



## O estágio atual da gestão de riscos Estratégias e ações para o crescimento sustentável



# Da estratégia ao cotidiano da organização

A gestão de riscos é algo que já faz parte da realidade das empresas brasileiras – especialmente as que participam de setores regulados ou têm ações negociadas em bolsa. Em linha com uma tendência mundial, a percepção das organizações brasileiras é a de que este é um tema cada vez mais importante e estratégico em sua busca por aceleradores de crescimento, que estão atualmente entre os principais diferenciais de mercado. No entanto, as empresas ainda enfrentam desafios na implementação e no fortalecimento de um processo efetivo de gestão de riscos em seu dia a dia.

A pesquisa “**O estágio atual da gestão de riscos – Estratégias e ações para o crescimento sustentável**”, realizada pela Deloitte com 84 empresas, se dispõe a mensurar o estágio de maturidade das práticas de gestão de riscos das empresas que atuam no País, identificando as melhores práticas corporativas que propiciam um crescimento sustentável às organizações, bem como os pontos em que elas ainda têm a melhorar em seus processos de gestão de riscos.

Entre os destaques do estudo, que chega à sua segunda edição, está a confirmação de que, cada vez mais, o objetivo das organizações é de integrar e aculturar a função de gestão de riscos às áreas de negócios, oferecendo pontos de vista consolidados e confiáveis que apoiam as mais importantes tomadas de decisão das empresas.

**“Entre os destaques do estudo está a confirmação de que, cada vez mais, o objetivo das organizações é de integrar e aculturar a função de gestão de riscos às áreas de negócios.”**

Esta é mais uma publicação do Centro de Governança Corporativa da Deloitte, que vem nos últimos anos consolidando a sua experiência perante o mercado para apoiar as organizações nos desdobramentos de seus processos de governança e gestão de riscos.

Em um ambiente de negócios cada vez mais integrado e globalizado, nossa proposta com este estudo é também traçar um panorama da realidade de nosso país com as das empresas brasileiras que atuam no mercado de capitais internacional. Veja nas próximas páginas os pontos em comum e as dissonâncias das percepções de cada uma sobre os riscos que gerencia e divulga ao mercado.

Transparência, tecnologia, estratégia, geração de valor e gestão de imagem corporativa. São muitos os aspectos que envolvem a gestão de riscos, assim como são muitas as formas das empresas de beneficiarem-se desse recurso. Esperamos que a pesquisa a seguir ajude a sua organização a enfrentar os principais desafios em seus processos de gestão de riscos.

## Índice

Tendências em governança e gestão de riscos .....	4
Governança contínua .....	6
Metodologia da pesquisa .....	8
Função de riscos .....	10
Desafios globais .....	12
O desafio da integração .....	14
Maturidade dos processos .....	20
Dados confiáveis .....	22
Apoio tecnológico e qualidade das informações .....	24
Prioridades estratégicas .....	26

# Tendências em governança e gestão de riscos

Atualmente, grande parte das empresas brasileiras começa a perceber a importância de ter um processo maduro de gestão de riscos. A partir dessa percepção e desse reconhecimento, as organizações dedicam esforços a estabelecer uma estrutura formal, com métodos, áreas e pessoas dedicadas a executar essas funções.

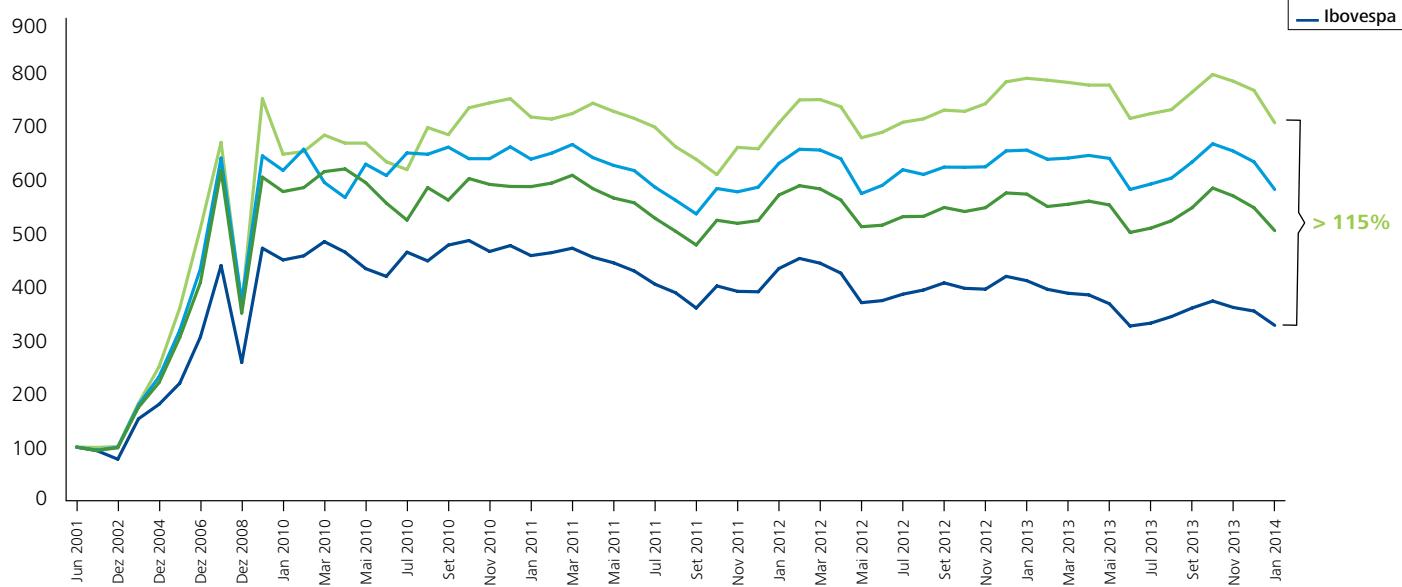
Essa mobilização é resultado de um ambiente de negócios cada vez mais integrado, com busca de reconhecimento pelo mercado e regulamentações mais rigorosas para a atuação em mercados mais amplos. Como exemplo, o Brasil acaba de colocar em vigor a chamada Lei Anticorrupção, que prevê a responsabilização das empresas em casos de atos ilícitos. Este é um forte indicador do que a sociedade espera das organizações, e mostra que as estruturas das empresas tendem a tornar-se cada vez mais robustas para atender a essas demandas.

Depois de instituído o processo, e conhecidos os seus benefícios por meio de percepções quantitativas qualitativas e dos primeiros resultados, a tendência é que as empresas fortaleçam ainda mais essa estrutura. Se, hoje em dia, a predominância é a de que a área de auditoria interna auxilie e reporte os riscos empresariais, o caminho natural é ampliar esse escopo para a área de gestão de riscos.

Esse esforço em aprimorar os níveis de governança corporativa gera resultado no valor de mercado da companhia. Em uma análise dos quatro índices do mercado de capitais do Brasil, o desempenho do grupo pertencente ao Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC) é significativamente superior ao das empresas que compõem o Ibovespa (veja o desempenho dos índices no gráfico abaixo).

## Governança que traz resultados

As companhias com as melhores práticas de governança corporativa, reportadas na Bolsa pelo índice IGC, são mais atrativas aos investidores, que pagam prêmios maiores por suas ações



Evolução relativa do Ibovespa, IBrX, IBrX-50 e IGC (junho de 2001 = 100)

Fonte: Research – Deloitte (a partir de informações disponibilizadas no site da BM&FBovespa)

### Para acompanhar os diferentes desafios

O cenário econômico mundial sempre apresentará momentos de incertezas, que demandarão das empresas resiliência e capacidade de identificar e rapidamente responder com ações para gerenciar os riscos.

Nos últimos anos, o mundo sentiu o impacto da política monetária norte-americana, que adotou uma prática de injeção de dólares ao mercado e de recompra de títulos hipotecários e dívidas do Tesouro. Essa iniciativa aumentou a oferta pelo dólar, diminuindo assim a sua cotação. No entanto, a expectativa de redução gradual do programa de recompra de títulos públicos americanos ao longo de 2014 coloca um desafio para as nações e as empresas que lidam nesse ambiente global.

Em um momento anterior, de aumento da oferta de dólares e baixas taxas de juros internacionais, as empresas tinham como desafios avaliar o risco de captar empréstimos em moeda estrangeira e lidar com o câmbio em um cenário de moeda nacional valorizada, o que dificultava a exportação. Atualmente, em um cenário oposto, as empresas têm dificuldades em importar e podem ver suas dívidas em moeda estrangeira crescerem, aumentando a dificuldade e o risco de captação de recursos no exterior.

---

**“O cenário econômico mundial sempre apresentará momentos de incertezas, que demandarão das empresas resiliência e capacidade de identificar e rapidamente responder com ações para gerenciar os riscos.”**

Ao relacionar os países cujas moedas são as mais vulneráveis às mudanças nessa dinâmica cambial, foi designado o grupo dos “cinco frágeis”. O Brasil figura nesse grupo, ao lado de Turquia, Indonésia, Índia e África do Sul. Todos, países com inflação ao consumidor considerada elevada, alto déficit em conta-corrente e bancos centrais atuantes para evitar a depreciação de suas moedas.

Do outro lado do Atlântico, a Europa parece superar a sua pior crise econômica em sete décadas. Porém, o ritmo previsto para o crescimento é lento e as taxas de desemprego ainda podem permanecer altas nos próximos anos. Movimentações políticas que podem impactar a liquidez e a capacidade de pagamento de outros países e mudanças regulatórias e setoriais também são fatores que podem provocar agitações em todo o ambiente econômico global.

Esses indicadores revelam que as empresas lidam constantemente com cenários desafiadores. Os fatores podem mudar individualmente, mas permanece a necessidade de uma estruturação robusta que permita às organizações compreender e responder a essas incertezas da melhor maneira.

# Governança contínua

## Caminhos e estruturas para a gestão de riscos nas empresas

A governança corporativa deve ser para as empresas um processo contínuo, que acompanhe os diferentes desafios que as organizações enfrentam em cada etapa de seu desenvolvimento. Por isso é fundamental que as empresas contem com mecanismos adequados de avaliação, preparação, implementação e monitoramento de fatores que podem comprometer a sua estratégia, atuando de forma constante e integrada.

Independente de qual seja o tipo de risco – seja ele estratégico, financeiro, operacional ou regulamentar – todos devem ser gerenciados de forma integrada, de forma a compreender o impacto que a resposta a determinado fator de risco tem sobre outro. Para que essa função ocorra de maneira eficaz e eficiente,

é necessário que todos na organização estejam engajados nesse processo. O caminho para isso é a consolidação e a disseminação de uma cultura corporativa pela alta administração, que apoiará as tomadas de decisões pelo grupo de executivos e as ações cotidianas pelas áreas de negócios e suporte.

### Benefícios visíveis

A implementação de um processo integrado de gestão de riscos – envolvendo adequadas identificações de modelos e consolidações de reportes ao mercado – traz como benefícios a maximização de oportunidades, a mitigação de riscos para o cumprimento das estratégias de negócios definidas, a melhoria da eficiência operacional, o aprimoramento da gestão de capital e a maior atratividade a investimentos.

### Estrutura para garantir uma gestão inteligente de risco



“Cada vez mais as empresas têm procurado estruturar e aprimorar sua função de gestão de riscos, com o objetivo de aperfeiçoar o seu modelo de gestão, preservando e gerando mais valor aos acionistas.”

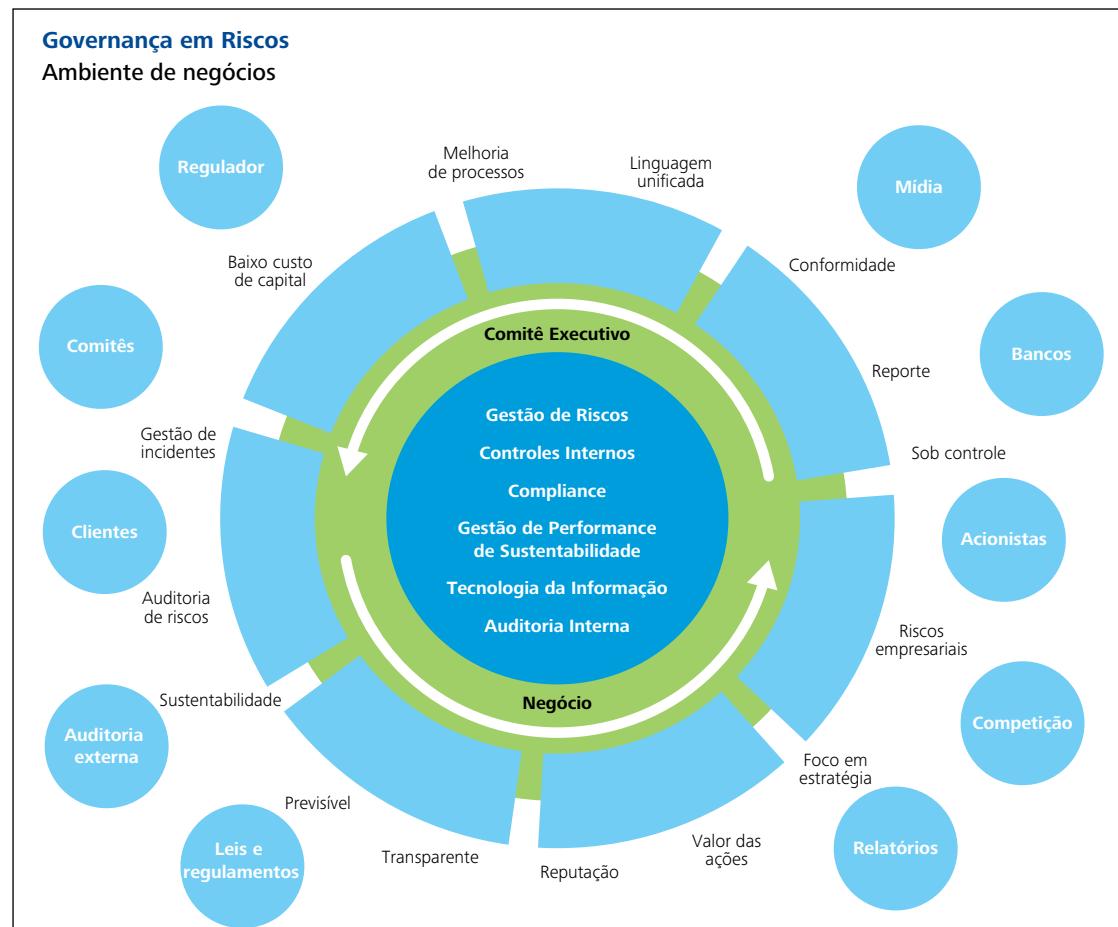
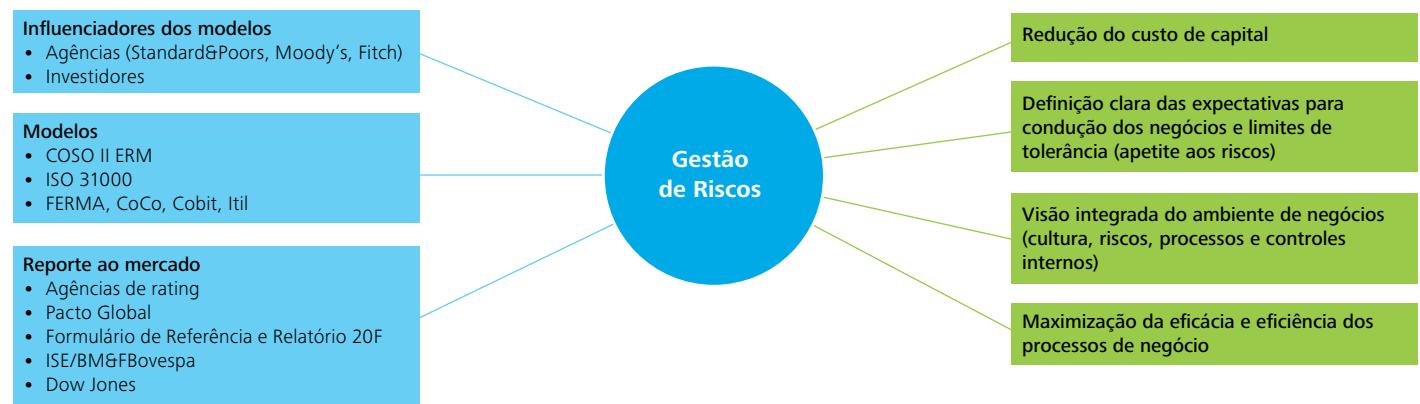
Ronaldo Fragozo, sócio-líder da área de Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte

### As etapas da gestão de riscos



## Visão geral da gestão de riscos empresariais

## Princípios

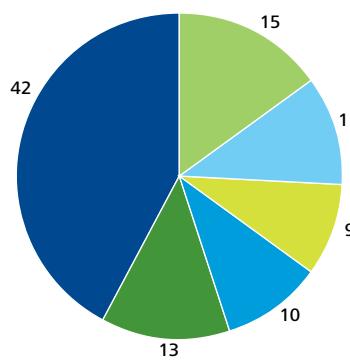


# Metodologia da pesquisa

A pesquisa “O estágio atual da gestão de riscos – Estratégias e ações para o crescimento sustentável” foi realizada por meio de questionário eletrônico durante os meses de setembro e outubro de 2013, e contou com a participação de 84 empresas. A maior parte dos questionários foi respondida por profissionais do nível de diretoria e gerência.

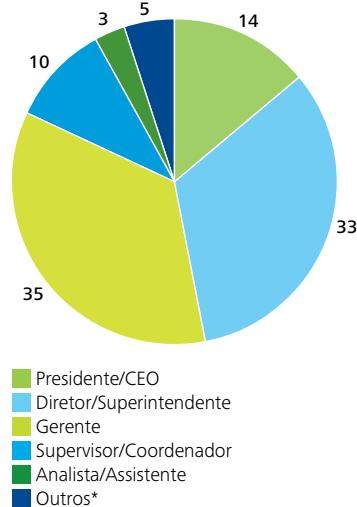
A maioria das empresas declarou ter origem de capital nacional, controle familiar, e faturamento anual de mais de R\$ 1 bilhão, o que reforça a representatividade de organizações de grande porte, com estruturas de governança maduras, na amostra. Os segmentos de atuação são diversos, com a predominância dos setores de serviços, energia e saneamento e tecnologia. O número de colaboradores de mais de 40% das empresas participantes é de 2.000 pessoas. As regiões Sudeste e Sul são as que concentram o maior número de respondentes.

**Número de funcionários (em %)**



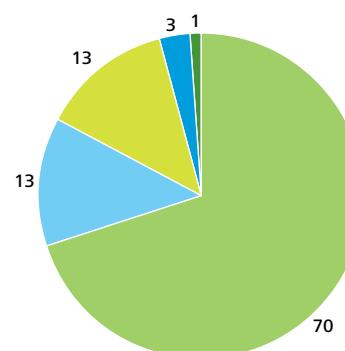
- Até 100
- De 101 a 300
- De 301 a 500
- De 501 a 1.000
- De 1.001 a 2.000
- Mais de 2.000

**Cargo dos respondentes (em %)**



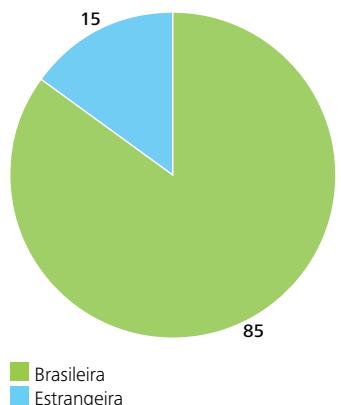
\* Assessor de Riscos Corporativos;  
Consultor; Secretaria de Governança;  
Líder de Finanças

**Região onde está sediada (em %)**



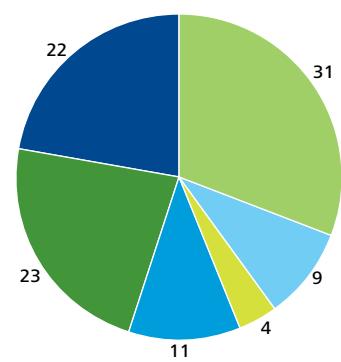
- Sudeste
- Sul
- Nordeste
- Centro-oeste
- Norte

**Origem de capital (em %)**



- Brasileira
- Estrangeira

**Estimativa do faturamento anual de 2013 (em %)**

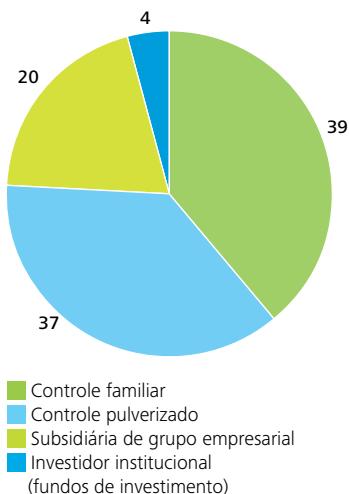


- Até R\$ 100 milhões
- Entre R\$ 100 milhões e R\$ 250 milhões
- Entre R\$ 250 milhões e R\$ 500 milhões
- Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão
- Entre R\$ 1 bilhão e R\$ 5 bilhões
- Acima de R\$ 5 bilhões

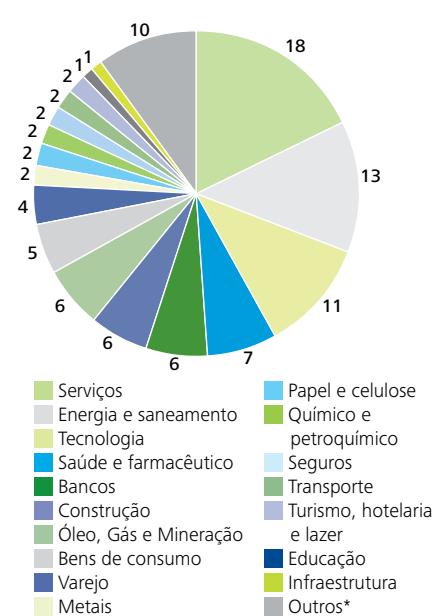
### Participação no mercado de capitais

As empresas de capital aberto correspondem a 29% dos respondentes. Entre elas, 87% estão presentes na Bolsa de Valores de São Paulo. A participação dessas companhias no mercado internacional de capitais também é expressiva: 30% declararam que estão no mercado de capitais dos Estados Unidos, o que indica que já adotam práticas internacionalmente consagradas de governança, e atendem a regulamentações como a Lei Sarbanes-Oxley.

### Controle acionário (em %)

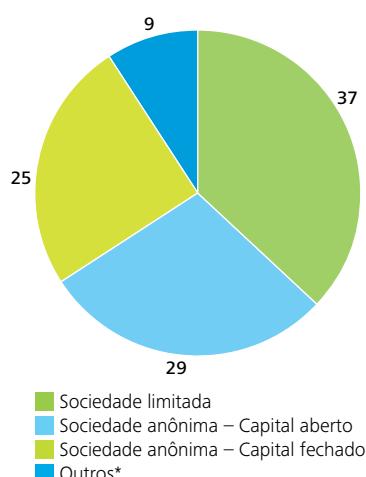


### Participação na amostra (em %)

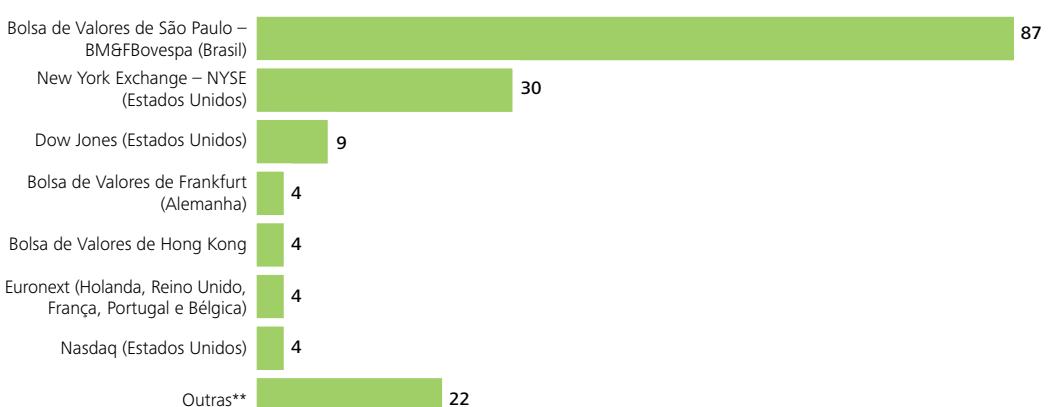


\* Equipamentos; Gestão de investimentos em reflorestamento; Montagem e manutenção eletromecânica

### Tipos de sociedade (em %)



### Bolsas de valores onde estão listadas (em %)\*



\* Respostas múltiplas

\*\* Bolsa de Valores de Santiago (Chile); Bolsa de Valores de Madri (Espanha)

\* Sociedade civil sem fins lucrativos;  
Sociedade de economia mista; Cooperativa

# Função de riscos

A estruturação de uma área específica para a gestão de riscos é uma realidade para 41% das organizações.

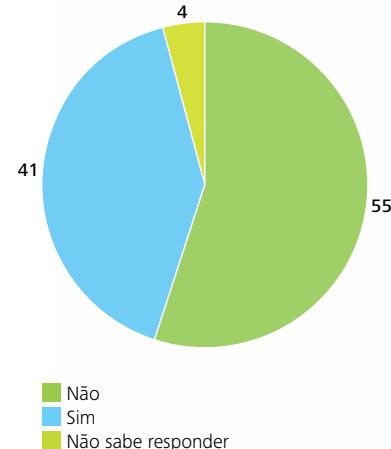
Entre as que possuem essa área, 33% as criaram recentemente, há menos de dois anos. Em muitos casos de empresas que têm áreas novas voltadas à gestão de riscos, as áreas de controles internos se reverteram nessas áreas específicas.

A principal área que contribui para a função de gestão de riscos nas empresas participantes da pesquisa é a Auditoria Interna, apontada por mais da metade das organizações. Esta é uma função independente e de aconselhamento, responsável por validar as práticas de gestão e operação, bem como as informações financeiras divulgadas internamente e externamente e acompanhar o cumprimento dos regulamentos internos.

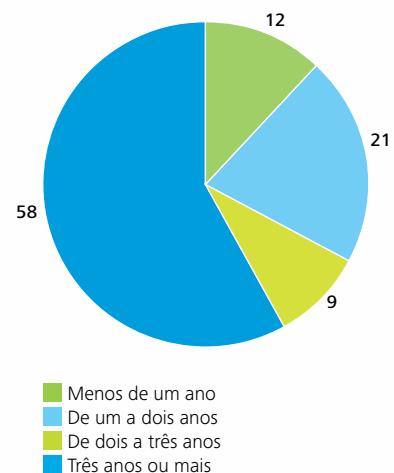
Em segundo lugar figura a área de Controles Internos (49%), seguida pela área de Gestão de Riscos (42%). Estas já são áreas mais voltadas à função efetiva de identificação, avaliação e acompanhamento dos riscos alinhados à estratégia da organização.

O reporte dessa função é realizado a cargos elevados nas organizações – em 28% dos casos diretamente ao diretor-presidente, em 24% ao diretor financeiro e em 15% ao Conselho de Administração. Isso demonstra a busca das empresas em conferir a essa função um caráter estratégico e de auxílio na tomada de decisão.

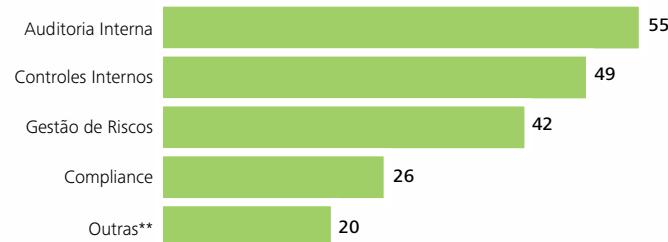
**Possui uma área específica de gestão de riscos? (em %)**



**Tempo existente da área de gestão de riscos na empresa (em %)**



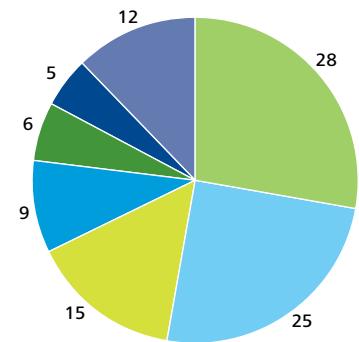
#### Áreas que exercem função de riscos (em %)\*



\* Respostas múltiplas

\*\* Auditoria Externa; Comitê de Auditoria Estatutário e Diretoria Financeira; Controladoria; Controle Corporativo; Estratégia; Diretoria Administrativa e Financeira

#### Reporte da função ou área de riscos empresariais (em %)



■ Diretor presidente  
■ Diretor financeiro  
■ Conselho de Administração  
■ Comitê de Auditoria e Riscos  
■ Diretor de Operações  
■ Diretor de Governança  
■ Outros\*

\* Diretor de Gestão Estratégica; Diretor de Planejamento e Controles; Superintendência Administrativo-Financeira

# Desafios globais

Para complementar a análise da pesquisa “**O estágio atual da gestão de riscos**”, a Deloitte realizou um levantamento sobre os principais riscos divulgados pelas companhias brasileiras listadas no mercado acionário norte-americano. As empresas estrangeiras que atuam no mercado de capitais dos Estados Unidos como emissoras de ações são conhecidas como “Foreign Private Issuers”, ou FPIs.

## Metodologia do levantamento

Foram compiladas todas as citações de riscos publicadas em formulário específico que as companhias devem enviar ao órgão regulador do mercado de capitais dos Estados Unidos, a Securities and Exchange Commission (SEC). O grupo de FPIs brasileiras é formado por 31 companhias que, embora representem 8,4% das empresas listadas na BM&FBovespa, respondem por 56,9% do valor negociado na Bolsa de Valores do Brasil em janeiro de 2014, ou seja, R\$ 125,7 bilhões.

Ao todo, foram abordados quatro grandes setores econômicos: Manufatura e Consumo; Serviços Financeiros; Energia e Recursos Naturais e Tecnologia, Mídia e Telecomunicações. A partir desse levantamento, é possível identificar quais os principais riscos divulgados por essas companhias ao mercado, e relacioná-las aos riscos que as empresas entrevistadas para a pesquisa “O estágio atual da gestão de riscos” destacaram como os mais gerenciados.

## Prioridades cruzadas

Os riscos destacados pelas empresas entrevistadas pela pesquisa e os riscos divulgados pelas organizações brasileiras que atuam no mercado de capitais dos Estados Unidos trazem temas em comum, porém, com priorizações diferentes.

Quando perguntadas quais categorias de riscos têm sido gerenciadas pelas empresas, as organizações participantes do estudo destacaram aspectos envolvendo a conformidade e o cumprimento a regras, bem como a importância do atendimento

Riscos gerenciados	Riscos divulgados
<b>Empresas participantes da pesquisa “O estágio atual da Gestão de Riscos”</b>	<b>Companhias brasileiras atuantes no mercado de capitais dos Estados Unidos (FPIs)</b>
Aderência a regras	Condições econômicas e tendências de indústria
Tributário e fiscal	Mercados
Trabalhista	Leis e regulamentações
Ética, fraude e canal de denúncia	Concorrência
Fluxo de caixa	Geopolítica
Reputação e imagem	Ambientais, saúde e segurança
Segurança da informação	Compliance legal e regulatório
Concorrência e mercado	Gestão de contratos
Alçadas de aprovação	Litígios e resolução de conflitos
Gestão de contratos	Perigos e perdas catastróficas
Investimentos e projetos	Reputação e relacionamento com as partes interessadas
<b>Pontos de destaque</b>	
Questões regulatórias aparecem com destaque em ambas as listas, mas mais ainda entre os riscos gerenciados	
Aspectos comerciais e de mercado figuram com mais relevância entre as FPIs	
Riscos de reputação e imagem são mais gerenciados do que divulgados	
Fluxo de caixa, alçadas de aprovação e investimentos em projetos são riscos gerenciados que não estão entre os mais divulgados pelas FPIs	
Questões como o impacto ambiental e a iminência de catástrofes naturais são divulgadas, porém, estão entre as menos gerenciadas	

a leis e regulamentações vigentes. Essa listagem revela que as organizações preocupam-se, em seu dia a dia, em implementar processos visando maximizar seus resultados e gerar valor ao negócio.

Já os riscos divulgados pelas companhias brasileiras que atuam no mercado de capitais dos Estados Unidos privilegiam aspectos do mercado externo, como condições econômicas, tendências de indústria, concorrência e fatores geopolíticos. Os riscos divulgados, portanto, revelam que as organizações buscam divulgar, especialmente, os fatores externos, de forma que os dados possam apoiar sua estratégia e ações futuras.

Quando a organização divulga os seus riscos ao mercado, há uma preocupação em se manter uma linguagem acessível a todos os investidores. Por conta disso, existe uma tendência à padronização dessas descrições. Para garantir a transparência e o entendimento, grande parte dos riscos divulgados

ao mercado é elaborado dentro de uma linguagem mais formal, foco diferente da linguagem interna dos riscos gerenciados.

### Riscos por setor

O levantamento dos riscos divulgados pelas FPIs indica os desafios mais enfrentados por cada setor. Os riscos relativos a condições econômicas e tendências de indústria e mercados estão no topo das preocupações das empresas dos quatro segmentos abordados. O setor de Manufatura e Consumo destacou em seus riscos divulgados também aspectos de concorrência e geopolíticos. A indústria de Serviços Financeiros destaca o risco de crédito, enquanto o setor de Energia e Recursos Naturais tem entre os seus riscos mais divulgados os relativos a questões ambientais, de saúde e segurança. Para as companhias do segmento de Tecnologia, Mídia e Telecomunicações, os riscos de litígios e resolução de conflitos figuram com destaque, a lado de riscos regulatórios, de concorrência e geopolíticos.

#### Os riscos de cada setor

As categorias de riscos mais divulgadas pelas FPIs de cada segmento da economia

	Manufatura e Consumo	Energia e Recursos Naturais	Serviços Financeiros	Tecnologia, Mídia e Telecomunicações	
Condições econômicas e tendências de indústria	11	9	4	4	Mais menções
Mercados	11	9	4	4	
Concorrência	11	4	3	4	
Geopolítica	11	6	0	4	
Leis e regulamentações	10	8	3	4	
Litígios e resolução de conflitos	7	7	0	4	
Ambientais, saúde e segurança	6	9	1	3	
Crédito	3	3	4	2	

Fonte: estudo “FPI Filers – Disclosed Risks for FPI Filers” (Deloitte, 2013)

# O desafio da integração

O nível de interesse pelo desenvolvimento de atividades de gestão de riscos das empresas participantes da pesquisa indica que a maioria está, de fato, disposta a investir no desenvolvimento dessa estrutura e reconhecer seus benefícios.

A prevenção contra as incertezas do ambiente de negócios dita em grande parte a necessidade desses investimentos. No entanto, outro desafio prioritário que se coloca então é como integrar essa estrutura aos processos e às estratégias da organização. Além de mensurar os riscos da empresa, o objetivo destacado pelas organizações é a criação de uma

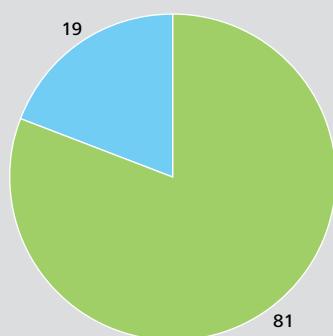
função integrada às estratégias da organização, que gere e preserve valor aos acionistas. Se, nesta edição da pesquisa, 64% das empresas respondentes apontaram como objetivo uma função de gestão de riscos integrada às estratégias da organização, na edição de 2012 essa porcentagem foi de 54%.

Os principais entraves levantados pelas empresas respondentes relacionam-se especialmente à implementação de processos, ao engajamento da alta administração sobre a importância da gestão de riscos e às lacunas de capital humano para a função.

## A crescente importância da gestão de riscos estratégicos

Segundo a pesquisa global "Exploring Strategic Risk", realizada pela Deloitte, as empresas estão adotando uma visão cada vez mais ampla da gestão de riscos estratégicos, voltada não apenas aos fatores que podem levar uma estratégia a falhar, mas nos principais riscos que podem afetar o posicionamento e o desempenho da organização no longo prazo.

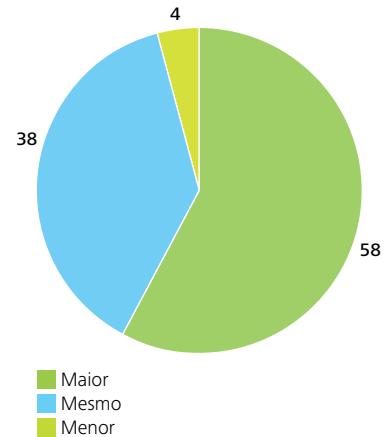
### Sua organização possui foco em gestão de riscos estratégicos? (em %)



### A abordagem para gerir os riscos estratégicos mudou nos últimos três anos? (em %)



### Nível de interesse pelo desenvolvimento de atividades de gestão de riscos em sua empresa, em relação ao último ano (em %)



**Principais fatores relacionados ao aumento de interesse (em %)\***



\* Respostas múltiplas

**Principais objetivos do processo de gestão de riscos (em %)\***



\* Respostas múltiplas

**Principais desafios na implantação de um processo de gestão de riscos eficaz (em %)\***

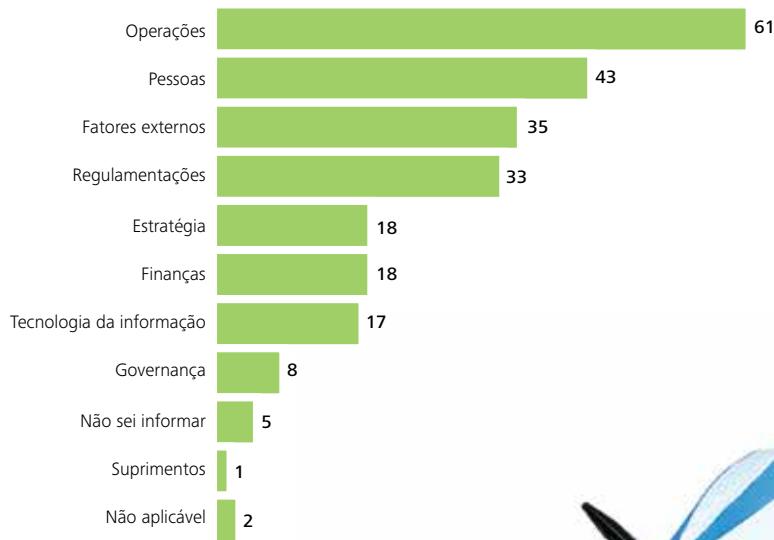


\* Respostas múltiplas

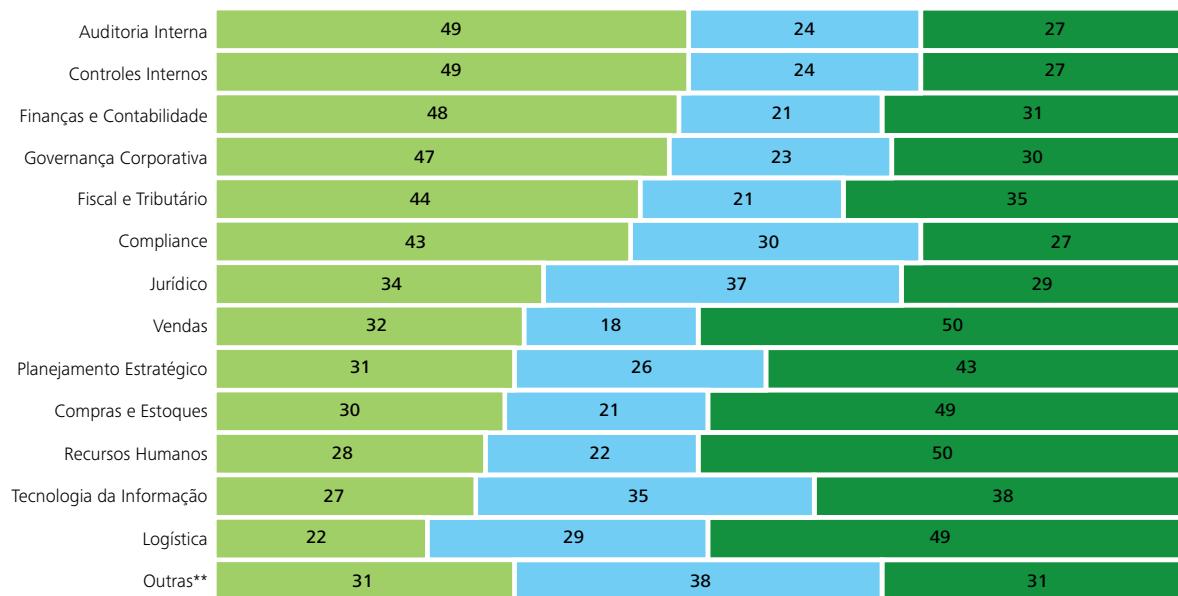
A análise sobre o detalhamento dessa integração nos diversos níveis da estrutura de gestão de riscos reforça a ideia de que, assim como os riscos que as empresas declararam como sendo os mais gerenciados, as estruturas mais integradas são de Auditoria Interna, Controles Internos e Finanças e Contabilidade. Na outra ponta, estão aspectos relativos ao dia a dia administrativo da organização, representados em tópicos como Recursos Humanos e Vendas.

A falta de uma estruturação adequada dos processos de gestão de riscos se reflete na dificuldade identificada pelas empresas em minimizar sua vulnerabilidade em áreas operacionais e de gestão de pessoas.

**Perdas que ocorrem na empresa estão relacionadas, principalmente, à vulnerabilidade em quais temas? (em %)\***



**Nível de integração da função ou área de gestão de riscos com as demais áreas da empresa (em %)\***



■ Totalmente ou muito integrada ■ Parcialmente integrada ■ Pouco integrada ou nada integrada

\* Respostas múltiplas

\*\* Geração, transmissão e distribuição de energia; Gestão de carteiras; Projetos

**“A governança corporativa é a instância responsável por apoiar na definição e na implementação de processos e mecanismos de controle, que assegurem o adequado gerenciamento de riscos e suportem a empresa e suas unidades de negócio.”**

Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte

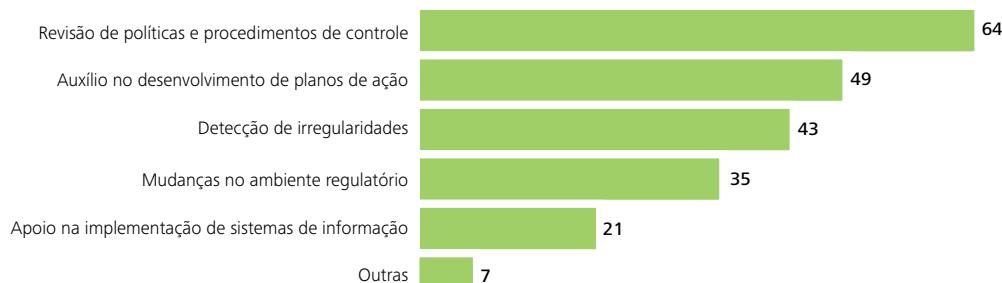
### Visão integrada sobre os riscos

Embora as empresas ainda tenham que avançar no que se refere a uma visão integrada sobre seus riscos, cada vez mais, há um interesse das organizações em apoiar suas estratégias de negócios em uma avaliação clara sobre os seus riscos empresariais.

Todas as organizações possuem riscos, e alguns dependem de fatores externos – como os

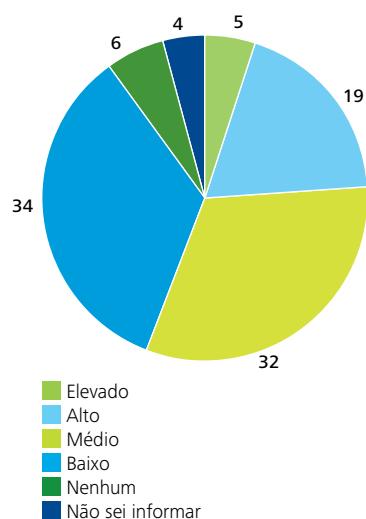
relacionados à conjuntura econômica – que não estão sob seu controle direto. A empresa deve desenvolver a abordagem do risco como oportunidade de geração de valor. Sendo a visão integrada um objetivo claro para as organizações, o desafio que se coloca é a sua aplicação na prática, a partir do aculturamento e desenvolvimento de ferramentas de monitoramento para a antecipação de ações e a minimização de riscos.

### As áreas de negócio buscam auxílio da função de gestão de riscos, principalmente, para qual atividade? (em %)\*

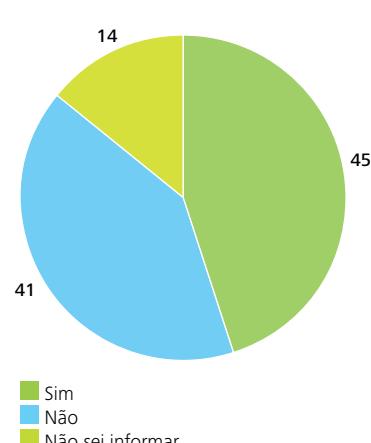


\* Respostas múltiplas

### Nível de participação da gestão de riscos na definição, análise e implantação das estratégias das empresas (em %)



### A função de gestão de riscos possui os riscos estratégicos identificados e adequadamente monitorados? (em %)



### Capital humano

Entre os desafios das empresas no tocante à gestão de riscos estão o recrutamento e a retenção de uma equipe de colaboradores com o nível adequado de treinamento para identificar, avaliar, responder e monitorar os riscos da organização.

Os participantes da pesquisa declararam que, mesmo entre os profissionais destacados para essa função, a capacitação e o conhecimento sobre processos e metodologias são plenas para apenas

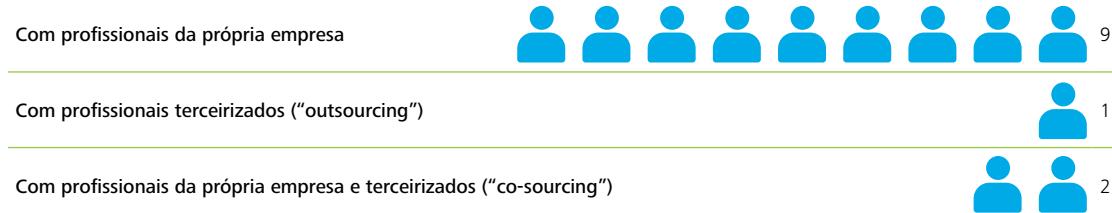
70% dos profissionais. Entre os colaboradores das áreas de negócios, esse nível de qualificação é ainda menor: 37%.

Para que possa potencializar a sua capacidade de apoiar a estratégia, a interlocução da função de gestão de riscos com as áreas de negócios deve ser constante, de modo que a empresa possa contar com uma estrutura integrada que une o conhecimento da indústria com o conhecimento específico da função de gestão de riscos.

#### Existência de colaboradores com o nível adequado de treinamento para identificar, analisar, responder e monitorar os riscos empresariais

	Profissionais de gestão de riscos (%)	Profissionais das áreas de negócio (%)
Sim	70	37
Não	22	47
Não sei informar	8	16

#### Média de profissionais da função de gestão de riscos da empresa



# Maturidade dos processos

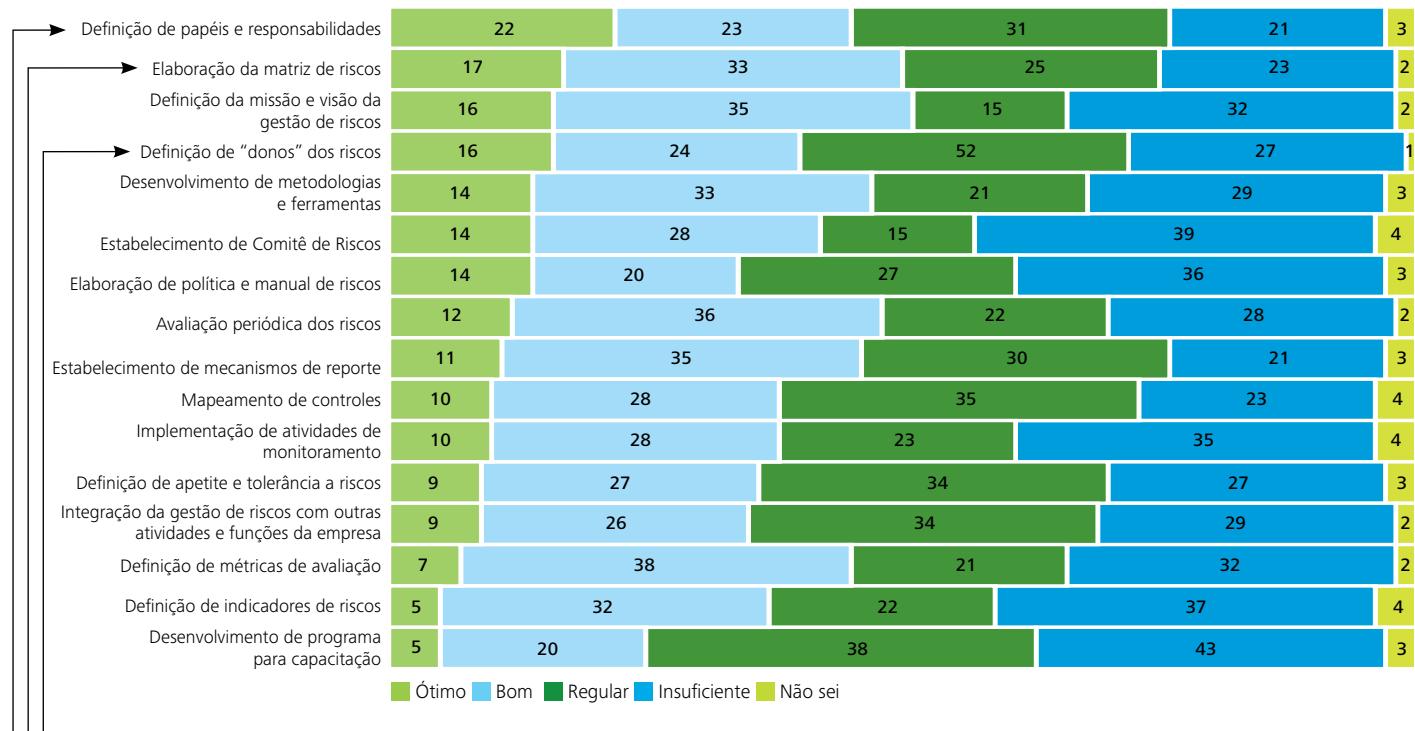
Uma avaliação dos aspectos práticos da gestão de riscos aponta para os diferentes graus de maturidade nos processos e nas ações.

Os destaques positivos figuram em definição de papéis e responsabilidades, elaboração da matriz de riscos, definição da missão e visão da gestão de riscos e definição de "donos" dos riscos. Esses números corroboram os resultados da pesquisa "Transparência em movimento – O atual estágio da Governança Corporativa no Brasil", realizada pela Deloitte em 2013.

Em uma comparação ao levantado na pesquisa sobre gestão de riscos realizada pela Deloitte em 2012, é

perceptível a evolução do processo de definição de papéis e responsabilidades – na pesquisa anterior esse fator foi considerado implementado por 38% dos respondentes, enquanto este ano 45% dos respondentes avaliam a implementação desse item como ótimo ou bom. Isso vem a fortalecer e consolidar o processo de integração de áreas de negócios para gerir os riscos, cada uma com o seu escopo e a sua responsabilidade. A definição de "donos" dos riscos também avançou desde a última edição da pesquisa – de 33% de implementação para 59% de avaliação como bom ou ótimo –, o que facilita a atribuição dos envolvidos para que possam responder adequadamente aos riscos empresariais.

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

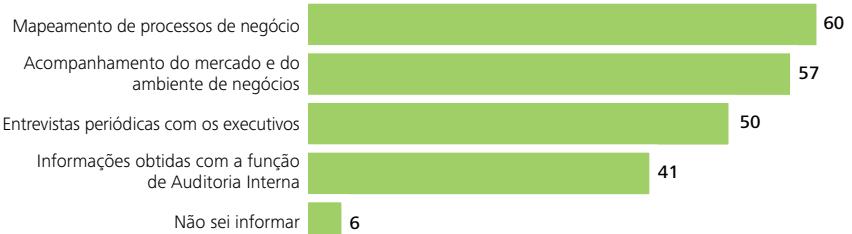


\* Respostas múltiplas

\*\*Fonte: pesquisa "Transparência em movimento – O atual estágio da Governança Corporativa no Brasil", realizada pela Deloitte em 2013.

O processo de gestão de riscos é apoiado no desenvolvimento e na atualização de uma linguagem comum de riscos para empresa e segmento, sendo um dos pilares fundamentais para a perenidade do processo. Esse processo envolve tanto um acompanhamento dos processos das empresas como do ambiente de negócios mais amplo em que ela está inserida. A interação com as áreas técnicas e os principais agentes de governança é também fundamental para esse mapeamento.

#### Atualização da linguagem comum de riscos da empresa (em %)\*



\* Respostas múltiplas



# Dados confiáveis

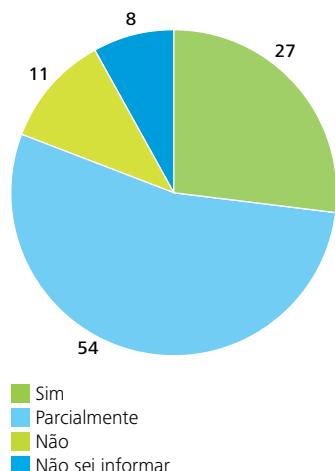
A qualidade das informações para o gerenciamento eficaz de riscos ainda é um desafio para as organizações. A rapidez, a integração e a confiabilidade dessas informações estão entre os principais entraves com relação a esse aspecto.

A tempestividade da avaliação dos riscos estratégicos das organizações acompanha a necessidade de seu reporte à alta administração. A partir da análise da frequência com a qual a alta administração das empresas recebe os reportes de riscos empresariais, é possível constatar que a diretoria analisa e consolida

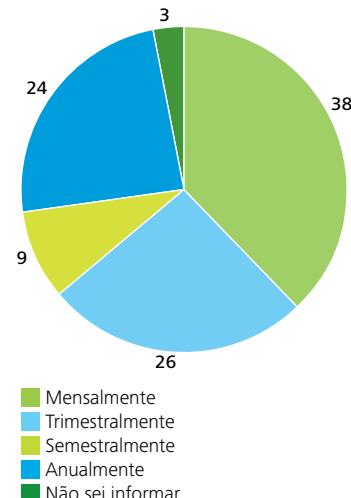
mensalmente essas informações, que, por sua vez, são passadas ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração.

Há um aumento significativo do reporte tempestivo de riscos aos principais agentes de governança corporativa das empresas, que evoluiu em virtude da maior periodicidade e da definição clara a quem se destinam. Quando a organização entende que tem de prestar informações sobre gestão de riscos sempre que solicitada, a tendência é que ela se organize e se estruture para atender a essas demandas de forma ágil e eficaz.

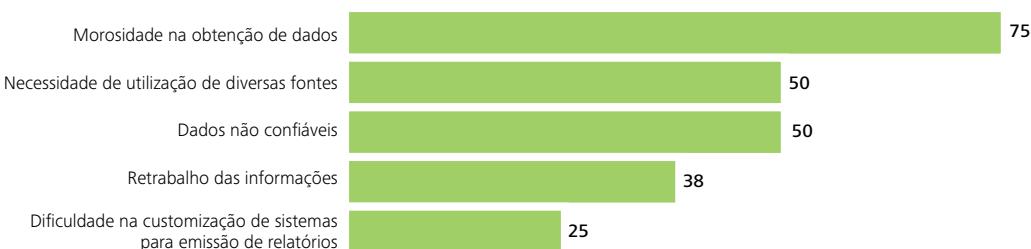
**As informações necessárias para a função de gestão de riscos estão disponíveis, completas e integradas? (em %)**



**Frequência da avaliação dos riscos estratégicos (em %)**



**Quais são as principais razões para que as informações necessárias para a função de gestão de riscos não estejam disponíveis, completas e integradas? (em %)\***

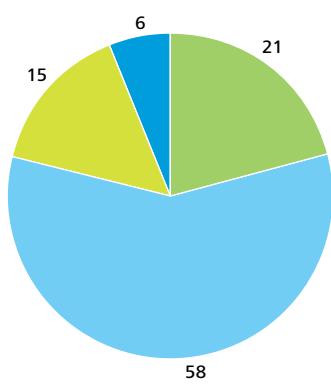


\* Respostas múltiplas

Mesmo com uma forte consciência sobre quais são os principais riscos empresariais que gerenciam, as organizações avaliam que não estão direcionando todos os seus esforços para a resolução e mitigação desses riscos. Cerca de 80% das empresas entrevistadas possuem instrumentos para avaliar esses riscos empresariais prioritários, porém, grande parte delas sabe que existe ainda um caminho a percorrer para que elas possam melhor administrá-los e mitigá-los em seu ambiente de negócios.

As organizações estão buscando estruturar e implementar instrumentos periódicos (como indicadores de riscos) para o monitoramento e o relatório contínuo dos riscos empresariais. A percepção das empresas sobre o resultado da gestão de riscos prioritários reforça essa indicação. Embora a efetividade tenha sido considerada elevada ou alta por uma parcela significativa da amostra, uma grande parte considera que esse resultado é mediano.

**As atividades realizadas pela função de gestão de riscos realmente estão direcionando esforços para mitigação dos riscos prioritários? (em %)**

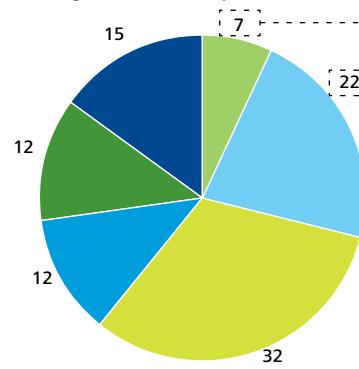


█ Sim, totalmente  
█ Sim, parcialmente  
█ Não  
█ Não sei

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

	Diretoria	Comitê de Auditoria	Conselho de Administração
Mensal	38	22	9
Trimestral	20	35	21
Semestral	8	2	16
Anual	7	2	13
Quando solicitado	20	26	29
Não sei informar	7	13	12

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



█ Elevado  
█ Alto  
█ Médio  
█ Baixo  
█ Insuficiente  
█ Não sei informar

29% dos entrevistados entendem que os resultados auxiliam na gestão dos riscos

# Apoio tecnológico e qualidade das informações

Para uma gestão eficaz de riscos, é preciso estar alinhado à estratégia da organização, ter visão de mercado ampla, entender as tendências e regulamentações empresariais e de indústria e conhecer os processos internos da empresa. Para isso, um fator-chave é a obtenção de informações financeiras e contábeis precisas e confiáveis para apoiar a sua tomada de decisão.

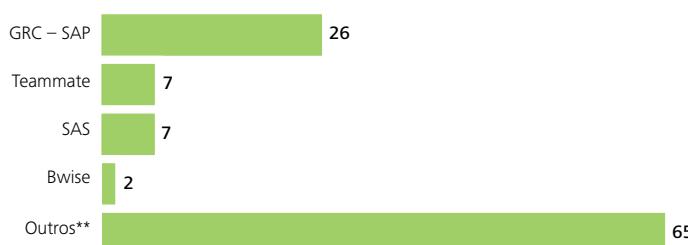
A aderência das empresas a sistemas automatizados de gestão de riscos e compliance ainda é baixa, mas com potencial elevado de crescimento. A expectativa de muitas das organizações entrevistadas é a de que soluções tecnológicas sejam adotadas no médio prazo.

Esse cenário ocorre porque grande parte das empresas está, em um primeiro momento, consolidando e fortalecendo os seus processos de negócios, para posteriormente identificar qual é a melhor solução tecnológica para suportar os seus processos e estratégias.

**Há algum sistema automatizado para a gestão de suas atividades? (em %)**



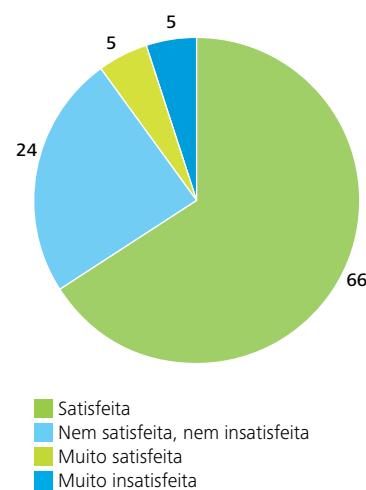
**Sistemas utilizados pelas empresas (em %)\***



\* Respostas múltiplas

\*\* IHS Operational Risk Solution para Risco Operacional; Sistema proprietário e módulo de limite de crédito no SAP para Risco de Crédito; Access Control (Risk Management); Algorithmics (Risco de Mercado); ARIS-GRC Software AG; Linx; RM TOTVS; Sistema Regence da UB Sistemas

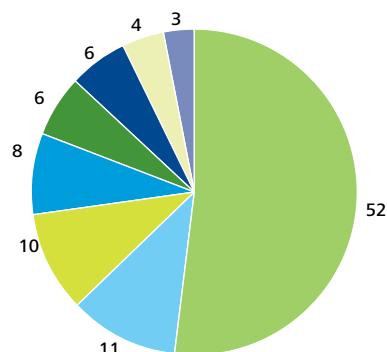
**Nível de satisfação com o sistema de gestão de riscos (em %)**



A pesquisa revela que, em busca de eficiência, algumas organizações investem em até mais de um sistema, complementando assim suas potencialidades e funções. O escopo da implementação dos sistemas de gestão de riscos corporativos acompanha a predominância dessa função nas empresas.

É cada vez maior a preocupação das organizações sobre a qualidade e a integridade das informações disponíveis para suportar o processo de gestão de riscos. A expectativa das empresas é a de que essas informações estratégicas permitam que elas tenham uma visão mais preventiva com relação aos seus riscos.

**Escopo do sistema de Governança, Risco e Compliance (GRC) (em %)**



- Gestão de riscos e controles internos
- Monitoramento contínuo (auditoria interna e/ou controles internos)
- Auditoria interna
- Risco operacional
- Gestão de compliance
- Gestão de processos
- Gestão de continuidade dos negócios
- Outros\*

\* A gestão de riscos engloba todos os pontos acima, ou seja, desde o operacional até a continuidade de negócios; Governança

**Motivos (em %)\***



\* Respostas múltiplas

\*\* Pesquisa; Estudos

**Atributos (em %)\***



\* Respostas múltiplas

\*\* Análise; Estudos

# Prioridades estratégicas

O levantamento dos riscos mais gerenciados pelos participantes das duas edições da pesquisa de Inteligência em Gestão de Riscos indica que os aspectos regulamentares estão entre os de maior relevância para as empresas. As exceções são o planejamento orçamentário, que figurou entre os três mais destacados no estudo realizado em 2012, e a segurança da informação, que nesta atual edição da pesquisa surge como um dos três mais importantes riscos que as organizações pretendem gerenciar em 2014.

A preocupação crescente com o fator tecnológico e os mecanismos de utilização de dados está em linha com a pesquisa global de gestão de riscos, realizada pela Deloitte em 2013 com 300 empresas de todo o mundo. O estudo "Exploring Strategic Risk" revela que, para as organizações participantes, os fatores que mais podem impactar o seu modelo de negócios são mídias sociais, *data mining* e análise de dados, aplicativos de celular, computação em nuvem e ataques cibernéticos. Na percepção das empresas, portanto, a gestão da informação tem a ver tanto com a segurança de seus dados estratégicos quanto com o gerenciamento de sua reputação corporativa.

## Principais categorias de riscos que serão gerenciadas pela empresa em 2014\*



\* Quanto maior o tamanho do nome ou palavra acima, maior a quantidade de citações identificadas nas respostas dos empreendedores entrevistados

## Histórico de riscos mais gerenciados

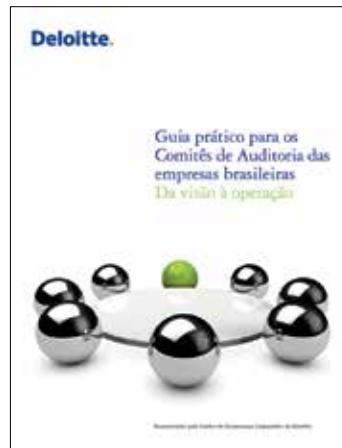
	2012	2013	2014
1	Tributário e fiscal	Aderência às regras	Aderência às regras
2	Planejamento orçamentário	Tributário e fiscal	Trabalhista
3	Regulamentação	Trabalhista	Segurança da informação

**“O processo de gestão de riscos auxilia na consolidação da visão integrada de negócio e é um dos pilares para a atuação da Auditoria Interna em seu objetivo de reportar a exposição da organização aos seus riscos empresariais.”**

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

# Publicações direcionadas

A Deloitte produz conteúdos que visam apoiar as organizações em seus desafios relacionados à gestão de riscos. São estudos, pesquisas e publicações com informações que abordam em detalhes o atual cenário de governança e gestão de riscos, no Brasil e no mundo. Conheça os nossos conteúdos, que trazem a experiência global e abordagem multidisciplinar da Deloitte.



Acesse os conteúdos em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br) ou por meio do aplicativo “Deloitte Publicações”, disponível no iTunes e na App Store

## Pesquisa “O estágio atual da gestão de riscos – Estratégias e ações para o crescimento sustentável”

### Liderança do projeto

**Ronaldo Fragozo** – Sócio-líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte  
**Camila Araújo** – Sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte  
**Alex Borges** – Sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte

### Contato

[corpgovbr@deloitte.com](mailto:corpgovbr@deloitte.com)

### Coordenação de pesquisa

Departamento de Research – Deloitte

### Produção do relatório

Departamento de Strategy, Brand & Marketing da Deloitte

### Arte

Mare Magnum

O conteúdo deste relatório e todos os resultados e análises relacionados à pesquisa

“O estágio atual da gestão de riscos – Estratégias e ações para o crescimento sustentável” foram produzidos pela Deloitte. A reprodução de qualquer informação inserida neste relatório requer autorização da Deloitte, com o compromisso de citação da fonte. Para mais informações, contate a Deloitte pelo e-mail [comunicacao@deloitte.com](mailto:comunicacao@deloitte.com) ou pelo telefone (11) 5186-6686.

“Deloitte” refere-se à sociedade limitada estabelecida no Reino Unido “Deloitte Touche Tohmatsu Limited” e sua rede de firmas-membro, cada qual constituindo uma pessoa jurídica independente. Acesse [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para uma descrição detalhada da estrutura jurídica da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e de suas firmas-membro.