

Gerenciando riscos e promovendo o crescimento na era da inovação



Apresentação

A busca crescente por inovação exige que os executivos responsáveis pelo gerenciamento de riscos ajudem suas organizações a encontrar o equilíbrio certo entre risco e recompensa. A PwC abordou esse desafio no estudo Risk in Review 2018, realizado com mais de 1.500 altos executivos responsáveis por riscos em todo o mundo.

O estudo revela que a melhor maneira de ajudar os executivos responsáveis por riscos a atingir os objetivos estratégicos da organização é atuar com rigor, usar várias abordagens, ajustar o apetite a riscos da organização regularmente, adicionar competências e ferramentas sofisticadas e eficazes e monitorar de forma abrangente o sucesso do programa na gestão dos riscos relacionados à inovação.

Nesta publicação, apresentamos as conclusões do nosso estudo e abordamos como a sua empresa pode realizar um gerenciamento eficaz de riscos ao longo de todo o ciclo de inovação.



Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil



Evandro Carreras
Sócio
PwC Brasil

Como os executivos que trabalham com riscos podem aderir à inovação e, ao mesmo tempo, se preparar para riscos ainda desconhecidos, como os relacionados a veículos autônomos controlados por hackers, softwares de data analytics que apresentam tendências deturpadas por acidente ou armas autônomas que causem mortes acidentais? A PwC aborda como os líderes das áreas de riscos podem gerenciar com eficácia os riscos relacionados a inovações para acelerar o crescimento e melhorar o desempenho das organizações. As principais ações envolvem a conexão entre o gerenciamento de riscos da organização e a estratégia corporativa, com o ajuste periódico do apetite e dos níveis de tolerância a riscos, para alinhá-los ao risco das inovações.

Conteúdo

Introdução	4
O estado da inovação e as transformações no panorama de riscos	6
Programas de gerenciamento de riscos efetivos: principais atributos.....	10
Ações de programas de gerenciamento de riscos efetivos: um jeito diferente de identificar e avaliar riscos, promovendo os ajustes adequados.....	14
Perspectivas de futuro: obstáculos a superar	24
Como fomentar o crescimento na era da inovação	27
Cinco ações imediatas	28



Introdução

O momento atual é marcado por mudanças e inovações de tal dimensão, que podemos descrevê-lo em termos revolucionários: *a quarta revolução industrial, a segunda era das máquinas, a era cognitiva*. A história nos ensina que inovações trazem consigo riscos. Kimberly Johnson, diretor de Operações da Fannie Mae, conseguiu capturar bem esse desafio: “Riscos advindos das inovações são uma questão estratégica. O risco de não inovar equivale ao risco de inovar, isso se não for maior.”

À medida que as organizações são cada vez mais pressionadas a inovar, os executivos que trabalham com riscos precisam ajudá-las a encontrar o correto equilíbrio entre risco e benefício para alcançar o sucesso. Afinal de contas, as empresas que administram os riscos da inovação de modo eficaz são inovadoras mais eficazes. Mas como devem evoluir seus programas de gerenciamento de riscos?

A PwC se dispôs a estudar essa questão em nosso estudo *Risk in Review 2018*. De que maneira as práticas de gerenciamento de riscos estão abordando os riscos relacionados à inovação? Como eles estão evoluindo? O gerenciamento de riscos está acompanhando o ritmo da mudança? Em caso negativo, por quê?

No fim de 2017, a PwC realizou uma pesquisa com mais de 1.500 executivos responsáveis por riscos, entre gestores de riscos, membros de comitês de auditoria/ riscos e CEOs de organizações com sede em 76 países, para saber como eles lidam com os riscos de inovação.

Também realizamos entrevistas mais aprofundadas com 11 executivos responsáveis por riscos. Descobrimos que 15% dos que participaram da pesquisa entendem que seus programas de gerenciamento de riscos são **bastante efetivos** no que diz respeito ao gerenciamento dos riscos das inovações. Outros 45% consideram que seus programas são relativamente **efetivos**.

Denominamos esses dois grupos, de forma conjunta, como os **Adaptáveis**, pela postura de adaptabilidade.

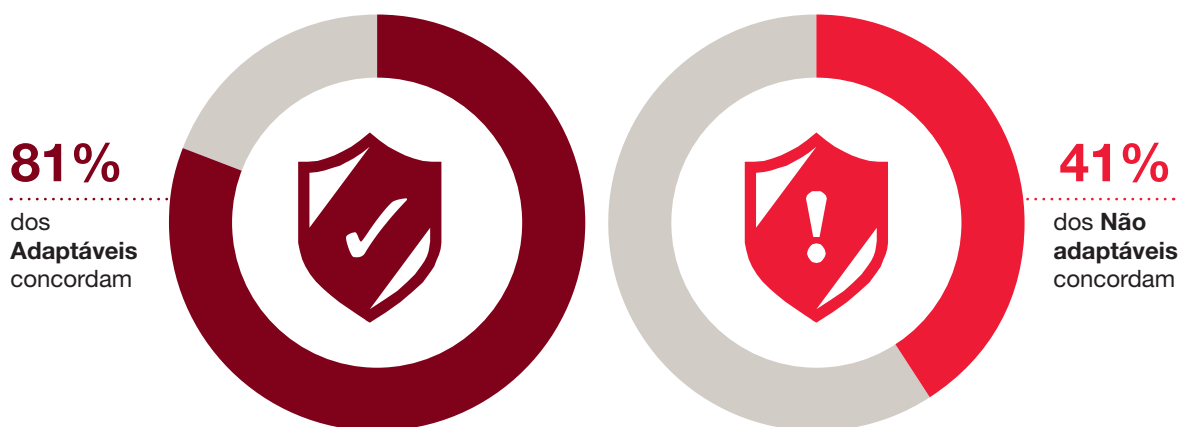
Os **Adaptáveis** já mudaram a maneira como lidam com o risco da inovação, mas suas práticas diferem em quatro principais aspectos:

- O alto nível de envolvimento que eles têm ao longo de todo o ciclo de inovação.
- As múltiplas estratégias que usam para gerenciar a exposição a riscos envolvendo inovações, principalmente com o compartilhamento de riscos e com ajustes no apetite a riscos.
- As novas habilidades, tecnologias e competências que incorporam de modo contínuo, conforme se voltam para a inovação.
- O amplo conjunto de mecanismos e métricas que usam para monitorar e medir a efetividade de seus programas de gerenciamento de riscos, a fim de corrigir as vulnerabilidades conforme necessário.

Para acompanhar o ritmo alucinante das inovações e das mudanças nos riscos, os Adaptáveis utilizam uma série de métodos, que continuarão a crescer e a evoluir juntamente com essas forças.

Executivos responsáveis por riscos que consideram suas organizações mais inovadoras do que outras semelhantes e seus programas de gerenciamento de riscos mais efetivos tem três vezes mais chance de ajudar a antecipar o crescimento de receitas.

Figura 1: Áreas de gerenciamento de riscos elevam as chances de sucesso



Fonte: PwC, *Risk in Review 2018*; Base: 1.183

P. Sobre o desempenho atual da área de gerenciamento de riscos, qual o seu nível de concordância com as afirmações a seguir?

A área de gerenciamento de riscos ajuda a aumentar as chances de sucesso ou a diminuir as chances de fracasso nos negócios.

Os **Adaptáveis** antecipam resultados melhores. É quase duas vezes maior a probabilidade de que suas áreas de gerenciamento de riscos ajudem a impulsionar as chances de sucesso - ou a reduzir as chances de fracasso - nos negócios (Figura 1). **Adaptáveis** que também consideram suas organizações mais inovadoras do que outras semelhantes têm três vezes mais probabilidade de antecipar o crescimento de receitas do que os menos efetivos e inovadores.

Nossa conclusão é condizente com uma pesquisa recente realizada pela Northwestern University's Kellogg School of Management e publicada na *Harvard Business Review*. O estudo sugere que a inovação, o gerenciamento efetivo de riscos e o crescimento andam lado a lado. O artigo, intitulado "Dados de 3,5 milhões de empregados mostram como a inovação realmente funciona" (*Data from 3.5 million employees shows how innovation really works*), analisou profundamente

dados dos indicadores de produção de ideias e dos níveis de rentabilidade de 154 empresas ao longo de cinco anos e concluiu que a rentabilidade era mais alta entre as empresas que geraram ideias melhores - muito provavelmente porque elas contavam com estruturas para agir em relação às ideias apresentadas e gerenciá-las de forma efetiva.¹

O estudo *Risk in Review 2018* elucida o cenário atual da inovação e mostra como as práticas de gerenciamento de riscos precisam mudar caso as organizações queiram obter valor das novas tecnologias e das iniciativas pioneiras. O nosso relatório também faz uma ponte com os estudos sobre a *Prática Profissional de Auditoria Interna 2018 (State of the Internal Audit Profession - 2018)* e sobre *Prática de Compliance (State of Compliance)*, ambos realizados pela PwC, uma vez que as linhas de defesa estão agora bastante interconectadas e enfrentando desafios de inovação similares.

¹ Dylan Minor, Paul Brook e Josh Bernoff, "Data from 3.5 million employees shows how innovation really works." *Harvard Business Review*, 9 de outubro de 2017.

O estado da inovação e as transformações no panorama de riscos

Com esse forte vínculo entre inovação e crescimento, não surpreende que aproximadamente 9 entre 10 organizações estejam inovando em, pelo menos, uma das oito maneiras identificadas - ou afirmem que planejam fazê-lo até 2020 (Figura 2). Como a tecnologia está por trás de todo tipo de inovação, tampouco surpreende saber que as duas principais iniciativas são a implementação de novas tecnologias para aprimorar os produtos existentes (86%) e para criar produtos (80%).

Os participantes elegeram o *big data* e a computação em nuvem como as tecnologias que suas organizações usam ou planejam usar até 2020 e que terão maior impacto até lá. Há expectativa de que projetos de Inteligência Artificial (IA) e de Internet das Coisas (*IoT – Internet of Things*) em curso ou planejados tenham um impacto maior nos próximos anos, conforme as empresas aproveitem o potencial dessas tecnologias. A PwC projeta que a IA vai adicionar US\$ 15,7 trilhões ao PIB global até 2030, como resultado das eficiências geradas e do valor maior oferecido aos consumidores.²

Em terceiro lugar, entre as atividades inovadoras mais relevantes em curso ou em planejamento, está a mudança no modelo de talentos (70% dos participantes).

Conforme as organizações progredirem na implementação de tecnologias, as competências também precisam mudar, o que exige novas fontes de recrutamento, novos processos de treinamento e novas políticas de retenção de talentos. Essa prioridade surgiu depois de as organizações terem negligenciado por anos a atualização das competências e habilidades de sua mão de obra enquanto se concentravam apenas na incorporação de novas tecnologias, como mostra a pesquisa Digital IQ® da PwC.³

² "Sizing the prize: What's the real value of AI for your business and how can you capitalise?", PwC, 2017

³ "A decade of digital: Keeping pace with transformation", PwC, 2017

Os riscos cibernéticos e relacionados a talentos estão entre os principais riscos decorrentes das inovações

Quais riscos associados a inovações são mais graves?

Os CEOs⁴ e os analistas de riscos classificam as ameaças cibernéticas⁵ como um dos maiores riscos em expansão em 2018 globalmente. Mesmo assim, a pesquisa *Global State of Information Security*[®], realizada pela PwC, aponta que as empresas não estão suficientemente preparadas para lidar com as crescentes ameaças de segurança cibernética ou de privacidade.^{6,7}

Talvez por isso as ameaças relacionadas à segurança cibernética e à privacidade sejam vistas como as categorias de riscos com maior crescimento em relação a qualquer forma de inovação que pesquisamos.

No lançamento de produtos, na entrada em novos mercados, na formação de alianças, na criação de novos modelos de distribuição, a privacidade ou a segurança cibernética são grandes preocupações. O mundo no qual as empresas operam se torna cada vez mais digital. A tecnologia está por trás de muitas atividades inovadoras, e isso acaba abrindo portas para um risco cibernético maior.

Vejamos o Bitcoin. Com ele as empresas conseguem aumentar suas margens de lucro ao reduzirem o número de intermediários. Mas criptomoedas como o Bitcoin oferecem muitos riscos. Os usuários interagem com *tokens* únicos e datados, cada um deles supervisionado por grupos de engenheiros de *software* apoiados por diferentes níveis de segurança. Isso representa uma mudança em relação ao costume de considerar as instituições financeiras como guardiãs da confiança.⁸

⁴ “US business leadership in the world in 2018”, PwC, janeiro de 2018

⁵ Sy Mukherjee, “These are the biggest risks for businesses in 2018. according to the World Economic Forum”, *Fortune*, 17 de janeiro de 2018

⁶ “The Global State of Information Security Survey® 2018”, PwC, 2018

⁷ “Revitalizing privacy and trust in a data-driven world”, PwC, 2018

⁸ Jessica E. Lessin, “The simple thing people miss about cryptocurrencies”, *The Information*, 8 de dezembro de 2017

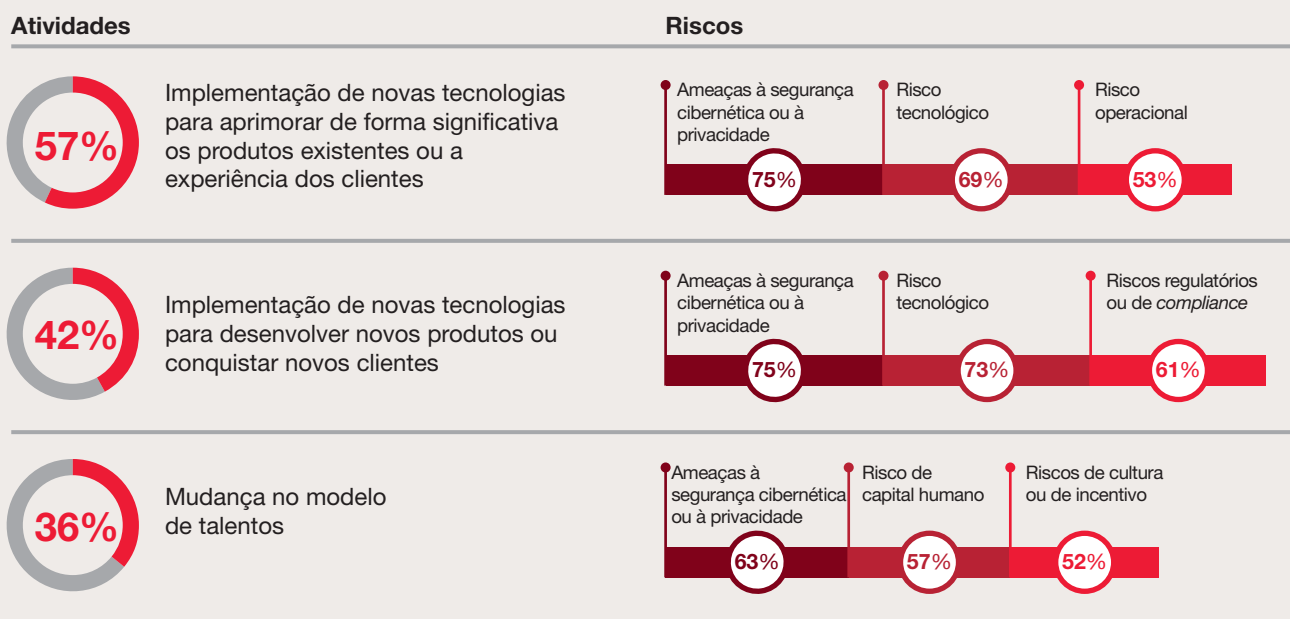
Figura 2: Atividades inovadoras em curso ou planejadas até 2020

	Realizadas atualmente		Em até três anos	
Implementação de novas tecnologias para aprimorar de forma significativa os produtos existentes ou a experiência dos clientes	60%	+	26%	= 86%
Implementação de novas tecnologias para desenvolver novos produtos ou conquistar novos clientes	53%	+	27%	= 80%
Mudança do modelo de talentos (estratégia focada em pessoas)	42%	+	28%	= 70%
Formação de alianças estratégicas	44%	+	24%	= 68%
Entrada em novos mercados	41%	+	27%	= 68%
Criação de novos produtos ou serviços fora do nosso portfólio atual, para entrar em um novo setor	35%	+	23%	= 58%
Mudança no modelo de distribuição	33%	+	25%	= 58%
Realização de transação estratégica para entrar em um novo setor econômico	22%	+	19%	= 41%

Fonte: PwC, *Risk in Review* - 2018; Base: 1.543

P. Qual ou quais das seguintes atividades inovadoras a sua organização está realizando atualmente ou planeja realizar?

Figura 3: As três atividades inovadoras mais essenciais têm riscos crescentes



Fonte: PwC, *Risk in Review* - 2018; Base: 527
P. Qual ou quais das atividades a seguir, em curso ou planejadas em sua organização, foram identificadas pela liderança como sendo as mais essenciais para a estratégia da empresa?

Fonte: PwC, *Risk in Review* 2018; Base: 831
P. Para as três atividades inovadoras selecionadas, você acredita que cada risco listado aumentará ou diminuirá nos próximos três anos? (Três principais respostas entre as 12 listadas sobre maiores riscos)

Quanto à IoT, muitos apreciam as economias de custos e tempo provenientes da IoT e de escritórios, fábricas ou portos “inteligentes”. Mas a quantidade cada vez maior de dispositivos com IoT – que, segundo a empresa de pesquisas Gartner,⁹ serão triplicados, de 6,4 bilhões em 2016 para 20,4 bilhões em 2020 – traz preocupações em relação a procedimentos de segurança considerados fracos, que poderiam facilitar o acesso de *hackers* a controles, bases de dados e infraestruturas essenciais. O setor de óleo e gás, por exemplo, é um dos principais alvos de crimes cibernéticos. Aproximadamente 7 de 10 participantes desse setor relataram falhas de segurança ao longo do ano passado.¹⁰ Considerando os cerca de US\$ 10 bilhões em danos na infraestrutura provocados pelos furacões Rita e Katrina em 2005,¹¹ os custos de um ataque cibernético longo e sofisticado a refinarias poderiam ser mais substanciais, sem falar nas mortes ou nos danos à reputação.

Implementações de novas tecnologias afetam as organizações por inteiro. Por isso, além dos riscos cibernéticos e de privacidade, os participantes da pesquisa citaram muitos outros riscos relacionados à tecnologia – como riscos regulatórios, de *compliance*, capital humano, operacionais, culturais e de incentivos – como os provenientes das inovações mais relevantes para as estratégias de suas organizações (Figura 3).

A Inteligência Artificial (IA), por exemplo, pode reduzir drasticamente o custo da busca por talentos. No entanto, os algoritmos envolvidos talvez possam estar distorcidos e acabem trazendo resultados baseados em premissas que não reflitam a realidade. Essa é uma preocupação para diretores de recursos humanos e de assuntos legais – além de outros em diferentes áreas – pois as decisões sobre contratação em suas organizações poderiam estar baseadas em um filtro de IA distorcido.¹²

⁹ “Gartner says 8.4 billion connected ‘things’ will be in use in 2017, up 31 percent from 2016”, *Gartner press release*, 7 de fevereiro de 2017.

¹⁰ Collin Eaton, “HACKED. Part 1: As cyberattacks become more sophisticated, energy industry’s controls provide an alluring target”, *Houston Chronicle*.

¹¹ Michael Isaac Stein, “After Harvey, what will happen to Houston’s oil industry?”, *WIRED*, 21 de setembro de 2017

¹² Dina Bass and Ellen Huet, “Researchers combat gender and racial bias in artificial intelligence”, *Bloomberg Technology*, 4 de dezembro de 2017.

Programas de gerenciamento de riscos efetivos: principais atributos

Quando as organizações respondem bem à variedade de riscos relacionados a inovações, como aqueles que foram identificados em nosso estudo, é natural que essas inovações sejam mais bem-sucedidas. Os participantes da pesquisa concordam. Os **Adaptáveis**, com mais frequência (1) classificam sua organização como **inovadora**, (2) preveem o crescimento de receita e (3) afirmam que seus programas de gerenciamento de riscos contribuem com valor significativo para suas organizações (Figura 4). Jerome T. Lienhard II, gerente de riscos do SunTrust Banks, afirma: “Como gestor de riscos preciso pensar no custo das oportunidades. Existe um custo de oportunidade quando não assumimos riscos em nível suficiente.”

Os **Adaptáveis** diferem bastante de seus pares em questões importantes por causa do elevado nível de confiança na capacidade de seu programa de gerenciamento de riscos de administrar com eficácia os riscos de tecnologia.

Isso pode ocorrer, em parte, porque uma porcentagem elevada dos participantes diz fornecer informações sobre estratégias de inovação e exercer influência nas decisões sobre inovação. Tal envolvimento auxilia os executivos responsáveis por gerenciar riscos a se certificar de que os riscos relacionados às estratégias sejam conhecidos e que o apetite a riscos do programa seja adequado.

Confiança na era do big data e da inteligência artificial

A porcentagem de **Adaptáveis** que afirmam ter confiança na capacidade do seu programa de gerenciamento de riscos de abordar de maneira efetiva os riscos de TI, realidade aumentada, *big data*, Internet das Coisas e automação robótica de processos é, no mínimo, o dobro da de seus pares (Figura 5). Com a implementação de novas tecnologias em ritmo cada vez mais acelerado, isso representa uma vantagem significativa.

Figura 4: Como os Adaptáveis se destacam

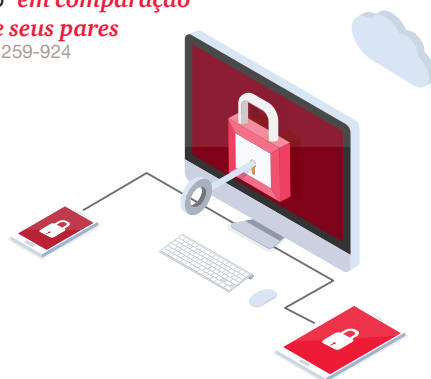
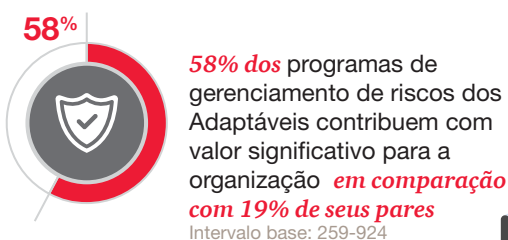
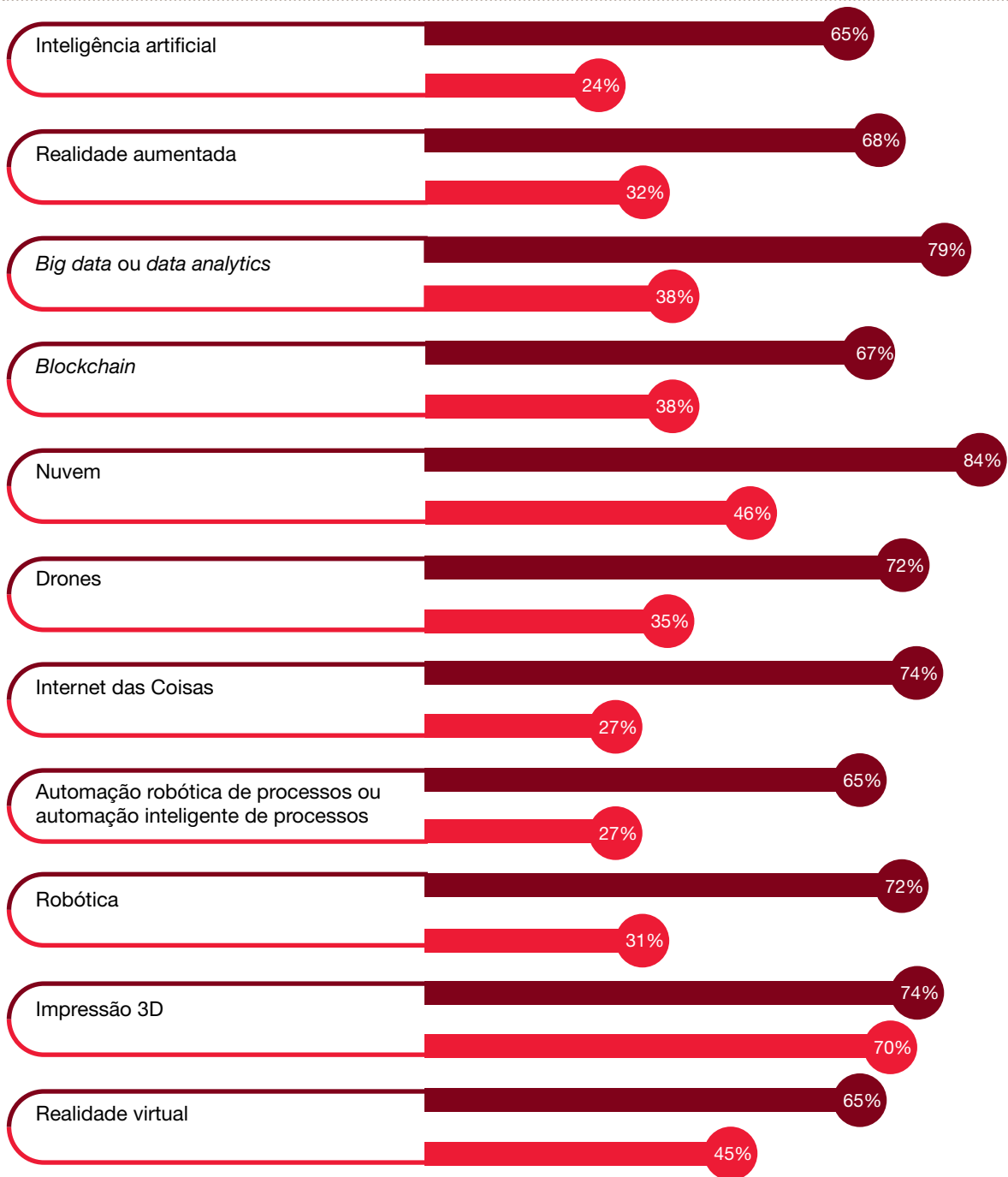


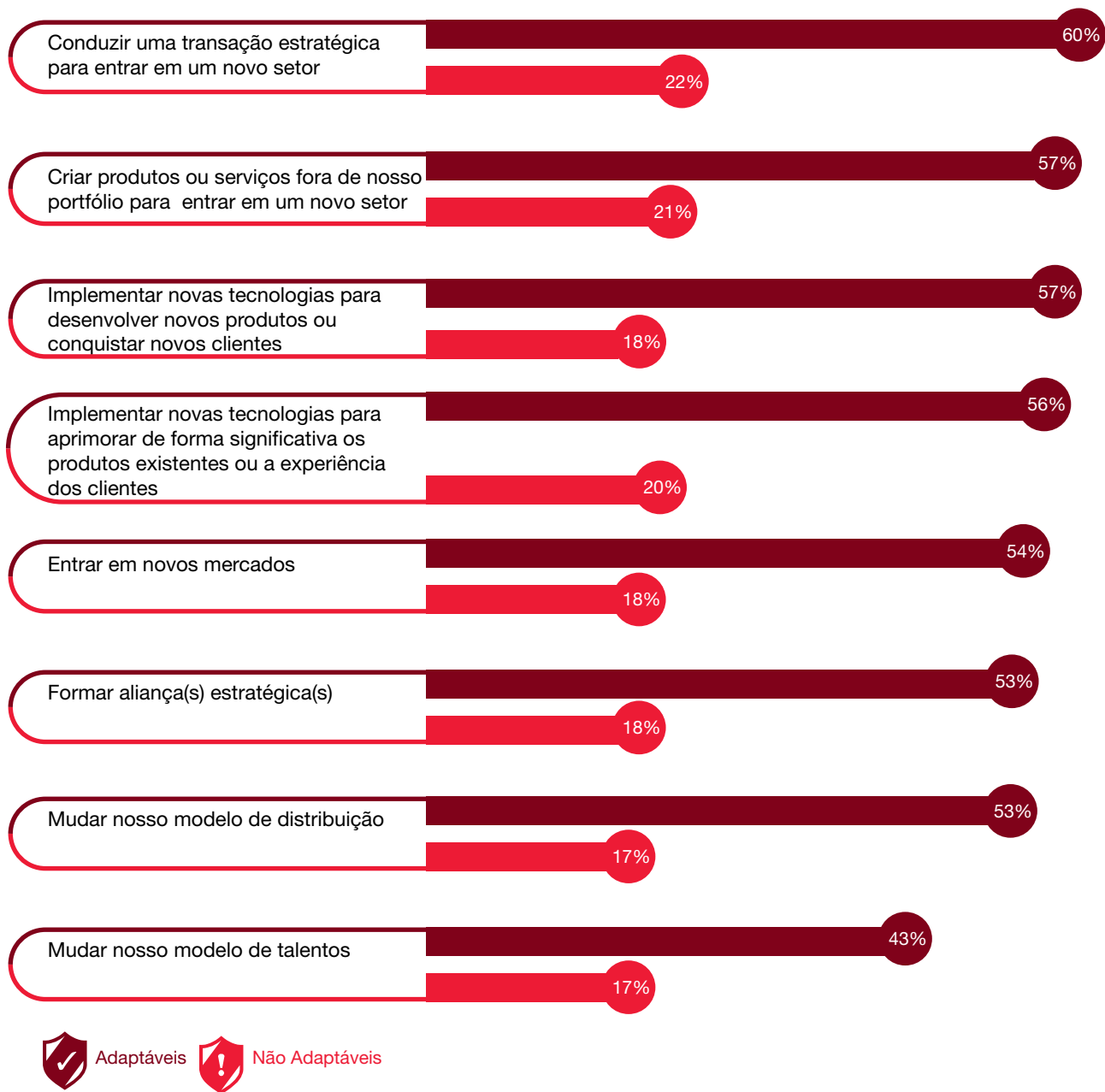
Figura 5: Maior confiança na capacidade do programa de gerenciar com eficácia os riscos da Inteligência Artificial, Internet das Coisas e Robótica



 Adaptáveis  Não Adaptáveis

Fonte: PwC, Risk in Review 2018; Intervalo base: 133-1.103
P. Qual é a sua confiança na capacidade do programa de gerenciamento de riscos de sua organização de conseguir gerenciar de modo eficaz os riscos associados às novas tecnologias que você identificou como tendo um impacto relevante na empresa?

Figura 6: Capacidade do programa de gerenciamento de riscos de influenciar as decisões sobre inovação



Fonte: PwC, Risk in Review 2018; Intervalo base: 522-1.036
P. Qual é o nível de influência e a capacidade que o seu programa de gerenciamento de riscos tem de influenciar decisões sobre as atividades listadas?

Influência na tomada de decisões e na formatação de estratégias de inovação

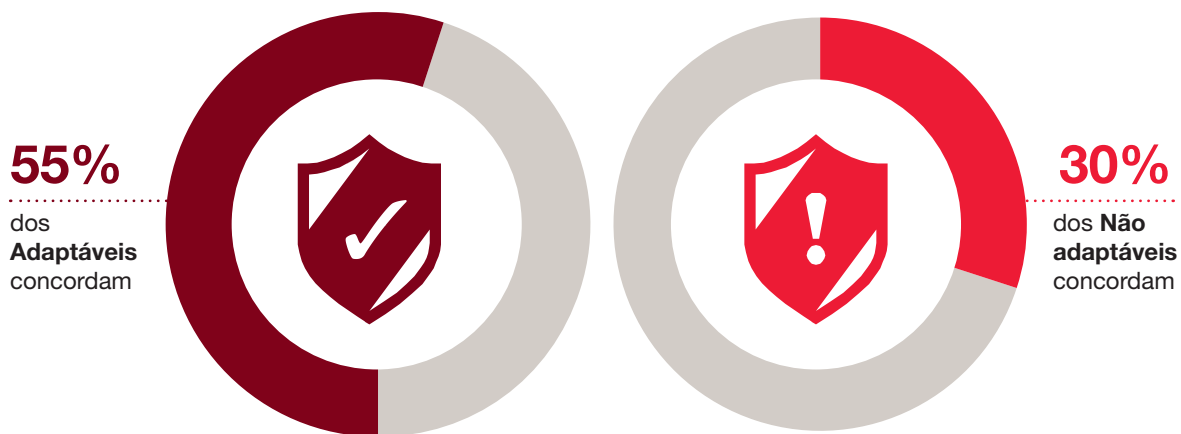
Os **Adaptáveis** também exercem maior influência sobre as decisões que envolvem iniciativas inovadoras. O percentual é cerca de duas a três vezes maior que o dos pares menos eficazes que afirmam ter influência.

Mais de 50% dos **Adaptáveis** afirmam que seus programas influenciam e levam a mudanças de fato nas decisões em sete das oito atividades inovadoras que pesquisamos (Figura 6). Os **Adaptáveis** também têm duas vezes mais chance de dizer que seu departamento de gestão de riscos oferece assessoria estratégica e auxilia na elaboração e na execução da estratégia de inovação (Figura 7).

“Para inovar, é preciso assumir riscos. Com um sólido programa de gerenciamento de riscos, você pode criar o espaço ou a oportunidade para que a inovação ocorra.”

-Jerome T. Lienhard II, diretor de Riscos, SunTrust Banks, Inc.

Figura 7: Influência da área de gerenciamento de riscos na estratégia e na execução da inovação



Fonte: PwC, *Risk in Review 2018*; Base: 1.183 (as respostas não incluem os formatos 'discordo' e 'nem/nem')

P. Em relação ao desempenho atual da área de gerenciamento de riscos, até que ponto você concorda com a afirmação a seguir: "A área de gerenciamento de riscos oferece assessoria estratégica e influencia a estratégia e a execução da inovação."

Ações de programas de gerenciamento de riscos efetivos: um jeito diferente de identificar e avaliar riscos, promovendo os ajustes adequados

Ao influenciarem as decisões sobre inovação, os executivos responsáveis por riscos conseguem ajudar suas organizações a entender e, portanto, gerenciar melhor os riscos associados a inovações.

Mas o que está por trás dessa condição de influência? Os programas de gerenciamento de riscos dos **Adaptáveis** se destacam de várias maneiras. Eles costumam se envolver mais cedo no ciclo de inovação; eles aplicam um leque maior de ações para lidar com a exposição a riscos envolvendo inovações; eles promovem com mais frequência ajustes no apetite e na tolerância a riscos a fim de alinhá-los com os objetivos estratégicos; eles geralmente estão mais estruturados, com *expertise* e ferramentas para avaliar riscos envolvendo inovações; e eles mensuram e monitoram a eficácia do gerenciamento de riscos a partir de vários ângulos.

Envolvimento desde cedo e com frequência em todo o ciclo de inovação

Os executivos responsáveis por riscos devem avaliar com bastante antecedência as iniciativas pioneiras, conforme o ritmo da inovação se acelera e cresce o apetite a riscos.

Portanto, os **Adaptáveis** e seus programas de gerenciamento de riscos diferem quanto ao momento e à maneira de abordar atividades inovadoras.

Os **Adaptáveis** desempenham um papel mais ativo no ciclo de inovações: a probabilidade de afirmarem que oferecem assessoria sobre atividades inovadoras antes da etapa de planejamento é duas vezes maior; além disso, é muito mais provável que afirmem interromper iniciativas com base em avaliações de riscos e sugerir alternativas com base em riscos (Figura 8).

Avaliar os riscos das oportunidades já no início e participar de decisões essenciais das áreas de negócios sobre ir adiante ou não são posturas que ajudam a manter os riscos relacionados à inovação em evidência ao longo de todo o ciclo de inovação (Veja a seção “Avaliação de riscos em ambiente simulado”).

Essas descobertas corroboram achados de outros estudos,¹³ os quais demonstram que as organizações conseguem gerenciar os riscos de forma mais efetiva quando os executivos da alta administração responsáveis por riscos (1) se envolvem em discussões estratégicas de alto nível com os líderes de negócios e com o conselho de administração sobre novos investimentos; e (2) estão mais atentos aos riscos em operações internas e externas. Sem esse envolvimento mais profundo, é maior a probabilidade de que os gestores de riscos resistam a inovações promissoras ou sejam surpreendidos por riscos críticos.

¹³ Gary Perlin and Kenneth M. Eades, “The business of risk: a CFO’s view of risk management”, *Darden Ideas to Action*, 5 de setembro de 2017.

Figura 8: Os Adaptáveis e seus programas diferem quanto ao momento e à maneira de abordar as inovações

A área de gerenciamento de riscos consegue interromper iniciativas específicas com base em sua avaliação de riscos

63%
dos
Adaptáveis
concordam



39%
dos **Não adaptáveis**
concordam

A área de gerenciamento de riscos apresenta *inputs* quando uma atividade inovadora é considerada, antes da etapa de planejamento

57%
dos
Adaptáveis
concordam



27%
dos **Não adaptáveis**
concordam

A área de gerenciamento de riscos propõe alternativas cujos riscos já foram avaliados para atividades específicas

58%
dos
Adaptáveis
concordam



31%
dos **Não adaptáveis**
concordam

Fonte: PwC, *Risk in Review 2018*; Base: 1.183 (as respostas não incluem as opções 'discordo' e 'nem/nem')

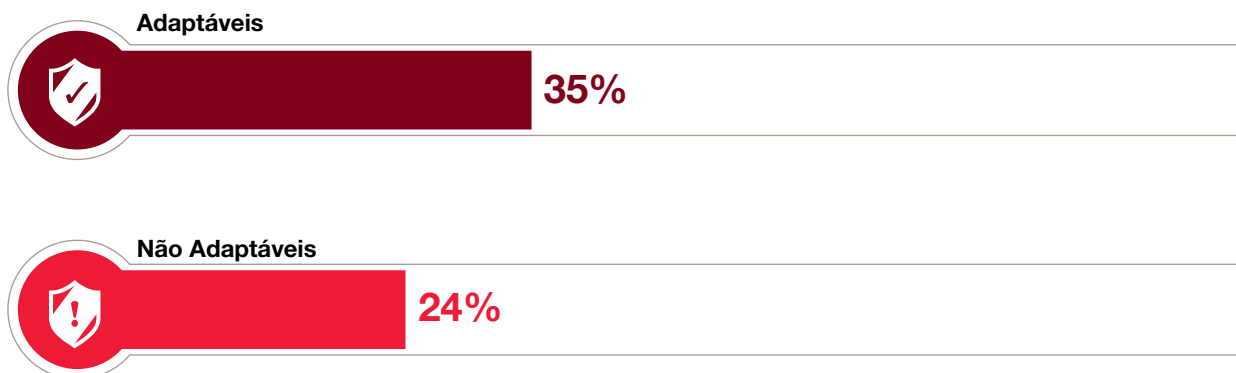
P. Sobre o desempenho atual da área de gerenciamento de riscos, até que ponto você concorda ou discorda das afirmações a seguir?

A área de gerenciamento de riscos consegue interromper iniciativas específicas com base em sua avaliação de riscos.

A área de gerenciamento de riscos apresenta *inputs* quando uma atividade inovadora é considerada, antes da etapa de planejamento.

A área de gerenciamento de riscos propõe alternativas cujos riscos já foram avaliados para atividades específicas de inovação.

Figura 9: Os Adaptáveis executam várias ações com mais frequência para gerenciar a exposição aos riscos das inovações



Ações

- Aceitou o risco.
- Ajustou o apetite a riscos.
- Postergou a atividade para evitar um risco avaliado.
- Reduziu o risco.
- Revisou os objetivos e a estratégia.
- Compartilhou o risco.

Fonte: PwC, *Risk in Review 2018*; Intervalo base: 220-830

P. Quais das ações a seguir a sua organização realizou para gerenciar a exposição da empresa a riscos gerados pelas atividades de inovação que você selecionou?

A Adobe sabe disso. Tendo surgido na década de 1980, durante a revolução da editoração eletrônica, a empresa evoluiu e hoje é uma das principais fornecedoras de *softwares* e de serviços em nuvem. Essa transformação nos negócios trouxe um enorme risco estratégico e operacional conforme a empresa migrava os clientes de aplicações físicas para a nuvem. A preocupação era a possível fuga de clientes por eventuais falhas no serviço.

Hoje, a empresa reconhece que o sucesso na oferta desses serviços depende, por exemplo, de sua capacidade de evitar indisponibilidades. “Como um fornecedor de serviços na nuvem, você busca uma disponibilidade de 99,99%”, afirmou Erick Allegakoen, vice-presidente global de Auditoria & *Business Assurance* da Adobe, em entrevista à PwC.

Várias ações para gerenciar a exposição a riscos

Além do envolvimento nas etapas preliminares do ciclo de inovação, os **Adaptáveis** realizam uma série de ações para gerenciar a exposição a riscos. A probabilidade de realizarem várias ações (quatro ou mais) para reduzir a exposição a riscos é quase uma vez e meia maior para as oito atividades inovadoras que pesquisamos. (Figura 9).

Avaliação de riscos em ambiente simulado

Para influenciar as decisões sobre inovação, os executivos responsáveis por riscos estão realizando, cada vez mais, experiências de monitoramento em ambientes simulados, restritos e isolados, conhecidos como *sandboxes*. Eles participam das conversas sobre inovação desde o início, o que permite aos líderes de negócios testar novas iniciativas antes e depois de lançá-las para solucionar falhas e aconselhar sobre a preparação e o gerenciamento dos riscos bem antes do lançamento de um novo produto ou serviço.

Eles estão abrindo caminho e criando um espaço seguro e transparente para gerar e implementar novas ideias – um espaço em que regras onerosas e talvez desnecessárias não sufiquem as inovações. Por exemplo, a Legg Mason “precisou retirar algumas coisas do *sandbox* e deixar que elas respirassem”, disse o gestor de riscos da empresa, Joe Carrier, ao falar sobre complementos adicionados recentemente ao seu sistema de investimento automatizado. Ainda assim, acrescenta, “temos um pessoal ‘monitorando’ tudo, para garantir o desenvolvimento de proteções, controles e infraestrutura adequados”.

Entre os membros dessa organização de gestão de ativos que atuam no *sandbox* estão um representante da área de riscos, um profissional de *compliance* e membros das equipes de resiliência. A equipe envolvida é totalmente transparente. “Estamos fazendo algumas dessas coisas sem saber exatamente quais serão os resultados no longo prazo, mas confiantes de que há pessoal suficiente acompanhando tudo com atenção”, diz Carrier.

“Riscos de inovação são uma questão estratégica. O risco de não inovar é igual ao de inovar, se não for maior.”

-Kimberly Johnson, diretor de Operações,
Fannie Mae

Ajustes frequentes do apetite e da tolerância a riscos

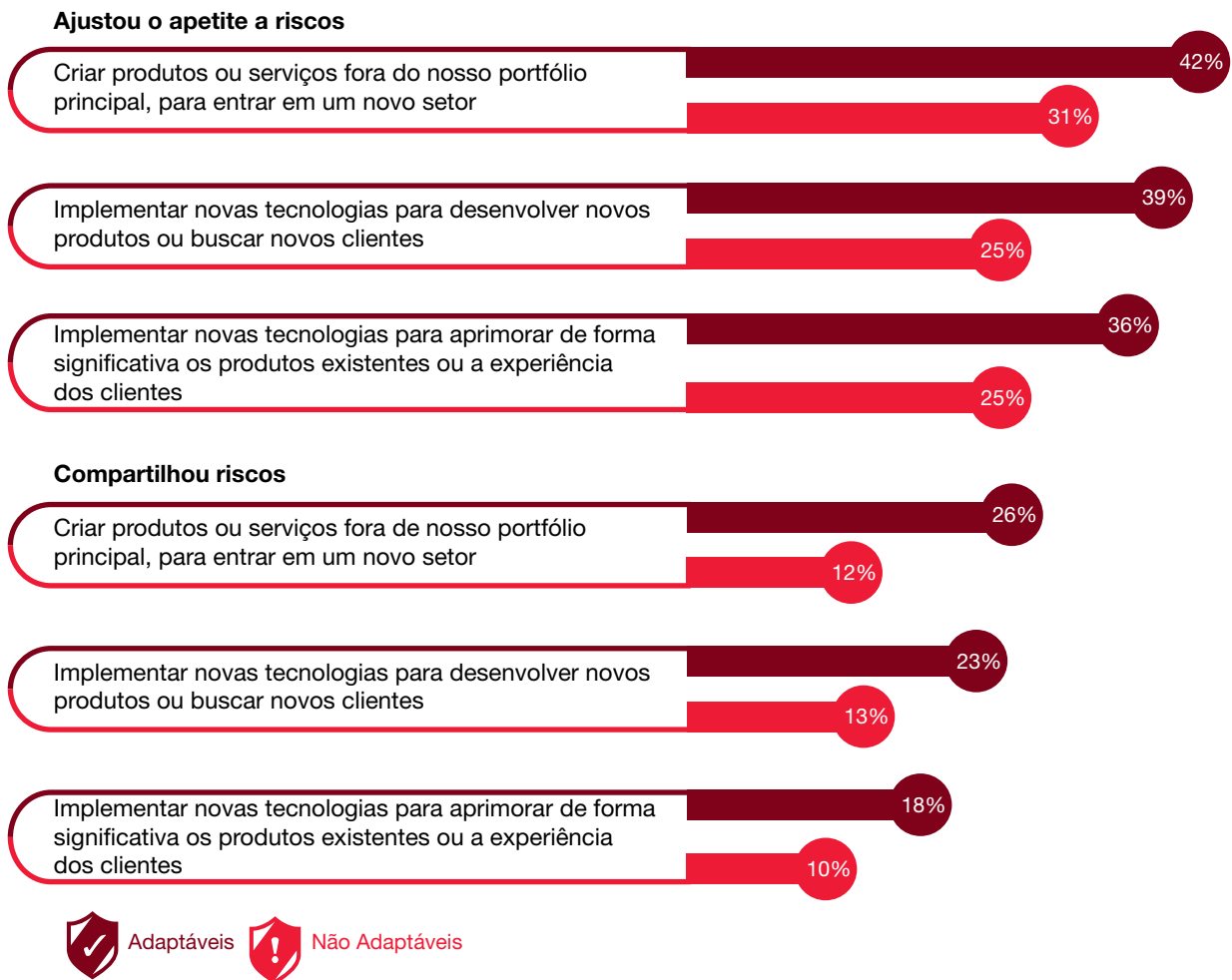
Com o foco atual na captação de valor a partir de novas tecnologias e, no acompanhamento rigoroso dos riscos, é essencial fazer ajustes rápidos, precisos e disciplinados no apetite e na tolerância a riscos.

Por exemplo, a tolerância da organização a riscos de inovação pode ser bem diferente de sua tolerância a riscos de *compliance* ou de segurança cibernética. E o apetite a riscos, em geral, pode ter que mudar ao longo do tempo por causa do direcionamento do mercado ou de dinâmicas competitivas. É importante comunicar essas mudanças continuamente à alta administração, ao conselho, aos auditores internos e aos gestores para que eles possam agir com base nas informações recebidas.

Assim, não surpreende que os **Adaptáveis** digam com mais frequência que ajustam seu apetite a riscos e compartilham os riscos que encontram ao perseguirem várias inovações (Figura 10). Essas ações de ajuste e compartilhamento predominam especialmente quando as empresas deles implementam novas tecnologias ou criam produtos que não fazem parte do portfólio principal. Isso faz bastante sentido do ponto de vista comercial quando consideramos que diferentes setores estão fazendo cada vez mais parcerias para fornecer serviços, operações ou modelos digitais.

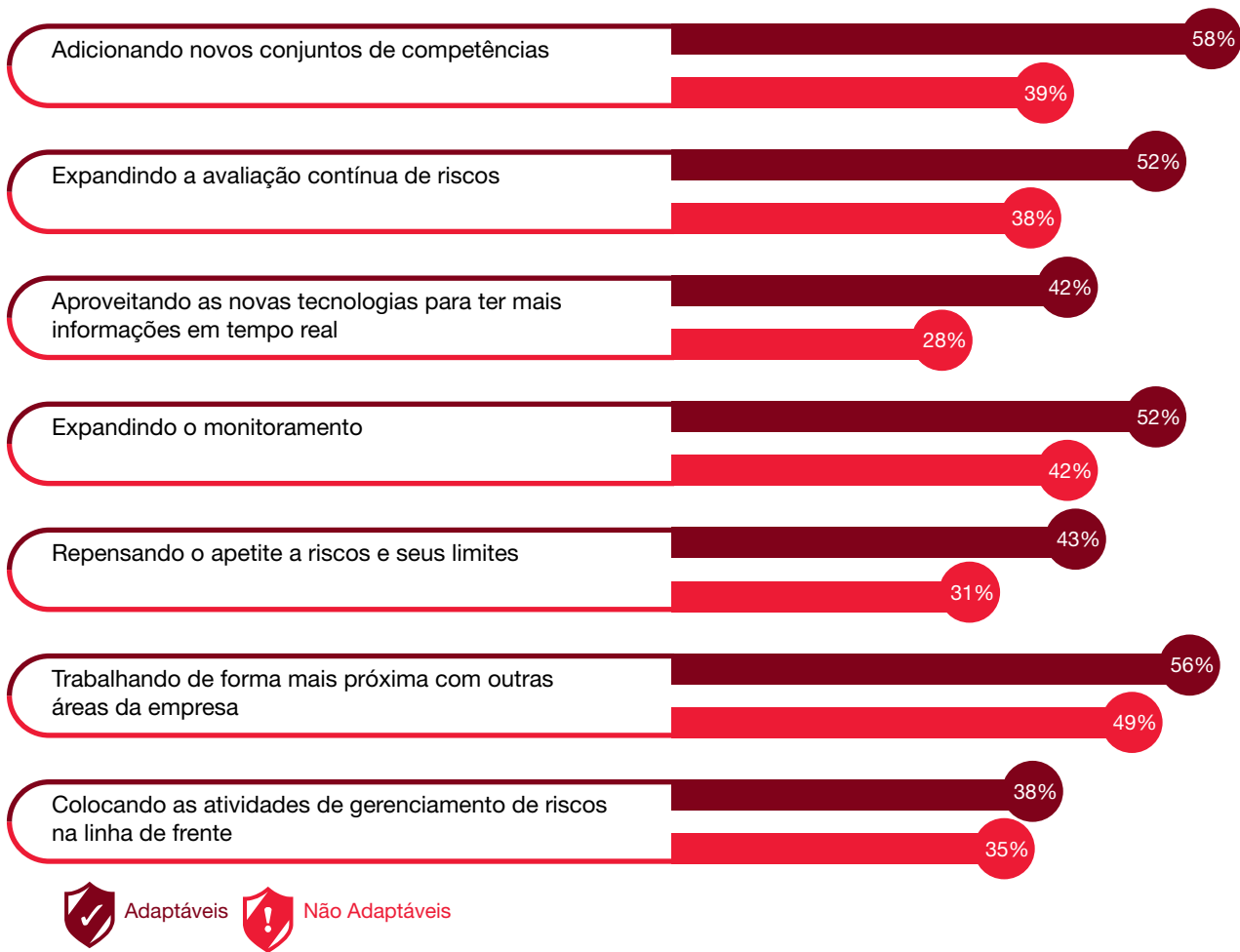
A organização que periodicamente ajusta seu apetite e sua tolerância a riscos deve informar todas as linhas de defesa sobre as mudanças, de modo que decisões de negócios, testes de controle, monitoramento de riscos e relatórios sobre riscos possam estar sincronizados e alinhados em relação aos riscos. Abordamos esse alinhamento no estudo *Risk in Review* do ano passado.

Figura 10: Os Adaptáveis ajustam seu apetite a riscos e compartilham riscos com mais frequência



Fonte: PwC, *Risk in Review 2018*; Intervalo base: 177-644
P. Quais das ações a seguir sua organização realizou para gerenciar a exposição a riscos com base nas atividades de inovação que você selecionou?

Figura 11: Como os executivos das áreas de riscos estão adaptando as competências para apoiar a estratégia de inovação



Fonte: PwC, *Risk in Review 2018*; Base: 1.183
P. Como você está adaptando as competências de gerenciamento de riscos para influenciar e apoiar de modo mais eficaz a estratégia de inovação de sua organização?

Utilize novas habilidades, competências e ferramentas para apoiar inovações

Para adaptar suas competências no sentido de influenciar e apoiar as estratégias de inovação de suas organizações, os **Adaptáveis** estão muito mais propensos a dizer que incorporam novos conjuntos de competências relacionadas a riscos, expandem a avaliação contínua de riscos e usam as novas tecnologias para ter mais informações em tempo real (Figura 11).

Não surpreende que a incorporação de novas competências seja a principal mudança que os **Adaptáveis** estão realizando. A transformação da mão de obra digital requer novos conhecimentos e habilidades e uma mentalidade inteiramente nova, o que é desafiador para muitos, além de consumir tempo.¹⁴ De fato, mais de 80% dos CEOs que entrevistamos na *Pesquisa Anual Global com CEOs* realizada pela PwC dizem que até mesmo as suas próprias competências comportamentais e digitais precisam melhorar.¹⁵

Em nossa *Pesquisa de QI Digital 2017*, também constatamos que cerca de dois terços (63%) dos 2.200 líderes de negócios e de TI entrevistados consideram que a falta de equipes com as qualificações necessárias é o principal obstáculo à inovação digital.

Muitas empresas não contam com tais habilidades. Contratar jovens profissionais capacitados, curiosos, proativos e que dominem a tecnologia é essencial para que as organizações consigam monitorar os riscos das inovações baseadas na tecnologia. Mas o futuro não é algo que as empresas simplesmente possam conquistar por meio de contratações; sua mão de obra atual precisará adquirir mais conhecimentos e habilidades sobre novos métodos, métricas, ferramentas e tecnologias para tomar decisões críticas e tempestivas em relação aos riscos.

A prioridade para as competências que identificamos está em consonância com as conclusões do nosso *Estudo sobre a Prática Profissional de Auditoria Interna 2018*, segundo o qual 72% das organizações em que os departamentos de auditoria interna estão mais avançados no uso da tecnologia se destacam no recrutamento, treinamento e na busca dos talentos que precisam, em comparação com apenas 29% das organizações que estão defasadas em relação à adoção da tecnologia. As áreas de auditoria interna mais maduras no uso de tecnologia desenvolvem sua tecnologia e seus talentos de forma coordenada e geram mais valor para suas organizações.

Para um gerenciamento efetivo de riscos, é essencial contar com ferramentas para identificar, avaliar e reagir rapidamente a riscos digitais, além de tecnologias de comunicação e colaboração em tempo real.

Essas ferramentas quantificam em mais detalhes as oportunidades e os riscos — especialmente de tecnologias novas e ainda pouco compreendidas —, além de monitorarem e implantarem mudanças no apetite e na tolerância a riscos em toda a organização. As ferramentas de análise e visualização de dados são essenciais nesse esforço.

Monitore e avalie a eficácia do gerenciamento de riscos de várias formas

O rigor e a frequência com que os executivos responsáveis por riscos avaliam a eficácia do gerenciamento de riscos de suas organizações refletem a seriedade com que a organização e a área de riscos tratam o monitoramento e a gestão de riscos que surgem em ritmo acelerado.

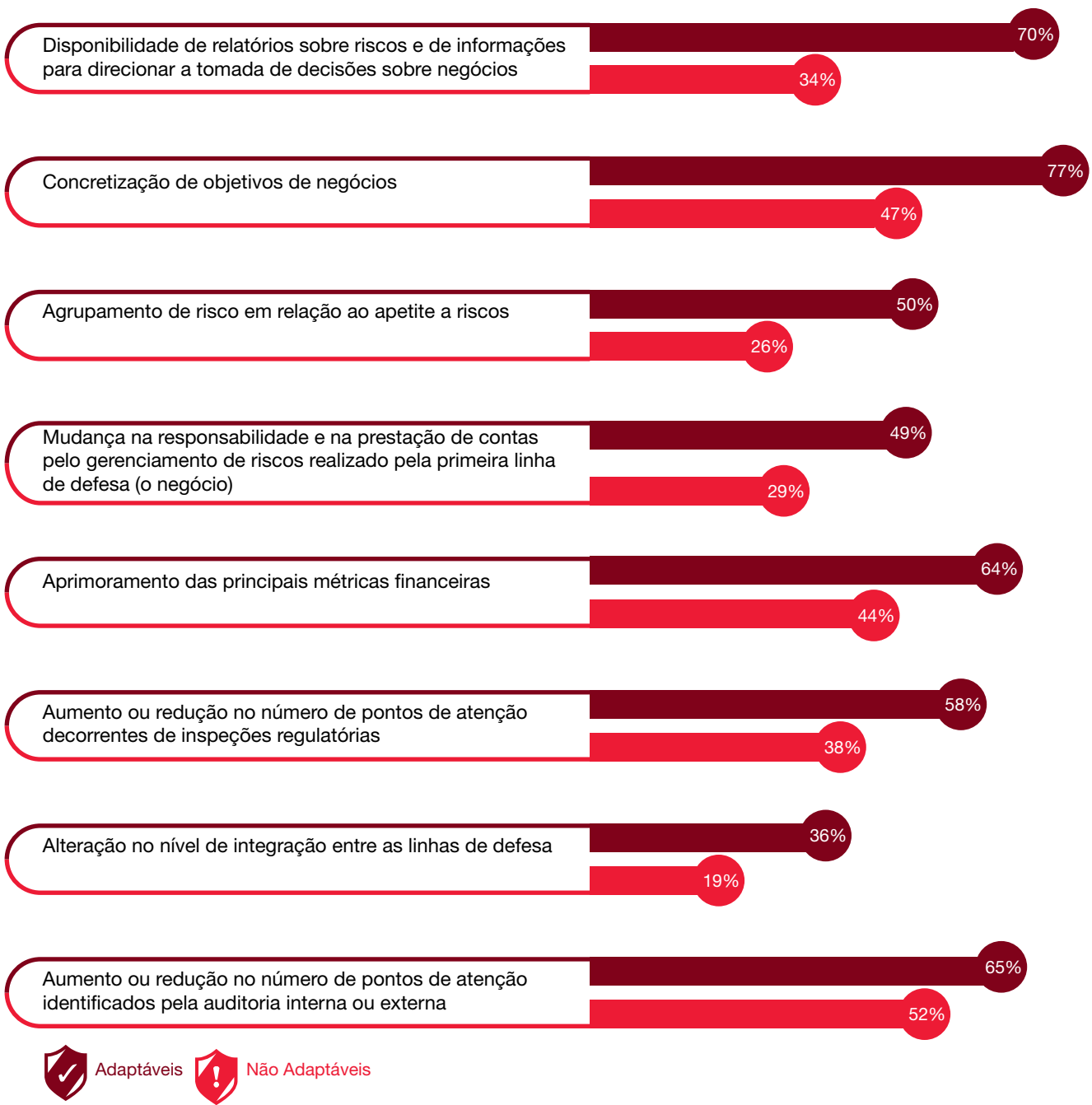
Com muito mais frequência, os **Adaptáveis** afirmam utilizar cinco ou mais das oito métricas que pesquisamos (55% *versus* 24%) para medir a eficácia do gerenciamento de riscos.

Os maiores *gaps* entre os **Adaptáveis** e seus pares estão na maneira como eles usam a concretização de objetivos de negócios, a disponibilidade de informações sobre riscos e o agrupamento de riscos em relação ao apetite a riscos como métricas-chave de desempenho (Figura 12).

¹⁴ "A decade of digital: Keeping pace with transformation", PwC, 2017.

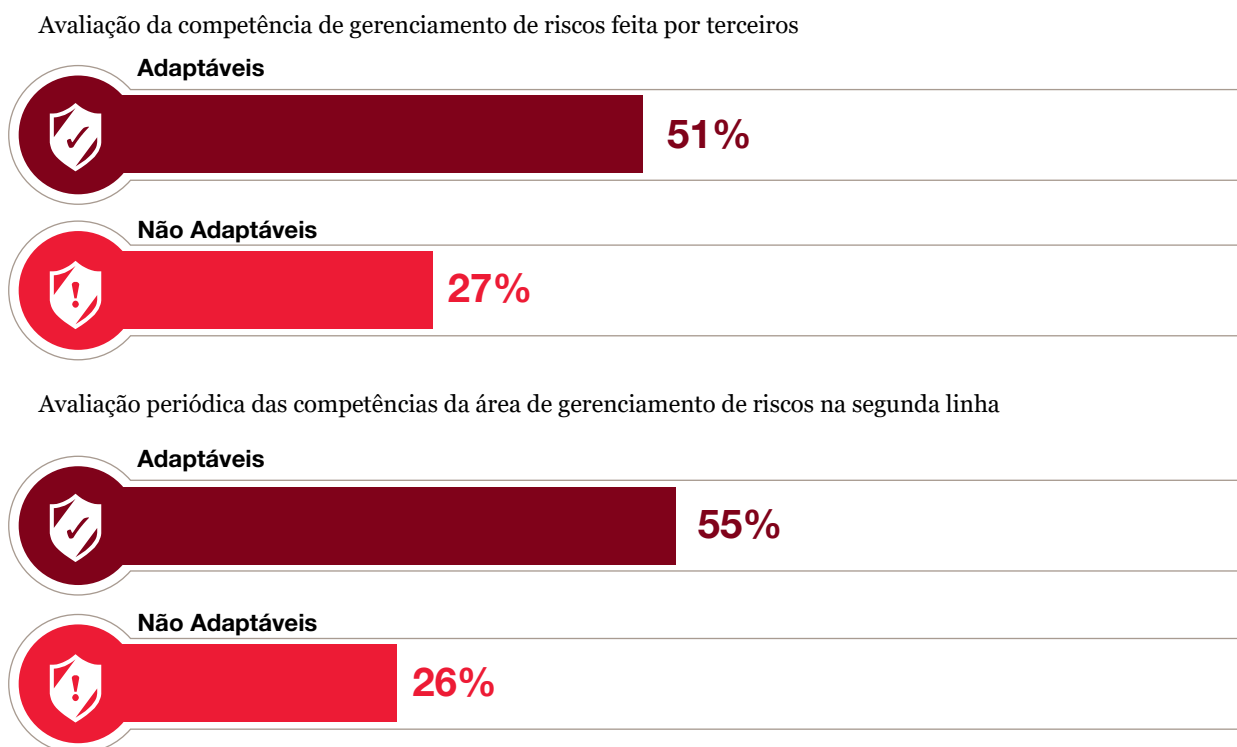
¹⁵ "US business leadership in the world in 2018", PwC, janeiro de 2018.

Figura 12: Métricas usadas para medir a eficácia das atividades de gerenciamento de riscos



Fonte: PwC, *Risk in Review 2018*; Base: 1.183
P. Quais métricas financeiras ou operacionais a sua organização usa para medir a eficácia das atividades de gerenciamento de riscos?

Figura 13: Mecanismos mais usados para medir a efetividade dos programas de gerenciamento de riscos



Fonte: PwC, *Risk in Review 2018*; Base: 1.183

P. Quais dos seguintes mecanismos a sua organização utiliza para monitorar a efetividade do programa de gerenciamento de riscos em geral?

O exame da efetividade com o uso de várias métricas pode ajudar os executivos responsáveis por riscos a reforçar áreas vulneráveis ou com carências, de forma que a alta administração e o conselho possam tomar decisões rápidas sobre iniciativas estratégicas, enquanto a área de negócios intervém para abordar possíveis situações em que o perfil de riscos não está de acordo com o apetite a riscos. A concretização dos objetivos de negócios como uma das principais métricas demonstra a importância do alinhamento entre riscos e estratégia no gerenciamento dos riscos das inovações.

Uma diferença marcante entre os **Adaptáveis** e os **Não adaptáveis** é que os primeiros usam com muito mais frequência a avaliação externa da efetividade do gerenciamento de riscos. É também duas vezes mais provável que eles digam que suas organizações avaliam com regularidade as competências das áreas de gerenciamento de riscos da segunda linha de defesa (Figura 13).

À medida que as organizações incorporam a inovação, os programas de gerenciamento de riscos podem alcançar maior visibilidade e eficácia, além de evitar aumentos de custos, pois passam a monitorar sua própria efetividade de diversas formas. Com isso, é possível garantir que os controles corretos estejam implementados e que as ações certas sejam tomadas - em todos os níveis.

Perspectivas de futuro: obstáculos a superar

O ritmo incessante das mudanças pode acabar impedindo as empresas de conseguir enxergar como elas poderiam aprimorar o gerenciamento dos riscos associados à inovação. “Fica mais difícil enxergar o futuro quando as inovações ocorrem em uma velocidade alucinante”, afirma Johnson, da Fannie Mae.

De fato, quando solicitados a descrever sua visão da área de gerenciamento de riscos no futuro, os participantes com muita frequência usaram a palavra “desafiador” (Figura 14).

Figura 14: O futuro do gerenciamento de riscos em uma só palavra



Fonte: PwC. Risk in Review 2018: Base: 1.258

P. Ao imaginar o futuro de sua área de gerenciamento de riscos, cite um adjetivo que descreva essa visão.

Quais são os maiores obstáculos? Os **Não adaptáveis** sugeriram que a cultura organizacional é o principal obstáculo para um gerenciamento mais efetivo dos riscos relacionados à inovação (Figura 15). Nesse contexto, **cultura** significa **cultura de riscos**, algo que, em muitas organizações, está passando por mudanças drásticas conforme a equipe passa a adotar formas digitais de trabalho.

A cultura apropriada de riscos começa nos altos escalões quando o CEO define o estilo do gerenciamento de riscos para ser envolvido em todos os aspectos das decisões críticas relacionadas à inovação em toda a organização. Com a correta cultura de riscos, os programas de gerenciamento de riscos se tornam bem estruturados para vincular totalmente os riscos à estratégia e para conectar as métricas de desempenho ao gerenciamento eficaz dos riscos de inovação.

Outros obstáculos que refreiam o grupo menos eficaz são: (1) a falta de conhecimento de oportunidades e riscos relacionados à inovação, o que não é de surpreender dada a velocidade das mudanças; (2) a falta de suporte da liderança, o que limita o poder do gerenciamento de riscos; e (3) a fraca colaboração com as áreas de negócio da organização, o que poderia envolver os diferentes níveis e regiões.

O ponto mais problemático para o gerenciamento efetivo de riscos geralmente está em níveis organizacionais mais baixos ou locais. Um exemplo é o gerente de uma agência bancária que não compareceu à última reunião geral e por isso não recebeu informações vitais sobre riscos. Ou o funcionário de uma subsidiária no exterior que adota esquemas arriscados para cumprir metas de crescimento excessivamente ambiciosas, preocupado em receber incentivos.

Para identificar o risco e reagir na hora certa e da maneira correta, é essencial garantir que mensagens importantes sejam transmitidas para todos os níveis da organização. A PwC chama isso de *tone at the middle*.

Promover uma cultura forte de riscos e de cooperação não é fácil. A natureza geralmente desintegrada das três linhas de defesa, a usual falta de conexão com o negócio e a limitação de recursos são obstáculos corriqueiros. Grupos como comitês mistos de inovação, com executivos comprometidos das áreas de risco, *compliance* e auditoria interna, além de líderes executivos, que se reúnem regularmente podem ajudar a dar mais espaço para o gerenciamento eficaz de riscos relacionados a inovações na agenda corporativa e de negócios.

As empresas estão agindo nesse sentido. A Cisco Systems Capital realiza uma reunião trimestral sobre riscos na qual o presidente da empresa analisa as preocupações relacionadas a riscos e discute as iniciativas estratégicas com a alta liderança. Os diretores de Crédito e Riscos discutem as iniciativas estratégicas no nível executivo. O comitê de inovação da Legg Mason é liderado pelo CEO da empresa. O grupo realiza uma conferência mensal, complementada por conversas ocasionais, projetos-piloto e implementações de provas de conceitos.

Figura 15: Obstáculos a um gerenciamento mais efetivo de riscos relacionados a inovação



Fonte: PwC, *Risk in Review 2018*; Base: 1.183

P. Quais dos seguintes fatores, se houver, estão dificultando que sua organização desenvolva um gerenciamento de riscos mais efetivo para responder a riscos relacionados à inovação?

Como fomentar o crescimento na era da inovação

As organizações precisam encarar a inovação e o risco como uma faca de dois gumes, abrindo caminho para oportunidades maiores e para um maior crescimento da receita, com bastante atenção para riscos reais ou impensáveis. Para permitir mais inovação e para evitar ou limitar os riscos provenientes de novas iniciativas logo no começo, os executivos responsáveis por riscos devem se envolver e influenciar todo o ciclo da inovação — desde a elaboração de estratégias, passando pelas etapas de *brainstorming*, quantificação, execução, decisões e ações sobre o apetite a riscos, até o monitoramento do desempenho. Para exercerem esse importante papel, os programas de gerenciamento de riscos precisam estar preparados para identificar, avaliar e gerenciar de modo eficaz os riscos das inovações. A melhor maneira de ajudar os executivos responsáveis por riscos a atingir os objetivos estratégicos da organização é atuar com rigor, usar várias abordagens, ajustar o apetite a riscos da organização regularmente, adicionar competências e ferramentas sofisticadas e monitorar de forma abrangente o sucesso do programa na gestão dos riscos relacionados a inovações.

Dessa forma, as organizações podem aumentar a chance de sucesso de suas inovações. Essa premissa simples é um chamado à ação para os programas de gerenciamento de riscos. Com a aceleração que a tecnologia digital provoca no ritmo das mudanças, o gerenciamento efetivo dos riscos relacionados à inovação se torna crucial — e a incapacidade de inovar não consegue garantir nada além de um fraco desempenho.

“Como dar autonomia para que as pessoas assumam riscos relacionados à inovação e deixem de temer punições por falhas que fazem parte do processo de inovação? Se você punir as pessoas por assumirem riscos e responsabilizá-las quando as novas ideias não derem certo, você deixará de receber novas ideias.”

-Jennifer MacKethan, gerente global de Gestão Integrada de Riscos, Cisco Systems Capital

Cinco ações imediatas

Estabeleça o tom e a cultura de riscos a partir do topo da organização

- Transmita mensagens sobre o apetite e a tolerância a riscos relacionados à inovação para toda a organização, em especial para gerentes de nível médio e em regiões onde a supervisão e o estilo de administração costumam falhar.
- Conecte o gerenciamento efetivo dos riscos relacionados a inovação ao planejamento estratégico e à gestão de performance, garantindo, assim, que os riscos estejam alinhados, mensurados e monitorados.

Envolva-se desde o início e, em geral, ao longo de todo o ciclo de inovação

- Promova os executivos responsáveis por riscos como colaboradores estratégicos de inovações – desde a concepção até a implementação.
- Incentive os profissionais da área de riscos a se envolverem com a inovação desde a concepção da ideia, para avaliar os riscos e influenciar as decisões sobre novas iniciativas.
- Diversifique e amplie as abordagens envolvendo o gerenciamento da exposição a riscos, como o compartilhamento de riscos com parceiros, a postergação de iniciativas enquanto se adotam ações para mitigar riscos e a paralisação de iniciativas quando o risco excede a tolerância.

Ajuste o apetite e a tolerância a riscos com frequência

- Defina com antecedência o apetite e a tolerância a riscos para projetos inovadores já autorizados e revise periodicamente o apetite a riscos de maneira geral para garantir que ele continue relevante e apropriado para a estratégia de inovação.
- Assegure que os ajustes feitos no apetite a riscos sejam compartilhados por todas as linhas de defesa para que as unidades de negócios, as áreas de riscos e de *compliance* e a auditoria interna estejam trabalhando de modo sincronizado e alinhados quanto a riscos.

Faça uso de novas habilidades, competências e ferramentas para apoiar inovações

- Avalie habilidades e competências para se preparar para as inovações digitais – e adotá-las – e para lidar melhor e mais rapidamente com os riscos associados.
- Amplie as competências da equipe sobre novos métodos, métricas, ferramentas e tecnologias.
- Integre as técnicas de análise de dados (*data analytics*) e visualização nos processos de avaliação e gerenciamento de riscos da organização, para ter uma visão antecipada de riscos potenciais e ter melhores *insights* para monitorar riscos e tomar decisões.

Monitore e avalie a efetividade do gerenciamento de riscos de diversas formas

- Avalie a efetividade com rigor e periodicamente usando múltiplas métricas de desempenho estratégico e operacional.
- Obtenha um retrato mais honesto da efetividade do gerenciamento de riscos através de métricas ou fontes imparciais e objetivas.



Estudo *Risk in Review* – metodologia

De outubro a dezembro de 2017, a PwC realizou uma pesquisa com 1.535 executivos responsáveis por riscos em organizações com sede em 76 países. Depois, entrevistou 11 líderes de riscos de diversos setores, muitos dos quais são citados neste relatório. Os detalhes sobre regiões e setores podem ser obtidos mediante solicitação. Realizamos as entrevistas pessoalmente e por telefone.

Os cargos dos participantes da pesquisa tinham as seguintes denominações: membro de conselho, membro do comitê de auditoria, presidente do comitê de auditoria, diretor de *compliance*, líder de *compliance*, diretor de ética e *compliance*, diretor financeiro, diretor executivo, diretor operacional, diretor de riscos, líder de gerenciamento de riscos, executivo de riscos, diretor de auditoria, auditor geral, diretor de informações e diretor de tecnologia.

Separamos as empresas em três grupos: empresas com faturamento anual até US\$ 499 milhões, empresas com faturamento anual entre US\$ 500 milhões e US\$ 4,9 bilhões, e empresas com faturamento anual de US\$ 5 bilhões ou mais.*

- 25% com faturamento de até US\$ 499 milhões
- 37% com faturamento de US\$ 500 milhões a US\$ 4,9 bilhões
- 35% com faturamento de US\$ 5 bilhões ou mais

Participantes de organizações com sede em 76 países.

- 35% na América do Norte
- 29% na Europa
- 21% na região de Ásia-Pacífico, inclusive Índia
- 8% nas Américas Central e do Sul
- 7% no Oriente Médio e na África

Os participantes representam empresas de 30 segmentos econômicos agrupadas em cinco grandes setores.*

- 38% em produtos industriais de consumo e serviços
- 34% em serviços financeiros
- 11% em tecnologia, informação, comunicação e entretenimento
- 8% em saúde
- 7% em governo e setor público

* Nem todos os valores atingem 100% devido ao arredondamento das porcentagens e a respostas nos formatos “nem/nem” e “não sei”.

A pesquisa para o estudo foi realizada pela PwC Research, nosso centro global de excelência em pesquisa primária e serviços de consultoria fundamentados em dados concretos. A base para todos os dados é 1.535 (todos os participantes), salvo informação em contrário. Para algumas questões nas quais o número de respostas possa variar, informamos o intervalo. Isso geralmente ocorre porque as opções de resposta são derivadas de uma questão anterior e, por isso, alteram o tamanho da amostra por resposta.

Agradecemos a todos que participaram da pesquisa e a nossos clientes entrevistados para o estudo.

Para uma discussão mais aprofundada sobre como este tema pode afetar o seu negócio, entre em contato com:

Evandro Carreras

Sócio

evandro.carreras@pwc.com

+ 55 (11) 3674 2240

Jerri Ribeiro

Sócio

jerri.ribeiro@pwc.com

+ 55 (11) 3674 3647

Ronaldo Valino

Sócio

ronaldo.valino@pwc.com

+ 55 (11) 3674 3624



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure