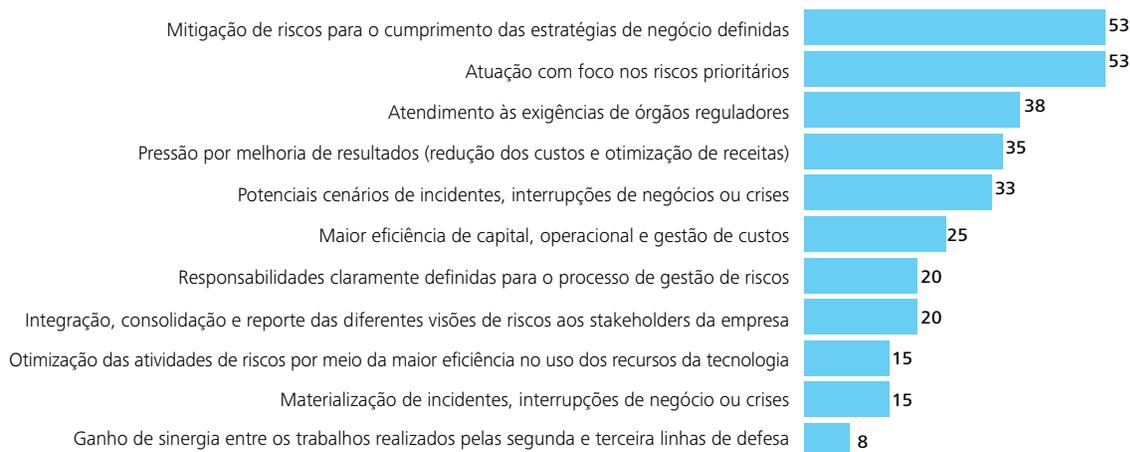
**Nos últimos anos, qual tem sido o interesse pelo desenvolvimento e transformação do processo de gestão de riscos em sua empresa? (em % de respondentes)**



“A gestão de riscos socioambientais é essencial para mitigar complexas situações de crise. Além de auxiliar na identificação dos riscos associados à operação, também contribui para a minimização dos riscos de reputação e imagem. Ela busca garantir não apenas o compliance nas atividades executadas internamente pelas empresas, mas também a redução dos impactos causados ao longo de toda cadeia de valor.”

**Camila Araújo**, sócia da área Consultoria em Gestão de Riscos e líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte

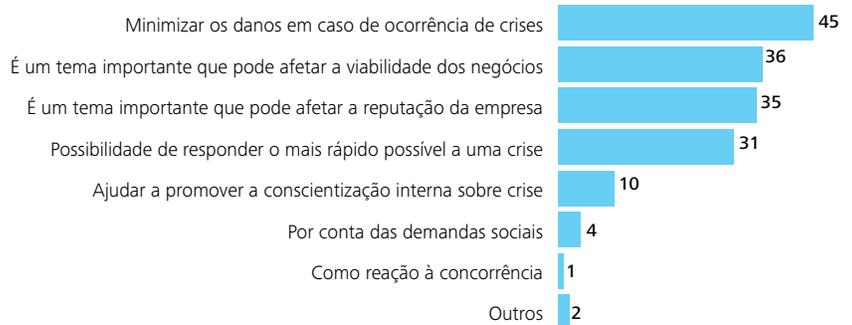
**Quais são os principais motivadores para transformação do processo de gestão de riscos? (em % de respondentes; respostas múltiplas; até quatro alternativas)**



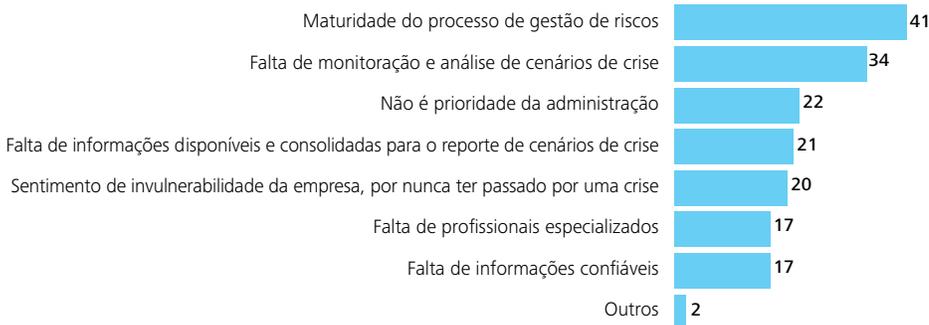
Entre os principais benefícios da gestão adequada da preparação para uma crise está a capacidade de uma resposta rápida visando a mitigação de perdas e prejuízos. Com menos destaque, surgem os aspectos relativos à prevenção.

As empresas que desejam implementar uma gestão adequada de riscos muitas vezes não contam com um processo maduro de gestão de crises, o que indica uma necessidade de maior sinergia e fluxo entre os processos nas organizações.

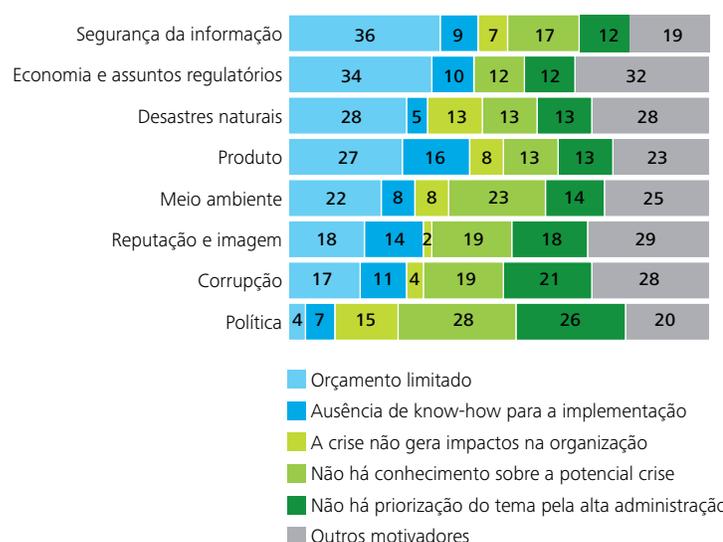
**Quais são os motivos que incentivam a empresa a se preparar e responder a uma crise? (em % de respondentes; múltipla escolha)**

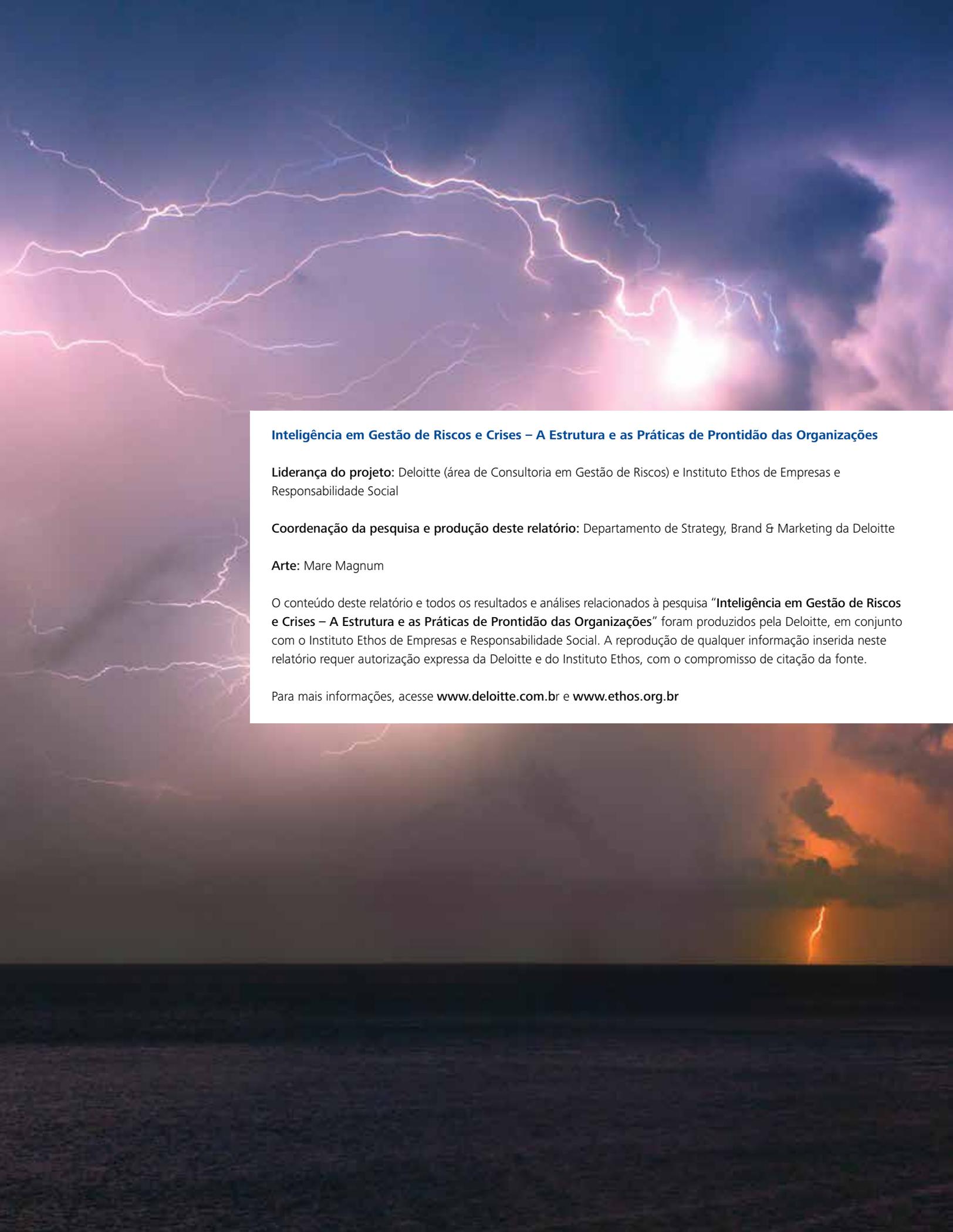


**Em sua opinião, quais os principais desafios na implantação ou transformação de um processo de gestão de crises? (em % de respondentes; múltipla escolha)**



**Para cada macrocenário de crise, o item que mais se aproxima à situação atual de endereçamento do cenário pela organização é: (em % de respondentes)**





## **Inteligência em Gestão de Riscos e Crises – A Estrutura e as Práticas de Prontidão das Organizações**

**Liderança do projeto:** Deloitte (área de Consultoria em Gestão de Riscos) e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

**Coordenação da pesquisa e produção deste relatório:** Departamento de Strategy, Brand & Marketing da Deloitte

**Arte:** Mare Magnum

O conteúdo deste relatório e todos os resultados e análises relacionados à pesquisa “**Inteligência em Gestão de Riscos e Crises – A Estrutura e as Práticas de Prontidão das Organizações**” foram produzidos pela Deloitte, em conjunto com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. A reprodução de qualquer informação inserida neste relatório requer autorização expressa da Deloitte e do Instituto Ethos, com o compromisso de citação da fonte.

Para mais informações, acesse [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br) e [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro constituem entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

