



## **Gestão de riscos e RIs**

Evolução contínua para criar  
e preservar valor nas relações  
com investidores

Pesquisa 2016



# A gestão de riscos como parte da evolução das relações com investidores

A Deloitte e o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) têm o prazer de apresentar a nona edição de sua pesquisa anual. Desta vez, optamos por abordar um tema que tem ganhado cada vez mais relevância nas organizações: a gestão de riscos e o seu impacto na geração de valor do negócio.

Nas mais recentes edições de nossa pesquisa, exploramos tópicos de comunicação e governança corporativa – dois temas que, com a gestão de riscos, ajudam forjar uma função de relações com investidores (RI) estratégica. Apesar de não estarem sob a direta responsabilidade do profissional de RI, esses aspectos têm exigido que ele expanda o seu alcance e exercite uma visão ampla e integrada para acompanhar a evolução de sua função na direção de uma abordagem mais estratégica. O impacto da gestão de riscos sobre a geração de valor nas empresas é inequívoco. Por isso, dedicamos esta edição da pesquisa a entender qual é a compreensão dos profissionais de RI sobre esta influência, e de que forma as empresas estão se preparando para lidar com essa realidade.

“No atual contexto de uma maior demanda por informações, a gestão de riscos emerge como a próxima fronteira para uma atuação do RI alinhada à estratégia de sua organização.”

O dinamismo do mundo dos negócios, a complexidade regulatória e as expectativas dos investidores demandam cada vez mais transparência sobre as práticas de gestão de riscos. Tratam-se de aspectos que impactam o negócio como um todo – estratégia, gestão e operação – e que estão criando novos desafios para o profissional de RI como um guardião importante do valor do negócio perante o mercado e como um ator cada vez mais relevante neste cenário.

As companhias de capital aberto são tradicionalmente indutoras das melhores práticas de governança e gestão. Essas corporações estão sob o escrutínio de uma série de órgãos reguladores, mas, mais do que isso: costumam ir além na aplicação de regras ainda mais avançadas para comprovar ao seu público de interesse o valor de seu negócio. No atual contexto de uma maior demanda por informações, a gestão de riscos emerge como a próxima fronteira para uma atuação do RI alinhada à estratégia de sua organização. Acreditamos que, com uma maior integração entre a função de relações com investidores e as instâncias de gestão de riscos, as organizações – e o ambiente de negócios como um todo – só têm a ganhar em termos de transparência, confiança e resiliência para lidar com as incertezas que se colocam.

Tenham uma ótima leitura.

**Bruce Mescher**  
Sócio da área de Auditoria da Deloitte

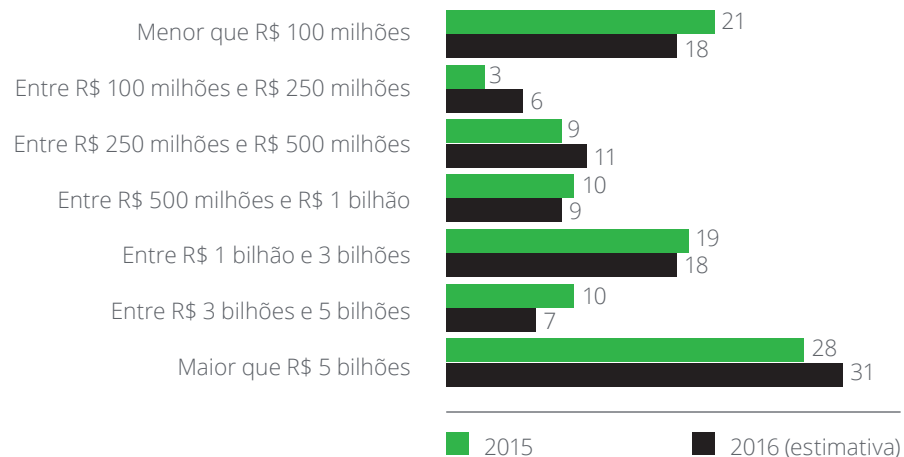
**Rodrigo Lopes da Luz**  
Diretor-presidente do IBRI

# Metodologia e amostra

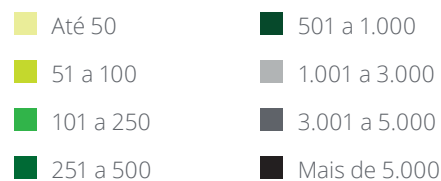
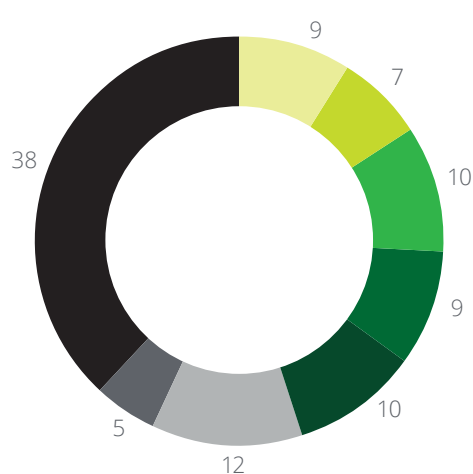
A pesquisa foi conduzida por meio de questionário eletrônico no meses de abril e maio de 2016. Participaram desta edição do estudo 59 entrevistados, todos profissionais que respondem pela área de relações com investidores, representando empresas, em sua maior parte, de grande porte – 57% com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento anual em 2015 e 38% com mais de 5.000 funcionários. A participação de empresas familiares e pertencentes a um grupo empresarial é igual – 38% em ambos os casos.

Mais de um terço dos respondentes da pesquisa (36%) atuam no cargo de gerência.

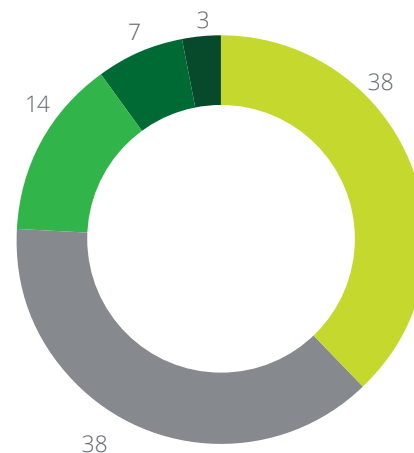
## Faturamento (em %)



## Funcionários (em %)

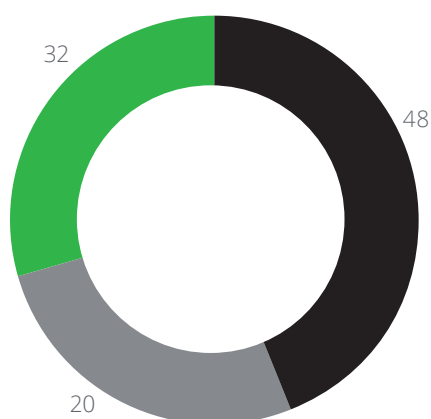


## Controle (em %)

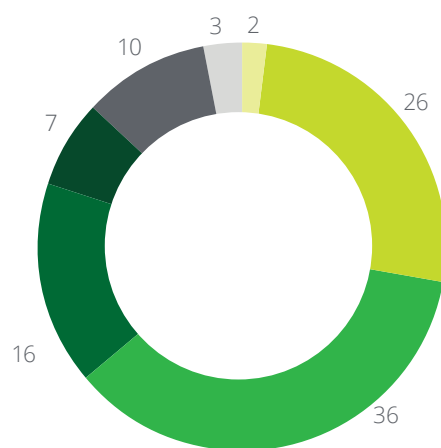


**Sector de atuação (em %)**

Serviços financeiros	14	Serviços de tecnologia da informação	3
Energia	10	Utilities	3
Construção	8	Alimentos e bebidas	2
Indústria química	8	Derivados da matéria	2
Agropecuária	7	Editorial e gráfico	2
Serviços de transporte e logística	5	Eletroeletrônicos	2
Siderurgia e metalurgia	5	Higiene e limpeza	2
Têxtil e calçados	5	Mobiliário corporativo	2
Açúcar e etanol	3	Papel e celulose	2
Indústria farmacêutica	3	Petróleo, gás e mineração	2
Máquinas, equipamentos e ferramentas	3	Serviços relativos a atividades imobiliárias	2
Saúde	3	Veículos e autopeças	2

**Origem do capital (em %)**

- Capital brasileiro
- Capital estrangeiro
- Capital misto

**Cargo do respondente (em %)**

- CEO / Diretor-presidente
- CFO / Diretor / Superintendente
- Gerente
- Responsável pela área de RI
- Supervisor / Coordenador
- Analista / Assistente
- Outro

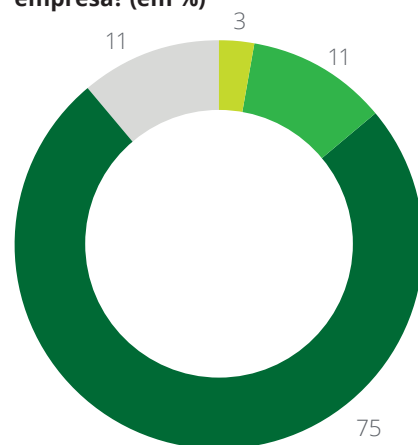
# O RI como estrategista

A função de relações com investidores tem passado, nos últimos anos, por processo de evolução em resposta aos desafios de mercado e às expectativas dos públicos de interesse por uma atuação mais estratégica. Se, no passado, era suficiente que o profissional de RI divulgasse as informações financeiras da empresa ao mercado e gerisse os processos da área com eficiência, atualmente, sua função é cada vez mais alinhada aos objetivos dos negócios, demandando proatividade e visão estratégica para lidar com as oportunidades e os riscos que surgem.

Três em cada quatro participantes da pesquisa disseram que o líder da área de RI de sua organização acumula outra função dentro da empresa. Quando isso ocorre, o mais comum é que o cargo de líder de RI seja assumido pelo diretor de finanças.

Reforçando a noção da importância estratégica da função de RI para as organizações, 89% dos entrevistados indicaram que suas áreas de relações com investidores são estruturadas com, pelo menos, um diretor, enquanto 80% contam, pelo menos, com uma posição de nível gerencial. Em ambos os casos, muitas organizações possuem múltiplos diretores ou gerentes. Este resultado está em linha com mais um ponto que ressalta a importância desta função: no Brasil, as empresas listadas em bolsa são obrigadas a ter um diretor de RI.

**Que outra função o líder de RI ocupa na empresa? (em %)**



- Membro do conselho de administração
- CEO / Diretor-presidente
- CFO / Diretor financeiro
- Outra diretoria / superintendência

75% dos respondentes disseram que o líder da área de RI da sua empresa acumula outra função dentro da organização

89% das empresas possuem pelo menos um diretor na área de RI

80% das empresas possuem pelo menos um gerente na área de RI

Pela terceira vez, o levantamento promovido pela Deloitte e pelo IBRI, explorou, com os RIs, os quatro arquétipos do profissional que ajudam a visualizar as percepções sobre as prioridades, as limitações e as habilidades necessárias para a função. São eles:

**Operador:** garante o funcionamento dos processos de RI com a utilização eficaz dos recursos da sua área.

**Comunicador:** promove a divulgação de informações financeiras ao mercado e cumpre as exigências dos reguladores.

**Catalisador:** estimula proativamente iniciativas que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos e financeiros.

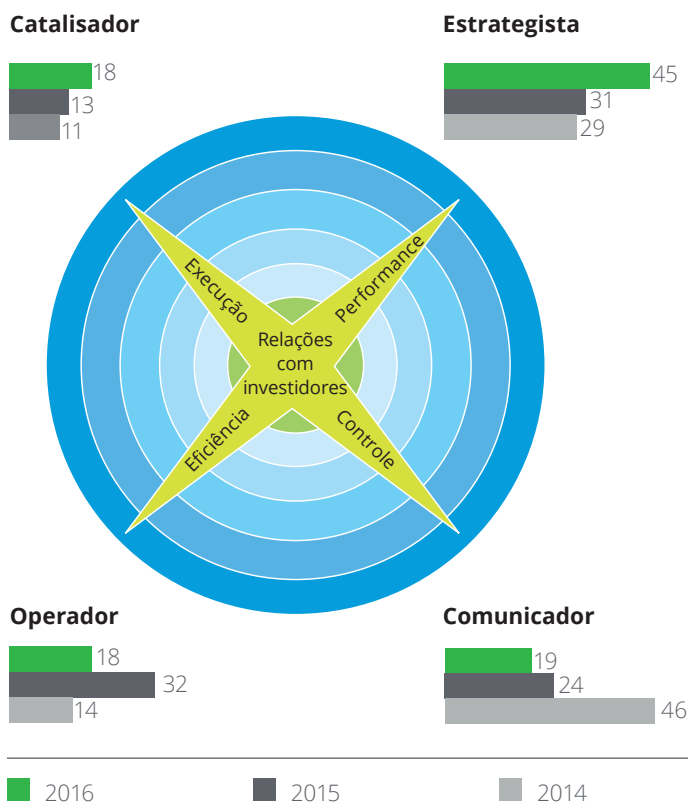
**Estrategista:** provê uma liderança financeira para as tomadas de decisões alinhadas à estratégia de negócios.

Os resultados desta edição do estudo destacam o alto reconhecimento do perfil estratégico do RI, com 45% dos profissionais ressaltando que este papel é o que melhor representa a área de relações com investidores de sua empresa. Nos três anos em que acompanhamos os resultados para a mesma pergunta, houve um crescimento acentuado deste perfil, de 29% em 2014 para 45% em 2016, enquanto o papel tradicional de comunicador caiu de 46% para 19% no período.

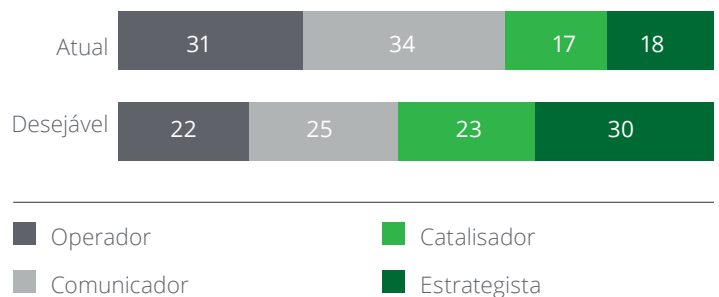
Pela primeira vez, os papéis de catalisador e estrategista, somados em 63%, superaram a soma dos perfis de comunicador e operador (37%).

Apesar da forte identificação com o perfil estrategista, a realidade do dia-a-dia impõe a necessidade de o profissional de RI dividir seu tempo com atividades operacionais. Os respondentes da pesquisa foram perguntados, pela primeira vez, sobre como estão atualmente distribuídos os esforços e o tempo entre esses quatro papéis. A balança pesa para as funções mais básicas de operação (31%) e comunicação (34%), em detrimento de uma atuação catalisadora dos resultados de negócios (17%) e estratégica (18%). Os resultados podem ser confrontados com outra pergunta realizada aos participantes: como seria a distribuição desejável entre os quatro perfis? Nota-se então a expectativa por uma repartição mais equilibrada entre os quatro papéis, com uma tendência de maior dedicação ao perfil estrategista.

#### Dos quatro papéis abaixo, qual melhor representa a área de RI da sua empresa? (em %)



#### A divisão de tempo e esforço do RI (em %)





### Prioridades que refletem os desafios

Com um cenário econômico desafiador e um ambiente político instável, as empresas tornam-se cada vez mais criteriosas sobre as suas prioridades estratégicas em relações com investidores, e focam na prestação de informação de qualidade e no alinhamento de processos e expectativas entre a gestão e os investidores.

Gerenciar o fluxo e a qualidade das informações (13%) e captar a percepção do mercado, repassando-a à alta administração (12%), foram os itens mais lembrados pelos RIs entrevistados como seus focos de atuação. A expectativa de melhorar a percepção do valor para o investidor nacional surge então em terceiro lugar, em um patamar de importância similar ao da gestão de relacionamento com as partes interessadas.

Em um momento de oportunidades mais escassas de captação de recursos no mercado, e de grande pressão pela otimização de custos, atuar com foco em captar e melhorar a percepção do mercado sobre a organização desponta como uma ferramenta estratégica para a geração de valor ao negócio. Outro ponto revelado por este resultado é o de que a alta administração das organizações está cada vez mais atenta, e tem buscado acompanhar de perto os resultados e os impactos do cenário sobre o desempenho da empresa.

Metas ambiciosas, como aumentar a liquidez das ações e expandir a base acionária, estão no radar de apenas 6% dos respondentes – em uma queda acentuada em relação aos anos anteriores. Mais do que uma abordagem prospectiva e de ampliação de mercado, portanto, observa-se que o que ganha força é o foco na gestão das oportunidades por meio da melhoria da percepção sobre o valor de negócio junto à atual base acionária.

A gestão de pessoas é um ponto que tem passado por uma inflexão importante no período registrado pelas três últimas edições de nossa pesquisa. Em 2014, treinar e capacitar profissionais estavam entre as cinco prioridades das áreas de RI, mas, em 2016, houve uma queda significativa em relação a esta prioridade. Esse fenômeno pode ser reflexo de um esforço das organizações em reduzir estruturas e otimizar custos, atingindo as iniciativas de formação continuada, bem como de que, frente aos atuais desafios, há outros aspectos a serem priorizados pelo RI.

Há, também, aspectos emergentes que ainda não se tornaram prioritários para os profissionais de RI, mas que representam riscos que podem impactar a percepção de valor do negócio. Entre eles, vale destacar a comunicação nas mídias sociais e o ativismo de acionistas (ambos lembrados como prioridade por somente 3% dos entrevistados).



## Principais pontos de foco / prioridades atuais (em %)



# O RI e a gestão de riscos

Assim como a função de relações com investidores, a gestão de riscos também passa por um processo de franca evolução nos anos. Tanto por conta das exigências dos órgãos reguladores quanto pelas expectativas dos investidores e do mercado por maior transparência em relação às informações sobre o negócio, o processo de maturidade e ganho de relevância da gestão de riscos é um caminho sem volta para as organizações.

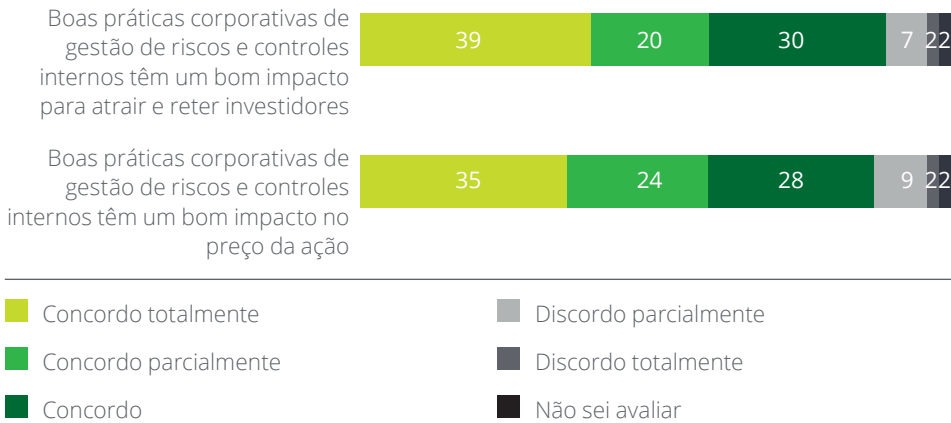
Frente a esse contexto, a visão do RI sobre a gestão de riscos – e a sua avaliação sobre de que forma esta função pode impactar o valor do negócio – pode contribuir para o entendimento sobre a integração e as eventuais lacunas a serem preenchidas entre ambas as funções e as expectativas do mercado.

Praticamente 90% dos entrevistados concordam, em algum grau, que boas práticas corporativas de gestão de riscos e controles internos têm um bom impacto para atrair e reter investidores. A aderência

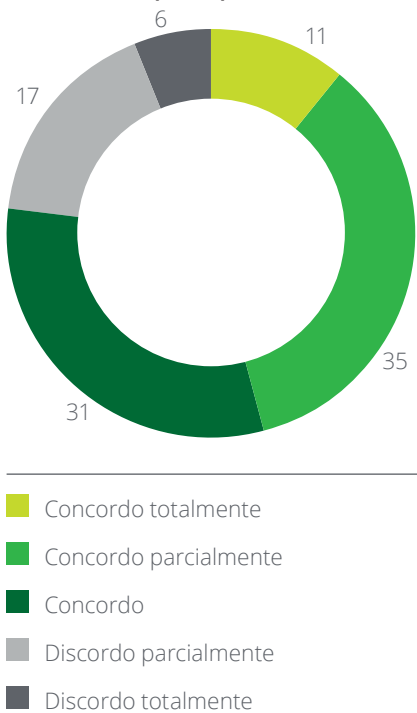
dos respondentes também é grande (87%) para a influência positiva destas boas práticas sobre os preços das ações.

No entanto, a prática indica um alinhamento ainda incipiente sobre questões de gestão de riscos com os investidores. Quase um quarto dos participantes discorda que exista em sua empresa um forte desejo dos investidores em discutir aspectos de gestão de riscos. Ou seja: não estão convictos de que abordar assuntos relativos a riscos seja interesse do mercado.

## O impacto de assuntos relacionados à gestão de riscos nas empresas (em %)



## Existe um forte desejo em discutir sobre gestão de riscos por parte de nossos investidores (em %)



Além disso, 65% dos respondentes acreditam existir uma lacuna entre a percepção de valor dos analistas e investidores em relação às práticas de gestão de riscos e de controles internos na sua organização. Apenas 13% acreditam não haver esta lacuna, e um número expressivo (22%) declarou não saber avaliar se há ou não este descompasso.

Tais percepções possivelmente refletem o atual estágio de maturidade – que envolve aspectos como importância, compreensão e aceitação – de práticas de gestão de riscos no Brasil, tanto em empresas quanto na comunidade de investimentos. Como as informações sobre gestão de riscos se tornam cada vez mais transparentes (por exemplo, por meio de divulgações adicionais

necessárias no Formulário de Referência, como resultado da Instrução 552 da Comissão de Valores Mobiliários), os RIs terão um forte papel em educar o mercado e mitigar essas lacunas.

### Conhecimento sobre os riscos

Quando perguntados sobre qual a melhor definição da função de gestão de riscos em sua empresa, o item mais lembrado pelos respondentes, com 28% das respostas, foi o de que a gestão de riscos é um instrumento para avaliar a probabilidade e o impacto de grandes riscos ao negócio. Os demais itens surgem na sequência, de forma relativamente equilibrada, refletindo uma forte compreensão, por parte dos profissionais de RI, sobre o importante papel de governança, risco e conformidade

– fatores relevantes na criação e preservação de valor. Por meio deste resultado, é possível inferir que, em cada momento de maturidade, e em cada setor de atuação em que se encontra, a função da gestão de riscos pode estar em um estágio diferente – e, assim, apresenta desafios também diferenciados aos seus gestores.

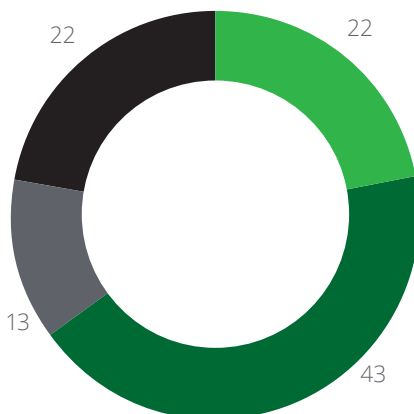
Também vale ressaltar a importância da função de gestão de riscos como instrumento estratégico que assegura que os objetivos do negócio sejam atingidos, lembrada por 24% dos respondentes. Essa visão indica uma abordagem positiva do RI em relação à capacidade da gestão de riscos em impulsionar a estratégia da organização. Capacidade essa que só tende a ganhar força no futuro próximo.



“À medida que o negócio e o próprio profissional de RI evoluem, tende a aumentar a consciência em relação à necessidade e à urgência de práticas de controles internos que assegurem a eficiência e a lisura dos processos.”

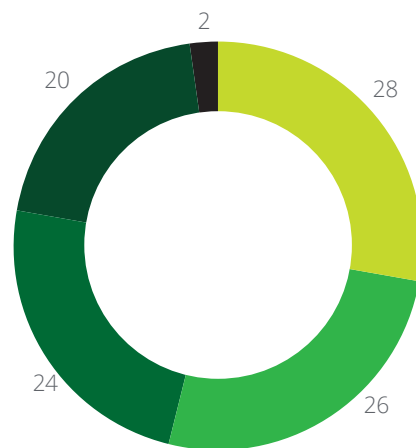
**Reginaldo Alexandre,**  
presidente da Associação dos  
Analistas e Profissionais de  
Investimento do Mercado de Capitais  
(APIMEC)

**Você acredita que há uma lacuna entre a percepção de valor dos analistas e investidores em relação às práticas de gestão de riscos e de controles internos na sua organização? (em %)**



- Sim, uma grande lacuna
- Sim, uma pequena lacuna
- Não
- Não sei avaliar

**Melhor resposta que descreve a função de gestão de riscos da sua organização (em %)**



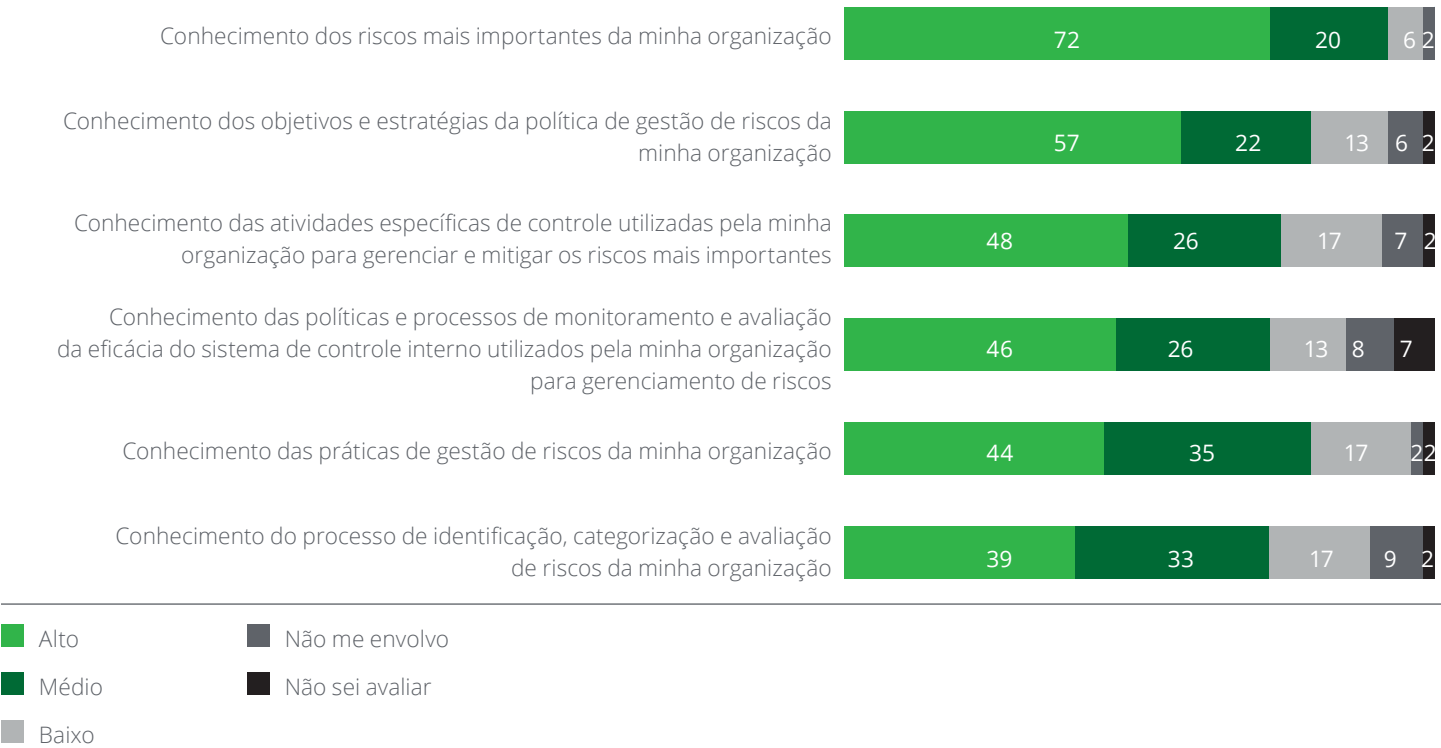
- Instrumento para avaliar a probabilidade e o impacto de grandes riscos ao negócio
- Instrumento que contribui para as boas práticas de governança corporativa
- Instrumento estratégico que assegura que os objetivos do negócio sejam atingidos
- Instrumento de aderência às normas, regras e regulamentações
- Não sei avaliar

Quando perguntados sobre quais itens relacionados à gestão de riscos são mais conhecidos dentro de sua organização, 72% dos respondentes indicaram ter familiaridade com os riscos mais importantes para a sua empresa. Os objetivos e as estratégias da política de gestão de riscos são de conhecimento de 57% dos participantes da pesquisa e as atividades específicas de controle utilizadas para gerenciar e mitigar os riscos mais importantes são familiares a menos da metade dos respondentes.

Esses resultados indicam um nível de maturidade alto em relação ao conhecimento do profissional de relações com investidores sobre os aspectos relativos à gestão de riscos – tanto em termos de adesão (conhecimentos alto e médio) quanto de detalhamento (diversidade de aspectos práticos da gestão de riscos).

Ainda nessa linha, 37% dos profissionais respondentes definiram como alto o nível de engajamento dos profissionais de RI com as estruturas de gestão de riscos e controles internos de sua organização.

Em sua avaliação pessoal, em seu papel como RI, indique o nível de conhecimento que acredita ter com assuntos sobre gestão de riscos e controles internos da sua empresa (em %)



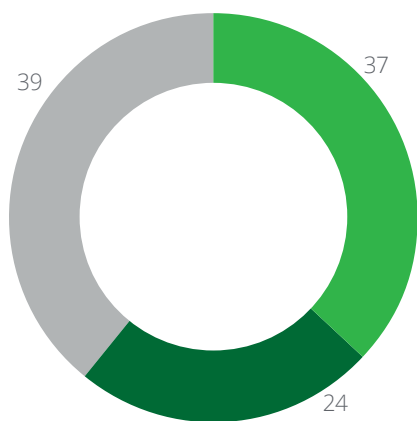
Em termos de prática e envolvimento, a interação e a comunicação entre as áreas de RI com as estruturas organizacionais que fazem parte da gestão de riscos e controles internos estão em um nível avançado: mais de dois terços identificaram ter um nível alto ou médio de envolvimento e participação com as estruturas organizacionais que fazem parte da gestão de riscos e controles internos de sua organização. Esse resultado reforça o crescente alcance do RI com os níveis mais altos de gestão na organização.

A maior parte dos temas relacionados à gestão de riscos são discutidos com uma frequência trimestral nas organizações participantes da pesquisa – ritmo ditado pela frequência das reuniões dos conselhos de administração das organizações. Uma das exceções é o comitê de risco, com o qual as empresas procuram imprimir um ritmo mais tempestivo em relação aos riscos, discutindo-os com uma frequência mensal.

Já com área de auditoria interna, a área de RI interage, na maior parte das vezes, em uma frequência anual para discutir tópicos de gestão de riscos.

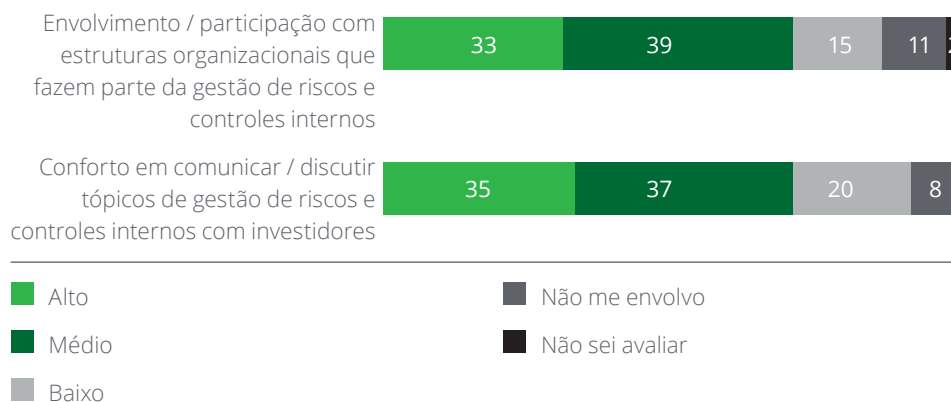
Apesar do fato de que quase dois terços dos respondentes interagem com algum nível de frequência com os mais altos níveis da administração para discutir temas de riscos, o resultado ainda revela a oportunidade para um diálogo mais consistente entre esses grupos.

#### Nível de engajamento dos profissionais de RI com as estruturas de gestão de riscos e controles internos da sua organização (em %)

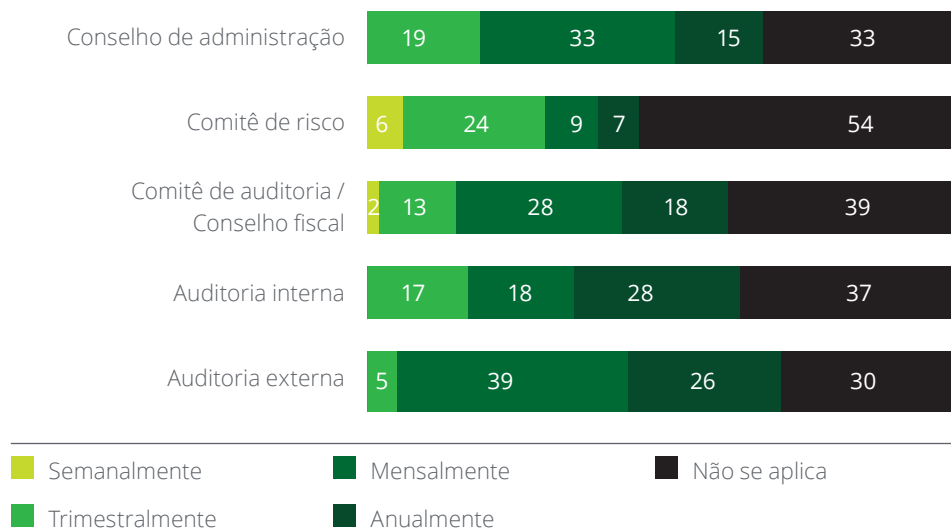


Alto  
Médio  
Baixo

#### Em sua avaliação pessoal, em seu papel como RI, indique o nível de conhecimento que acredita ter com assuntos sobre gestão de riscos e controles internos de sua empresa (em %)



#### Com qual frequência os tópicos de gestão de riscos e controles internos são discutidos? (em %)



# Gestão de riscos nas empresas



“Em um contexto de expansão da divulgação das informações financeiras e não financeiras, o RI tem de estar pronto para responder aos questionamentos dos agentes de mercado sobre os riscos inerentes ao negócio, e se engajar em uma conversa de profundidade com investidores e públicos de interesse sobre este tema.”

**Bruce Mescher,**  
sócio da área de Auditoria da Deloitte

A prática de gestão de riscos tem entrado de forma cada vez mais intensa no dia-a-dia das organizações e dos profissionais de relações com investidores. Um exemplo é a Instrução 552, emitida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em 2014, com o objetivo de melhorar a qualidade e a transparência das informações disponibilizadas ao mercado. A norma amplia o escopo das informações divulgadas nos Formulários de Referência das empresas, inclusive sobre as práticas de gestão de riscos e as estruturas de controles internos, além de outros assuntos. Essas novas exigências entraram em vigor com o Formulário de Referência para o exercício de 2015, cujo prazo para apresentação era de 31 de maio de 2016. As organizações que não adotam uma política de gerenciamento de risco devem divulgar este fato explicitamente no Formulário de Referência, bem como informar os motivos pelos quais não adotam tal política.

A atenção dada à qualidade e à eficácia das informações, porém, não se limita aos reguladores mobiliários. Outros organismos – e o próprio mercado – estão cada vez mais reavaliando e ampliando os instrumentos de divulgação de informações financeiras e não financeiras, incorporando também temas relativos à gestão de riscos.

Muitas organizações nos últimos anos reexaminaram e aceleraram os esforços em relação ao desenvolvimento e à formalização de muitas das suas políticas e práticas de gestão de risco, em antecipação a essas divulgações expandidas.

Para os RIs, os novos requisitos exigirão uma compreensão mais profunda de políticas, sistemas e processos, não só para que possam ser capazes de explicá-los e divulgá-los de forma eficaz, mas para que estejam preparados para responder a perguntas e se envolver em um diálogo mais intenso com as partes interessadas. Uma vez que estas informações adicionais se tornam mais disseminadas e melhor compreendidas pelo mercado, os RIs precisam estar atentos à reação do mercado e às suas percepções – incluindo as prováveis comparações com os pares do mercado – para garantir uma resposta coerente aos responsáveis pela gestão de riscos dentro da organização. Desta forma, o RI pode ser um catalisador de inteligência de risco, ajudando a explicar como o risco se traduz em valor, trazendo as expectativas e as perspectivas do mercado para suportar as questões de risco para a organização.

### Área de gestão de riscos

Quase 60% dos entrevistados indicaram ter uma área responsável pela gestão de riscos. Entre essas empresas, cerca de 30% passaram a contar com esta área recentemente, há menos de um ano. Já entre as que não possuem uma área específica responsável pela gestão de riscos, mais da metade tem planos de implementá-la. É, portanto, notável a evolução da prática – e o interesse das organizações em estruturar a sua função de gestão de riscos.

Na maior parte dos casos, essa área se reporta ao diretor financeiro (32%). Vale lembrar que, dentro do universo pesquisado, grande parte dos líderes da área de relações com investidores são diretores financeiros que acumulam esta função. Isso significa uma oportunidade

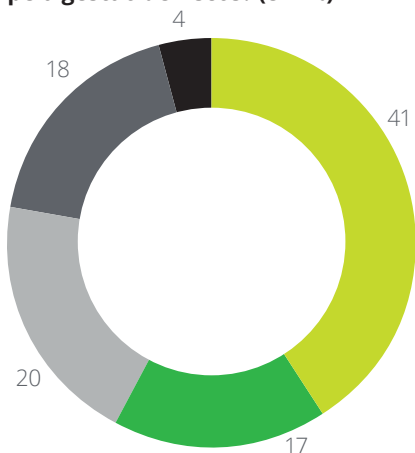
– que certamente ainda pode ser melhor explorada – de uma maior integração entre as práticas de RI e gestão de riscos, voltada à geração de valor.

O fato de que, entre as organizações que têm uma área responsável pela gestão de riscos, 22% se reportarem ao diretor-presidente, indica um forte nível de centralização das decisões da empresa na figura do CEO. Essa realidade é ainda mais contundente quando pensamos em um universo de empresas brasileiras formado em grande parte por empresas familiares, que apresentam estágios de governança menos desenvolvidos do que as empresas de capital aberto. Dentro da demografia desta pesquisa, este desafio se traduz no resultado de que em apenas em 16% das organizações o reporte é feito a um comitê de riscos.

A ascensão da estrutura de uma área de gestão de riscos nas empresas é inequívoca, bem como a tendência para que ela ganhe ainda mais relevância em um futuro próximo. No entanto, esta iniciativa deve vir acompanhada da implementação de uma estrutura mais ampla e eficaz de governança corporativa dentro da organização, para que tenha efetividade.

Uma estrutura de governança corporativa – com conselhos, comitês e uma série de processos de controles internos e gestão de riscos – é algo que tem um custo e que exige uma série de procedimentos para que sejam implementados nas empresas. Os benefícios, porém, são inquestionáveis. Essa estrutura transmite ao mercado mais profissionalismo, confiança e transparência, atributos valorizados em momentos desafiadores no ambiente de negócios.

### Existe uma área específica responsável pela gestão de riscos? (em %)



- Sim, há mais de um ano
- Sim, no último ano
- Não, mas há planos
- Não, e não há planos
- Não sei avaliar

### A quem se reporta a gestão de riscos? (funções que receberam o maior número de menções)

32%  
Diretor financeiro

22%  
Diretor-presidente

16%  
Comitê de riscos (ou equivalente)



### Política formalizada de gestão de riscos

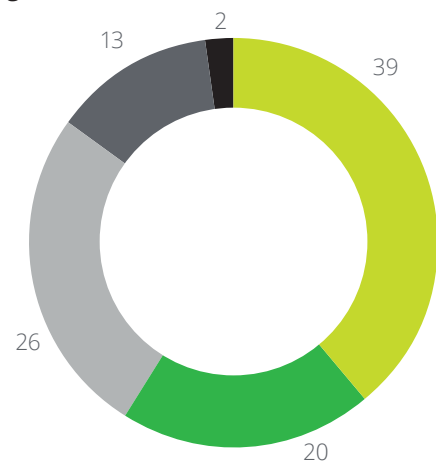
A aderência a uma política formalizada de gerenciamento de riscos é menor do que à estruturação de uma área para a função. Mais uma vez, entre as empresas que adotam a prática, a adesão recente foi maciça: mais de um terço dos respondentes que indicaram possuir esta política a adotou no último ano. As perspectivas também são de crescimento: entre os que não possuem, o número que empresas que planejam implementar a prática é o dobro das que não planejam.

Para esta prática, é possível notar um vínculo maior com as instâncias formais de governança – 34% das empresas declararam que esta prática é validada pelo conselho de administração, 19% pelo comitê de auditoria e 13% pelo comitê de riscos (ou equivalente).

Esse resultado demonstra uma certa maturidade e uma visão mais estratégica das organizações sobre a implementação de políticas formalizadas de gestão de riscos – o que pode evoluir para uma participação ainda mais intensa e colaborativa do RI no desenvolvimento dessas diretrizes.

O estabelecimento desta política é um dos pilares para a implementação de uma estrutura de governança corporativa. É a partir desta prática – e de outras que estão no fundamento da gestão de riscos e de controles internos, tais como a definição de um plano ontológico com missão, valores e visão e de protocolos para identificação e mitigação de riscos – que toda a estratégia de governança da organização é estruturada.

### Existe uma política formalizada de gerenciamento de riscos? (em %)



- Sim, há mais de um ano
- Sim, no último ano
- Não, mas há planos
- Não, e não há planos
- Não sei avaliar

### Quem é responsável por validar esta política? (funções que receberam o maior número de menções)

34%

Conselho de administração

19%

Comitê de auditoria

13%

Comitê de riscos (ou equivalente)

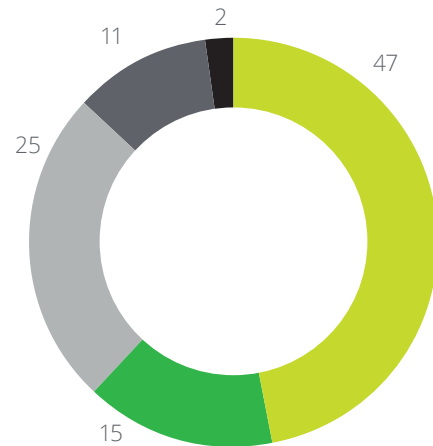
### Estrutura operacional de controles internos

Entre as estruturas e as práticas pesquisadas, a de controles internos é a mais consolidada nas empresas entrevistadas – e a que mais promete crescer nos próximos anos. Entre as que possuem, 47% contam com ela há mais de um ano. Já entre as que não possuem, cerca de 70% pretendem implementá-la.

A validação desta estrutura é, em sua maior parte, feita pelas lideranças executivas da empresa, notadamente o diretor-presidente e o diretor financeiro. Este resultado indica que o dia-a-dia da gestão fala mais alto, e que há um distanciamento desta estrutura em relação às instâncias formais de governança.

Os controles internos são uma importante linha de defesa para a mitigação de riscos nas organizações, uma vez que operacionalizam, nas práticas de gestão, todos os fundamentos e os conceitos estabelecidos pelas altas instâncias de governança. O fato de serem validados majoritariamente pelas instâncias executivas revela que o seu aspecto prático tem se sobreposto ao estratégico em relação às ações da estrutura operacional de controles internos.

### Existe uma estrutura operacional de controles internos? (em %)



- Sim, há mais de um ano
- Sim, no último ano
- Não, mas há planos
- Não, e não há planos
- Não sei avaliar

### Quem é responsável por validar esta estrutura? (funções que receberam o maior número de menções)

- 26%  
Diretor-presidente
- 20%  
Diretor financeiro
- 18%  
Conselho de administração

Códigos e práticas

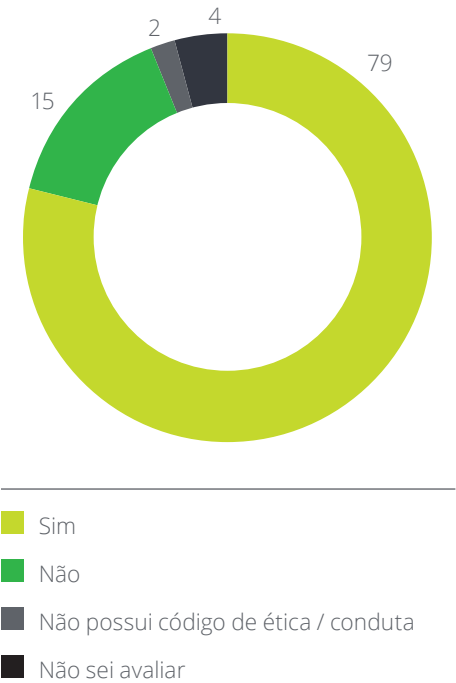
Quase 80% das organizações entrevistadas preveem em seu código de ética princípios de conduta relacionados a práticas anticorrupção. Este número pode parecer elevado em uma primeira leitura, porém, revela, por outro lado, que uma parcela de 15% dos respondentes indicou não ter este aspecto fundamental em sua política.

Contar com estes princípios formalizados em um código – e disseminá-los – é um caminho fundamental para que uma prática anticorrupção seja compreendida e assimilada por todos na organização. Como agente primordial da geração de valor, o RI tem oportunidade de estar na dianteira deste processo, inteirando-se dos conceitos e contribuindo para a promoção das políticas antifraude em sua empresa.

Subornos (51%) e facilitação de pagamentos (49%) são as principais atividades que devem ser abordadas e monitoradas pela política anticorrupção, de acordo com os respondentes. Na sequência, está a *due diligence* em relacionamento com terceiros (42%), um aspecto extremamente relevante e que tem feito as empresas se atentarem para práticas de monitoramento de riscos envolvendo terceiros.

Despesas com relações e negócios com o governo (39%) e contribuições políticas (37%) figuram, respectivamente em quarto e quinto lugares.

O código de ética de sua empresa abrange princípios de conduta relacionados à anticorrupção? (em %)



Em sua opinião, quais deveriam ser ou são as principais atividades abordadas e monitoradas pela política anticorrupção de sua empresa? (em %; respostas múltiplas)



# Um novo vocabulário para o RI

Os RIs não têm como objetivo principal do seu trabalho identificar e gerir riscos, mas conduzem uma função extremamente sensível a tudo o que envolve a transparência das informações financeiras perante o mercado. Dentro do atual contexto de incertezas macroeconômicas e políticas e de descobertas de casos de corrupção – que impactam fortemente a percepção dos agentes de mercado sobre os riscos –, há uma expectativa de que esses profissionais aperfeiçoem a sua habilidade de responder de forma assertiva ao ceticismo e aos questionamentos dos investidores e dos órgãos reguladores a quem a empresa se reporta.

Os termos e as categorizações relativos a riscos serão incorporados de forma veloz e definitiva ao vocabulário do RI. Trata-se do reflexo de um maior rigor da regulamentação – nos âmbitos nacional e internacional – e de um ambiente de negócios marcado pela competitividade e pela percepção crescente de riscos macroeconômicos e de conformidade.

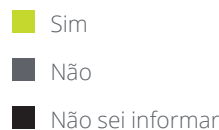
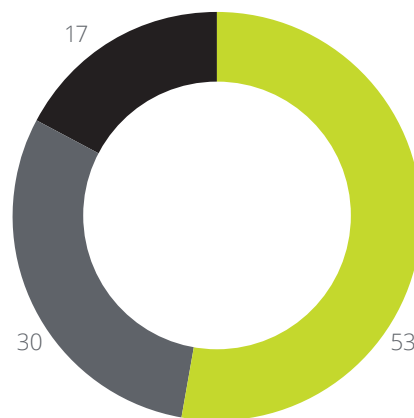
Retomando um dado já apresentado anteriormente, vale ressaltar que 77% dos respondentes indicaram existir um forte desejo, por parte dos investidores, em discutir sobre gestão de riscos. Mais da metade dos respondentes indicaram que sua empresa possui um mapa de riscos prioritários. A maior parte das organizações participantes da pesquisa (57%) reportaram até 20 riscos em seu Formulário de Referência.

Ao analisarmos as respostas dos RIs sobre quais tópicos de risco foram mais preocupantes para os investidores durante os 12 meses anteriores à pesquisa e as

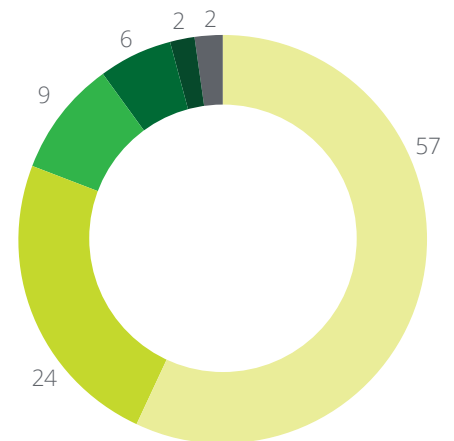
expectativas para os 12 meses seguintes à coleta de respostas, pode-se notar temas persistentes sobre a percepção de risco dos investidores, relacionados com um ambiente econômico e político instável. Em geral, as áreas de risco citadas pelo RIs como mais importantes para os investidores durante os 12 meses anteriores permanecem em grande parte consistentes com as expectativas ao longo dos 12 meses seguintes. No entanto, há um aumento da preocupação do mercado sobre os riscos de crescimento no curto prazo – tanto riscos estratégicos quanto operacionais.

Mais uma vez, o RI tem um papel fundamental como um catalisador para capturar e traduzir essas percepções do mercado sobre os riscos, e trazê-las para os seus processos de planejamento e monitoramento de riscos estratégicos. Isso contribui para alinhar as expectativas do mercado e assegurar que as adaptações apropriadas possam ser feitas para as estratégias globais de riscos.

**A sua empresa possui um mapa de riscos prioritários? (em %)**



**Número aproximado de riscos reportados pela organização em seu Formulário de Referência (em %)**

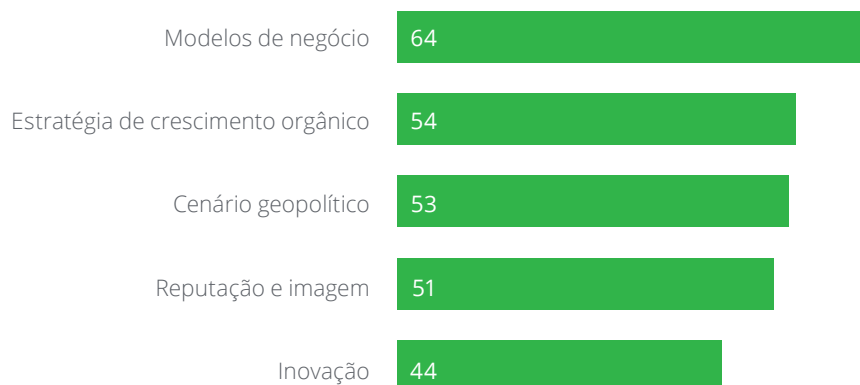


### Riscos estratégicos

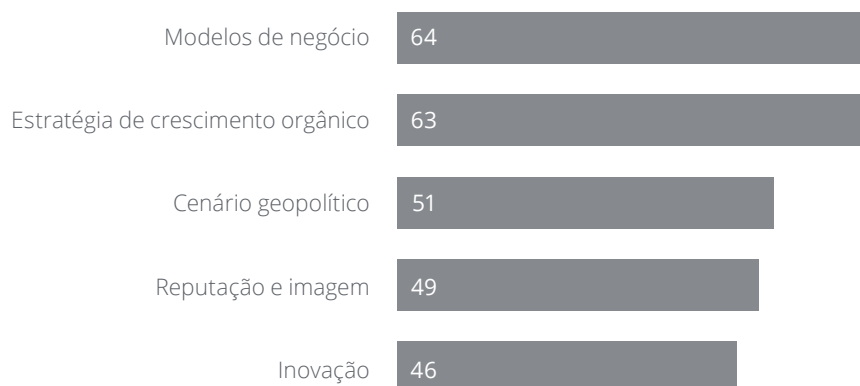
Riscos relativos a modelos de negócios foram os riscos de tipo estratégico que os investidores e acionistas mais se preocuparam no ano anterior, conforme os respondentes da pesquisa. Este é um forte indicador de que as organizações estão cada vez mais sujeitas a flexibilizar sua estratégia em decorrência de movimentos de mercado e disrupções em seus setores – fenômenos cada vez mais comuns dentro da atual dinâmica de negócios. Apesar do cenário desafiador, ainda há a preocupação com o crescimento orgânico – um fator que ganhará ainda mais relevância nos 12 meses seguintes, segundo os respondentes.

A inovação figura entre os riscos estratégicos mais preocupantes, impulsionada em grande parte pelas empresas de pequeno porte, que parecem estar atentas a esta questão para gerarem valor e atuarem em um mercado cada vez mais competitivo. Empresas menores tipicamente têm mais flexibilidade para realizar estes investimentos, feitos em muitos casos para aumentar o valor do negócio antes de uma venda estratégica.

#### Principais riscos estratégicos nos 12 meses anteriores (em %; respostas múltiplas)



#### Principais riscos estratégicos para os 12 meses seguintes (em %; respostas múltiplas)



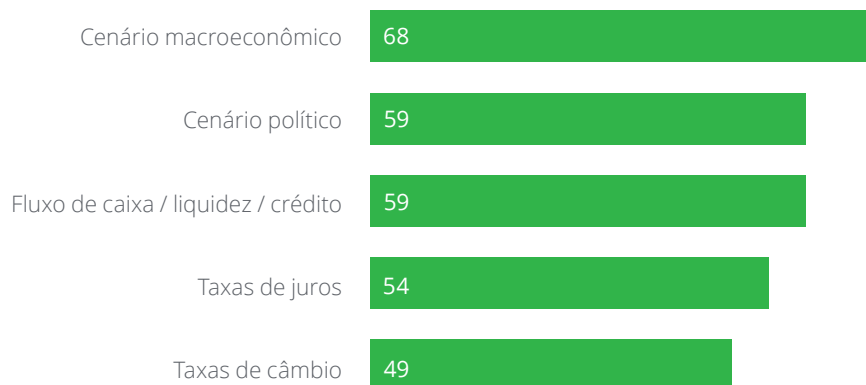
### Riscos financeiros e de mercado

Os riscos relativos ao cenário macroeconômico tendem a ganhar relevância no ano seguinte, em relação aos 12 meses anteriores. De acordo com os respondentes, 73% das empresas pretendem monitorar estes riscos – um número cinco pontos percentuais maior do que o das organizações que o realizaram no ano anterior. Os riscos relativos ao cenário político mantêm a sua relevância, figurando para o ano seguinte na mesma posição (em segundo lugar) e com a mesma porcentagem (59%) em relação aos 12 meses anteriores.

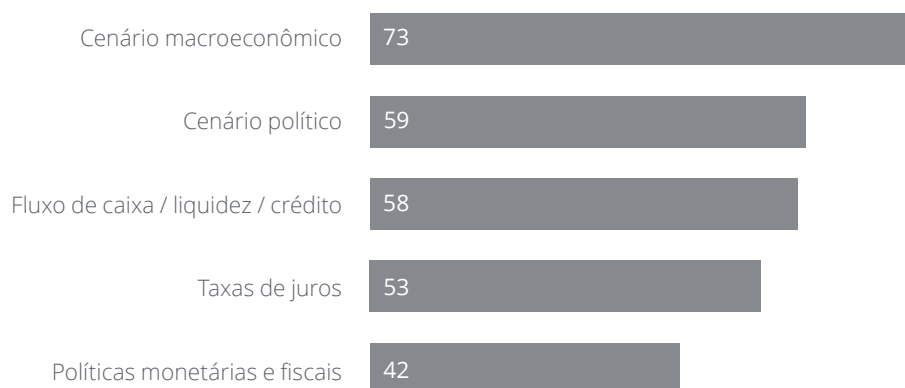
A preocupação das organizações com os riscos que envolvem os cenários macroeconômico e político é natural e esperada, dadas as instabilidades no governo e nas políticas econômicas em curso no momento da aplicação da pesquisa – e que ainda tendiam a se estender para os meses seguintes.

Entre os riscos financeiros e de mercado que também despontam estão os relacionados a políticas monetárias e fiscais, que assumem o lugar antes ocupado pela taxa de câmbio. Isso significa que as empresas tendem a ficar mais atentas para responderem aos desafios do cenário doméstico do que às flutuações da moeda no mercado internacional.

#### Principais riscos financeiros e de mercado nos 12 meses anteriores (em %; respostas múltiplas)



#### Principais riscos financeiros e de mercado para os 12 meses seguintes (em %; respostas múltiplas)



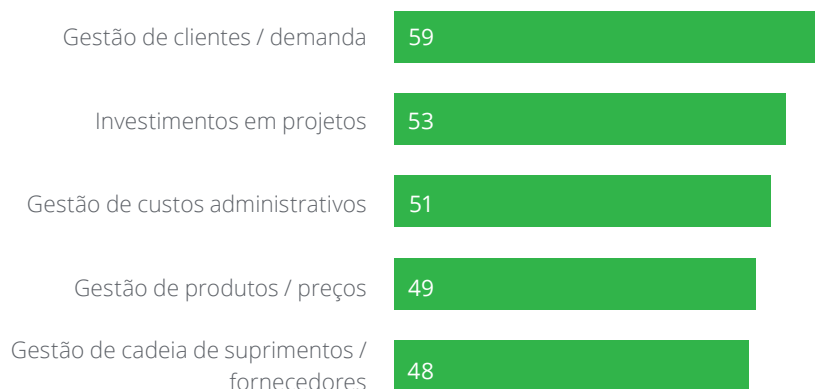
### Riscos operacionais

O foco no cliente final e no ajuste da oferta ao perfil e ao volume da demanda ganhará ainda mais importância em um futuro próximo para as organizações participantes da pesquisa. Se, no ano anterior, 59% dos respondentes indicaram que seus acionistas estão preocupados com a avaliação de riscos relacionados à gestão de clientes e da demanda, para os 12 meses seguintes esta preocupação estaria no radar de 63% das empresas.

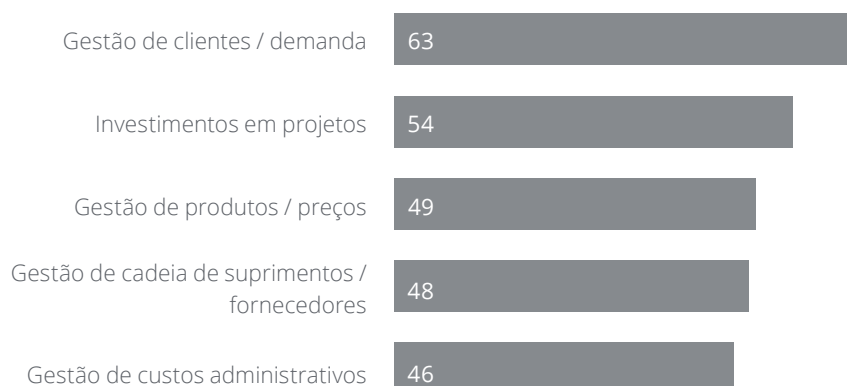
Esse aumento tirou principalmente o foco dos riscos operacionais relativos à gestão de custos administrativos, que caiu do terceiro lugar (com 51%) para o quinto (com 46%). O resultado indica que os investidores estão preocupados com uma visão sobre os riscos operacionais mais focada em resultado (clientes) do que no eventual corte de custos administrativos.

Os investimentos em projetos continuarão a ser avaliados de forma criteriosa por mais da metade das organizações. A gestão de riscos relacionados a produtos e preços e à cadeia de suprimentos e fornecedores estariam no mesmo patamar para o ano seguinte em relação aos 12 meses anteriores.

#### Principais riscos operacionais nos 12 meses anteriores (em %; respostas múltiplas)



#### Principais riscos operacionais para os 12 meses seguintes (em %; respostas múltiplas)





### Riscos de compliance

As denúncias e as investigações recentes, que impactaram o ambiente empresarial, ampliaram sobremaneira o debate em torno da conformidade das práticas e das operações nas organizações.

Nesse cenário em que a sociedade – e os investidores – cobram transparência absoluta das organizações, a credibilidade é um aspecto que ganha relevância na geração de valor de um negócio perante o mercado. Mais do que isso: a promoção de uma cultura de ética e conformidade torna-se uma prioridade.

Dentro desse contexto, as empresas participantes da pesquisa indicaram que compreender de forma abrangente o ambiente regulatório e estabelecer processos e práticas para garantir a conformidade a essas normas é e continuará sendo um aspecto desafiador e relevante. Dois terços dos respondentes indicaram o ambiente regulatório como o principal risco de *compliance* levado em consideração pelos investidores nos 12 meses anteriores – o mesmo número que indicou que iria acompanhá-lo no ano seguinte.

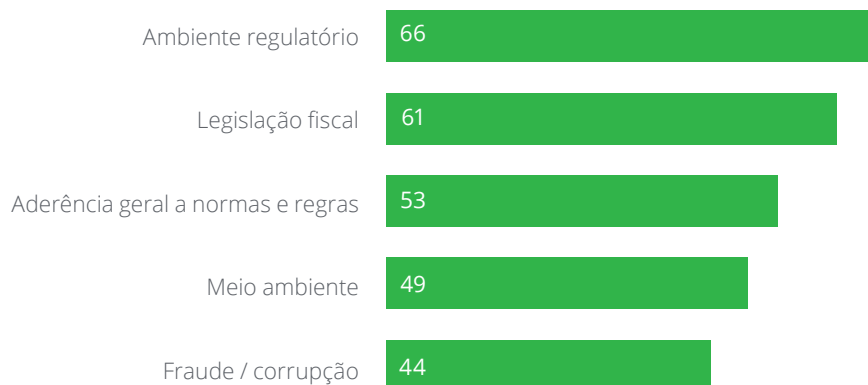
Legislação fiscal, aderência geral a normas e regras e riscos de fraude e corrupção também irão manter-se relevantes, em um patamar similar do ano anterior.



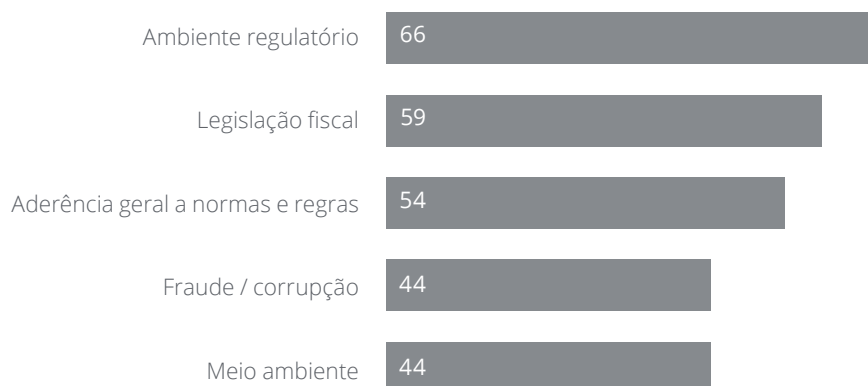
“Os profissionais de relações com investidores devem se familiarizar com as novas demandas por informação, e atuar de forma conjunta com as áreas de gestão de riscos e controles internos para promover um ambiente de maior confiança e transparência.”

**Rodrigo Lopes da Luz,**  
diretor-presidente do IBRI

#### Principais riscos de compliance nos 12 meses anteriores (em %; respostas múltiplas)



#### Principais riscos de compliance para os 12 meses seguintes (em %; respostas múltiplas)



# Controles internos e demonstrações financeiras

Informações financeiras de alta qualidade são o alicerce do mercado de capitais, e os processos e controles para sua elaboração efetiva têm ganhado importância nos anos recentes. Divulgações eficazes continuam a ser uma área de foco para as partes interessadas e os órgãos reguladores. Os acontecimentos recentes e outras mudanças previstas no horizonte relacionadas a controles internos e relatórios de auditoria e contabilidade vão impactar a área de RI e a dinâmica entre esta função e os responsáveis pela elaboração de demonstrações financeiras e os auditores externos.

## Informações confiáveis

Como parte das divulgações expandidas exigidas pela Instrução CVM 552, também foi dada ênfase à transparência das informações sobre os sistemas de controles internos, incluindo os que assegurem a preparação de demonstrações financeiras confiáveis. As diretorias são obrigadas a comentar sobre suas estruturas e práticas de controles internos, inclusive os controles relacionados à gestão de riscos e conformidade, bem como a forma como a organização (e quem dentro dela) monitora os controles, e o grau global de eficácia dos controles e eventuais deficiências.

Para o diretor de RI de empresas listadas, também responsável pela certificação dos conteúdos do Formulário de Referência, garantir a qualidade e a relevância dessas informações se torna um desafio crescente.

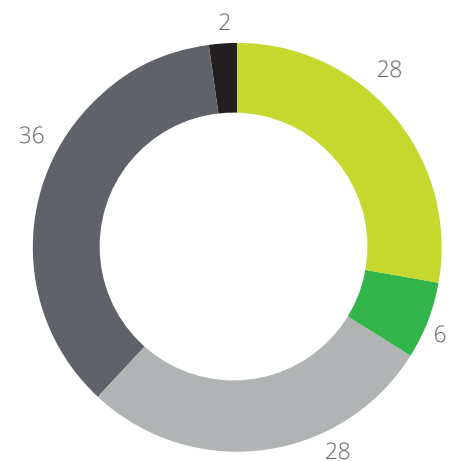
Uma das melhores práticas, conforme recomendado pelo Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (CODIM), é a utilização de um comitê de divulgação. O comitê de

divulgação geralmente é formado por profissionais capacitados de diversas áreas envolvidas com a geração e a divulgação de informações. Dependendo da estrutura da empresa, ele pode incluir representantes de relações com investidores, contabilidade, finanças, gestão de riscos, *compliance*, jurídico, planejamento e comunicação. De acordo com pesquisas realizadas pela CorporateCounsel.net em 2004, 2008 e 2012, a parcela de empresas norte-americanas listadas em bolsa com comitês de divulgação tem

aumentado consistentemente – chegando a 98% em 2012 – apesar de não haver uma regulamentação formal para a sua manutenção.

O comitê de divulgação já é utilizado por 34% das organizações entrevistadas em nosso estudo, com um adicional de 28% de empresas respondentes com planos para implementar. Entre as organizações que já o utilizam, o comitê geralmente é coordenado pelo diretor financeiro (37%) ou pelo diretor de RI (31%).

**A sua organização utiliza um comitê de divulgação, conforme recomendado pelo CODIM? (em %)**



- Sim, há mais de um ano
- Sim, no último ano
- Não, mas há planos
- Não, e não há planos
- Não sei avaliar

**Quem é responsável por coordenar as atividades do comitê de divulgação? (funções que receberam o maior número de menções)**

37%  
Diretor financeiro

31%  
Diretor de RI

19%  
Comitê de auditoria

Quase dois terços (64%) dos respondentes indicaram que o RI realiza discussões com os responsáveis e com a área de gestão de riscos e controles internos da organização para assegurar uma divulgação adequada e informativa sobre controles internos. A interação (discussões, leituras e revisões de relatórios) com a auditoria externa e interna são os outros procedimentos mais indicados pelo RI. Por sua vez, o recebimento de certificações formais dos gestores sobre a eficácia de controles internos sob sua responsabilidade é feito por apenas 14% dos respondentes.

### Novo relatório de auditoria

Na era da transparência, informações robustas e de qualidade são fundamentais para o monitoramento e a fiscalização da gestão. São dados que, avaliados criteriosamente e comparados com os de seus pares no mercado, orientam decisões de investimento de fundos e gestores.

Em linha com uma tendência global por maior clareza nessas demonstrações, surgida principalmente após a crise norte-americana de 2008, o mercado de capitais brasileiro adotou um novo modelo de relatório de auditoria para companhias abertas. O objetivo é promover uma abordagem mais transparente, informativa e inteligível para os públicos de interesse da organização.

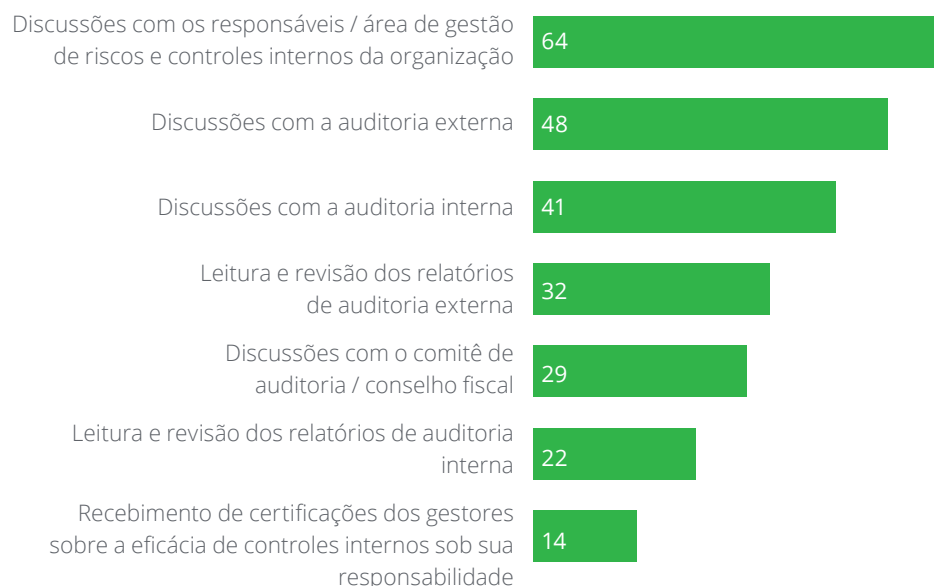
Entre as modificações, está a edição, pela International Federation of Accountants (IFAC), da norma internacional de auditoria International Standard on Auditing (ISA) 701, que será editada no Brasil como Norma Brasileira de Contabilidade Técnica de Auditoria (NBC TA) 701, que passa a ser aplicada às demonstrações financeiras de companhias abertas a encerrarem-se após 15 de dezembro de 2016. A norma prevê a inclusão de mais informações sobre “assuntos-chave”, áreas consideradas pelo auditor como sendo de maior risco para julgamentos, decisões, operações e resultados.

A expectativa é a de que exista um compartilhamento mais efetivo de informações – e preocupações – entre o auditor, os órgãos de governança e os investidores da companhia aberta auditada.

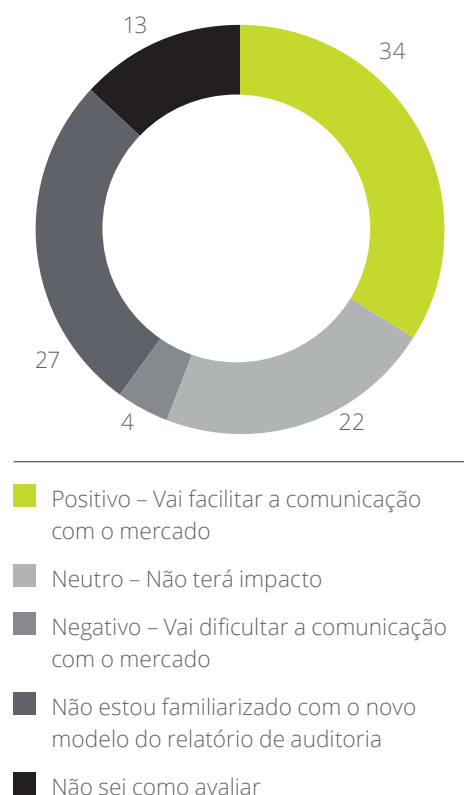
Esse contexto coloca aos auditores e profissionais de RI o desafio de se atualizarem sobre os conceitos do novo relatório – considerando que a mudança passa a valer já para as demonstrações contábeis anuais de 2016.

Em relação a esta novidade, mais de um quarto dos respondentes da pesquisa afirmou não estar familiarizado com o novo modelo do relatório de auditoria. Porém, entre os que puderam avaliar o impacto deste na comunicação com o mercado, mais da metade acredita que as mudanças serão positivas, pois facilitarão o processo de disseminação das informações ao mercado.

### Procedimentos utilizados pelo RI para garantir uma divulgação adequada e informativa (em %; respostas múltiplas)



### Percepção em relação ao novo modelo de relatório de auditoria (em %)



Contabilidade: mudanças no horizonte

As empresas estão rapidamente se preparando para o que, muitos consideram, será o conjunto de maior impacto de alterações na contabilidade desde a adoção do IFRS em 2010. Após vários anos de elaboração pelo International Accounting Standards Board (IASB), as novas normas relacionadas ao Reconhecimento de Receita (IFRS 15), Instrumentos Financeiros (IFRS 9) e Leasing (Arrendamento) (IFRS 16) foram emitidas e entrarão em vigor a partir de 2018 e 2019. Dadas a complexidade, a amplitude e a importância das novas normas, investidores, reguladores e outros stakeholders estão cada vez mais interessados em entender como as empresas estão progredindo em sua implementação.

Esse interesse é exacerbado pelas mudanças que estão sendo feitas nas normas correlatas de contabilidade nos Estados Unidos – ainda que as alterações não sejam idênticas no Brasil. Reguladores e investidores estão conscientes das mudanças que virão em grande escala na contabilidade, em grande parte do mundo.

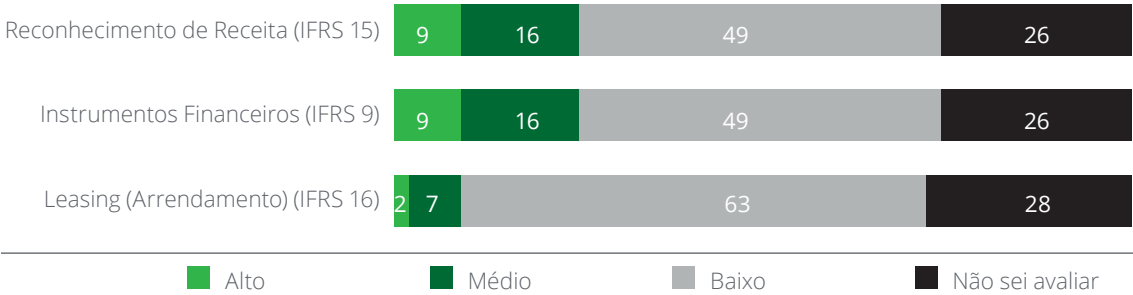
As experiências das empresas pioneiras na implementação dessas normas demonstraram um alto nível de complexidade, com efeitos colaterais em sistemas, processos e controles internos, bem como impactos fiscais.

Para os RIs, é importante ressaltar as alternativas disponíveis para implementação e transição para as novas normas. As novas normas fornecem alternativas para uma abordagem retrospectiva completa, o que pode criar desafios na prestação de informação financeira totalmente comparável para os períodos anteriores.

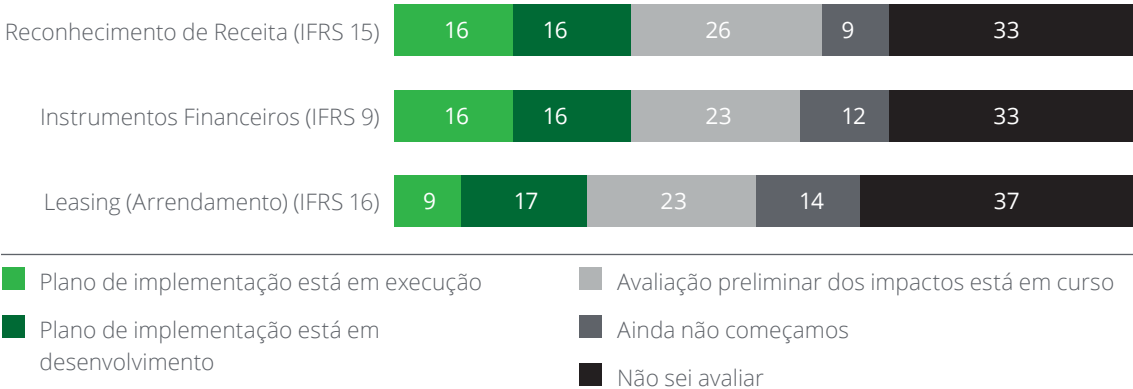
Os resultados da pesquisa indicam que, na percepção dos RIs em relação ao interesse do mercado sobre a implementação das novas normas, o processo ainda está em fase preliminar. Quarenta e nove por cento dos respondentes indicam um nível baixo de interesse por parte dos investidores sobre as novas normas do IFRS 15 e IFRS 9. Um número ainda maior, 63%, indicou um baixo interesse às novas normas do IFRS 16.

É importante, neste momento, que a área de RI comece a se familiarizar com as novas normas e os processos a serem implementados. Ainda, a área de RI deve desenhar um plano robusto de acompanhamento e monitoramento da implementação e uma estratégia de comunicação com os investidores, os analistas e as demais partes interessadas.

Nível de interesse por parte dos investidores nos últimos 12 meses (em %)



Indique o status atual da sua empresa sobre a implementação das seguintes novas normas contábeis (em %)



## Relações com investidores em perspectiva

Nove anos acompanhando a evolução da prática no Brasil



**2016**  
**Gestão de riscos e RIs** –  
Evolução contínua para criar  
e preservar valor nas relações  
com investidores



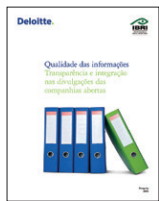
**2015**  
**Governança corporativa e  
relações com investidores** –  
Criação de valor em uma  
nova era de engajamento



**2014**  
**Comunicação com o  
mercado** – Alinhamento  
estratégico para criação e  
preservação de valor



**2013**  
**Rumo à abertura de capital**  
– Percepções das empresas  
emergentes sobre os entraves e benefícios



**2012**  
**Qualidade das informações**  
Transparência e integração  
nas divulgações das  
companhias abertas



**2011**  
**IFRSs em prática** – Os  
RIs na grande virada da  
contabilidade brasileira



**2010**  
**Brasil, bola da vez** –  
Negócios e investimentos  
a caminho dos megaeventos  
esportivos



**2009**  
**Confiança em um cenário  
de riscos** – A visão de  
empresas e investidores  
sobre um mercado em  
profundas mudanças



**2008**  
**Difusores da convergência  
contábil** – A visão e o papel  
dos RIs na propagação do IFRS  
no Brasil

## Gestão de riscos e RIs

Evolução contínua para criar e preservar valor nas relações com investidores

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

O conteúdo deste relatório e todos os resultados e análises relacionados à pesquisa “Gestão de riscos e RIs – Evolução contínua para criar e preservar valor nas relações com investidores” foram produzidos pela Deloitte, em parceria com o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI). A reprodução de qualquer informação inserida neste relatório requer autorização expressa da Deloitte e do IBRI, com o compromisso de citação da fonte.

Para mais informações, contate a Deloitte pelo e-mail:  
comunicacao@deloitte.com ou pelo telefone: (11) 5186-6686.



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 225.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.

