

**Deloitte.**



Manual de Gestão de Crises  
para Relações com Investidores  
Comunicação e estratégia  
para a preservação de valor



## Sumário

Introdução.....	02
Operação padrão (dia a dia) versus cenários de crise.....	03
A relevância da classificação de eventos.....	04
Modelo de gestão de crises.....	06
Checklist.....	16

## Introdução

Seja um acidente que interrompa a sua cadeia de suprimentos ou uma notícia viral nas mídias sociais: as empresas precisam gerir crises o tempo todo, independente do seu porte. Estas são inerentes à gestão de negócios, mas lidar com uma grande crise é uma questão diferente. Um único grande evento, ou uma combinação deles, pode desencadear cenários de crise que podem ameaçar a continuidade do negócio.

As crises expõem os níveis de preparação e a capacidade de resposta de uma organização, testando os valores, a liderança e a sua reputação em um momento em que não há espaço para erros.

No mundo de hoje, a tecnologia e as mídias sociais têm aumentado substancialmente a visibilidade das crises, o que pode levar a uma maior exposição do risco de reputação. Quando as crises são bem geridas, esse desgaste tende a ser reduzido, pela credibilidade gerada por uma resposta adequada e séria. Porém, é evidente que o inverso também é verdadeiro.

Este cenário pode também impactar a atuação do profissional de Relações com Investidores (RI), uma vez que este é um agente fundamental para o equilíbrio das expectativas dos diferentes públicos envolvidos na criação e na percepção de valor de uma organização – acionistas, investidores e demais agentes de mercado.

Compreender a natureza dos diferentes eventos de crise e refletir sobre a melhor maneira de lidar com cada um deles fazem, cada vez mais, parte da atuação multifacetada do profissional de RI.

Um processo maduro de gestão de crises visa a suportar todo o ciclo de vida destes cenários de crise, desde a sua identificação até a sua superação.

## Operação padrão (dia a dia) versus cenários de crise

As organizações precisam atender às demandas de seus diversos públicos de interesse, bem como antecipar as necessidades dos clientes gerando o ciclo necessário para o crescimento contínuo. Este cenário, cada vez mais intenso, é pressionado dia após dia pelos diversos obstáculos e ameaças que a necessidade de desenvolvimento e crescimento contínuo requer das organizações, e que ao mesmo tempo expõem as empresas aos mais diversos riscos de reputação.

Sempre que este fluxo contínuo é ameaçado, as organizações se deparam com problemas, incidentes e emergências onde ainda é possível responder com planos de resposta e contingência. Porém, ao enfrentar situações não planejadas ou de grande complexidade, identificamos as crises.

A amplitude das situações e cenários de crise podem variar de aspectos de infraestrutura tecnológica, desastres naturais, ameaças cibernéticas, intervenção de regulamentação, ameaças geopolíticas, danos ambientais, situações de mercado, diretrizes estratégicas e modelos de negócio.

As organizações devem se manter preparadas para enfrentar estes cenários, uma vez que não é possível definir com exatidão quando acontecerão. Em uma situação de crise, o tempo é o fator-chave. Respostas imediatas são esperadas por todos os envolvidos, com a preocupação de minimizar a magnitude da situação, protegendo a reputação da organização.

O nível de maturidade do processo de gestão de crises e a consequente capacitação dos envolvidos podem determinar a magnitude de um cenário de crise. Contudo, é a prática de monitoração do contexto de riscos e de operação que suportam a identificação prévia desses cenários, gerando vantagem para responder e se recuperar mais forte.

## A relevância da classificação de eventos

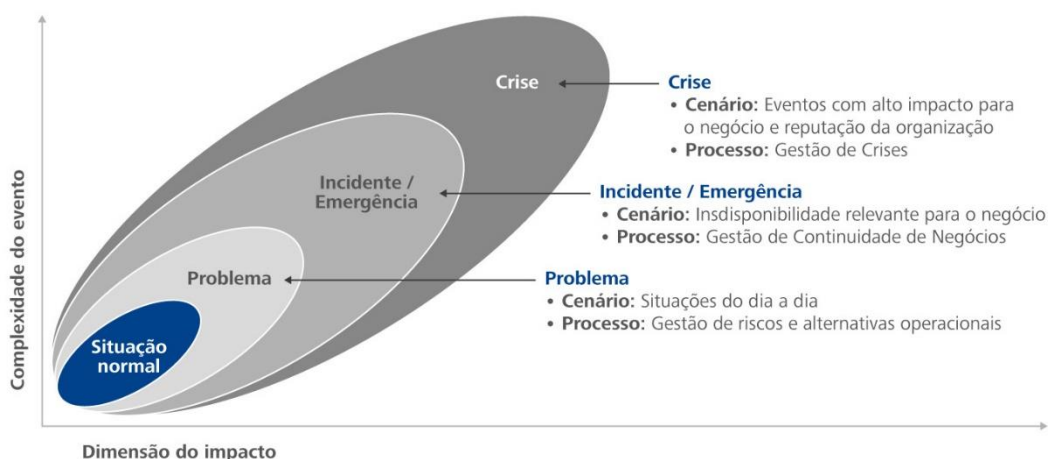
A atuação adequada do gerenciamento de crises depende de uma análise detalhada de cada evento, a fim de classificá-los com a maior precisão possível durante o processo de resposta a incidentes ou gestão de crises.

As diversas situações do dia a dia das organizações podem dominar a atenção dos responsáveis pelo negócio pela ineficiência ou inexistência do mecanismo de classificação dos eventos e de direcionamento aos responsáveis pelo entendimento e tratamento dessas ocorrências. Estes eventos podem ser superestimados, exigindo mais atenção, tempo e recursos do que o necessário. Quando subestimados, podem trazer exposições excessivas e inaceitáveis para os executivos da organização.

Os cenários de crise possuem alta complexidade e impacto, gerando muito esforço para a sua resposta e solução. Muitas vezes, acontecem explorando as exposições ou vulnerabilidades das organizações. Contudo, podem surgir de pequenos eventos decorrentes do dia a dia que, quando combinados, dificultam uma resposta.

Por isso, é recomendado que um processo de monitoramento suporte adequadamente a identificação de diversos eventos, a fim de apoiar a classificação e a formalização da natureza e dimensão dos cenários (problema, incidente / emergência e crise), direcionando assim da forma mais adequada o entendimento tempestivo de seus potenciais impactos.

A atuação dos processos em cada momento dos eventos do dia a dia determina a magnitude e a complexidade do cenário de crise que pode ser gerado. A maturidade e a integração de cada processo de suporte ou linha de defesa são fundamentais para a proteção da reputação da organização.



### Tipos de eventos (Problema, Incidente / Emergência, Crise)

#### Problema

Problemas são eventos decorrentes do dia a dia, que, quando não monitorados e tratados com a devida relevância, podem gerar impactos significativos dentro de uma organização.

Para obter um melhor monitoramento dos problemas e ter uma avaliação mais detalhada de seus potenciais impactos, um processo de Gestão de Riscos faz-se necessário, para atuar de forma densa na obtenção de informações sobre controles e maturidade dos processos, entre outros aspectos de exposição.

### **Incidente / Emergência**

Incidente e Emergência são fatos ou eventos que não fazem parte da operação padrão de um serviço e que podem causar uma interrupção ou a redução na qualidade do serviço. A interrupção pode afetar sistemas automáticos de processamento, serviços de apoio ou operações de negócios essenciais que resultem na incapacidade de uma organização para prestar o serviço por um algum período de tempo.

É sugerido que os incidentes e emergências sejam monitorados por meio da inserção de um ou mais processos voltados para a Gestão de Continuidade dos Negócios. Essa por sua vez ajudará a organização a responder de forma estruturada cenários que envolvam incidentes e emergências, garantindo assim alternativas tático-operacionais para a manutenção das operações de negócio de missão crítica.

### **Crise**

Crises podem ser classificadas como qualquer evento ou percepção negativa que possa trazer danos à imagem da organização ou prejudicar seu relacionamento com a sociedade, clientes, acionistas, investidores, parceiros, órgãos reguladores, poderes públicos e demais partes interessadas.

Uma organização pode ter processos estabelecidos para gerir interrupções rotineiras, porém, crises podem ser dinâmicas e imprevisíveis, dificultando sua gestão. Crises desafiam organizações, pessoas, funções e processos de forma não usual e necessitam de gestão e respostas dedicadas e dinâmicas.

O tratamento para potenciais crises deve ser realizado por meio da Gestão de Crises, cujo principal objetivo é gerenciar eventos de grande dimensão que podem comprometer a perenidade e a reputação de negócios.

## Modelo de gestão de crises

A definição de um modelo de gestão de crises para suportar a integração adequada das linhas de defesa orienta o desenvolvimento da resiliência empresarial e a priorização tempestiva de determinados eventos, minimizando a exposição a cenários de crise. Demonstramos abaixo o modelo de integração das linhas de defesa.



### A resiliência empresarial e as linhas de defesa

Os processos de suporte à gestão de crises ou às linhas de defesa da reputação das organizações têm o objetivo de estruturar processos que trabalhem na redução da exposição a riscos inaceitáveis, minimizando, assim, a exposição ou a vulnerabilidade a cenários de crise.

Relacionamos abaixo as principais linhas de defesa que podem suportar o estabelecimento de níveis adequados de resiliência empresarial para suportar a função de Relações com Investidores na vigilância da reputação da organização em cenários de crise.

Processo / Linha de Defesa	Gestão de Riscos	Gestão de Continuidade dos Negócios	Gestão de Crises
<b>Objetivo</b>	Reduzir o risco global em linha com objetivos de negócio	Responder a incidentes tático-operacionais inaceitáveis às operações de negócios de missão crítica	Gerenciar eventos de grande dimensão que podem comprometer a perenidade e a reputação de negócios
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar oportunidades;</li> <li>• Mitigar riscos para o cumprimento das estratégias de negócios;</li> <li>• Melhorar a eficiência operacional;</li> <li>• Suportar gestão de capital e atratividade de investimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir requisitos para operação de negócios de missão crítica em situações de contingência;</li> <li>• Manter estratégias de continuidade das operações de missão crítica;</li> <li>• Capacitar pessoas na utilização das estratégias de contingência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar cenários pré-crise;</li> <li>• Capacitar pessoas para responder às crises;</li> <li>• Deliberar respostas em tempo real;</li> <li>• Facilitar a comunicação com os públicos de interesse;</li> <li>• Definir planos de recuperação pós-crise.</li> </ul>

### O papel do RI dentro da resiliência empresarial

As responsabilidades de aproximar as organizações de seus investidores e do mercado requerem da função de RI um papel fundamental em promover e manter a geração de valor da organização às partes interessadas. O exercício pleno desta função depende de uma estrutura de resiliência empresarial adequada aos desafios da organização e alinhado com a governança corporativa.

A função de RI depende de reportes tempestivos sobre o nível de maturidade das suas linhas de defesa para o risco de reputação. Além do papel de interlocutor entre a organização e os investidores e o mercado, o RI pode atuar com o objetivo de promover e conscientizar a organização sobre a relevância de manter um modelo de gestão que promova a resiliência empresarial, integrando funções de Gestão de Riscos, Gestão de Continuidade dos Negócios e Gestão de Crises.

Estabelecer uma função adequada de resiliência empresarial permite a governança e o alinhamento do interesse de todos os públicos e fortalece a percepção positiva da organização junto ao mercado.

### Gestão de riscos

A gestão de riscos objetiva estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades, bem como orientar os processos de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos pertinentes às atividades, fornecendo uma visão de riscos à tomada de decisões estratégicas da organização. É válido ressaltar também que sempre existirão riscos desconhecidos pela organização.

### Benefícios da gestão de riscos

A inserção de um modelo de gestão de riscos possibilita que a alta administração e os demais gestores da organização possam lidar de forma eficiente com as incertezas do dia a dia, buscando um equilíbrio entre desempenho, retorno e riscos associados.

- Aumenta o valor da organização, mediante a mitigação da probabilidade ou impacto de eventos de perda;
- Promove maior transparência ao informar aos investidores e ao público em geral os riscos aos quais a organização está exposta;
- Melhora os padrões de governança;
- Permite o desenho de processos claros para identificar, monitorar e mitigar riscos;
- Aprimora as ferramentas de controles internos para medição, monitoramento e gestão de riscos;
- Melhora a comunicação entre as áreas da organização;
- Define uma metodologia para mensurar e priorizar os riscos;
- Aumenta a transparência para os *stakeholders* em relação aos fatores que possam valorizar ou prejudicar a organização.

### Processos da gestão de riscos

#### *Identificar os riscos*

A identificação de riscos objetiva reconhecer e descrever os riscos aos quais a empresa está exposta. Recomenda-se definir, nesta etapa, eventos, fontes, impactos e responsáveis por cada risco analisado. É importante ressaltar que a identificação dos riscos é realizada com a participação de todos os colaboradores envolvidos nos negócios da empresa em seus diferentes níveis.

#### *Avaliar os riscos*

Após o processo de identificação dos riscos, são realizadas análises, objetivando a definição dos atributos de impacto e vulnerabilidade utilizados na priorização dos riscos que deverão ser tratados.



#### *Monitorar os riscos*

Com o objetivo do aprimoramento contínuo da gestão de riscos, o processo de monitoramento consiste em acompanhar o desempenho dos indicadores de riscos e supervisionar a implantação e a manutenção dos planos de ação e o alcance das metas estabelecidas, por meio de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes.

#### *Informação e comunicação dos riscos*

A comunicação durante todas as etapas do processo de gestão integrada de riscos alcança todas as partes interessadas, sendo realizada de maneira clara e objetiva.

### **Papéis e responsabilidades**

#### *Conselho de administração*

- Aprovar o nível do apetite de riscos da organização;
- Aprovar a política de riscos e suas revisões;
- Supervisionar o processo de gestão de riscos.

#### *Comitê de riscos*

- Realizar a análise da política de riscos da organização, assim como qualquer revisão;
- Definir os riscos a serem priorizados para tratamento, com base nas sugestões e informações fornecidas pelas gerências de riscos;
- Prover o alinhamento de assuntos estratégicos e operacionais no processo de gestão integrada de riscos;
- Avaliar o desempenho dos indicadores de riscos, de modo a alinhá-los aos objetivos estratégicos da organização.

#### *Gerência de riscos*

- Planejar e garantir a aplicação e manutenção da metodologia de gestão de riscos na organização;
- Apoiar a identificação e a avaliação dos riscos corporativos da organização;
- Semear a cultura de gerenciamento de riscos na organização, conscientizando os colaboradores sobre os riscos inerentes ao negócio e suas responsabilidades no processo de gestão integrada de riscos.

#### *Áreas de negócio*

- Gerenciar os riscos inerentes aos processos de negócio pertinentes à área;
- Identificar oportunidades, visando à obtenção de vantagem competitiva e aumento do valor para investidores e demais *stakeholders*.

### **Gestão de Continuidade dos Negócios**

A Gestão de Continuidade dos Negócios (GCN) tem como objetivo orientar a organização nas respostas a situações de interrupção e indisponibilidade prolongada da infraestrutura tecnológica ou de operação das áreas de negócio, evitando o estabelecimento de potenciais cenários de crise.

A estrutura de GCN responde a situações de interrupção e indisponibilidade prolongada da infraestrutura tecnológica ou de operação das áreas de negócio, evitando o estabelecimento de potenciais cenários de crise. A GCN contempla os seguintes planos:

#### *Plano de resposta a incidentes*

O plano de resposta a incidentes descreve um conjunto coordenado de procedimentos de resposta a incidentes, designando papéis e responsabilidades aos envolvidos.

#### *Plano de continuidade de negócios*

O plano de continuidade de negócios tem o objetivo de orientar e suportar as atividades de entrada e operação das áreas de negócio em contingência.

#### *Plano de continuidade de TI*

O plano de continuidade de Tecnologia da Informação (TI) tem o objetivo de orientar e suportar as atividades de entrada e operação da área de TI e sua infraestrutura tecnológica em contingência.

### **Benefícios da Gestão de Continuidade dos Negócios**

Processos contínuos de gestão e governança que são suportados pela alta direção e que recebem os recursos apropriados para garantir que os passos necessários estejam sendo tomados permitem identificar o impacto de perdas em potencial, manter estratégias e planos de recuperação viáveis e garantir a continuidade de fornecimento de produtos e serviços por meio de treinamentos, testes, manutenção e análises críticas.

- Orientar a identificação e a proteção dos produtos e serviços críticos da operação de uma organização;
- Aumentar a capacidade de gestão de incidentes de grande proporção que gerem indisponibilidade dos produtos e serviços críticos de uma organização;
- Aumentar a visibilidade da dependência da organização em relação a: (i) Pessoas; (ii) Instalações; (iii) Tecnologia; (iv) Informação; (v) Suprimentos; (vi) Partes interessadas;
- Melhorar a capacitação de pessoas para responder de maneira eficaz aos incidentes de grande proporção;
- Auxiliar no cumprimento de obrigações legais e regulamentares.

### **Processos da Gestão de Continuidade dos Negócios**

Os processos de GCN devem ser seguidos com base no método de gestão PDCA (do inglês Plan, Do, Check and Act), focado em controle e melhoria contínua de processos de GCN.

#### *Planejar (Plan)*

Estabelecer uma política de continuidade dos negócios, objetivos, metas, controles, processos e procedimentos pertinentes à gestão de risco e melhorar a continuidade dos negócios, para obter resultados conforme os objetivos e políticas de toda a organização.

#### *Fazer (Do)*

Implementar e operar a política de continuidade de negócios, controles, processos e procedimentos.

#### *Verificar (Check)*

Monitorar e analisar criticamente o desempenho em relação aos objetivos e a política de continuidade de negócios, reportando para a direção as necessidades de aprimoramento e ações de melhoria.

### *Agir (Act)*

Manter e melhorar a Gestão de Continuidade dos Negócios, tomando ações corretivas e preventivas com base nos resultados da análise crítica do gestor, e reavaliando o escopo da GCN, as políticas e os objetivos de continuidade dos negócios.

## **Papéis e responsabilidades**

O ciclo de vida de Gestão de Continuidade dos Negócios depende da operacionalização dos papéis e responsabilidades de seus integrantes, conforme relacionado abaixo:

### *Comitê de resposta a incidentes*

- Coordenar a resposta a incidentes, realizando o acionamento dos diversos planos do GCN.
- Supervisionar a elaboração, o desenvolvimento, a implementação, a manutenção e a revisão de todos os planos da Gestão de Continuidade dos Negócios.
- Definir planos de ação para adequação de desvios da Gestão de Continuidade dos Negócios.
- Realizar aprovação de alteração em política, procedimentos e processos de GCN, Análise de Impacto nos Negócios (BIA), Avaliação de Riscos (AR) e estratégias de continuidade.

### *Líder de Gestão de Continuidade dos Negócios*

- Conduzir sessões de treinamento, testes e exercícios dos planos.
- Realizar a análise crítica da Gestão de Continuidade dos Negócios e revisão da GCN em conjunto com a área de controles internos, caso exista.
- Definir planos de ação para adequação de desvios do sistema de Gestão de Continuidade dos Negócios.
- Desenvolver a cultura de Gestão de Continuidade dos Negócios na organização.

### *Controles internos*

- Revisar esta política, anualmente ou sempre que ocorrerem alterações que afetem a GCN.
- Coordenar a elaboração, o desenvolvimento, a implementação e a manutenção dos planos da GCN.
- Submeter alterações nos procedimentos e processos de GCN à aprovação do comitê de resposta a incidentes.
- Realizar a Análise de Impacto nos Negócios e a Avaliação de Riscos.

### *Coordenador do plano de Gestão de Continuidade dos Negócios (Continuidade operacional)*

- Auxiliar na definição de estratégias de recuperação de negócios.
- Auxiliar na condução da Análise de Impacto nos Negócios com informações de processos, procedimentos alternativos e identificação de requisitos de continuidade.
- Propor os recursos necessários para compor os times de contingência e realizar os testes e exercícios dos planos relacionados à sua área.
- Manter o Plano de Continuidade Operacional (PCO) atualizado e informar alterações a área de controles internos.

### *Coordenador do plano de continuidade de Tecnologia da Informação*

- Auxiliar na definição de estratégias de recuperação de TI.
- Manter o plano de continuidade de Tecnologia da Informação atualizado e informar alterações para a área de controles internos.
- Comunicar o processo de gestão de mudanças formalmente sempre que existirem informações relacionadas a alterações de recursos de infraestrutura e de TI.

## Gestão de crises

A gestão de crises viabiliza os procedimentos a serem adotados antes, durante e após uma situação de crise, bem como define a estrutura organizacional da equipe de gerenciamento de crises e seus papéis e responsabilidades.

Os processos da gestão de crises têm como objetivo estabelecer padrões estruturados que objetivam auxiliar nas respostas a possíveis situações que caracterizem uma crise, conforme abaixo:

- Obter o controle da situação o mais breve possível;
- Comunicar as partes internas e externas;
- Estrutura, papéis e responsabilidades bem definidos;
- Desenvolver um processo de tomada de decisão claro e ensaiado;
- Contar com uma liderança efetiva em todos os níveis da organização;
- Garantir pessoas com competência em papéis específicos de gestão de crises, por meio de treinamentos, exercícios e avaliações de seu conhecimento, habilidades e experiência;
- Manter um log compreensivo de registros e políticas de todas as decisões tomadas;
- Aprender com os erros e efetuar mudanças para evitar sua recorrência.

A gestão de crises é suportada pelos seguintes documentos:

### *Plano de gerenciamento de crises*

O plano de gerenciamento de crises visa estabelecer ações e responsáveis durante um momento de crise, apoiando também cenários que definem algum tipo de risco para as pessoas, os ativos ou a reputação da organização.

### *Formulário de resposta à crise*

Formulário de suporte para a documentação da situação de crise, a fim de orientar o processo de entendimento, resposta e recuperação de crises.

## Benefícios da gestão de crises

Uma política de gestão de crises bem definida e estruturada é capaz de agregar à organização muitos benefícios:

- Maior preparo para a organização suportar um evento de crise;
- Estabelecimento de prioridades e respostas mais adequadas aos cenários de crise;
- Facilita a coordenação e comunicação com os *stakeholders* e demais partes envolvidas;
- Redução do impacto financeiro, operacional, legal e de imagem;
- Maior confiabilidade da organização perante seus investidores.

## Processos de gestão de crises

A fim de suprir o entendimento completo e alinhado com práticas de mercado, recomendamos abaixo uma relação de requisitos para uma metodologia de gestão de crises que visa a suportar as organizações nos momentos de preparação, resposta e recuperação de cenários de crise.

### *Preparação*

- Riscos estratégicos: Identificar e avaliar riscos estratégicos que representem ameaça significativa para os objetivos do negócio.

- Planejamento de cenário: Construir cenários em torno dos principais riscos e oportunidades de um evento futuro inesperado.
- Planejamento de gestão de crises: Preparar-se para eventos com potenciais consequências para a interrupção de operações e danos à reputação e ao valor para o acionista.
- Monitoramento: Monitorar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores da situação de crise em tempo real, suportando a identificação prévia de cenários de crise.

#### *Resposta*

- Comunicação de crise: Estar preparado para antecipar ou responder a investidores, imprensa e mídias sociais sobre as ameaças de reputação financeira e imagem da organização.
- Resposta em tempo real: Desenvolver um comitê de crise e uma equipe de especialistas técnicos para suporte imediato ao evento crítico.
- Monitoramento: Monitorar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores da situação de crise durante um cenário de crise.

#### *Recuperação*

- Recuperação pós-crise: Estruturar força-tarefa a fim de recuperar os serviços financeiros impactados, análise forense, reclamações, recuperação de desastre, resolução de litígios (judicial) e demais ações e serviços em apoio à recuperação de crise.
- Avaliação pós-crise: Avaliar resposta à crise para tirar lições aprendidas e assim estar preparado para futuras crises.
- Comunicação de crise: Estar preparado para antecipar ou responder a investidores, imprensa e mídias sociais sobre as ameaças de reputação financeira e imagem da organização.
- Monitoramento: Monitorar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores após um cenário de crise.

### **Comunicação de crises**

A comunicação de crises faz parte do plano de gerenciamento de crises, onde devem participar profissionais de comunicação com o suporte de todas as áreas de conhecimento da alta administração, incluindo relações públicas e Relações com Investidores. Tem como objetivo de reduzir os potenciais danos, proteger o valor da organização e minimizar os impactos sobre a sua reputação organização.

Na perspectiva do público, o conselho é raramente tornar visível a crise. Uma crise de liderança pode pressionar conselheiros diante dos microfones da mídia. Mas, nessa altura, no entanto, muito pode ter acontecido nos bastidores, uma vez que enfrentar jornalistas, reguladores e acionistas em um momento de grande drama é apenas uma parte da tarefa de crise.

#### *Comunicação interna*

A comunicação interna possui um papel importante, seja à frente da comunicação do cenário de crise, ou com uma atuação de forma coadjuvante. Seja para deixar o público interno informado no momento da crise ou alinhar as ações e informações que irão para o público externo, sugere-se também que o profissional envolvido no comunicado interno faça parte do comitê de gerenciamento de crise e auxilie também na confecção dos planos. Orienta-se que os envolvidos em uma comunicação interna devam estar totalmente cientes de qualquer situação de crise, uma vez que ele deve ser o primeiro a repassar as informações ao público-alvo: os colaboradores.

### *Comunicação externa*

- O conteúdo transmitido deve estar fundamentado em evidências ou fatos concretos, respaldados por investigações ou laudos internos ou externos.
- Os comunicados não podem omitir informações relevantes, que sejam de interesse dos *stakeholders*, sob o risco de comprometer a credibilidade ou a reputação da organização.
- A mensagem deve estar orientada para diminuir as tensões de Relações com os Investidores.
- Os porta-vozes da organização devem se preocupar em informar fatos concretos e relevantes sobre a gestão e o controle da crise, evitando apontar suposições ou indícios.
- Todos os comunicados devem estar alinhados, de modo que não haja conflito ou contradição entre as informações divulgadas.
- Ao final de cada comunicado deve-se estabelecer o próximo ponto de situação. Os compromissos estabelecidos e anunciados aos *stakeholders* devem ser factíveis e exequíveis.
- Deve-se estabelecer uma prioridade de comunicação aos públicos de interesse, bem como um conteúdo de comunicação previamente definido e aprovado, a ser revisado no momento da utilização.

### Partes envolvidas no plano de comunicação:

- Alta administração;
- Comunicação;
- Marketing;
- Clientes;
- Fornecedores;
- Reguladores e entidades legais;
- Investidores e acionistas;
- Comunidade;
- Mídias de interesse;
- Relações com Investidores.

Qualquer outra função organizacional ou entidade externa que fizer parte do cenário de crise deve ser envolvida, seja na preparação ou na aplicação do plano de comunicação.

### **Posicionamento do RI em eventos de Crise**

Ao deparar-se com um evento de crise, a área de Relações com Investidores precisa estar preparada para atuar na proteção da reputação e do valor da organização. Transparência e comunicação são as bases essenciais para uma gestão de crise adequada. Com a chegada da internet e a quebra de barreiras fiscais, as informações possuem alcance muito amplo e rápido. Contudo, é extremamente importante uma resposta ágil da organização sobre as notícias, prestando contas a todos os seus públicos.

Neste momento, é importante reforçar os “três Cs” da comunicação: conteúdo, consistência e credibilidade.

Conteúdo é a base da comunicação em eventos de crise. Recomenda-se que o profissional de Relações com Investidores transforme o conjunto de informações disponíveis e divulgáveis em um case que alinhe a expectativa de todas as partes envolvidas. Muito mais do que entender os fatores que podem impactar o negócio, os investidores procuram a garantia de que todo possível está sendo feito para a entrega dos melhores resultados,

levando em consideração todos os possíveis cenários. A principal reposta a ser passada é que a organização e seus colaboradores estão aptos a entregar a melhor performance, independente dos eventos enfrentados.

Em todos os cenários de crise, a função de RI torna-se ainda mais relevante, sendo necessário um esforço adicional para mostrar bases sólidas de resiliência empresarial e a consistência da comunicação sobre as atitudes da organização. Em situações normais ou de crise, a credibilidade é conquistada na percepção de comprometimento da empresa em repassar informações de qualidade.

Organizações com funções de RI mais alinhadas às linhas de defesa e comunicação ou marketing conseguem administrar o conteúdo, consistência e credibilidade de forma mais eficiente. Períodos de incerteza e cenários de crise podem expor as organizações, mas a confiança dos investidores permanece intacta quando existe o comprometimento com um processo claro e bem definido de respostas para eventuais crises.

### **Papéis e responsabilidades**

Uma situação de crise demanda que papéis e responsabilidades específicos existam para que a resposta e o tratamento da crise aconteçam de forma adequada. Sendo assim, recomenda-se o envolvimento das partes mencionadas abaixo e suas respectivas responsabilidades:

#### *Alta administração e diretoria executiva*

- Responsabilizar-se pela organização e gestão da resposta de emergência e operações de apoio;
- Determinar o estabelecimento de um centro de custo, dependendo da duração e complexidade das operações de resposta;
- Atuar como contato principal para agências do governo e do público;
- Garantir o efetivo necessário para que a operação de resposta de emergência ou crise seja realizada de forma segura, eficaz e eficiente;
- Definir prioridade para ações de respostas à emergência e crise;
- Estabelecer papéis e responsabilidades adicionais, caso necessário.

#### *Líder de gerenciamento de crises*

- Contratar especialistas para apoiar os aspectos relevantes da operação de resposta, caso necessário;
- Negociar quaisquer obrigações junto a agências governamentais e órgãos reguladores para evitar eventuais sanções iminentes;
- Servir de consultor para a equipe de gerenciamento de crise para questões técnicas e regulamentares de segurança e para o ponto focal de contato com a mídia.

#### *Relacionamento com investidores*

- Manter conhecimento e fluxos de interação com as principais linhas de defesa da organização;
- Suportar a mensuração dos impactos percebidos (financeiros, legais e reputacionais);
- Manter canais de comunicação com os investidores e *stakeholders* sobre a complexidade da emergência e o atendimento às demandas já previamente programadas.
- Consolidar as demandas de informação dos principais investidores e os questionamentos do mercado durante e após uma situação de crise.
- Preparar e divulgar informações em linha com o comitê de gestão de crises.

#### *Marketing e comunicação*

- Desenvolver, validar e executar a estratégia de comunicação;
- Elaborar e conduzir a validação das comunicações externas e *press release* para a mídia e demais *stakeholders*.

#### *Gestão de pessoas*

- Responsabilizar-se pelo tratamento das questões de recursos humanos que possam surgir para atender às pessoas afetadas pelo incidente, incluindo ajuda às famílias dos colaboradores e terceiros;
- Mensurar, acompanhar e reportar os impactos psicológicos sobre os colaboradores, caso aplicável;
- Coordenar as ações envolvendo segurança patrimonial (acesso às instalações, retirada das pessoas e veículos, segurança dos ativos imobilizados, entre outros)



## Checklist

Relacionamos alguns requisitos que podem ser utilizados para a adequada revisão da implementação de uma estrutura de resiliência empresarial que atue de forma preventiva na proteção do valor das organizações e adequada resposta a cenários de crise.

### Checklist para resiliência empresarial (Gestão de riscos, continuidade de negócios e gestão de crises)

Requisito	Descrição	Nível de implementação (Sim, Não, Parcial)
<b>Processos</b>		
Processo de gestão de crises	Processo holístico que suporte a preparação, resposta e recuperação de cenários de crise.	
Processo de Gestão de Continuidade dos Negócios	Processo de gestão que suporte o entendimento dos requisitos mínimos para continuidade operacional, em situações de interrupção das organizações – Gestão de Continuidade dos Negócios, avaliação de riscos, definição de estratégias de continuidade, planos de contingência, resposta a incidentes, capacitação e conscientização.	
Processo de gestão de riscos	Processo holístico que visa gerenciar os riscos de maneira eficaz, contribuindo para a redução da materialização de eventos que impactem negativamente seus objetivos estratégicos e riscos inerentes.	
Canal de denúncia	Processo independente para suportar a comunicação sigilosa de denúncias.	
Ouvidoria	Suportar com a recepção e o tratamento de quaisquer demandas de clientes que possam gerar impactos para as organizações	
<b>Dispositivos</b>		
Política de gestão de riscos	Formalização dos princípios e diretrizes relacionados com o programa de gestão de riscos corporativos, com o objetivo de garantir a aplicação e a execução dos processos estabelecidos pela organização.	
Avaliação geral de riscos	Ferramenta utilizada para identificar, avaliar e priorizar os riscos inerentes às atividades e ao contexto de operação da organização, para suportar o tratamento, o monitoramento e a comunicação aos responsáveis.	
Política de Gestão de Continuidade dos Negócios	Formalização dos princípios e diretrizes relacionados com o programa de Gestão de Continuidade dos Negócios com o objetivo de garantir a aplicação e a execução dos processos estabelecidos pela organização.	
Plano de Continuidade de Negócios (PCN)	Plano responsável por estabelecer as alternativas viáveis e aprovadas pela alta administração, suportando a operação de negócio em contingência dos principais ativos de negócio na entrega dos produtos e serviços de missão crítica.	
Plano de Continuidade de TI (PCTI)	Plano responsável por estabelecer as alternativas viáveis e aprovadas pela alta administração, suportando a operação de TI em contingência dos principais ativos de TI na entrega dos produtos e serviços de missão crítica.	
Plano de resposta a incidentes	Plano responsável por coordenar o acionamento dos Planos de Continuidade de Negócios e Planos de Continuidade de TI e realizar o acionamento do Plano de Gestão de Crises em situações não suportadas pelo PCN e PCTI.	
Política de gestão de crises	Formalização dos princípios e diretrizes relacionados com o programa de gestão de crises, com o objetivo de garantir a aplicação e a execução dos processos estabelecidos pela organização.	

Avaliação de cenários de crise	Ferramenta utilizada para estabelecer os cenários de crise, com base na avaliação geral de riscos, levando em consideração a preparação interna, o apetite de riscos e os objetivos estratégicos de negócio.	
Monitoramento de gestão de crises	Função de gestão para viabilizar o monitoramento dos cenários de crises e rastrear fontes de dados internos e externos capazes de fornecer indicadores antes, durante ou após uma situação de crise.	
Plano de gestão de crises	Plano responsável por formalizar as definições e instruções estabelecidas, a fim de orientar, de forma clara e objetiva, o entendimento de situações de crise, bem como a resposta e a recuperação dessas situações.	
Compliance com a Lei Anticorrupção	Requisitos de compliance com os requisitos do decreto regulamentador da Lei Anticorrupção.	
<b>Comunicação</b>		
Plano de comunicação de crise (interna e externa)	Diretrizes e padrões de comunicação de resposta a situações de exposição da imagem ou reputação da organização, em linha com uma estratégia prévia de comunicação da marca. Recomenda-se que existam protocolos previamente definidos para os principais cenários de crise.	
Relações públicas	Procedimentos e práticas estruturados para o desenvolvimento da consulta e comunicação com as partes interessadas e públicos de interesse no processo de comunicação.	
Relações com Investidores	Manter canais de comunicação com os investidores e <i>stakeholders</i> , sobre a complexidade da emergência e o atendimento às demandas já previamente programadas.	
Treinamento de mídia ( <i>media training</i> )	Capacitação requerida para os profissionais da organização que estarão em contato direto com a mídia e públicos de interesse.	

## Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores

**Liderança do projeto:** Deloitte e Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI)

O conteúdo deste manual foi produzido pela Deloitte, com o apoio do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI). A reprodução de qualquer informação inserida neste guia requer autorização expressa da Deloitte e do IBRI, com o compromisso de citação da fonte.

Para mais informações e sugestões ao conteúdo deste manual, contate a Deloitte pelo e-mail: [gestaodecrises@deloitte.com](mailto:gestaodecrises@deloitte.com)

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.

©2015. Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.