

## **Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais**

Como gerenciá-los em um cenário  
econômico e de negócios desafiador

Pesquisa 2017

# Sumário

	<b>Apresentação – Do desafio à ação</b>	<b>3</b>		<b>Os cinco pilares dos riscos empresariais</b>	<b>27</b>
	<b>Sumário executivo</b>	<b>4</b>		<b>Desafios e motivadores</b>	<b>46</b>
	<b>Estrutura de gestão de riscos</b>	<b>10</b>		<b>Amostra e metodologia do estudo</b>	<b>50</b>
	<b>Práticas das empresas</b>	<b>24</b>		<b>Contatos</b>	<b>52</b>

# Do desafio à ação

Temos o prazer de apresentar mais uma edição da tradicional pesquisa de gestão de riscos da Deloitte. Neste ano, o estudo foi realizado dentro de um cenário complexo e desafiador da economia e dos negócios no Brasil. É natural que a pesquisa reflita as incertezas desse panorama, que se traduz em um novo ciclo de maturidade para a função da gestão de riscos no País.

Nesta edição, o estudo indica que as empresas entrevistadas estão monitorando um número maior de riscos em relação à sua edição anterior, realizada em 2015. Os dados evidenciam um aumento da preocupação – e consequente tomada de ação – das organizações que atuam no Brasil em gerenciar riscos de forma mais efetiva, frente às transformações e ambiguidades do ambiente de negócios do País.

Ao analisarmos as prioridades que emergem do processo de gestão de riscos, podemos observar que muitas empresas realizam essa função com foco no fluxo de caixa e em resultados. No entanto, a atenção com o estabelecimento de práticas éticas e de uma cultura de governança e conformidade mantém-se relevante, enquanto temas macroeconômicos – como crédito e taxa de juros – ganham importância, envolvidos pelo momento econômico.

Como grande aprendizado, esta pesquisa reforça o conceito de que processos estruturados para a gestão de riscos são fundamentais para assegurar a conformidade das empresas diante de um momento complexo na economia e nos negócios. Mais do que isso: contribuem de forma efetiva para o propósito, o crescimento sustentável e a perenidade das organizações.

Aproveitem a leitura.



**Ronaldo Fragoso**  
Sócio-líder da área de Risk Advisory da Deloitte

“Processos estruturados para a gestão de riscos são fundamentais para assegurar a conformidade das empresas diante de um momento complexo na economia e nos negócios.”



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Sumário executivo



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Principais riscos gerenciados

Uma análise dos principais riscos gerenciados pelas empresas entrevistadas indica que fatores como **fluxo de caixa e resultados financeiros** (contabilidade) mantiveram-se entre os principais. Apesar de todo o debate trazido em torno das mudanças nas leis **trabalhistas**, os riscos relacionados a esse tema, que estavam em segundo lugar na edição anterior da pesquisa, agora ocupam a quinta posição.

Como reflexo do ambiente econômico do Brasil, alguns fatores ganharam espaço entre os itens mais gerenciados pelas empresas. São eles os riscos relacionados a **crédito** (que subiram da nona para a quarta posição) e a **taxas de juros nacionais** (que, em 2015, estavam em 17º lugar, e agora ocupam a sexta posição).

Aspectos regulatórios, como **conduta antiética e fraude e regulamentação do setor de atuação**, mantiveram-se no ranking. Ainda no tema de conformidade (compliance), esta edição viu surgir na lista dos dez riscos mais gerenciados os relativos a **aderência às regras**. Esse resultado reflete a importância que as empresas estão dando para a estruturação de suas práticas de compliance, frente às demandas regulatórias e da sociedade.

### Os dez riscos empresariais mais gerenciados

#### Posição ocupada pelos riscos em cada edição da pesquisa

	2015 <sup>1</sup>	2017 <sup>2</sup>	
Fluxo de caixa	1	1	=
Contábil	3	2	↑
Tributário e fiscal	5	3	↑
Crédito	9	4	↑
Trabalhista	2	5	↓
Taxas de juros nacionais	17	6	↑
Capacidade operacional	7	7	↑
Conduta antiética e fraude	8	8	↓
Aderência às regras	10	9	↑
Regulamentação do setor de atuação	13	10	↓

<sup>1</sup> Entre 36 riscos mensurados naquela edição do estudo

<sup>2</sup> Entre 32 riscos mensurados nesta edição do estudo



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios

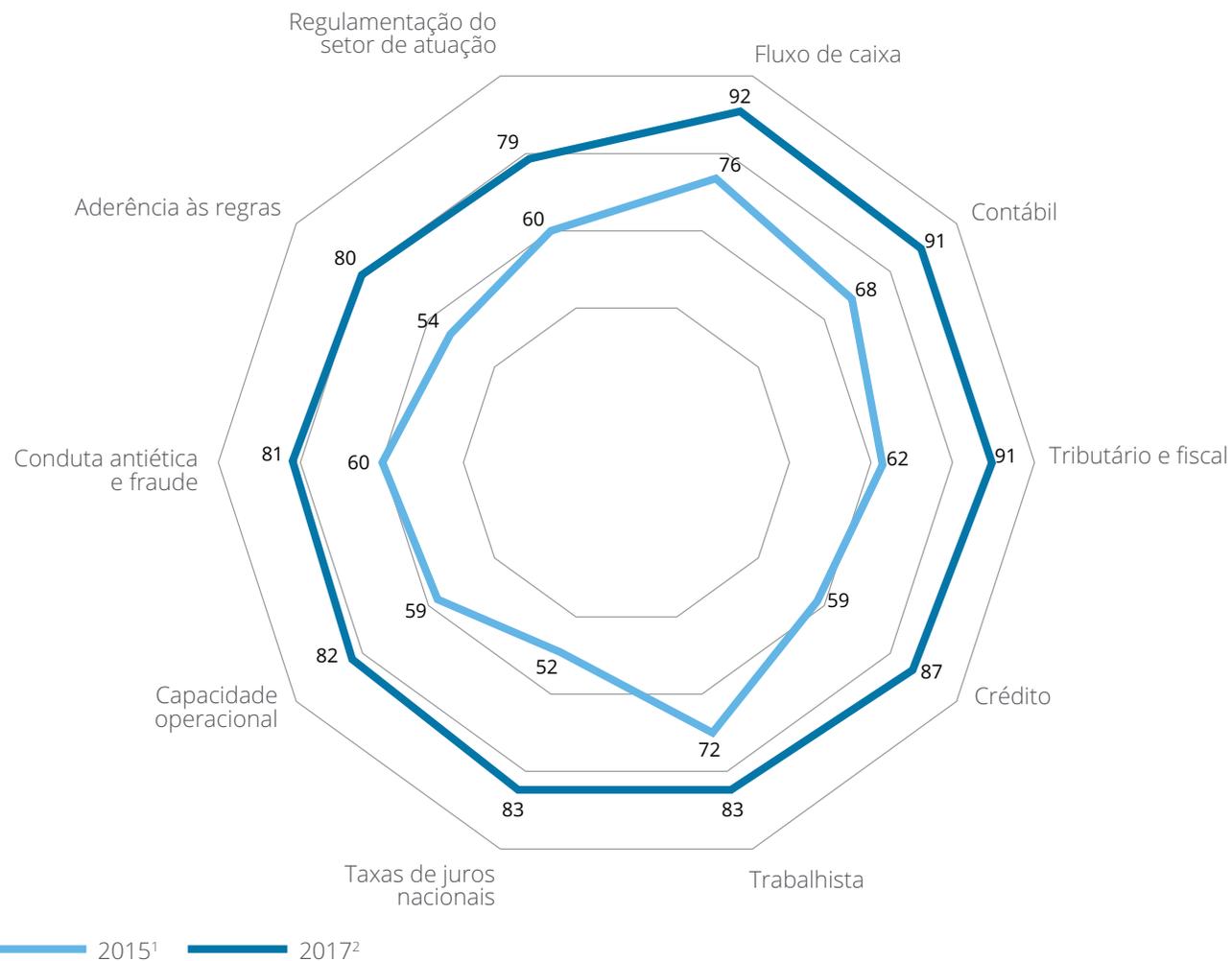


Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

Em todas as principais categorias de riscos avaliados, houve um aumento no número de empresas que afirmam gerenciá-los.

### Os dez riscos empresariais mais gerenciados (em %; respostas múltiplas)\*



<sup>1</sup> Entre 36 riscos mensurados naquela edição do estudo

<sup>2</sup> Entre 32 riscos mensurados nesta edição do estudo

\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### O grau de implementação da gestão dos 25 riscos empresariais mais gerenciados (em %)\*

Posição	Tipo de risco	É gerenciado	Desafio para o médio prazo
1	 Fluxo de caixa	92	8
2	 Contábil	91	9
3	 Tributário e fiscal	91	9
4	 Crédito	87	13
5	 Trabalhista	83	17
6	 Taxas de juros nacionais	83	17
7	 Capacidade operacional	82	18
8	 Conduta antiética e fraude	81	19
9	 Aderência às regras	80	20
10	 Regulamentação do setor de atuação	79	21
11	 Obtenção de licenças, autorizações e permissões governamentais	78	22

\* Entre as empresas que responderam a esta questão

-  Risco financeiro
-  Risco regulatório
-  Risco operacional
-  Risco estratégico
-  Risco cibernético



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### O grau de implementação da gestão dos 25 riscos empresariais mais gerenciados (em %)\*

Posição	Tipo de risco	É gerenciado	Desafio para o médio prazo
12	 Gestão de contratos	78	22
13	 Reputação e imagem	76	24
14	 Câmbio	74	26
15	 Metas e remuneração variável	74	26
16	 Anticorrupção	73	27
17	 Segurança da informação	72	28
18	 Investimentos e projetos	72	28
19	 Doações filantrópicas	72	28
20	 Taxas de juros internacionais	71	29
21	 Proteção da base de clientes	71	29
22	 Doações a campanhas eleitorais ou partidos políticos	69	31

\* Entre as empresas que responderam a esta questão

-  Risco financeiro
-  Risco regulatório
-  Risco operacional
-  Risco estratégico
-  Risco cibernético



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### O grau de implementação da gestão dos 25 riscos empresariais mais gerenciados (em %)\*

Posição	Tipo de risco	É gerenciado	Desafio para o médio prazo
23	 Dependência de fornecedores	66	34
24	 Participação em licitações públicas	65	35
25	 Concorrência e mercado	63	37
26	 Utilização de leis de incentivo para patrocínios e atividades esportivas e culturais	63	37
27	 Patrocínio a lobistas	59	41
28	 Utilização de intermediários para celebrar contratos ou convênios com a administração pública	58	42
29	 Fusão e aquisição	55	45
30	 Mídias sociais	51	49
31	 Relacionamento com acionistas	51	49
32	 Retenção de talentos	47	53

\* Entre as empresas que responderam a esta questão

-  Risco financeiro
-  Risco regulatório
-  Risco operacional
-  Risco estratégico
-  Risco cibernético



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Estrutura de gestão de riscos



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

Nossa pesquisa confirmou a tendência de que, frente a casos de investigação a supostas práticas de corrupção tornadas públicas, as organizações estão se preocupando em estruturar uma prática dedicada ao compliance para lidar com os desafios de regulamentação e conformidade.

Mais de três quartos dos respondentes revelaram possuir uma área dedicada a compliance. Entre essas empresas com um departamento exclusivo para a função, quase metade centraliza as atividades de conformidade.

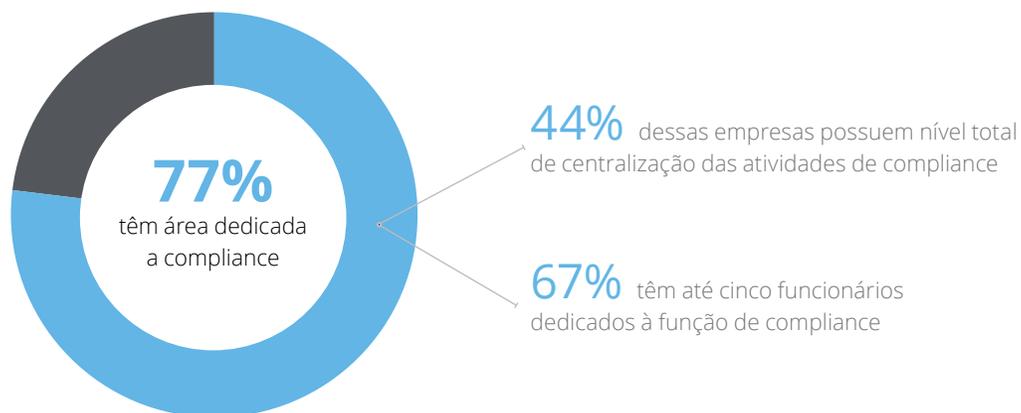
A área é enxuta em grande parte das empresas no Brasil: 67% das organizações respondentes têm até cinco funcionários dedicados a compliance.



### Destaque por setor Manufatura

86% das organizações do setor entrevistadas possuem área dedicada a compliance, um índice acima da média levantada pelo estudo nos demais segmentos

### Adesão às práticas de compliance\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

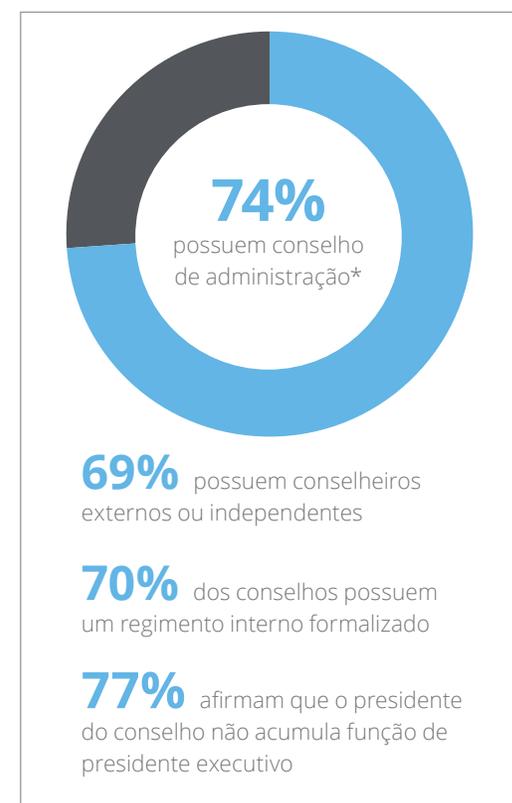
### Governança

Quase metade (49%) das empresas respondentes possui um acordo de acionistas, ou seja, um instrumento jurídico que regula os procedimentos de voto, venda de ações, administração e alienação da sociedade, entre outros aspectos relevantes para o relacionamento estatutário.

Cerca de três quartos das organizações participantes do estudo possuem conselho de administração – uma aderência elevada a essa instância de governança corporativa, que traz credibilidade, pluralidade e profissionalismo à gestão da empresa. Considerando a participação de empresas familiares na amostra geral do estudo (41%), esse número indica que muitas organizações, mesmo as de administração familiar, estão cumprindo práticas avançadas de profissionalização da gestão.

A participação de conselheiros externos ou independentes é realidade em 69% das organizações entrevistadas. A presença de conselheiros independentes no quadro executivo da empresa é um fator preponderante para a diversificação dos pontos de vista em relação aos desafios de negócio, e com a qual a organização tem muito a ganhar. Em 70% das empresas com conselhos, há um regimento interno formalizado.

Entre os respondentes, 77% indicaram que o presidente do conselho de administração não acumula função de presidente executivo – um fator indicativo de boa prática de gestão –, o que evita pressões sobre a estrutura de governança e conflitos entre os interesses dos acionistas e dos executivos.



Início



Apresentação



Destaque



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



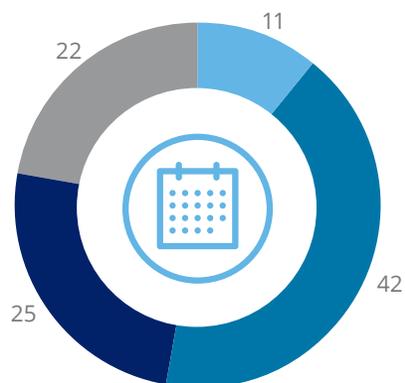
Metodologia

\* Entre as empresas que responderam a esta questão

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

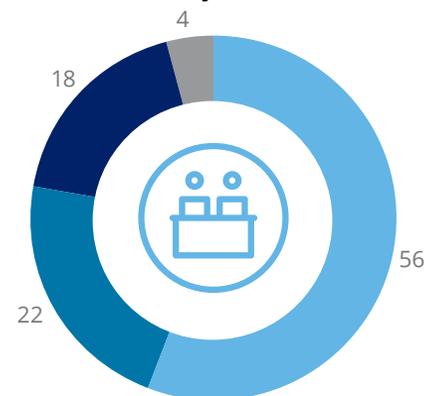
A maior parcela (42%) das empresas participantes que contam com conselhos confere a seus membros um mandato de dois anos. Mais da metade dos conselhos abordados pelo estudo reúne-se com uma periodicidade mensal.

**Tempo de mandato dos conselheiros (em %)\***



■ Um ano  
■ Dois anos  
■ Acima de dois anos  
■ Não sabem informar

**Frequência com a qual o conselho de administração se reúne (em %)\***



■ Mensalmente  
■ A cada dois meses  
■ Acima de dois meses  
■ Não sabem informar



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

\* Entre as empresas que responderam a esta questão

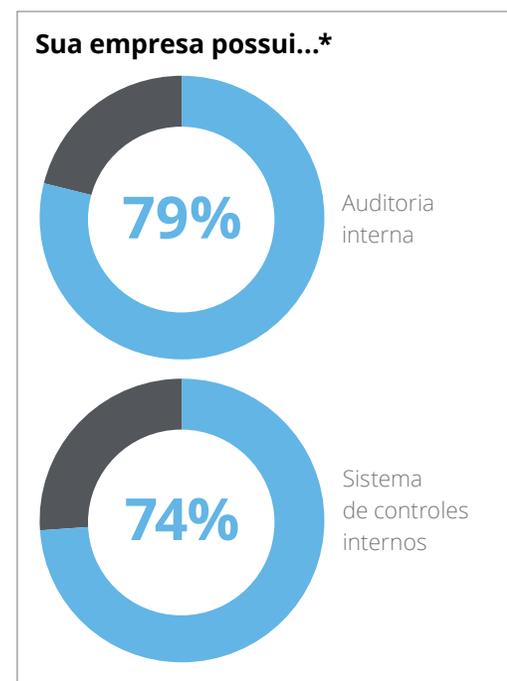
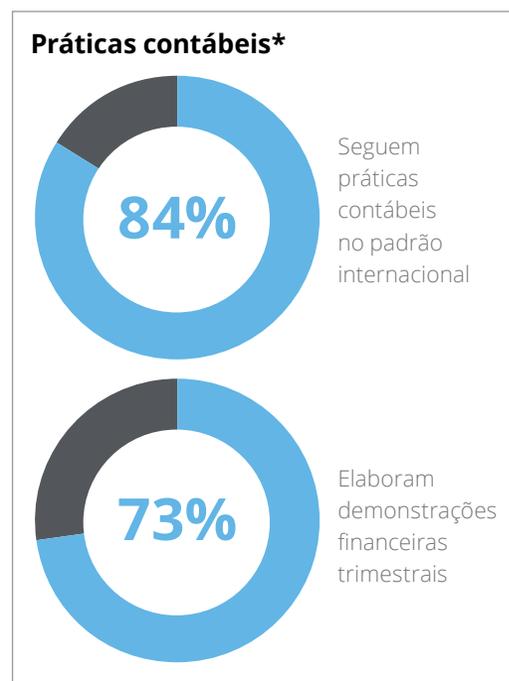
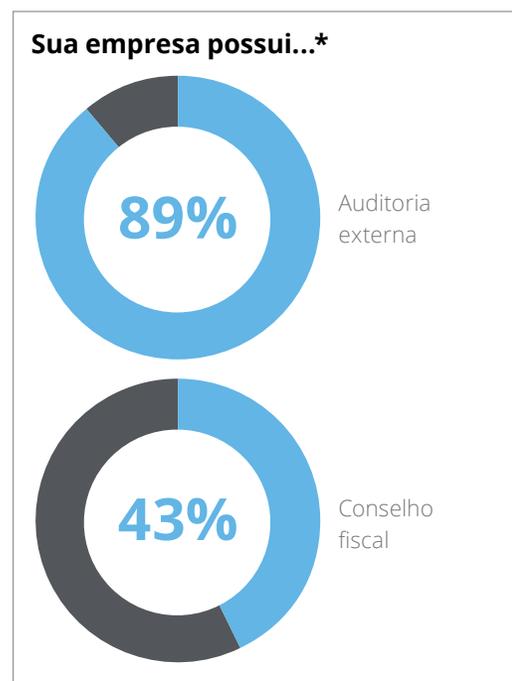
## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Auditoria e controles internos

Nove em cada dez empresas participantes do estudo realizam auditoria externa e independente em suas demonstrações financeiras. Apenas 43% dos entrevistados possuem conselho fiscal – uma estrutura de governança responsável por validar as demonstrações financeiras, o que confere maior credibilidade em relação às informações divulgadas ao mercado.

Uma parcela significativa das empresas participantes do estudo conta com práticas contábeis avançadas e alinhadas a padrões internacionais – 84% produzem suas demonstrações financeiras de acordo com os padrões globais, enquanto 73% divulgam seus resultados ao mercado trimestralmente.

A auditoria interna para a verificação de práticas e riscos de conformidade é realizada por 79% das organizações respondentes. Três em cada quatro empresas contam com um sistema de controles internos para a detecção e avaliação de riscos.



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios

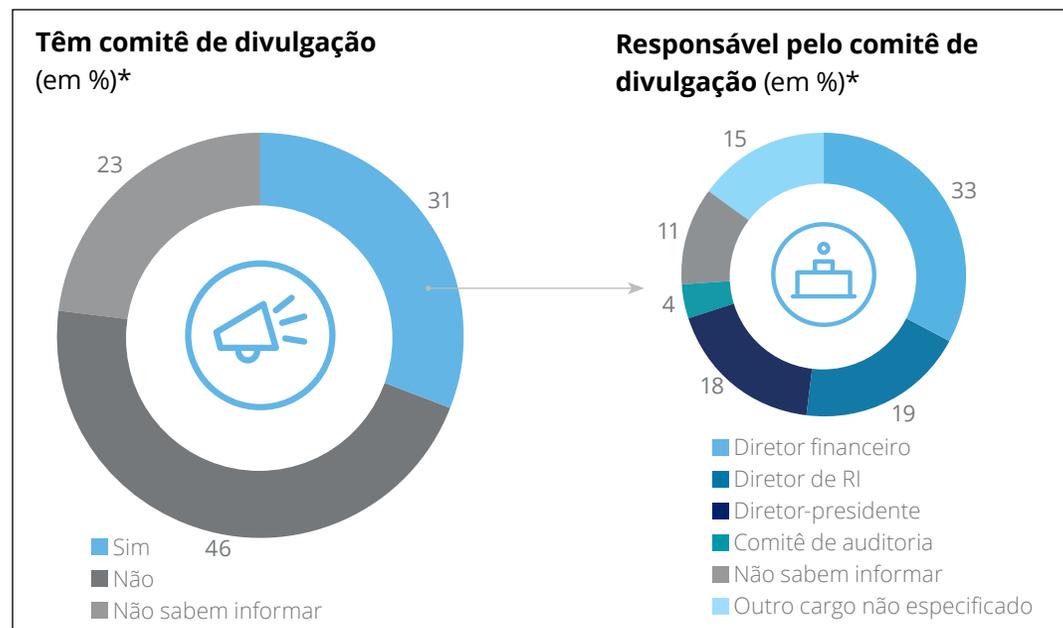


Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

Apesar de ter práticas consolidadas de elaboração de demonstrações financeiras, a maior parcela das organizações participantes (46%) destacou não possuir um comitê estruturado de divulgação de demonstrações financeiras, conforme recomendado pelo Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (CODIM).

Entre as empresas que contam com essa estrutura, um terço dos comitês é coordenado pelo diretor financeiro. O diretor de RI é responsável pelo comitê em 19% dos casos, enquanto o diretor-presidente assume a liderança em 18%. Em 4% das empresas, o comitê de divulgação é subordinado ao comitê principal de auditoria.

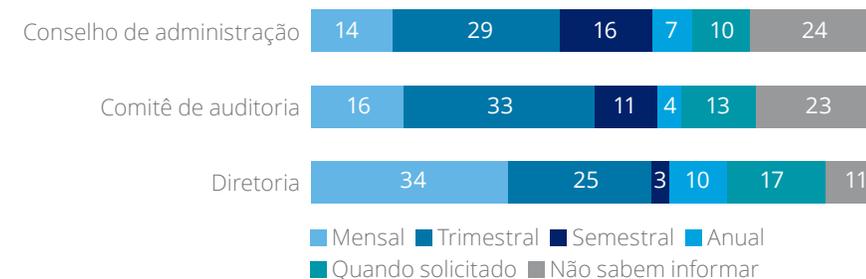


### Reporte tempestivo

Ao analisar a frequência com a qual a alta administração recebe reportes de riscos empresariais, é possível verificar que o nível executivo de diretoria é o que recebe informações de forma mais tempestiva – em 34% dos respondentes, esse reporte é mensal. O reporte é majoritariamente trimestral para o comitê de auditoria (33% dos respondentes) e para o conselho de administração (29%).

Chama a atenção o fato de que quase um quarto dos participantes não soube indicar a frequência desse reporte a essas duas instâncias de governança – resultado que indica que ainda há desafios na comunicação entre as áreas responsáveis por riscos e a alta administração.

### Frequência com a qual a alta administração recebe reportes de riscos empresariais (em %)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaque



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



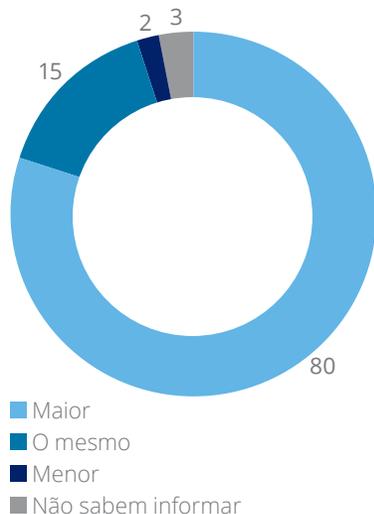
Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Empresa com base em riscos

Oito em cada dez empresas participantes da pesquisa pontuaram ter um interesse maior pelo desenvolvimento e pela transformação do processo de gestão de riscos nos últimos anos. Isso indica que a alta administração das empresas tem procurado conhecer melhor e monitorar mais de perto os riscos empresariais, respondendo às mudanças e incertezas do ambiente de negócios. Indo além, esse resultado expressa um desejo das empresas entrevistadas de transformar o processo de gestão de riscos, considerando os desafios regulatórios, comerciais e de transparência e as elevadas expectativas de seus públicos de interesse.

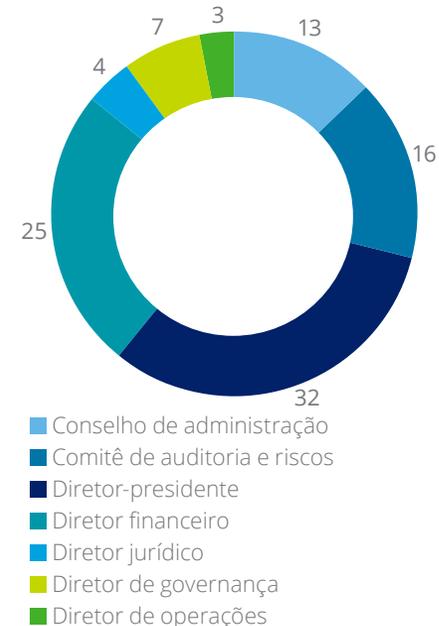
### Interesse pelo desenvolvimento e transformação do processo de gestão de riscos (em %)\*



Embora 77% dos respondentes contem com uma área de compliance e 70% tenham destacado que revisam seu planejamento estratégico, pouco mais da metade (51%) das empresas se considera organizada para a gestão estratégica de riscos. Esse resultado indica que ainda há um desafio em relação à incorporação da gestão de riscos pelas empresas.

As melhores práticas indicam que as funções de gestão de riscos e gestão de crises devem ser independentes, ou seja, devem reportar-se diretamente às instâncias de governança corporativa (conselhos e comitês). No entanto, na prática, ainda há uma dependência grande dessa área em relação aos níveis executivos e às áreas de negócio – sobretudo no fato de que 32% das empresas declararam responder diretamente ao diretor financeiro. Essa realidade pode impor alguns conflitos entre uma visão imparcial da avaliação de riscos, uma vez que pode sujeitar a função às pressões por resultados impostas pela área de finanças.

### A quem se reportam as áreas de gestão de riscos e gestão de crises (em %)\*



# 51%

DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS SÃO ORGANIZADAS EM RISCOS\*

\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Profissionais de riscos

De acordo com os respondentes, há três profissionais, em média, na área de gestão de riscos em sua organização. Na grande maioria (83%) das empresas pesquisadas, a equipe de gestão de riscos é formada por profissionais próprios.

Esse resultado sinaliza um processo de internalização e de ganho de conhecimento sobre o tema. Porém, a integração com as áreas de negócios ainda é um desafio, e indica a necessidade de profissionais e executivos desenvolverem um olhar mais sofisticado sobre riscos.

# 3 funcionários

EM MÉDIA NA ÁREA DE GESTÃO DE RISCOS\*

# 83%

POSSUEM FUNCIONÁRIOS PRÓPRIOS NESTA ÁREA\*

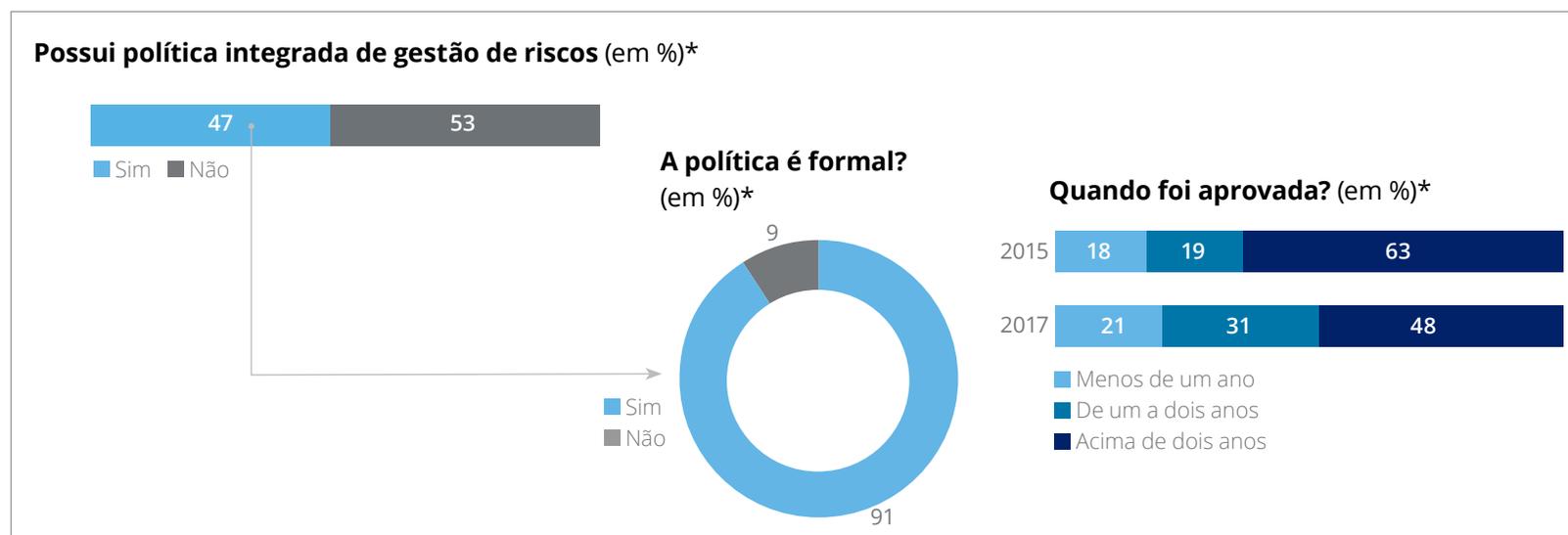
### Política integrada de riscos

Menos da metade das organizações participantes do estudo declarou possuir uma política integrada de gestão de riscos. Apesar de mostrar robustez em alguns aspectos de sua estrutura para essa função, falta formalizar e comunicar adequadamente esse processo para toda a organização. É possível, ainda,

relacionar esse indicador à lacuna do estabelecimento de papéis e prioridades na gestão de riscos, demonstrada anteriormente pelas organizações participantes da pesquisa.

Entre as empresas que possuem uma política integrada, a formalização é alta (91%). Contudo, em quase metade dos

casos, essa política foi aprovada há mais de dois anos. Apesar da evolução desse indicador em relação à edição anterior do estudo, ainda há uma lacuna grande de tempo para a atualização da política de riscos, especialmente frente a um cenário de negócios em constante transformação como o atual.



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios

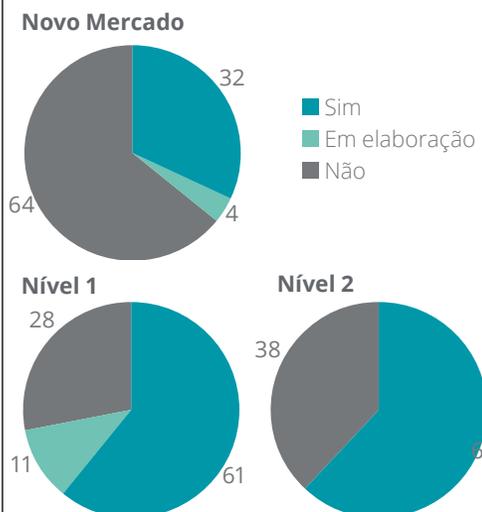


Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

Entre as empresas listadas na B3, a bolsa de valores de São Paulo, enquanto as companhias do segmento Novo Mercado registram 32% de adesão a uma política formalizada de riscos, as organizações do Nível 1 e do Nível 2 de governança contam mais de 60% de aderência a essa política.

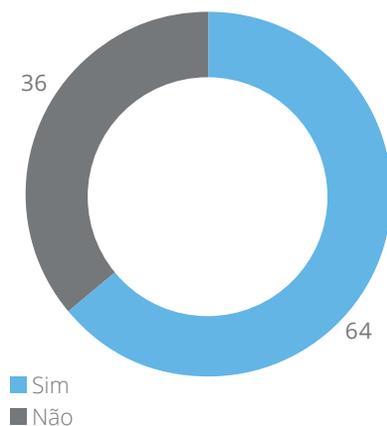
### Possui política formalizada de riscos? (em %)



Fonte: Levantamento realizado pela Deloitte com dados com dados públicos de empresas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (1o semestre de 2017)

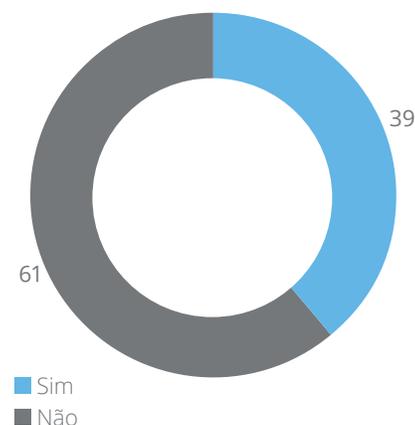
Menos de dois terços das organizações participantes do estudo possuem um processo de gestão de riscos de conduta. O grau registrado demonstra que há espaço para explorar melhor a prática pelas empresas, considerada de alta eficácia para minimizar riscos com atos de não conformidade.

### Possuem processo de gestão de risco de conduta (em %)\*



Apenas 39% das organizações entrevistadas possuem uma cultura de riscos para a maximização de negócios – reflexo de certo conservadorismo de muitas das empresas brasileiras em relação ao seu apetite a riscos.

### Possui uma cultura de riscos para a maximização de negócios (em %)\*



### Destaque por setor Serviços de saúde

60% das organizações do setor de saúde pesquisadas não possuem um processo de gestão de riscos de conduta. Por outro lado, a indústria está entre as que mais têm uma cultura de riscos para a maximização do negócio



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

\* Entre as empresas que responderam a esta questão

### Atividades implementadas e em execução

Como entendimento de uma abordagem abrangente para o apoio adequado à gestão de riscos nas organizações, há importantes itens funcionais a serem implementados nas áreas de tecnologia e processos, estratégia e pessoas.

Ao analisarmos os resultados das empresas pesquisadas em relação a cada um desses itens, é possível verificar que há oportunidade para maior engajamento das empresas em práticas de gestão de riscos.



#### Destaque por setor Agronegócio

A maior parte das empresas do setor de agronegócio participantes do estudo avalia o seu processo de gestão de riscos atuante sobre o cenário de crise como implementado e funcional



#### Estratégia

Pouco mais da metade das organizações participantes da pesquisa realizam uma avaliação dos potenciais cenários de crise com base na estratégia de negócios, bem como possuem políticas e comitês de gestão de riscos, gestão de continuidade de negócios e gestão de crises.



#### Tecnologia e processos

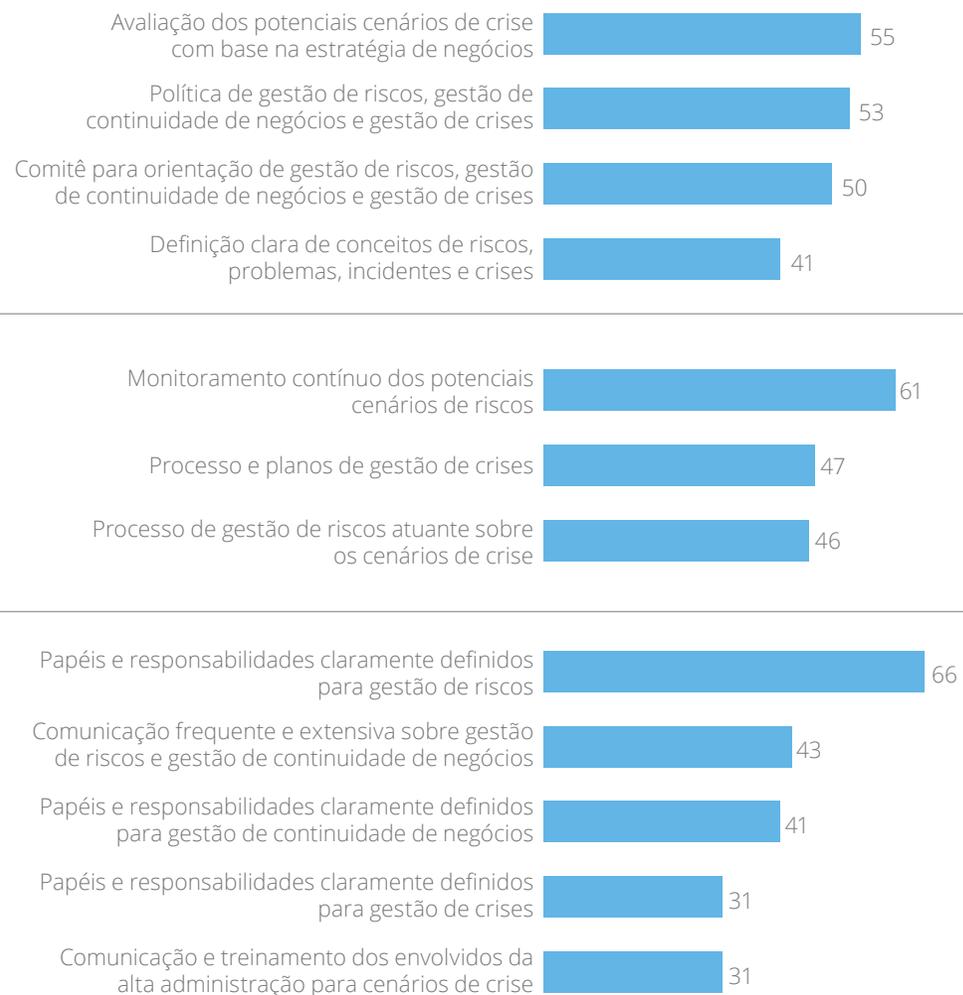
Mais de 60% das empresas entrevistadas monitoram continuamente os potenciais cenários de riscos, porém, menos da metade conduz processos e planos de gestão de crises e de gestão de riscos relacionados a cenários de crise.



#### Pessoas

A definição de papéis e responsabilidades para a gestão de riscos é adotada por dois terços das organizações respondentes. No entanto, o engajamento e a comunicação relacionados a práticas de gestão de continuidade de negócios e de crises é menos efetiva entre as empresas abordadas pelo estudo.

### Atividades implementadas e em execução (em %; respostas múltiplas)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

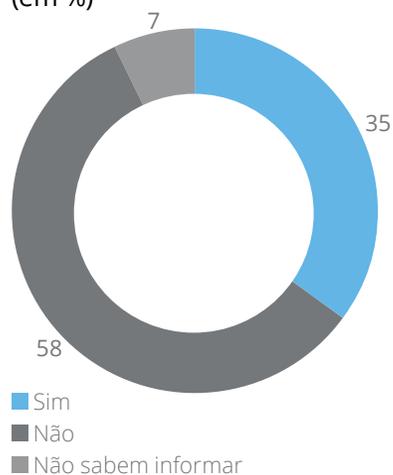
### Controles internos

Mais de 70% das organizações participantes possuem uma base estruturada de controles internos.

### Materialização e perdas

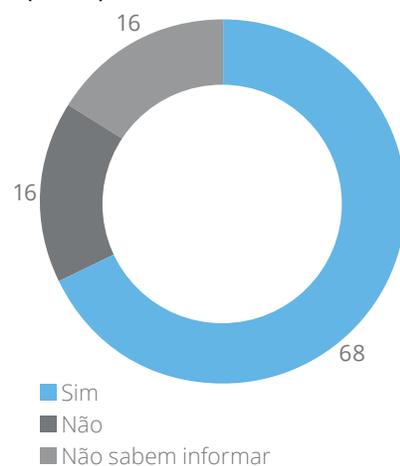
Pouco mais de um terço (35%) das empresas participantes do estudo possuem um programa ou processo de prevenção a perdas, enquanto 68% têm um acompanhamento consolidado de perdas e de sua respectiva evolução.

### Possuem um programa ou processo de prevenção a perdas (em %)\*



Esse resultado indica a necessidade de foco no desenvolvimento e na implementação de um processo consolidado de gestão de perdas. As boas práticas indicam que não basta analisar o risco pela sua exposição: é preciso acompanhar também a sua materialização.

### Têm uma base consolidada das perdas e de sua evolução (em %)\*



### Métricas e mensuração

Pouco mais da metade das organizações aplica métricas quantitativas e qualitativas para a mensuração de riscos.

**52%** UTILIZAM  
AVALIAÇÕES QUANTITATIVAS E  
QUALITATIVAS COMO TÉCNICAS  
DE MENSURAÇÃO DE RISCOS\*

\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



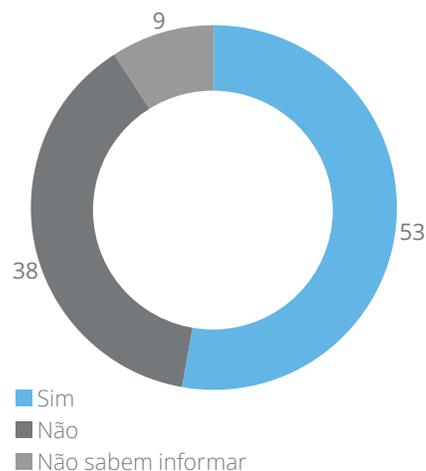
Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Gestão de terceiros

A governança de terceiros e fornecedores é um aspecto crítico da gestão de riscos, que deve considerar desde o atendimento a aspectos regulamentares, passando por questões de reputação e marca, até o fluxo de informações e sua rápida difusão global, por meio de mídias e redes de relacionamento.

### Possuem política de gestão de relacionamento com terceiros (em %)\*



Ao todo, 53% das organizações participantes contam com uma política de gestão de relacionamento com terceiros. Isso significa que uma grande parcela das organizações não possui critérios e diretrizes para a gestão do relacionamento com esse importante público. Essa lacuna pode expor a empresa a diversos riscos regulatórios, operacionais e até mesmo cibernéticos e estratégicos, uma vez que não há controle ou supervisão sobre a operação desses parceiros, que podem estar seguindo regras, padrões e diretrizes que irão impactar os negócios e a reputação da organização.

Entre os métodos mais eficazes para a gestão desse relacionamento, estão a avaliação das práticas de compliance do parceiro e a realização de auditoria interna junto ao terceiro.

A principal expectativa em relação à função de terceiros é de que a área seja capaz de avaliar os riscos mais frequentes aos quais a organização está exposta. Na sequência, é esperado que a área coordene a gestão de riscos de forma mais ampla, e também realize atividades de monitoramento dos parceiros.

### Funções mais esperadas da equipe de gestão de relacionamento com terceiros (em %; respostas múltiplas)\*



### Meios de avaliação de terceiros\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



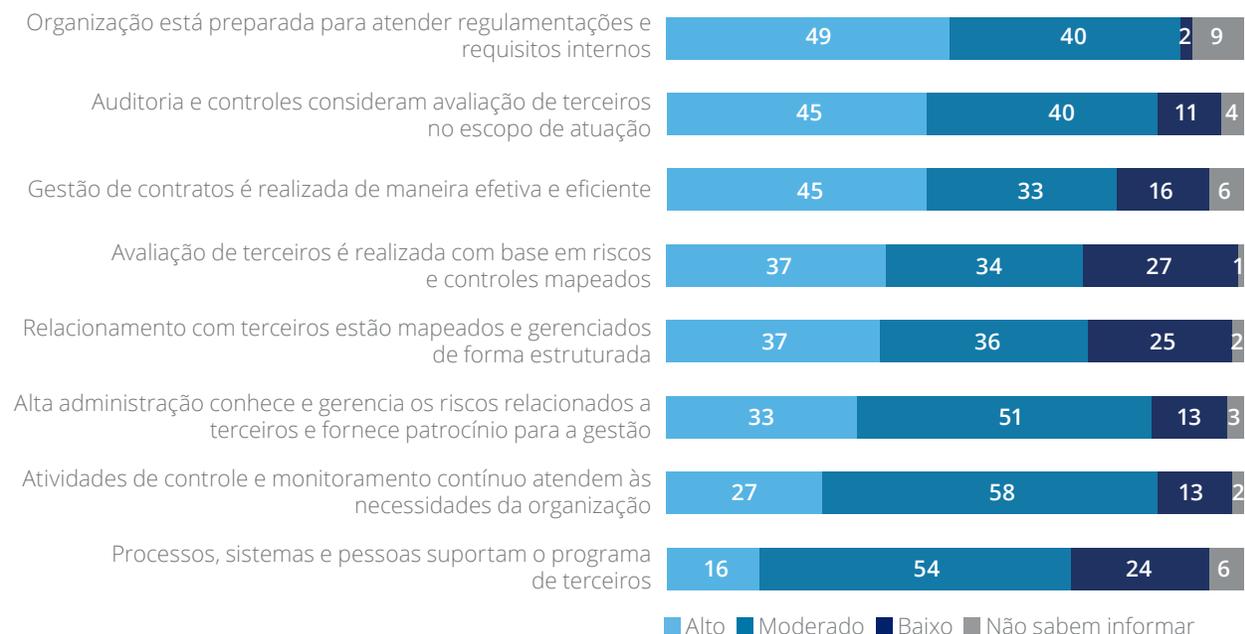
Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

As organizações também apresentam diferentes graus de maturidade em relação aos aspectos que envolvem a governança corporativa. O preparo para o atendimento a regulamentações e requisitos internos está no topo das medidas mais desenvolvidas, porém, mais uma vez, com menos da metade das organizações indicando que o seu nível de implementação é elevado.

A avaliação de terceiros realizada com base em riscos e controles mapeados e o mapeamento estruturado do relacionamento com parceiros são de baixa maturidade em mais de um quarto das organizações entrevistadas – um resultado que sugere que ainda há brecha para a melhoria nas práticas de gestão de terceiros realizadas pelas empresas.

### Grau de maturidade dos itens de governança (em %)\*



**Destaque por setor**

### Serviços financeiros

83% das instituições financeiras pesquisadas têm um grau de maturidade baixo para a incorporação, pelas áreas de auditoria e controles, da avaliação de terceiros no escopo de atuação



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

\* Entre as empresas que responderam a esta questão

## Visão de mercado



**Luiz Machado**, diretor de Compliance, Riscos e Auditoria Interna da CTG Brasil

“Hoje, a sustentabilidade do negócio passa pelo gerenciamento de riscos. A empresa que não tiver isso não consegue crescer de modo sustentável, não consegue atingir seu objetivo, que é crescer e dar respostas para a comunidade como um todo. O empresário vai ter de fazer negócios de uma forma diferente. Ele vai ter de implementar controles e programas de compliance efetivos, e não somente programas que são formatados ou de prateleira. Até mesmo por conta das consequências criminais, os executivos estão sendo formalmente condenados, incriminados e indiciados em função de todas essas questões de corrupção. Isso já tem acontecido. Não só por força dos acordos de leniência, mas pela própria questão de não quererem que isso se repita no futuro, as empresas estão realmente mudando a forma de fazer programas de compliance.”



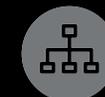
Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Práticas das empresas



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

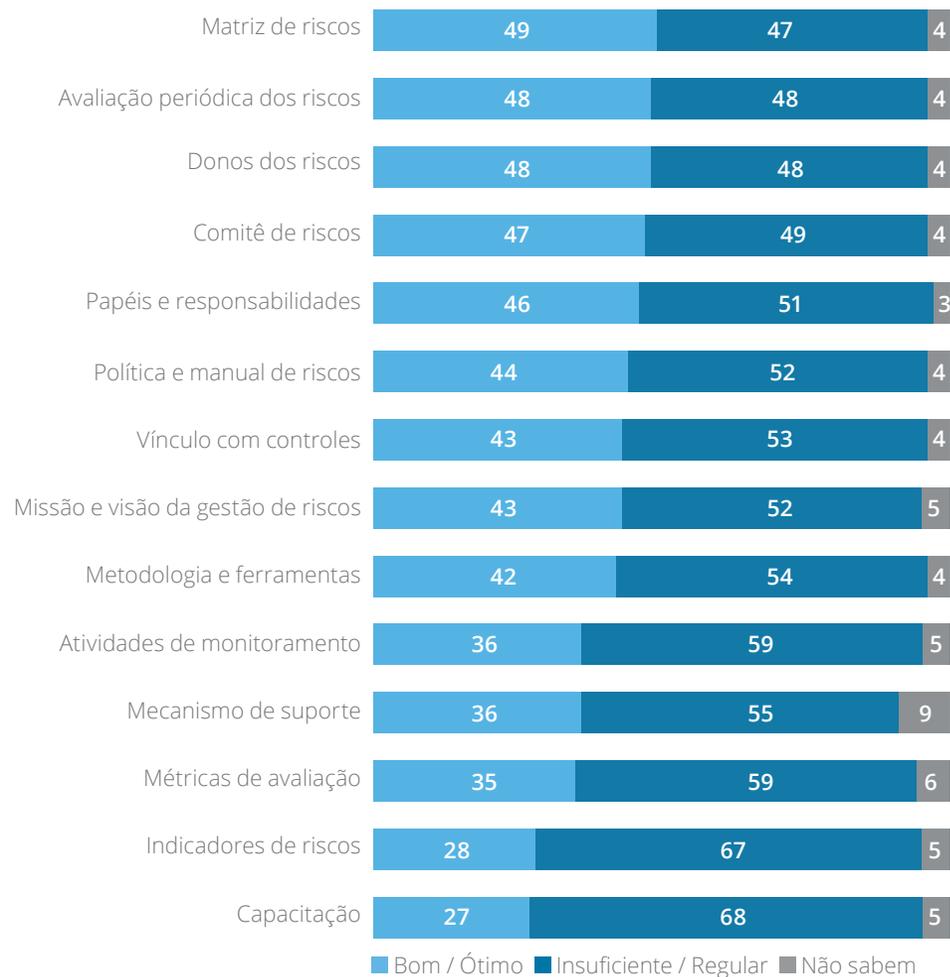
## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

A função de gestão de riscos se desdobra em uma série de atividades específicas, que se complementam para que os riscos sejam devidamente monitorados, controlados e mitigados. Essas ações se encontram em diferentes graus de aderência nas empresas, como indica nossa pesquisa.

A definição de uma **matriz de riscos**, a **avaliação periódica dos riscos** e a designação de **“donos” para os riscos** estão entre as atividades em melhor estágio de implementação entre as empresas pesquisadas. Contudo, menos da metade das organizações declarou ter um **bom ou ótimo nível** de implementação dessas ações.

A definição e o acompanhamento de **indicadores de riscos** e a promoção de práticas de **capacitação** são as ações com menor grau de aderência: mais de dois terços das empresas definiram seu nível de implementação como insuficiente ou regular nesse aspecto.

### Estágio de implementação das atividades de gestão de riscos (em %)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Visão de mercado



**Mercedes Stinco**, Chief Audit Executive da Natura e coordenadora da Comissão de Riscos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

“Na minha percepção, a maturidade das empresas em seus processos de gestão riscos vem aumentando. Eu vejo isso pela quantidade de pessoas e pela diversidade de segmentos que têm buscado entendimento sobre o assunto. Porém, esse caminho é um trilhar. Para que a gestão de riscos seja percebida como algo que agrega valor, é preciso que ela venha de cima para baixo, e esteja inserida na estratégia da organização. Conforme os próprios executivos e a alta administração vivenciam o valor da gestão de riscos na prática é que esses aspectos entram na agenda das empresas, e, portanto, saem de uma gestão operacional para uma abordagem mais estratégica. As organizações estão em uma corrida para ajustar seus processos de gestão de riscos porque eventualmente é isso que vai determinar a longevidade do negócio.”



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Os cinco pilares dos riscos empresariais



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

A gestão de riscos é uma função multifacetada e diversa, que deve ser vista de forma particularizada na organização. Muitos dos riscos e ameaças a serem avaliados e geridos variam de acordo com o momento econômico, o mercado de atuação, o setor da organização e o nível de maturidade da empresa em práticas de governança e conformidade.

Para uma visão abrangente sobre os riscos empresariais, é preciso considerar cinco pilares, que permitirão a construção de uma matriz de riscos equalizada e em gradações que possam ser gerenciadas no detalhe.

### Riscos em cinco frentes

Principais riscos	Frentes de atuação	Práticas a serem consideradas
 <b>Riscos financeiros</b>	Mercado e risco de crédito	Avaliar, projetar e implementar governança, processos, modelos, dados, tecnologia e relatórios relacionados ao mercado e gerenciamento de risco de crédito, incluindo avaliação de transações e ofertas públicas
	Gestão de capital, liquidez e risco de tesouraria	Avaliar, projetar e implementar governança, processos, modelos, dados, tecnologia e relatórios relacionados ao capital, à liquidez e ao gerenciamento de riscos de tesouraria
	Risco de contabilidade e relatórios financeiros	Transformar e adequar a contabilidade, as finanças e os relatórios de processos e controles para melhorar a integridade, a transparência e a eficiência organizacional
 <b>Riscos regulatórios</b>	Estratégia regulatória	Desenvolver estratégias para antecipar – e se adaptar – às mudanças regulatórias
	Compliance regulatório	Desenhar, implementar e operar programas de compliance para preservar o valor organizacional e criar vantagem competitiva
	Resposta regulatória	Responder às demandas regulatórias, reais ou futuras, por meio da implementação de processos efetivos de mudanças regulatórias
 <b>Riscos operacionais</b>	Auditoria interna	Aprimorar e fortalecer as funções de auditoria interna, buscando atingir um alto nível de desempenho, por meio de uma solução abrangente e integrada de serviços de outsourcing, cosourcing, tecnologia e audit analytics
	Asseguração	Avaliar os riscos e a estrutura de controles internos para fins de certificação de ambiente de controle interno
	Risco de conduta	Analisar e desenvolver os valores, as crenças, o tom, a conduta e o entendimento da organização sobre a cultura de riscos nas relações com os stakeholders; implantação e gestão de canal de ouvidoria
	Gestão avançada dos riscos de relacionamentos	Avaliar e gerenciar riscos do relacionamento com terceiros, oriundos de operações de outsourcing, licenciamento, alianças e outras parcerias de negócios em toda a organização
	Risco operacional e transformação	Desenvolver processos e frameworks que incluam classificação de riscos comuns, comunicação de eventos de riscos, métodos de avaliação de processos e controles de negócio e TI, bem como ferramentas e tecnologias adequadas
Risco de tecnologia da informação	Definir e implementar estruturas de gestão de dados e tecnologia na empresa para auxiliar o conselho de administração e a alta administração em suas responsabilidades de tomada de decisões e supervisão de riscos empresariais	



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Riscos em cinco frentes

Principais riscos	Frentes de atuação	Práticas a serem consideradas
 <b>Riscos estratégicos</b>	Governança corporativa	Atender às expectativas de mercado relacionadas às responsabilidades de supervisão do conselho
	Risco estratégico	Identificar tendências e disrupturas que possam impactar na vantagem competitiva, no posicionamento de mercado e no desempenho a longo prazo
	Reputação e risco de marca	Identificar, monitorar e responder aos riscos internos e externos que afetam a percepção dos stakeholders sobre a marca e a reputação organizacional
	Gerenciamento de crise	Preparar-se e responder a crises, incluindo ações de monitoramento, comunicação e execução de planos
	Sustentabilidade e responsabilidade corporativa	Desenvolver, monitorar, assegurar e reportar ações de sustentabilidade que atendam às principais necessidades sociais, éticas, ambientais e outras de cunho não financeiro de stakeholders
 <b>Riscos cibernéticos</b>	Estratégia cibernética	Guiar os investimentos e a gestão contínua dos programas de risco cibernético, incluindo avaliações de risco, conscientização de ameaças e implementação de soluções GRC
	Segurança cibernética	Estabelecer controles cibernéticos focados em risco, equilibrando a necessidade de mitigar riscos e de permitir a produtividade, o crescimento do negócio e os objetivos de otimização de custos
	Vigilância cibernética	Desenvolver soluções de monitoramento focadas em processos de negócios, incluindo a integração de dados de ameaças, de TI e de negócios para priorizar a entrega e a investigação de incidentes
	Resiliência cibernética	Preparar-se para atender aos principais incidentes cibernéticos, retornar às operações normais e reparar os danos aos negócios



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

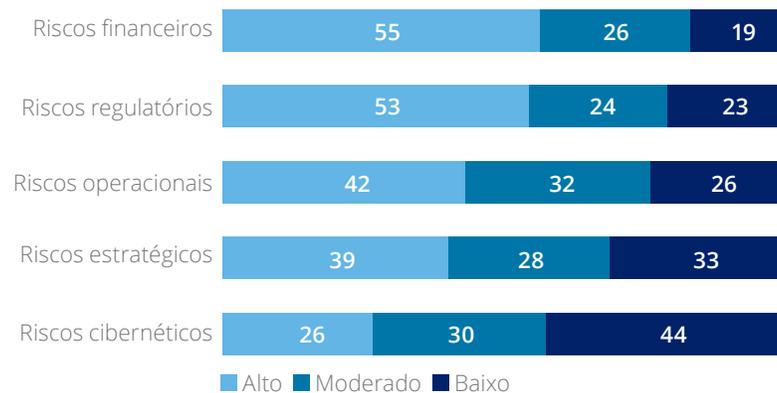
De acordo com nossa pesquisa, a maturidade das empresas para a gestão de riscos varia em cada uma dessas frentes. Mais da metade dos respondentes afirmou que **o grau de maturidade para a gestão de riscos financeiros e regulatórios de sua organização é alto**.

Alguns fatores de nosso ambiente de negócios justificam que esses sejam os riscos mais bem avaliados de nosso mercado. Crises econômicas fazem parte da história recente do Brasil. O País se viu obrigado a lidar com riscos financeiros entre ciclos de crescimento e recessão, pujança e instabilidade. A divulgação dos resultados por meio de demonstrações financeiras – especialmente no caso de companhias listadas em bolsa ou que estejam em busca de investidores – é reconhecida pelo mercado, o que reforça a liderança da avaliação dos riscos financeiros.

Em função do complexo ambiente regulatório do Brasil, a gestão de riscos dessa frente também evoluiu no País – tanto para os empresários brasileiros que conduzem seus negócios quanto para os investidores estrangeiros, que têm de dedicar tempo e recursos para compreender as regulamentações vigentes

Na outra ponta, **os riscos cibernéticos – que emergem frente às novas tecnologias de informação e conectividade – são considerados como os menos bem geridos** pelas empresas: 44% das organizações entrevistadas admitem que o grau de maturidade para a gestão desse tipo de ameaça é baixo. Trata-se de algo novo e ainda a ser incorporado de forma mais estruturada pelas organizações que atuam no Brasil. No entanto, é uma tendência que veio para ficar e com a qual organizações dos mais diversos segmentos deverão lidar.

### Grau de maturidade para a gestão de riscos (em %)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# \$ Riscos financeiros

## Prioridade para os resultados

O atual momento de incertezas no Brasil se traduz em uma preocupação de como essa realidade impacta o mercado. Câmbio, taxas de juros, crédito e custo de capital são exemplos de aspectos financeiros influenciados pela política – e que têm sido monitorados com proximidade por investidores.

Com a escassez dos aportes públicos e a queda da taxa básica de juros promovida pela atual política econômica, cai a disponibilidade de crédito e também a rentabilidade para quem dispõe desses valores para injetar na economia. Como resultado, muitas empresas estão preocupadas com o seu fluxo de caixa e essa gestão se torna prioritária frente a investimentos e à busca por novas formas de captação de recursos.

Soma-se a esse cenário a verdadeira revolução ética pela qual estamos passando no Brasil. As investigações

em curso sobre os supostos casos de corrupção em organizações públicas e privadas são fundamentais para avançarmos na direção de um ambiente de negócios mais transparente. Contudo, intensificaram sobremaneira a cautela com a qual as organizações planejam seu capital, tornando-as mais conservadoras em termos de investimentos e de negociação com as esferas públicas. Trata-se de um movimento natural e legítimo das empresas em busca de se resguardarem dos riscos do atual ambiente, mas que tem reflexos incontestáveis no fluxo de investimentos.

A gestão de riscos financeiros – a partir de uma definição clara de apetite aos riscos e combinada a práticas estruturadas de precificação e cálculo de resultados – é fundamental para que a empresa atinja o equilíbrio entre as ameaças e as oportunidades do atual ambiente. Assim, a organização poderá trafegar por entre as incertezas do presente sem comprometer o seu futuro.



**Elias Zoghbi**

Sócio da área de Risk Advisory da Deloitte e Líder da frente de Riscos Financeiros

“Os riscos financeiros são historicamente priorizados pelas empresas, pois têm uma correlação direta com os resultados da organização. Mais do que olhar os resultados passados, no entanto, é preciso executar esta função de maneira analítica, preditiva e abrangente, de forma a apoiar a tomada de decisão das mais altas instâncias relação ao destino do capital da organização.”



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



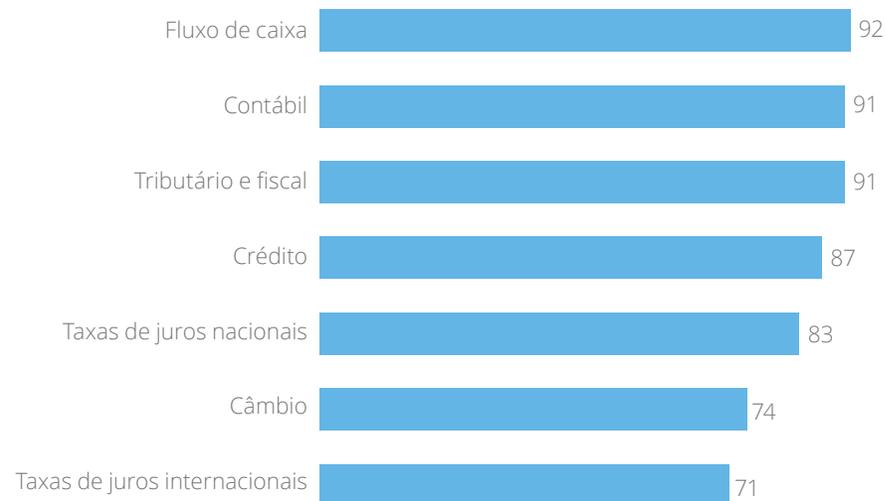
Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Riscos financeiros

O pragmatismo dá o tom na avaliação da maturidade da gestão de riscos financeiros. A preocupação com fluxo de caixa, resultados e aspectos de conformidade contábil, fiscal e tributária está no topo da lista das principais categorias de riscos gerenciados. Em seguida, figuram temas de mercado: crédito, juros e câmbio.

### Riscos financeiros – Principais categorias gerenciadas (em %; respostas múltiplas)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Riscos regulatórios

## Conformidade e cultura ética

Frente aos desafios regulamentares e de mercado, é compreensível que a maior parcela das organizações direcione esforços para estar em conformidade com as leis e regulamentações de seu setor. A preocupação de grande parte dessas empresas se dá, principalmente, em relação ao impacto que ações de não conformidade podem trazer para a sua operação no curto e no médio prazos.

No entanto, há uma série de aspectos relativos a participação em licitações, obtenção de licenças e alvarás, relacionamento com intermediários, utilização de leis de incentivo e conflito de interesses, que expressam o caráter ético de uma organização e que têm ganhado relevância para o mercado, os governos e a sociedade.

Uma empresa que queira permanecer no mercado, de forma perene e sustentável, tem de estar fundamentada em princípios

de integridade. Em outras palavras: tratar o mercado com respeito para obter dele o mesmo respeito. O caráter ético de uma empresa é percebido por seus consumidores, investidores e funcionários, que irão preferir estar próximos de uma marca com práticas e conduta confiáveis.

A partir do momento em que a organização descuida desse aspecto, o reflexo para a sua operação e, conseqüentemente, para o seu resultado, pode ser irreversível. Basta lembrar o que tem acontecido com as empresas que estão envolvidas em casos críticos de reputação no Brasil – muitas estão entrando em falência, renegociando dívidas e perdendo talentos.

Assim, a conformidade não deve ser vista como um item de diferenciação, mas de busca pela perenidade do negócio. Esse desafio vem somar ao escopo da função de compliance, tornando-se um forte indicador de maturidade das organizações.



**Camila Gualda Araújo**  
Sócia da área de Risk Advisory da Deloitte e líder da frente de Riscos Regulatórios

“Quanto mais aderente a organização estiver das regulamentações de seu setor, mais forte estará o seu negócio e menos suscetível ficará a questionamentos externos.”



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Riscos regulatórios

O atendimento a **regulamentações trabalhistas e setoriais** está no foco do gerenciamento de riscos regulatórios, de acordo com o estudo. Tal resultado reflete a complexidade do sistema regulatório brasileiro, bem como das leis trabalhistas do País. Estas, inclusive, estão passando por um período de redefinições, em busca de se adequar melhor às características do mercado de trabalho contemporâneo e global. O debate acerca dessas mudanças gira em torno de dois aspectos: a necessidade de se modernizar uma legislação que data da década de 1940 e, ao mesmo tempo, garantir que as mudanças não representem um retrocesso nos direitos dos trabalhadores.

Ainda há dúvidas sobre os termos dessa nova lei, e dos benefícios e limites que ela trará. No entanto, o que se pode afirmar é que se manterá o rigor da fiscalização sobre as organizações, especialmente para temas que habitam um campo cinzento da legislação, tais como o trabalho remoto e a terceirização de atividades, e que tornam o compliance trabalhista um desafio a

ser endereçado pela gestão de riscos de grande parte das empresas.

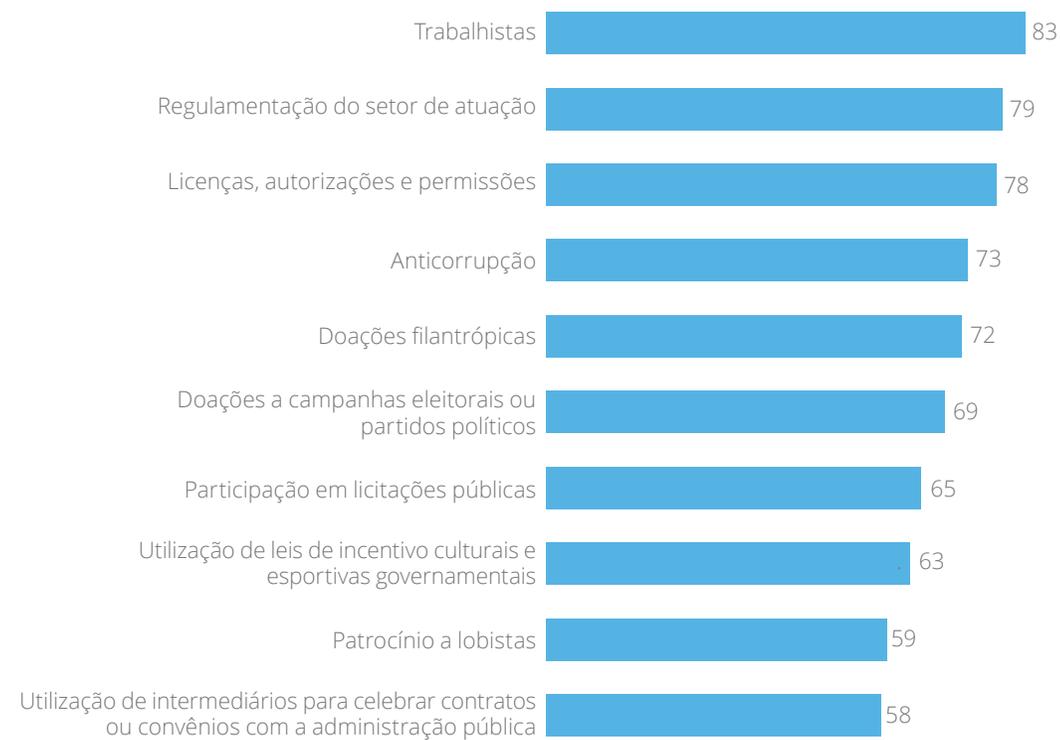
Também em uma zona cinzenta, encontram-se algumas práticas regulamentadas em outros países, como o lobby. No Brasil, a relação entre o público e o privado por meio de lobby é proibida – o que limita a ação e a representação das demandas empresariais junto ao governo. Há, no entanto, algumas brechas e práticas que devem ser gerenciadas para garantir que a empresa mantenha-se em conformidade com a lei nesse aspecto.

Há um bloco importante de itens relacionados a compliance que mostram que as organizações estão, para além dos temas que tangem os aspectos regulamentares, direcionando esforços para tratar do componente ético. Riscos relacionados a corrupção, doações a campanhas eleitorais ou partidos políticos e participação em licitações públicas ou utilização de leis de incentivo culturais e esportivas, por exemplo, contam com uma aderência significativa das empresas pesquisadas. Trata-se de uma preocupação legítima e alinhada aos

principais anseios da sociedade, que tem uma expectativa cada vez mais elevada em relação ao posicionamento ético das instituições.

### Riscos regulatórios – Principais categorias gerenciadas

(em %; respostas múltiplas)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Cultura de conformidade

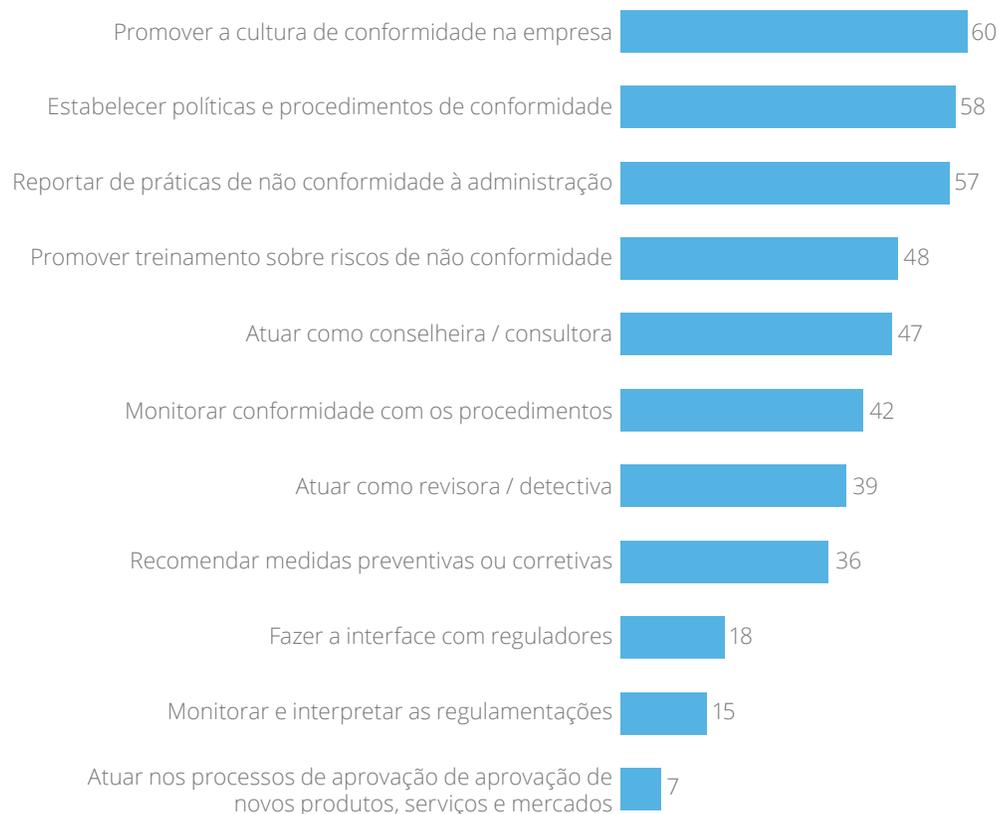
Para além da sua atuação prática, a área de compliance tem um importante papel na divulgação e na promoção de uma cultura de conformidade nas organizações.

Entre as empresas pesquisadas que contam com uma estrutura de compliance (77% da amostra geral do estudo), figura no topo das prioridades da área, com 60% de aderência, a promoção de uma cultura de conformidade na empresa. Mais da metade das organizações que indicaram ter este departamento disseram ser papel da área estabelecer políticas e procedimentos de conformidade, enquanto 57% pontuaram a responsabilidade da função em reportar ações de não cumprimento à administração.

O caráter pedagógico da função é reforçado pela indicação de que 48% dos entrevistados com tal estrutura acreditam que é papel da área promover treinamento sobre riscos de não conformidade junto às demais áreas de negócio.

Um papel que surge entre os mais relevantes – e que ainda tem espaço para se desenvolver à medida que a área de conformidade conquista uma posição mais estratégica nas organizações – é o de atuação como conselheira e consultora das instâncias decisoras nas empresas.

### Papéis e responsabilidades da área de compliance, entre as empresas com essa estrutura (em %; respostas múltiplas)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Riscos operacionais

## Geração de valor pela excelência

Em tempos de recursos escassos, a gestão eficiente dos riscos operacionais das organizações tem sido um dos principais instrumentos para a otimização contínua de custos, a melhoria da eficiência e da rentabilidade e o alinhamento à estratégia corporativa.

A prática das organizações e estudos realizados mundialmente revelam que muitas empresas enfrentam dificuldades em aumentar a sua geração de valor por não terem encontrado ainda um equilíbrio no gerenciamento dos riscos operacionais – sejam os já controlados ou os chamados “fora da agenda” ou “emergentes” – que impactam a perenidade dos negócios e afetam seus investimentos.

Entre os riscos operacionais mais focados recentemente pelas empresas, estão os relacionados ao impacto de práticas de relacionamento com terceiros, tais como gestão de contratos e dependência de fornecedores. O capital humano, especialmente no que se refere à retenção de talentos e ao plano de sucessão, também representa um desafio na gestão desses riscos.

As organizações têm procurado compreender e estabelecer parâmetros de como deve ser realizado esse processo e é premente que ele inclua uma estrutura firme de supervisão, controles internos e auditoria, a definição de papéis e responsabilidades dos gestores de riscos e o monitoramento periódico dos riscos operacionais e de seu processo de comunicação aos níveis apropriados. Só assim essa jornada será percorrida de modo sólido e completo.



**Alex Borges**

Sócio da área de Risk Advisory da Deloitte e Líder da frente de Riscos Operacionais

“As empresas já estão convencidas do impacto que a ausência de uma adequada estrutura de controles internos tem sobre a operação e os resultados. Assim, as organizações devem endereçar essas questões de forma prática, com foco na eficiência e eficácia de seu negócio.”



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Riscos operacionais

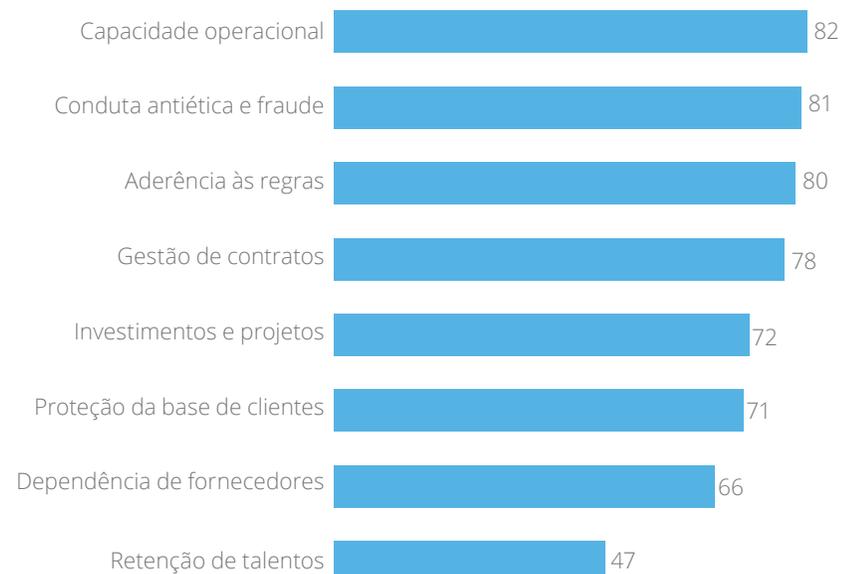
Os riscos relacionados à **capacidade operacional** estão entre os mais gerenciados nas organizações participantes do estudo. Os riscos relacionados à **conduta antiética e fraude** e **aderência às regras surgem** com destaque, indicado que as organizações têm se atentado ao impacto que a adesão a um comportamento ético tem sobre a sua operação e os seus resultados.

A **dependência de fornecedores** também é uma preocupação de grande parte dos respondentes. Esse risco envolve a possibilidade de inexistência de alternativas de fornecimento que assegurem a manutenção e a continuidade das operações.

Em um momento de convergência de indústrias impulsionada pelo avanço da tecnologia, a dependência de um ou poucos fornecedores pode impactar a consecução da estratégia empresarial ou colocar a empresa em uma situação de fragilidade negocial que a obrigue a aceitar, por exemplo, aumentos de preços nos insumos ou serviços que não consigam ser repassados, corroendo a margem do negócio. Ou, ainda, a de não ter razoável segurança quanto à obtenção de matéria prima necessária para manter ou expandir sua produção. As abordagens de mitigação de riscos de dependência de fornecedores passam pela formalização e pelo fortalecimento nas relações comerciais e com os fornecedores.

Chama a atenção que, considerando a importância do capital humano na gestão de riscos de conduta ética, o aspecto de gestão de talentos seja apontado como preocupação para menos da metade das empresas entrevistadas.

### Riscos operacionais – Principais categorias gerenciadas (em %; respostas múltiplas)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

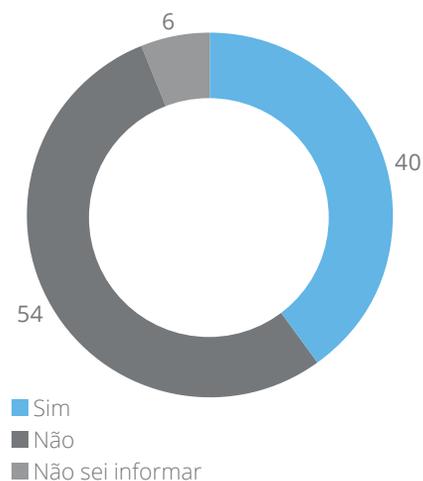
## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Busca por efetividade e eficiência

A maioria (54%) dos respondentes do estudo assumiu não possuir uma estrutura de gestão de riscos operacionais robusta e que, de fato, ajude no gerenciamento dos negócios.

### Possuem uma estrutura de gestão de riscos operacionais robusta e que agregue valor ao negócio

(em % de respondentes)\*



Dois terços das empresas respondentes afirmaram que a criação de uma metodologia eficiente é o seu principal desafio na implementação de um processo eficaz de gestão de riscos. Apesar do delicado momento econômico pelo qual passam as organizações no Brasil, as restrições orçamentárias foram lembradas por pouco mais de dois terços das empresas participantes – um patamar semelhante aos respondentes que identificaram como o pior entrave o fato de a gestão de riscos não ser uma prioridade da administração.

### Ingredientes do sucesso

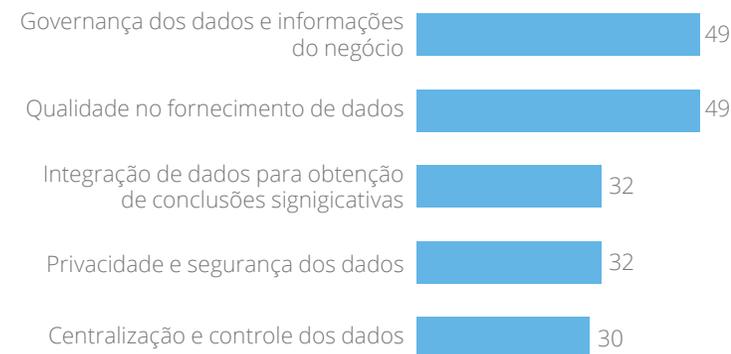
A era digital e de disseminação abrangente de informações coloca os dados no centro da estratégia de sucesso da gestão de riscos nas empresas. Os principais componentes lembrados pelas empresas que contribuem para o gerenciamento de riscos corporativos são a governança de dados e informações do negócio, bem como a qualidade no fornecimento dessas informações.

Ou seja: frente a uma avalanche de dados e informações que podem impactar as decisões de negócios, a preocupação com a procedência e a gestão desses dados tem ganhado a atenção das empresas.

### Principais desafios na implementação de um processo de gestão de riscos eficaz (em %; respostas múltiplas)\*



### Componentes fundamentais para a o gerenciamento de riscos corporativos (em %; respostas múltiplas)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Continuidade de negócios

**Comunicação e conscientização** são os principais aspectos de uma estrutura de gestão de continuidade de negócios, segundo as instituições participantes da pesquisa. Esse engajamento deve ter como foco a compreensão clara e oportuna de uma cultura de inteligência em gestão de riscos ao longo de todos os níveis hierárquicos da organização.

Na sequência, destacam-se o treinamento e o desenvolvimento, ou seja, o investimento no capital intelectual de quem vai gerir e executar as estratégias de continuidade de negócios. A disseminação de valores e as crenças em toda a empresa completa o pódio das prioridades em gestão de continuidade de negócios, enfatizando o papel das pessoas em

manter e fortalecer a cultura de gestão de riscos na organização.

### Infraestrutura de dados

Integrar dados para a obtenção conclusões relevantes, de forma a auxiliar o aproveitamento de oportunidades de negócios, as respostas aos riscos e o atendimento de requisitos normativos e regulamentares é o principal benefício identificado pelas participantes de uma boa infraestrutura de análise e tecnologia de dados. A segurança da informação é outro tema que figura com a mesma relevância: a proteção de dados confidenciais valiosos e a prevenção da reputação da empresa no mercado são um benefício claro, apontado pelas respondentes, para uma boa infraestrutura de dados.

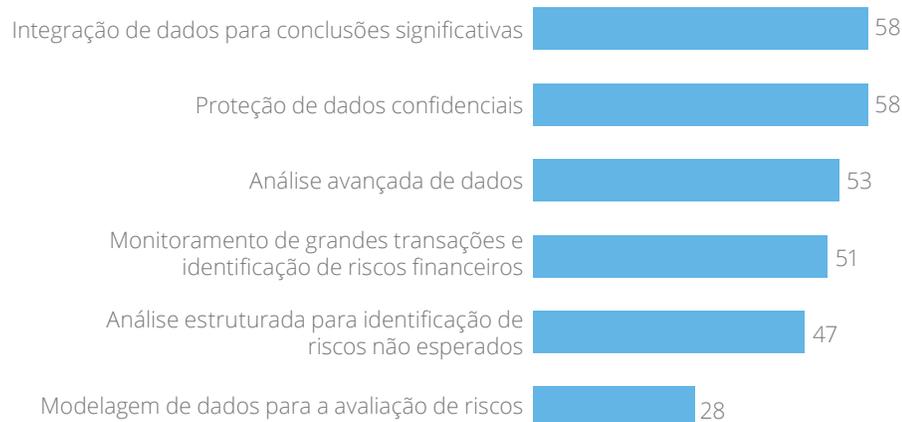
A capacidade de se fazer uma análise de dados avançada, que permita a identificação de riscos-chave de forma preventiva, é vista como benefício para mais da metade das entrevistadas, assim como a possibilidade de se fazer o monitoramento de grandes transações e a identificação de potenciais riscos financeiros.

Ainda que os principais benefícios de uma boa infraestrutura de dados sejam de ordem prática – e, em muitos casos, representem desafios a serem endereçados pelas empresas, como integração e segurança da informação, nota-se a busca por uma utilização mais estratégica desses dados, por meio de práticas de análise avançada e monitoramento para a identificação de riscos.

### Principais aspectos de uma estrutura de gestão de continuidade de negócios\*



### Benefícios de uma boa infraestrutura de análise e tecnologia de dados (em %; respostas múltiplas)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaque



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Riscos estratégicos

## Riscos no coração do negócio

Os riscos estratégicos são aqueles que podem prejudicar o núcleo do modelo de negócios de uma empresa. São riscos que desafiam a lógica das escolhas estratégicas, ameaçam a competitividade e prejudicam a capacidade de se alcançar ou manter um desempenho excepcional.

Essas ameaças podem ser externas (por exemplo, mudanças nas preferências dos consumidores e transformações tecnológicas) ou internas (tais como desalinhamento estratégico ou viés institucional), e se expressam na reputação e na imagem da organização, bem como no seu posicionamento de mercado.

Em um mundo cada vez mais conectado e influenciado pelas mídias sociais e pelas conexões instantâneas, gerenciar as expectativas de clientes e demais públicos de interesse (investidores, executivos e reguladores, por exemplo) é fundamental para a mitigação de riscos

de reputação. Por isso, além de práticas robustas de controles internos, vale manter estruturado um plano de gestão de crises assertivo e abrangente. Entre as maiores preocupações em relação aos riscos de mercado está a disruptura de modelos de negócios estabelecidos, cujo monitoramento tem muito a ganhar com a tecnologia – especialmente com a adoção de estratégias de inteligência competitiva que acompanham o mercado e os competidores por meio de análise avançada de dados.

Esse, contudo, é apenas o começo. É preciso desenhar estratégias que posicionem a empresa a favor das disrupturas vigentes, o que significa evitar posturas defensivas em relação a transformações profundas e irreversíveis e adotar uma atitude proativa, por meio de investimento em tecnologia, parcerias e definição de novos modelos de negócio. Ou seja, não apenas seguir tendências, mas antecipar-se a elas.



**Ricardo Teixeira**  
Sócio da área de Risk Advisory da Deloitte e líder da frente de Riscos Estratégicos

“A estruturação de um plano de gestão de crises e a promoção da inteligência de mercado para acompanhar as transformações do ambiente de negócios estão no centro de uma estratégia de mitigação de riscos estratégicos.”



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Riscos estratégicos

Os riscos de **reputação e imagem** estão no topo da preocupação das empresas em relação aos riscos estratégicos. Sua relevância se dá em função da correlação direta que existe entre a sua materialização e a perda de valor da empresa. A reputação de uma organização é um ativo incalculável e que deve ser protegido, uma vez que pode, em última instância, representar uma questão de sobrevivência do negócio.

Para enfrentar essa ameaça, é recomendável que a empresa esteja preparada com um plano de gerenciamento crises, que deve buscar projetar todos os cenários possíveis que possam afetar negativamente a imagem da organização, bem como seus impactos, a definição de responsáveis para lidar com a situação e as ações recomendadas para cada caso.

O risco de **concorrência e mercado**, que também figura com destaque entre as organizações do estudo, envolve ações da concorrência que estabeleçam e sustentem vantagens competitivas, bem como aspectos associados às necessidades de mercado que possam impactar a capacidade da empresa de continuar realizando negócios.

A falta de definição ou entendimento inadequado das **expectativas dos acionistas** quanto ao nível de reporte das informações, rentabilidade, direção e controle da empresa também é uma ameaça, ressaltada por mais da metade dos respondentes. Lidar com esse risco significa adotar estruturas de governança corporativa, bem como um plano de negócios anual, com detalhamento do orçamento e das expectativas de resultado previamente pactuadas entre os acionistas e a diretoria executiva. Outra estratégia envolve a adoção de acordos de acionistas que estabeleçam regras de relacionamento, normas de sucessão, políticas de negociação de ações e estratégias de resolução de conflitos, entre outros.

Ainda pouco explorados, mas visto como uma forte tendência para as organizações, estão os riscos advindos das mídias sociais, que não parecem estar sendo devidamente gerenciados por cerca de metade das empresas. A vulnerabilidade das empresas nesse sentido e o potencial

de repercussão gerada por esses canais são elementos que mostram a relevância de se monitorar esse tipo de risco. Para mitigar essas ameaças, o plano de gerenciamento de crises deve prever desdobramento de um cenário de crise nas redes sociais.

### Riscos estratégicos – Principais categorias gerenciadas (em %; respostas múltiplas)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



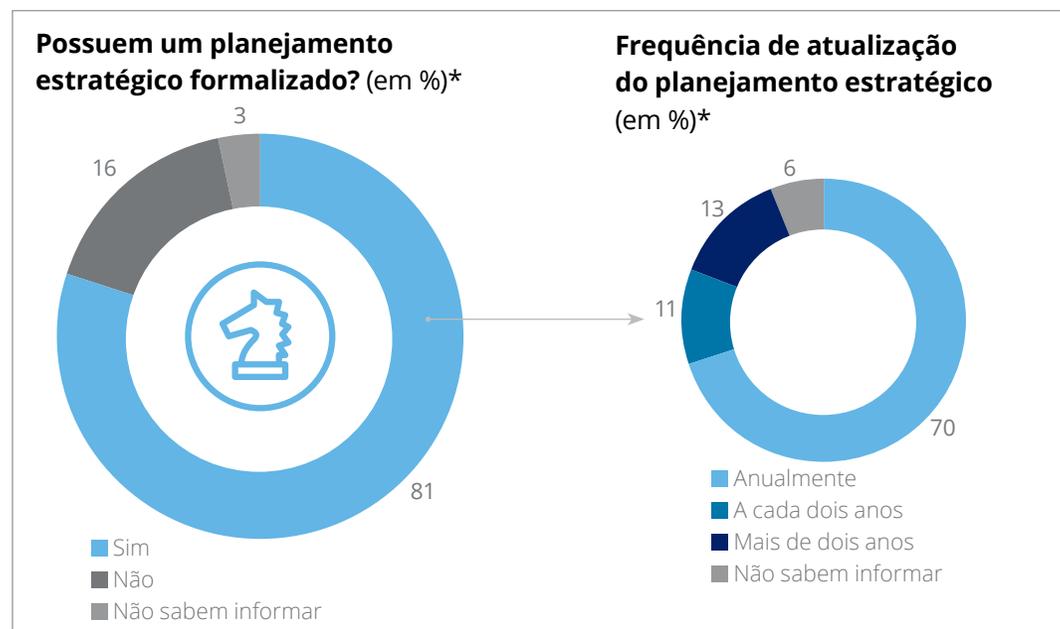
Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Planejamento estratégico

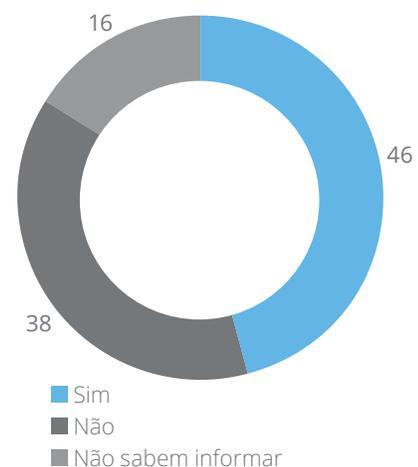
Uma parcela expressiva (81%) dos participantes destacou possuir um planejamento estratégico formalizado para a sua organização. Esse indicador revela o interesse e um grau de maturidade de grande parte dos respondentes para a formalização de um plano estratégico para lidar com os mais diversos aspectos em relação ao negócio, incluindo o gerenciamento de riscos.

A atualização desse plano também reflete um bom nível de aderência a boas práticas de gestão: 70% das empresas que possuem planejamento estratégico o atualizam anualmente. Vale ressaltar, porém, a importância de as organizações considerarem a atualização, nesse planejamento, dos riscos estratégicos que podem impactar o seu negócio, à medida que o mercado se mostra mais dinâmico e volátil.



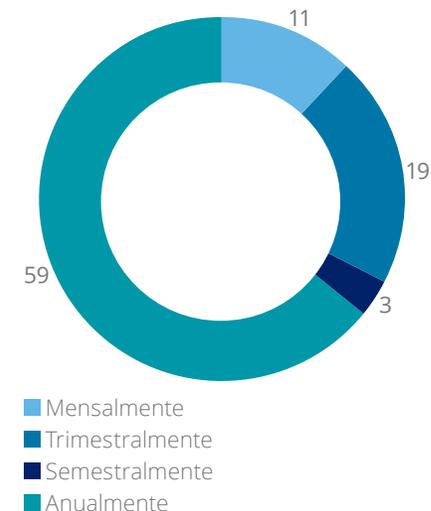
Quando avançamos para o alinhamento entre o plano estratégico e a gestão de riscos, este ainda não é praticado o quanto se recomendam as boas práticas. Apenas 46% das empresas declararam que a área de gestão de riscos se utiliza do planejamento estratégico de negócios como uma de suas ferramentas.

### A área de gestão de riscos se utiliza do planejamento estratégico como uma de suas ferramentas? (em %)\*



Uma parcela relevante (59%) das empresas que utilizam o planejamento estratégico como uma de suas ferramentas de gestão de riscos afirmou que avalia os riscos estratégicos anualmente.

### Frequência com a qual avaliam riscos estratégicos (em %)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia



# Riscos cibernéticos

## Consequências da realidade digital

A segurança cibernética entrou de vez na pauta da alta administração de grande parte das empresas. Conselhos de administração e comitês de auditoria e riscos acompanham com lupa a evolução desse tema em seus mercados.

Houve um grande despertar em relação à segurança cibernética, muito em função dos ataques virtuais, que tiveram alcance global. O dinamismo para a criação de novos negócios, a alta dependência de tecnologia, bem como a utilização de ambientes virtuais para a geração de negócios expuseram as empresas de forma significativa.

Os aspectos de segurança, por sua vez, não acompanharam essa evolução. Atualmente, dada a baixa maturidade em gerenciar riscos relacionados à segurança cibernética, grande parte das empresas investe apenas em reparar ou minimamente conhecer os riscos a que estão expostas. Há todo um universo de recursos e processos que podem ser implantados para tornar essa prática mais sofisticada nas organizações

No momento em que for visto como um risco prioritário para as empresas, a gestão de ameaças cibernéticas migrará de uma abordagem operacional para se tornar uma disciplina estratégica no contexto das operações.



**Julio Laurino**  
Sócio da área de Risk Advisory da Deloitte e líder da frente de Riscos Cibernéticos

"As empresas e a sociedade como um todo têm muito a ganhar com a disseminação da tecnologia. Para que possam usufruir de seus benefícios, é preciso conhecer também os riscos trazidos no atual ambiente de intensa conectividade digital."



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

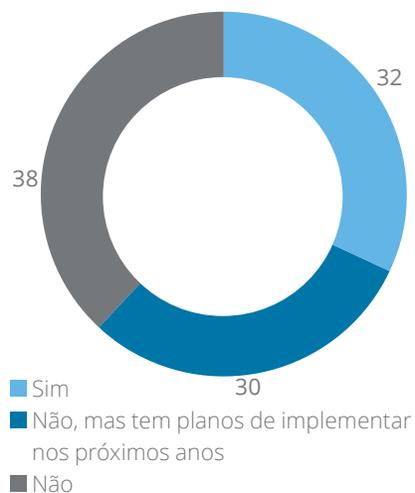
### Riscos cibernéticos

Menos de um terço das empresas indicou possuir um centro de operação de segurança para a gestão de riscos cibernéticos. No entanto, 30% (quase metade das organizações que não possuem essa estrutura) têm planos de implementá-la nos próximos anos. O indicador revela o forte interesse das empresas pelo tema, ainda que sua operacionalização não esteja tão disseminada.

**72%** DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS GERENCIAM RISCOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

**Segurança de dados e segurança de rede** são as principais ações de monitoramento para a identificação da vulnerabilidade da empresa, o que indica que muitas organizações já consideram as ameaças cibernéticas em suas práticas de gestão de riscos. **Governança, gestão de riscos e compliance** – no sentido da realização de diligências em relação a riscos – também figuram no pódio das ações, colocando foco na identificação de potenciais casos de fraude e não conformidade.

### Possuem centro de operação de segurança para a gestão de riscos cibernéticos (em %)\*



### Destaque por setor Tecnologia, mídia e telecomunicações

Nenhuma empresa respondente deste setor possui um centro de operação de segurança para a gestão de riscos cibernéticos

### Ações de monitoramento fundamentais para a identificação da vulnerabilidade da empresa (em %; respostas múltiplas)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



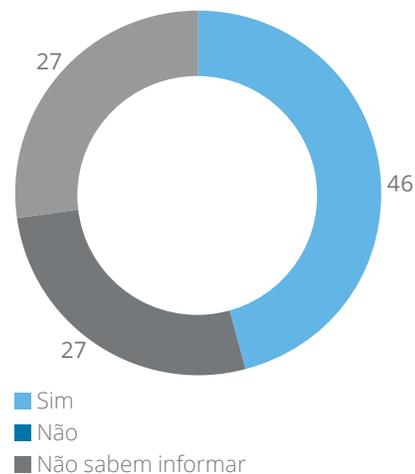
Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

Menos da metade (46%) das empresas da pesquisa alegou possuir uma ação proativa para **a exposição de sua marca nas mídias sociais**. Em tempos de grande impacto dos canais na formação de mercado e na construção de imagem e reputação organizacionais, chama a atenção o fato de que 27% dos participantes não contam com um posicionamento proativo nessas mídias – fato agravado pelo indicador de que outros 27% não sabem sequer informar se há ou não esse posicionamento.

Esse resultado mostra que uma parcela expressiva de empresas está fora das oportunidades trazidas pelo mundo digital, e até mesmo desconhece como atuar nesse ambiente. Independentemente do setor, do porte ou perfil de cliente (corporativo ou consumidor final), uma atuação estruturada nos canais digitais – considerando inclusive os riscos advindos e a preparação para lidar com essas ameaças – oferece um grande potencial para a ampliação de mercados e para a construção da imagem da organização.

### Possuem ação proativa para a exposição da marca da empresa nas mídias sociais (em %)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Desafios e motivadores



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

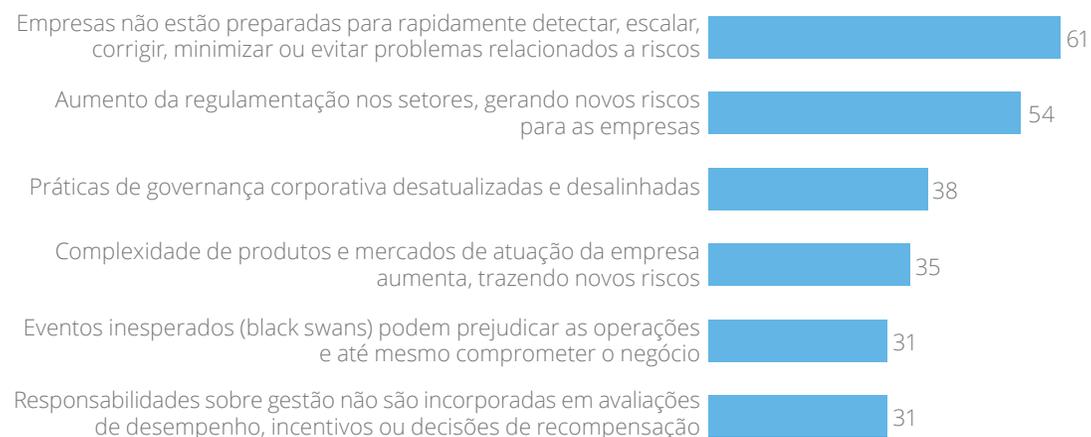
## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Desafios para a implementação da governança

Para além das dificuldades inerentes à estruturação de uma área de governança corporativa e de gestão de riscos, há desafios regulamentares, de mercado e setoriais que as empresas enfrentam para avançar nessa atuação.

Mais de 60% das empresas indicaram que o que impulsiona a governança de riscos nas empresas é o fato de que não estão preparadas para rapidamente **descobrir e evitar problemas relacionados a riscos**.

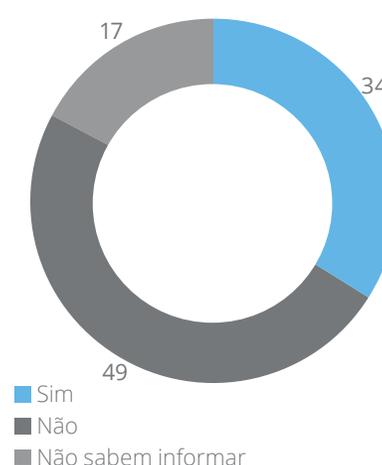
### Direcionadores para uma atuação rigorosa da área de governança de riscos (em %; respostas múltiplas)\*



### Tolerância e apetite a riscos

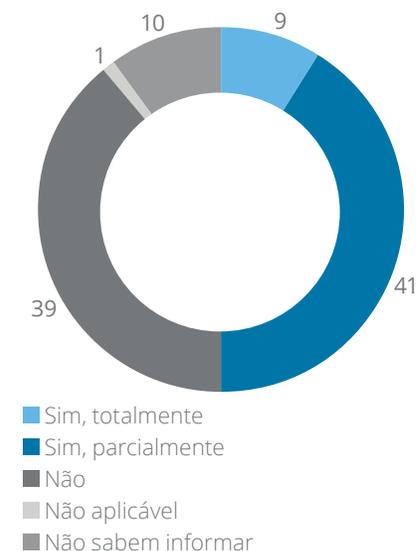
Pouco mais de um terço dos respondentes indicou haver uma definição formal da tolerância e do apetite a riscos em sua organização. Entre as empresas de serviços financeiros, esse valor é significativamente maior, chegando a 67% de aderência a essa definição.

### Há tolerância e apetite a riscos definidos? (em %)\*



Metade das empresas entrevistadas possui indicadores de riscos formalmente alinhados ao apetite de riscos da organização – entretanto, em 80% dessa parcela, a utilização desses indicadores é apenas parcial.

### Possuem indicadores formalmente alinhados ao apetite a riscos da organização (em %)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

Praticamente 70% das empresas participantes do estudo declararam já terem enfrentado situações de crise. No entanto, pouco mais da metade dessas empresas que já passaram por essa situação assumiu que estavam preparadas para enfrentá-la. Há, portanto, uma lacuna expressiva na preparação das empresas para situações de crise.

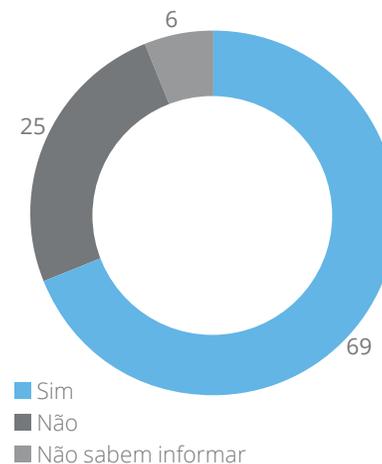
### Gestão de riscos: ações

Na era da informação e da comunicação em que vivemos, as fontes de dados em relação aos potenciais riscos são as mais diversas, e as empresas devem explorar múltiplos canais e ferramentas para manterem-se atualizadas em relação a ameaças tanto recorrentes quanto emergentes. Os dados mostram que a maior parte das organizações pesquisadas (58%) realiza o monitoramento dos riscos existentes com o objetivo de identificar novos riscos e ameaças, e atualizar a sua matriz de riscos existente.

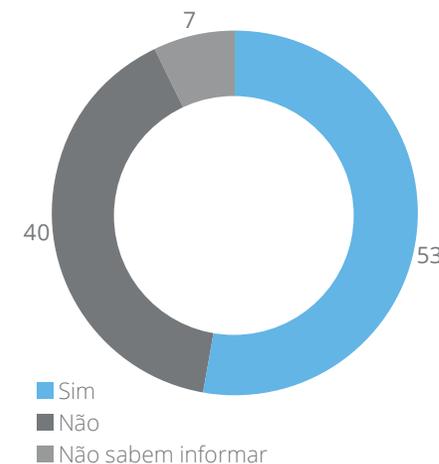
No momento de avaliar a capacitação de seus profissionais para a análise da gestão de riscos, as empresas participantes da pesquisa demonstraram haver ainda uma lacuna de conhecimento no mercado. Ao todo, 59% dos respondentes disseram que os profissionais da área de gestão de riscos possuem um nível de treinamento adequado para analisá-los. Em relação à formação dos profissionais das áreas de negócio, esse indicador é ainda mais preocupante: 51% dos participantes declararam que o nível de treinamento desses funcionários não é adequado para a função de análise de riscos.

Mais uma vez, os resultados reforçam a importância de fortalecer o caráter pedagógico das funções de gestão de riscos e compliance, uma vez que estas têm um papel privilegiado na formação de uma cultura ética nas organizações.

### Passaram por situações de crise (em %)\*



### Estavam preparadas para enfrentar a crise (em %)\*



### Possuem nível de treinamento adequado para analisar riscos (em %)\*



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

\* Entre as empresas que responderam a esta questão

## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

### Motivadores para a transformação

O alinhamento com a estratégia de negócios é o principal fator que motiva a transformação do processo de gestão de riscos nas empresas. Esse indicador revela o propósito das empresas em realizar esse gerenciamento de forma mais estratégica e com foco no cumprimento dos objetivos de negócios – não apenas respondendo às demandas de riscos do dia a dia.

A definição de prioridades em termos de riscos e a busca por **maior eficiência** – de capital, operacional e na gestão de custos – vêm na sequência. Essas prioridades na condução da transformação do processo de gestão de riscos refletem os desafios econômicos e de mercado que as empresas têm enfrentado.

### Principais motivadores para a transformação do processo de gestão de riscos (em %; respostas múltiplas)\*



### Destaque por setor Energia, gás e água

Entre as organizações do setor que participaram da pesquisa, o ganho de sinergia entre os trabalhos realizados pelos controles operacionais e pela auditoria interna figura entre os três principais transformadores para a prática de gestão de riscos



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

\* Entre as empresas que responderam a esta questão

# Amostra e metodologia do estudo



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

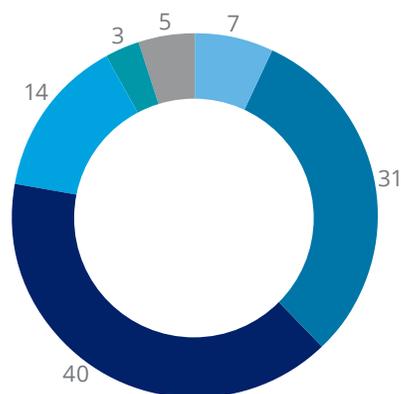
## Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais

Aplicação de questionários eletrônicos nos meses de maio e junho de 2017.

**100 empresas respondentes**

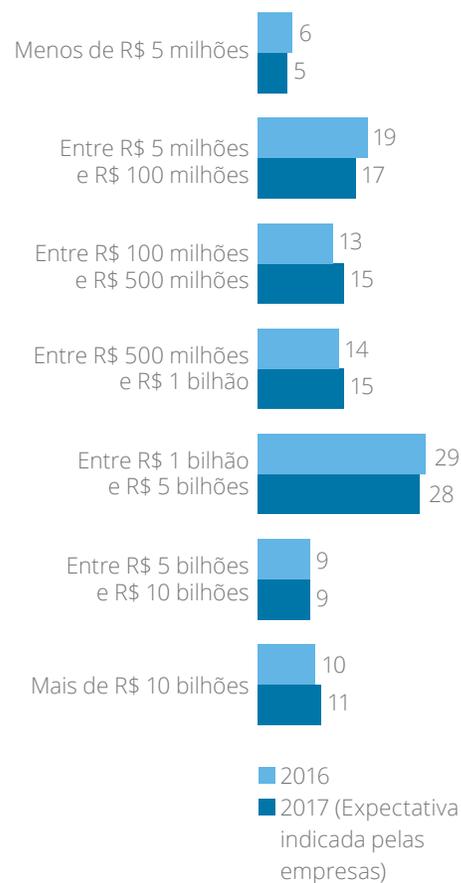
**78%** DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO PERTENCEM AO GRUPO EXECUTIVO DE SUAS ORGANIZAÇÕES\*

### Cargo do respondente (em %)\*



- Presidente / CEO
- Diretor / Superintendente
- Gerente
- Supervisor / Coordenador
- Analista / Assistente
- Outro

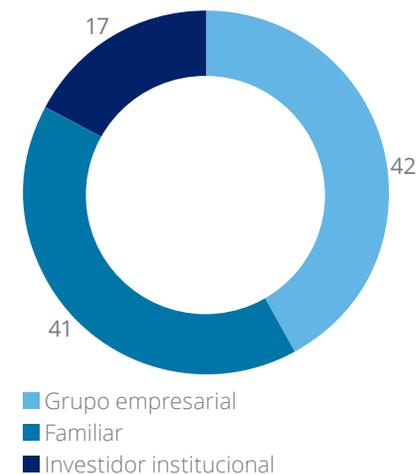
### Faturamento anual (em %)\*



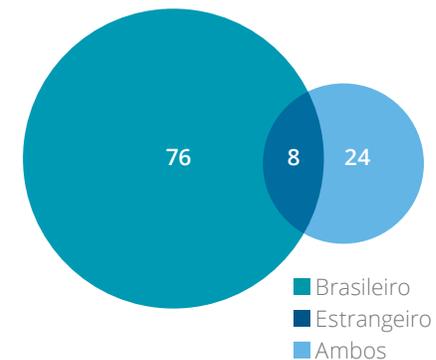
### Setores de atuação (em %)\*



### Controle acionário (em %)\*



### Origem do capital (em %)\*



\* Entre as empresas que responderam a esta questão



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Contatos



**Ronaldo Fragoso**  
Sócio-líder da área de Risk  
Advisory da Deloitte  
[rfragoso@deloitte.com](mailto:rfragoso@deloitte.com)



**Elias Zoghbi**  
Riscos Financeiros  
[eliaszoghbi@deloitte.com](mailto:eliaszoghbi@deloitte.com)



**Camila Gualda Araújo**  
Riscos Regulatórios  
[camilaaraujo@deloitte.com](mailto:camilaaraujo@deloitte.com)



**Gustavo Lucena**  
Riscos Regulatórios  
[gustavolucena@deloitte.com](mailto:gustavolucena@deloitte.com)



**Alex Borges**  
Riscos Operacionais  
[alborges@deloitte.com](mailto:alborges@deloitte.com)



**Ricardo Teixeira**  
Riscos Estratégicos  
[rteixeira@deloitte.com](mailto:rteixeira@deloitte.com)



**Julio Laurino**  
Riscos Cibernéticos  
[jlaurino@deloitte.com](mailto:jlaurino@deloitte.com)



Início



Apresentação



Destques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia

# Canais digitais da Deloitte

Acesse nossos canais nas mídias digitais e conheça outros conteúdos sobre tendências de negócios produzidos pela Deloitte

[www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br)

 [deloittebrasil](https://www.facebook.com/deloittebrasil)

 [deloitte-brasil](https://www.linkedin.com/company/deloitte-brasil)

 [deloittebrasil](https://www.youtube.com/deloittebrasil)

 [deloitteBR](https://twitter.com/deloitteBR)

Mundo *Corporativo*

[www.mundocorporativo.deloitte](http://www.mundocorporativo.deloitte)

[Aplicativo Deloitte Brasil para Android e IOS](#)



Início



Apresentação



Destaques



Estrutura



Práticas



Pilares



Desafios



Metodologia



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 são 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.

A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A Deloitte atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®, por meio de uma rede globalmente conectada de firmas-membro em mais de 150 países, trazendo capacidades de classe global, visões e serviços de alta qualidade para abordar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os cerca de 244.400 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.