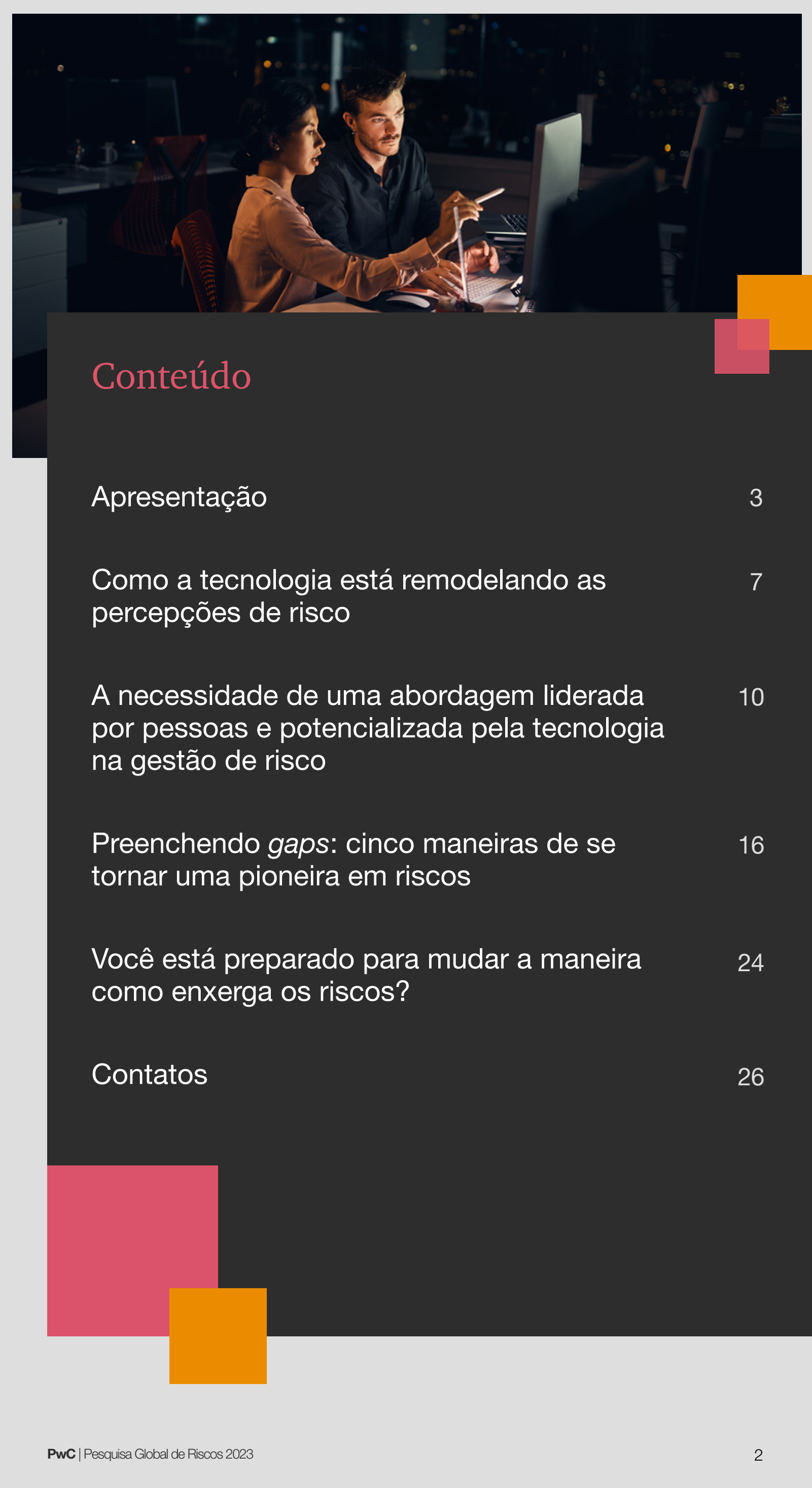




Pesquisa Global de Riscos 2023

Da ameaça à oportunidade

Como a disrupção tecnológica está impulsionando a reinvenção, a resiliência e o crescimento



Conteúdo

Apresentação	3
Como a tecnologia está remodelando as percepções de risco	7
A necessidade de uma abordagem liderada por pessoas e potencializada pela tecnologia na gestão de risco	10
Preenchendo <i>gaps</i> : cinco maneiras de se tornar uma pioneira em riscos	16
Você está preparado para mudar a maneira como enxerga os riscos?	24
Contatos	26

Apresentação

Se não assumimos riscos, não evoluímos. Correr riscos de forma inteligente é o único jeito pelo qual as empresas podem se reinventar e se transformar para sobreviver, criar valor e prosperar nesta época de incerteza, ao mesmo tempo em que constroem resiliência para proteger seu valor em face de riscos complexos e em constante transformação.

A Pesquisa Global de Riscos 2023 da PwC revela como as empresas líderes estão mudando a forma como veem o risco, ao abraçarem o poder transformador da tecnologia e dos dados em busca de oportunidades e criação de valor.

Este estudo – que entrevistou 3.910 líderes executivos e de risco (160 do Brasil), desde o conselho de administração até o C-Level, nas áreas de tecnologia, operações e finanças, assim como riscos e auditoria – evidencia como a tecnologia está desempenhando um papel cada vez mais importante ao ajudar as organizações a proteger seu valor, mitigando e gerenciando de forma efetiva os riscos *downside* (queda no mercado financeiro).

Os líderes brasileiros se mostram particularmente motivados pelo imperativo de investir em tecnologia para rever seu cenário de risco. No país, por exemplo, a inteligência artificial generativa (GenAI) é considerada mais como uma oportunidade do que como um risco.



A era do risco benigno chegou ao fim. O futuro é imprevisível, com efeitos intensificados pelo impacto e ritmo cada vez maiores das mudanças tecnológicas. Essas ameaças significam que assumir riscos de maneira inteligente – impulsionado pela tecnologia e focado no crescimento e nas oportunidades – é fundamental para se adaptar e reinventar, além de proteger e criar valor em um mundo de disrupções aceleradas.”

Francisco Macedo, sócio e líder de Risk Services da PwC Brasil



58%

das empresas no Brasil buscam criar oportunidades a partir dos riscos (62% no mundo)

67%

das empresas no Brasil (60% no mundo) veem, em grande parte ou totalmente, a GenAI como uma oportunidade em vez de um risco

55%

das organizações no Brasil (57% no mundo) afirmam que se preparar para investir em tecnologia é a sua maior motivação para rever seu cenário de risco

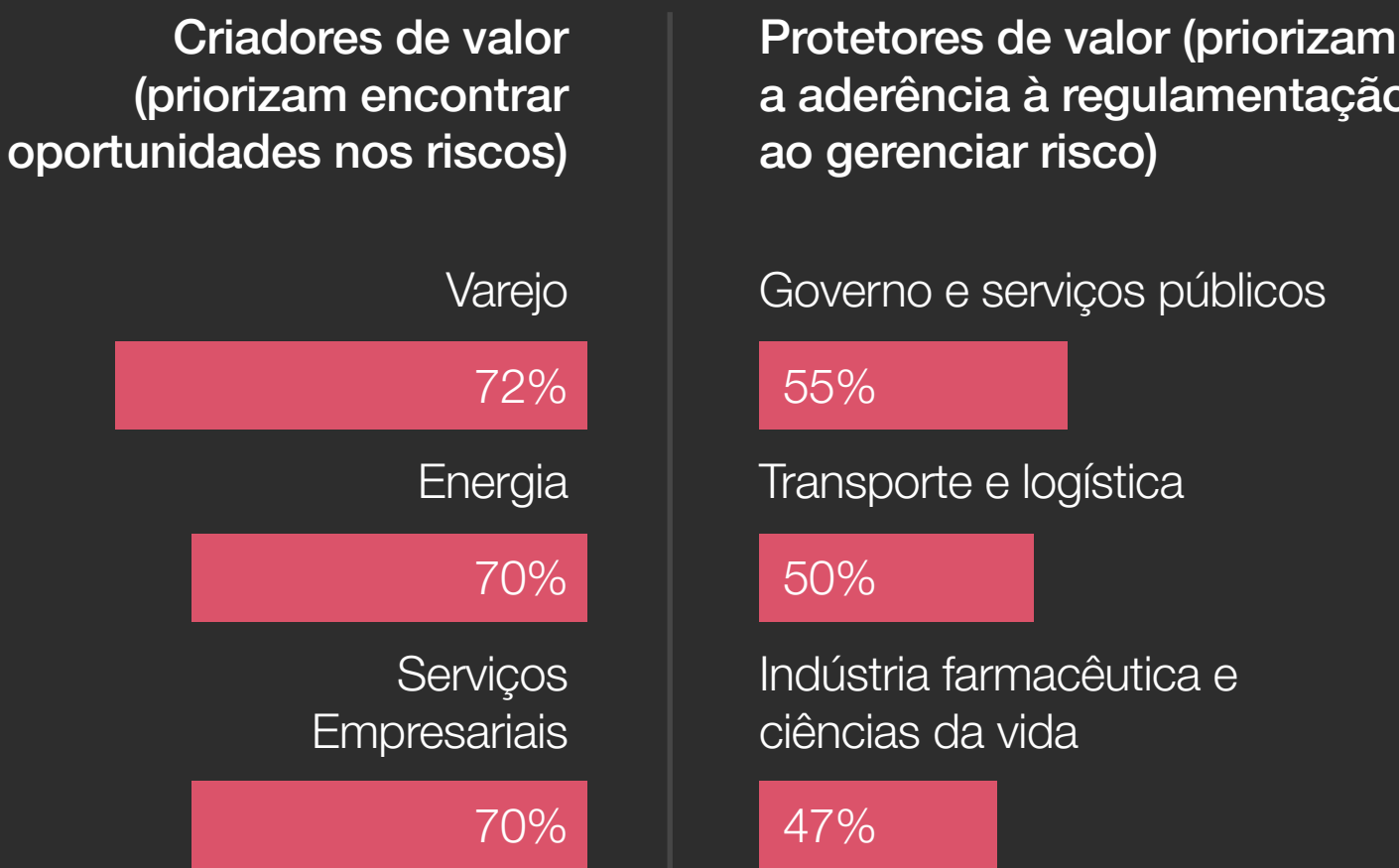
Entre os fatores externos de disrupção, a transição energética é considerada uma oportunidade para 61% dos líderes brasileiros, seguida de perto pelas mudanças na demanda e preferência dos clientes (55%). Quando ampliamos a lente para os respondentes de todos os países, as mesmas avaliações aparecem, mas com percentuais um pouco menores de, respectivamente, 54% e 47%.

Por outro lado, no Brasil, as disrupções nas cadeias globais de suprimento são apontadas como o principal fator externo a ser visto mais como um risco do que uma oportunidade (30%). Na sequência, o segundo fator a afligir os brasileiros é a possibilidade de surgirem novos entrantes em seu setor vindos de outras áreas (28%).

Já no recorte global, a disrupção das cadeias de suprimento também é entendida mais como um risco do que uma oportunidade (41%). O segundo fator visto da mesma forma, no entanto, é a possibilidade de haver mudanças regulatórias (28%) – no Brasil, essa questão se encontra na terceira posição, com 22%.

O setor da indústria também tem impacto sobre como as empresas se posicionam em relação à proteção ou criação de valor, na escala de apetite ao risco. Áreas mais dinâmicas, como varejo e tecnologia, são mais propensas a abraçar o risco e buscar oportunidades, enquanto as que são regulamentadas, como governo e farmacêutica, tendem a priorizar mais o *compliance* e a mitigação de risco.

Diferentes funções dentro da organização também têm perspectivas distintas, por exemplo, os executivos de finanças são mais propensos a afirmar que sua organização prioriza a mitigação em vez de ter um apetite ao risco alto.



Nossa pesquisa revela um grupo formado por 5% das empresas que têm o melhor desempenho em todos os setores da indústria – identificadas como “pioneiras – que estão avançando na busca por oportunidades.

Sustentadas por uma resiliência estratégica aplicada a toda a organização, guiadas por uma abordagem liderada por pessoas e potencializada pela tecnologia, essas empresas pioneiras estão muito mais propensas do que outras a aprimorar suas equipes internas e fazer maior uso de análises avançadas (*analytics*), modelos preditivos, ferramentas de cibersegurança e nuvem para gerenciar riscos. Elas também têm maior probabilidade de considerar tecnologias emergentes, como a GenAI, uma oportunidade em vez de um risco.

Por isso, esse grupo líder está alinhando melhor a gestão de risco com a estratégia corporativa para alcançar uma gama maior de resultados e valor – desde um *compliance* regulatório mais robusto e relatórios simplificados até uma confiança mais aprimorada por parte dos clientes e a identificação de novas oportunidades comerciais.



Como a tecnologia está remodelando as percepções de risco

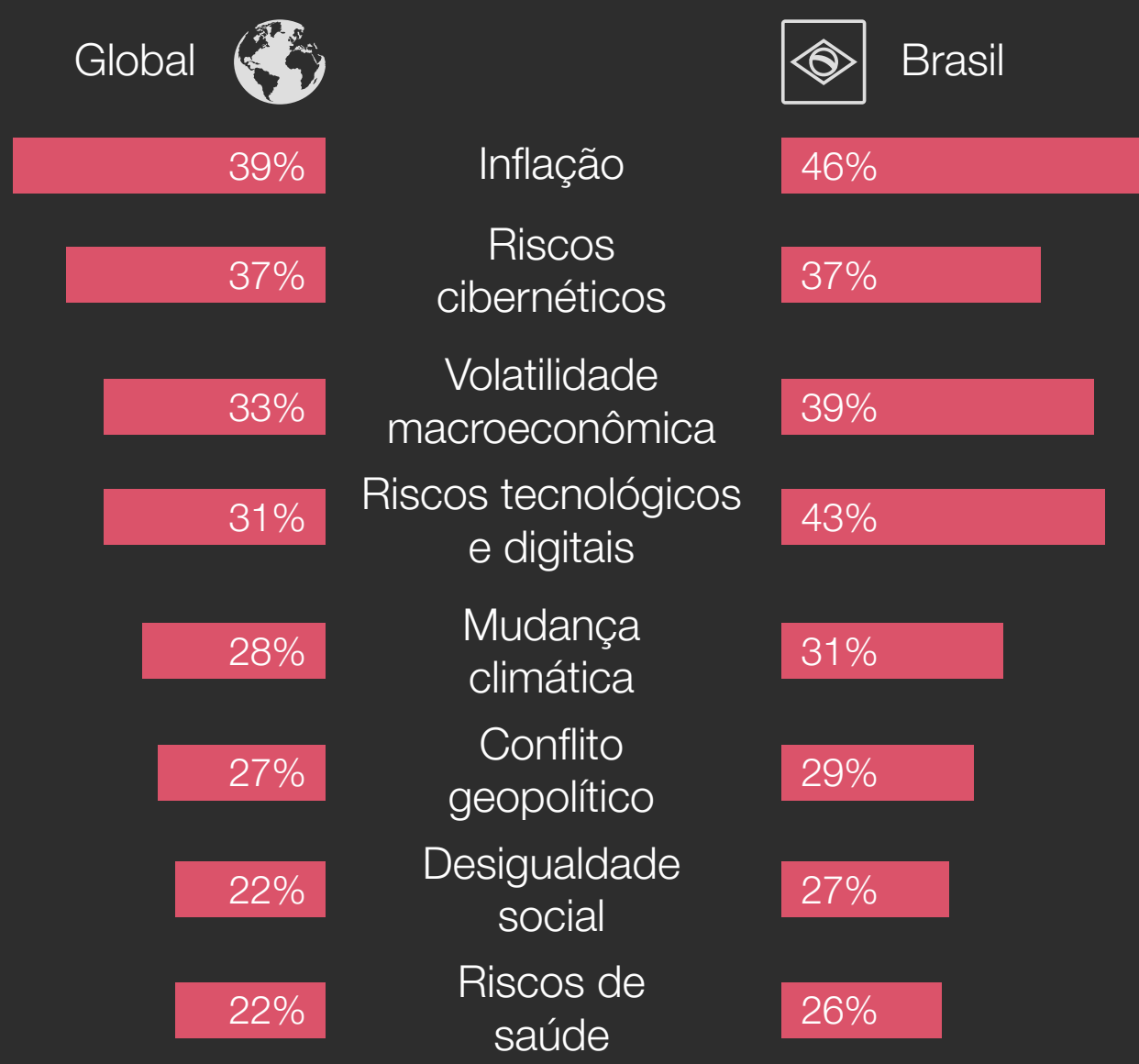
A tecnologia está desempenhando um papel cada vez mais importante na exposição de uma organização aos riscos, em seu apetite em relação a eles na busca por novas oportunidades e nas ferramentas que emprega para mitigá-los e construir resiliência.

No Brasil, as questões ligadas à economia, como a inflação e a volatilidade macroeconômica, ainda se destacam quando o assunto é o risco percebido pelas empresas. Respectivamente, 46% e 39% dos entrevistados as apontam como as principais ameaças para os próximos 12 meses. Contudo, os riscos digitais e tecnológicos também são evidenciados. Logo após o risco inflacionário, que é, disparado, entendido como a maior ameaça, eles aparecem com 43%.

Globalmente, apenas a inflação supera a cibersegurança (principal ameaça relacionada à tecnologia) em termos dos riscos aos quais os entrevistados se sentem mais expostos. Já a questão “riscos digitais e tecnológicos” está quase em pé de igualdade com a volatilidade macroeconômica.

Um terço dos CEOs disseram se sentir altamente ou extremamente expostos ao risco cibernético. Os líderes responsáveis principalmente pela gestão de risco classificaram o cibernético acima da inflação.

Principais ameaças que as empresas afirmam estar altamente ou extremamente expostas nos próximos 12 meses



Por outro lado, nosso estudo também mostra que os riscos relacionados à tecnologia – desde ataques cibernéticos até insucessos na implementação que custam caro e são potencialmente prejudiciais à marca – não estão impedindo as organizações de investir na área. Ao contrário, o apetite por inovação e novas tecnologias as está incentivando a agir proativamente. As empresas estão se antecipando na análise e redução desses riscos para transformar e gerenciar melhor seus custos, dar suporte ao crescimento e, em última instância, construir resiliência.

A necessidade de se preparar para investir em tecnologia – desde a nuvem até as tecnologias emergentes como a GenAI – é o maior fator de motivação para que uma empresa reveja seu cenário de riscos. É o que dizem 55% das organizações no Brasil (57% no mundo). Além deles, 62% das grandes organizações com receitas de US\$ 5 bilhões ou mais em todo o mundo pensam da mesma forma.

Esses percentuais superam a revisão que é motivada por eventos de risco (53% no Brasil e 50% no mundo) ou pela entrada em novos mercados (53% no Brasil e 46% no mundo), delimitando uma mudança expressiva em onde e no porquê os riscos são avaliados.

É muito mais provável que fatores de disrupção tecnológica sejam vistos mais como oportunidades do que como riscos se comparados a outros disruptores externos. 67% dos líderes brasileiros (60% no mundo) veem a GenAI mais como uma oportunidade do que um risco. Porém, apenas 39% dos brasileiros (35% mundialmente) têm essa avaliação para as mudanças regulatórias. Em relação à disrupção das cadeias de suprimentos, os percentuais foram de 35% para o Brasil e 28% para o mundo.

Os resultados também mostram que, dada sua posição na vanguarda da exploração e implementação de tecnologias emergentes nas organizações, os entrevistados que desempenham papéis operacionais e tecnológicos têm maior probabilidade que os demais cargos/funções de enxergar a GenAI como uma oportunidade em vez de um risco.

O entusiasmo pela GenAI ecoa uma outra pesquisa da PwC, a [Global Digital Trust Insights 2024](#). Segundo ela, 77% dos participantes no mundo acreditam que essa tecnologia ajudará as empresas a desenvolver novas linhas de negócios nos próximos três anos.

Já a [Pesquisa Global Hopes and Fears 2023](#), com respostas de mais de 50 mil profissionais, aponta que esses colaboradores veem mais impactos positivos que negativos da IA sobre seus cargos, apesar das notícias sobre perdas de empregos impulsionadas pela IA.



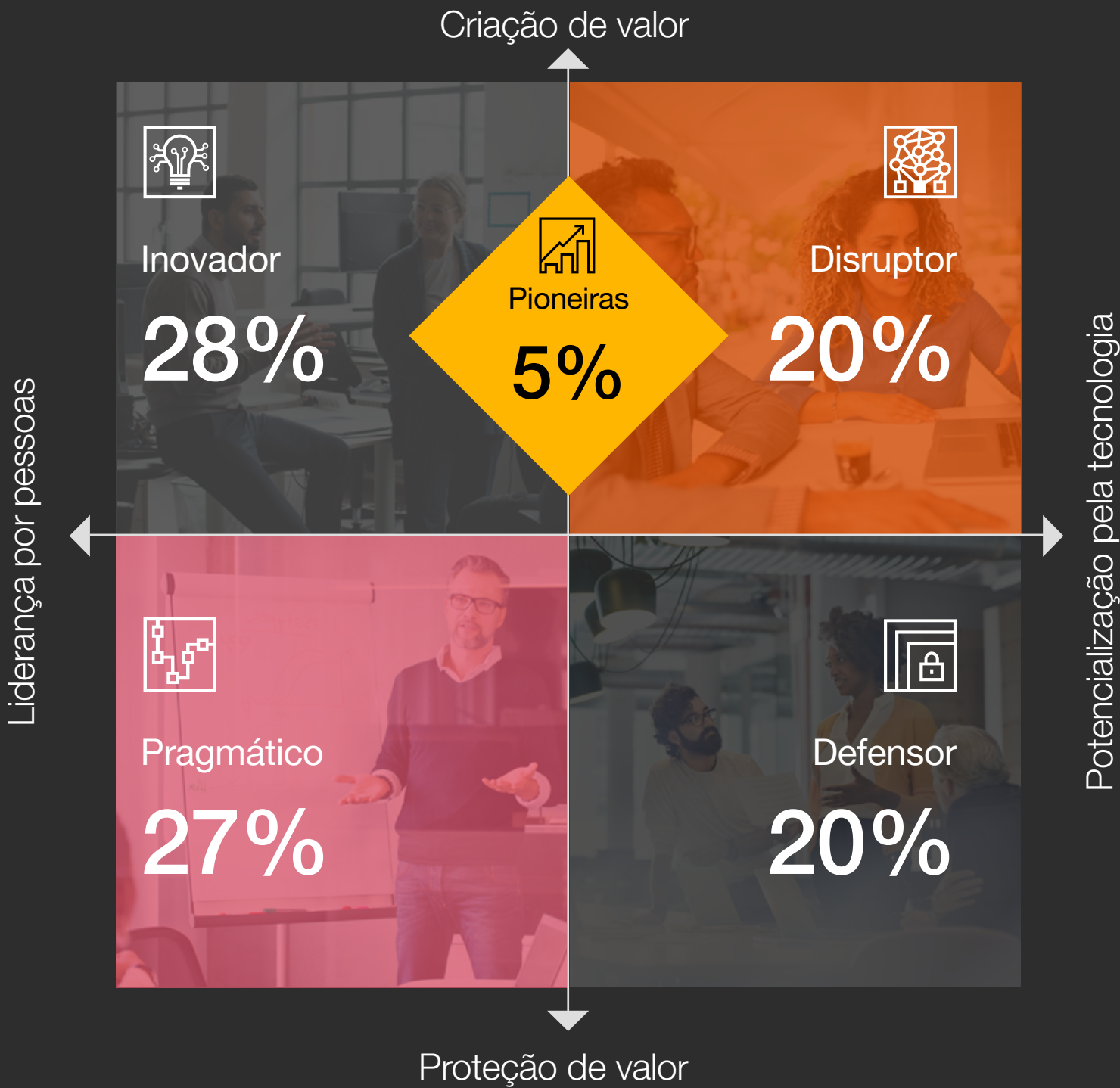
A automação da IA pode nos auxiliar a aprimorar a eficiência, enquanto as capacidades de análise de dados podem nos ajudar a fazer julgamentos mais precisos e diminuir riscos.”

Rosana Napoli, sócia da PwC Brasil

A necessidade de uma abordagem liderada por pessoas e potencializada pela tecnologia na gestão de risco

Analizamos o apetite ao risco e a preferência pela criação de valor em comparação com a sua proteção. Em seguida, comparamos essa análise com a maturidade da abordagem liderada por pessoas e impulsionada pela tecnologia.

Esta imagem revela de forma ilustrativa quatro arquétipos de risco. Ao analisarmos as organizações que alcançam melhores resultados, identificamos um pequeno grupo de pioneiras que apresentam um alto desempenho ao indicar o caminho ideal.



Os arquétipos de risco



Disruptor

Mais focado na criação do que na proteção de valor, este arquétipo está mais avançado no uso de tecnologia para alcançar seu objetivo e mais propenso a tê-lo totalmente integrado, assim como o uso de dados na gestão de risco.

Além disso, é mais provável que adote capacidades avançadas e preditivas para identificar e avaliar potenciais ameaças. Pode ser encontrado na maioria das indústrias, exceto em uma parcela menor de organizações governamentais e de serviços públicos.

Mais de três quartos desses disruptores têm um apetite ao risco grande e 89% procuram oportunidades nele em vez de aderência regulatória. Eles empregam também uma abordagem mais proativa para construir resiliência em relação a eventos disruptivos inesperados.



Inovador

Presente na maioria dos setores e culturalmente predisposto a privilegiar a criação de valor em detrimento de sua proteção, este arquétipo confia principalmente nos insights humanos e na cultura de inovação para alcançar seus objetivos.

Mais de três quartos desses inovadores (77%) têm elevado apetite ao risco e 88% procuram oportunidades nele em vez da aderência regulatória. Eles estão mais propensos a ter uma abordagem proativa na tomada de riscos e construção de resiliência.

No entanto, também tendem a usar mais ferramentas de dados e tecnologias básicas na sua gestão, o que prejudica uma integração mais abrangente. Por fim, sua estratégia empresarial tem menor probabilidade de incluir investimentos em tecnologias voltadas especificamente à construção de resiliência e gestão de riscos.



Defensor

Este arquétipo é avançado na adoção de tecnologia e dados e está mais propenso a tê-la inteiramente integrada à sua gestão de risco com atualizações e melhorias regulares.

São notáveis por fazer isso para proteger valor em vez de buscar estrategicamente a sua criação. Espalhados por todos os setores, quase dois terços priorizam a aderência regulatória ao aproveitamento de oportunidades em sua gestão de riscos e estão mais propensos a empregar estratégias mais cautelosas.



Pragmático

Arquétipo culturalmente mais focado na proteção de valor e menos avançado no uso estratégico da tecnologia.

Organizações do setor governamental e de serviços públicos se enquadram mais nele.

Três quartos dos pragmáticos (76%) focam em fugir do risco em vez de vê-lo como oportunidade e 71% priorizam a aderência regulatória nesse tipo de gestão.

Eles têm maior probabilidade de usar tecnologias e ferramentas de dados básicas, sem uma integração abrangente. Além disso, estão menos propensos a usar ferramentas com análises avançadas (*analytics*), modelagem preditiva, monitoramento em tempo real, visualização de dados ou nuvem para identificar e avaliar riscos potenciais.

Nossos arquétipos oferecem um ponto de partida ilustrativo para ajudar a fazer um *benchmark* da sua abordagem de risco

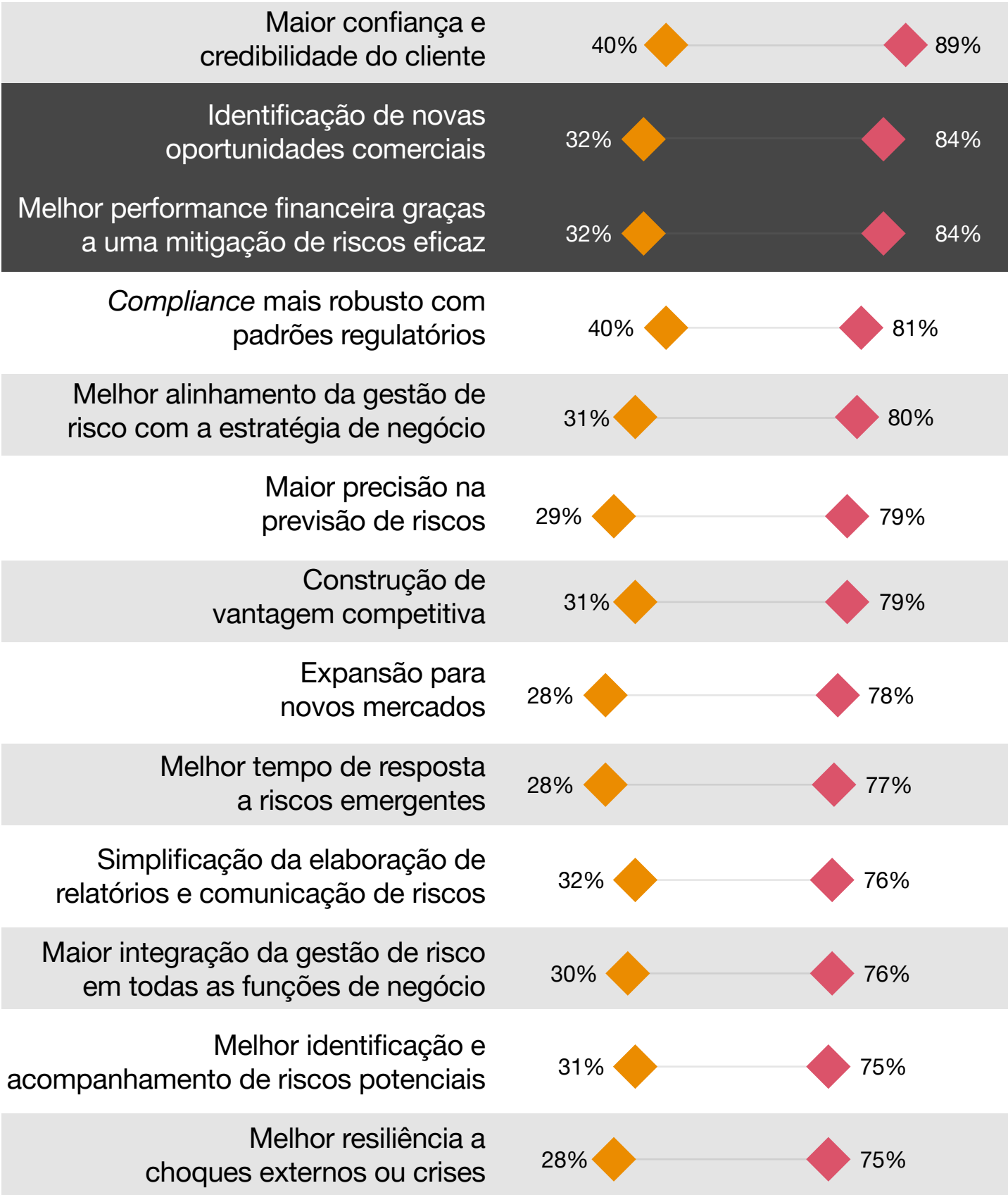
Não se deve assumir que a natureza mais reativa e focada na proteção de alguns arquétipos sinalize uma falta de ambição ou intenção de mudar rumo à criação de valor.

Diante das condições econômicas turbulentas e as disrupções que afetam alguns setores mais do que outros, essas empresas podem estar limitadas em sua capacidade de investir no talento e na tecnologia necessários. Podem ainda se sentir expostas a riscos de forma tão significativa que a proteção de valor é vista como o melhor e único caminho.

Como as pioneiras estão indicando o caminho

As empresas pioneiras estão inovando em enxergar os riscos como uma oportunidade de criação de valor. Essa fatia de 5% das organizações com melhor desempenho – construídas sobre resiliência corporativa e conduzidas por uma abordagem de gestão de risco liderada por pessoas e potencializada pela tecnologia – já está colhendo resultados mais bem-sucedidos do que outras.

◆ Total
 ◆ Pioneiras
 ■ Maior desempenho



As características-chave das pioneiras

Nosso estudo mostra uma distribuição bastante uniforme das empresas pioneiras em todos os setores. Elas estão muito presentes em serviços financeiros, varejo e consumo, tecnologia, mídia e telecomunicações, além de estarem nas organizações com receitas de US\$ 5 bilhões ou mais.

Esse grupo têm maior probabilidade de serem CEOs e membros de conselhos de administração (34%), e há maior chance que sua empresa tenha visto um crescimento de receita nos últimos seis a nove meses e esteja na expectativa de que aumente novamente nos próximos 12 meses.

Quase três quartos (73%) das pioneiras têm um plano de ação e uma estratégia ampla de tecnologia corporativa, que inclui investimento em soluções especificamente voltadas para direcionar a resiliência e/ou gerenciar riscos – em comparação com 53% dos entrevistados em geral da pesquisa.

Resultados alcançados

- **1,8 vezes mais propensas** a afirmar que estão muito confiantes em equilibrar crescimento com gestão de risco.
- **1,8 vezes mais propensas** a avaliar a GenAI totalmente como uma oportunidade em vez de um risco
- **1,6 vezes mais propensas** a assumir riscos de forma proativa para criar oportunidades em vez de priorizar estratégias cautelosas.
- **1,4 vezes mais propensas** a priorizar a construção de resiliência a eventos disruptivos inesperados do que priorizar a estabilidade e continuidade, quando ocorrem situações desencadeadoras.
- **Mais propensas a enxergar** seu próprio apetite ao risco (30%), assim como de seu CEO (31%) e Conselho (26%), como ávido/ansioso, indicando maior alinhamento da liderança na tomada de riscos.

Como conseguiram isso

- **2,7 vezes mais propensas** a utilizar capacidades avançadas e preditivas, aliadas a tecnologias e dados de ponta, para gerenciar riscos.
- **Menos propensas** a afirmar que as tecnologias tradicionais impactaram sua capacidade de gerenciar e responder aos riscos.
- **2,6 vezes mais propensas** a ter melhorado sua performance financeira graças a uma mitigação eficaz dos riscos.
- **2 vezes mais propensas** a ter alcançado um *compliance* mais robusto com os padrões regulatórios.
- **Significativamente mais provável** que a função de risco dessas pioneiras já apresente comportamentos estratégicos, como desafiar a alta administração acerca da estratégia e do apetite ao risco, orientar o negócio em mudanças complexas, como fusões e aquisições (M&A), e prover insights de risco para o conselho aprimorar a gestão.

Esses comportamentos e resultados melhores das pioneiras revelam um *gap* que as organizações precisam preencher, se quiserem fazer um uso mais eficaz da tecnologia e criar oportunidades e valor a partir dos riscos.

Aproximadamente 45% das empresas no Brasil (cerca de dois quintos no mundo) melhoraram sua abordagem de gestão de risco para aprimorar a confiança dos clientes e aperfeiçoar o *compliance* regulatório. No entanto, menos de um terço delas obtiveram bons resultados em outras áreas importantes, com destaque para a oportunidade de obter melhores resultados a partir de sua estratégia de risco e fornecer valor estratégico.



Preenchendo *gaps*: cinco maneiras de se tornar uma pioneira em riscos

1 Combine ambição tecnológica com ação

Na maioria das empresas, existe uma clara ambição de adotar uma abordagem mais tecnológica para a gestão de risco, considerando sua intenção de investir em inteligência artificial (IA), aprendizado de máquina, segurança cibernética e nuvem.

No entanto, muitas organizações ainda estão nos estágios iniciais de maturidade quando o assunto é o uso da tecnologia e de dados para essa finalidade. Só uma entre dez organizações estão usando, em sua gestão de riscos, um *analytics* avançado e preditivo, além de dados e tecnologias de ponta, além de continuar aperfeiçoando e inovando.

18%

das empresas brasileiras estão explorando ou começaram a usar recentemente dados e tecnologia na gestão de riscos (14% no mundo)

23%

das organizações no Brasil adotaram procedimentos de dados e tecnologia na gestão de risco, mas eles não estão totalmente otimizados – número praticamente idêntico ao global (24%)

17%

dos líderes brasileiros estão usando ferramentas básicas de dados e tecnologia na gestão de riscos, ainda que falte uma integração abrangente – percentual inferior ao do recorte mundial (24%)



A IA pode auxiliar na otimização do processo de gestão de risco ao automatizar tarefas repetitivas e diminuir as chances de erro humano. Com o poder da IA, os gestores da área podem tomar decisões mais embasadas e construir um futuro mais seguro e protegido.”

Hugo Spindola, sócio da PwC Brasil

Investimentos em tecnologias tradicionais – que frequentemente se tornam mais complexos ao longo de anos de fusões, aquisições, reestruturações e consolidações – também impactam a capacidade das empresas de gerenciar e lidar com os riscos.



Global



Brasil

Desafios na gestão e integração dos dados que limitam uma visão holística dos dados



Maiores vulnerabilidades da segurança



Maiores custos de manutenção



Maiores riscos de falhas operacionais



Quando se trata da percepção da maturidade do uso da tecnologia e dos dados para gerenciar riscos, parece haver diferenças entre os profissionais de TI e operações e das áreas de risco e auditoria.

68% dos entrevistados da área de tecnologia e 63% de operações disseram que sua organização utiliza análises avançadas (*analytics*) ou modelagem preditiva para identificar e avaliar potenciais riscos em grande ou gigantesca escala. Por outro lado, somente 49% dos executivos da área de risco e 15% de auditoria concordam com essa afirmação.

Apesar desses desafios, como as empresas pioneiras demonstram, a oportunidade de obter vantagem competitiva ainda está ao alcance de quem é corajoso o suficiente para agir rápido e abraçar o quanto antes as tecnologias emergentes.



A tecnologia revela o seu valor quando risco e oportunidade se unem e são compreendidos por todas as funções e linhas de negócio da empresa, em um nível estratégico. Integrar o risco à disponibilização de informações assegura precisão e consistência na comunicação, unindo equipes internamente e construindo confiança e credibilidade externamente. Consolidar riscos de sustentabilidade com informação por meio da tecnologia promove maior compreensão da resiliência operacional, dá visibilidade aos custos reais da cadeia de valor e ajuda a identificar oportunidades de mercado. Usar uma tecnologia flexível e escalável permite que as organizações sigam um roteiro mais gerenciável de mudança.”

André Pannunzio, sócio e líder de Auditoria Interna da PwC Brasil

Coloque o propósito no centro da sua estratégia de risco

Uma abordagem para a gestão de risco guiada por um propósito claro e autêntico pode auxiliar as organizações a serem mais resilientes e identificar quais riscos devem ser abraçados ou evitados. Isso garante que toda a empresa compreenda a direção e ambição em relação ao futuro, além de ajudar a construir confiança junto aos *stakeholders* – desde funcionários e clientes até investidores e reguladores.

O propósito fornece uma “lente vital estratégica” para percepção do risco como uma ameaça ou oportunidade, principalmente no que se refere a mudanças climáticas, à sustentabilidade, cadeias éticas de suprimentos e ao uso responsável de tecnologias emergentes, como a GenAI.

No entanto, apenas um terço (32%) dos líderes disseram concordar fortemente que sua organização usa o propósito e visão de futuro para tomar decisões sobre riscos. Isso contrasta com 59% das pioneiras que concordam muito que suas empresas usam propósito e visão de futuro para orientar as decisões de riscos – essa percepção é particularmente visível em sua abordagem sobre disrupções externas.

44% das pioneiras veem a disrupção das cadeias de suprimentos como uma oportunidade em vez de um risco, ao passo que esse percentual cai para 28% na base geral de entrevistados. Além disso, a maioria das pioneiras (63%) enxerga a transição para novas fontes de energia como uma oportunidade, enquanto essa visão é compartilhada por 54% dos respondentes da pesquisa como um todo.

Quando se trata de uma abordagem responsável em relação à tecnologia, quase três quartos (74%) das pioneiras já implementaram arcabouços éticos para lidar com essa questão, em contraste com 39% dos respondentes na pesquisa geral.

O trabalho de estabelecer um propósito claro e autêntico com seus funcionários e demais *stakeholders* permite criar um *mindset* de risco adequado, o qual pode alimentar os *frameworks* e as métricas que ajudarão a construir resiliência e entregar resultados mais sustentáveis.

3 Seja uma liderança conectada

74% das organizações no Brasil (91% no mundo) estão seguras de que conseguem equilibrar suas ambições de crescimento com uma gestão efetiva de riscos. Existem, no entanto, diferenças quando se analisam as respostas entre diferentes cargos e funções nas empresas.

Metade dos entrevistados com cargo de CEOs ou conselheiros se mostram, por exemplo, muito confiantes na capacidade de obter esse equilíbrio, contra apenas 34% dos líderes da área de operações e 30% de auditoria. Somente um quinto dos executivos de risco afirmam que seu apetite ao risco é correspondente ao de seu presidente ou Conselho.

Além disso, existe um desalinhamento na percepção do valor proporcionado pela função de risco na empresa. Os CEOs se mostram menos propensos que os líderes de risco a concordar que essa função apresenta comportamentos estratégicos – como trazer *insights* de risco ao Conselho para melhor supervisão, orientar o negócio em mudanças complexas e desafiar o alto escalão.

60% dos executivos de risco afirmam que já estão provendo *insights* sobre riscos novos e emergentes para a alta administração, contra 54% dos entrevistados do negócio em geral – CEOs, o Conselho e as áreas de operações, tecnologia e finanças.

Essa desconexão fica também evidente na [Pesquisa Global de Auditoria Interna 2023 da PwC](#), na qual os líderes executivos declaram o seu desejo de um envolvimento estratégico mais precoce e proativo da auditoria interna (AI). Apesar dessa expectativa, apenas um quinto dos executivos classificaram o pensamento estratégico e a capacidade de desafiar os superiores de forma construtiva como pontos fortes da área (no Brasil, foram 25% e 14%, respectivamente). Além disso, quase metade (49%) disse que a AI não tem um forte alinhamento com as outras linhas em relação aos principais riscos e desafios (no Brasil, são 26%).

Existe um alinhamento muito maior entre CEO/Conselho e área de risco com as pioneiras de melhor desempenho. Quase um terço (32%) delas afirmaram que seu apetite ao risco correspondia exatamente ao de seu presidente e seus conselheiros, contra somente 22% no balanço geral da pesquisa.

Essa desconexão da liderança tem de ser resolvida se a gestão de riscos quiser fazer mais do que proteger valor e ter uma resposta reativa a ameaças. Fomentar maior colaboração entre essa função com a liderança e o negócio em geral, assim como promover conversas estratégicas “mais cedo” no processo, são fatores essenciais para que as organizações encontrem oportunidades onde seus concorrentes enxergam somente risco.

4 Construção de um alicerce de resiliência estratégica

Existe uma correlação entre a realização de investimentos em resiliência e a obtenção de resultados da gestão de riscos, com as empresas com melhor desempenho mais propensas a terem investido mais em iniciativas dessa natureza nos últimos 12 meses.

Embora cerca da metade das organizações tenham destinado recursos financeiros a ações específicas de resiliência, elas permanecem isoladas. Isso porque só 7% investiram de forma abrangente em uma resiliência mais proativa e estratégica em todo o negócio.

Iniciativas de resiliência em que empresas planejam investir dentro de 12 meses

 Global  Brasil

Estabelecimento de uma equipe de resiliência com membros de continuidade do negócio, segurança cibernética, gestão de crise e gestão de riscos



Construção de plantas de 'backup' para garantir continuidade na produção em caso de um desastre que possa impactar instalações atuais



Expansão da rede de fornecedores como parte dos planos de sobrevivência do negócio





36%

das empresas no Brasil pretendem criar uma equipe de resiliência com membros de continuidade de negócios, segurança cibernética, gestão de crises e riscos (35% no mundo)

32%

das empresas no Brasil desejam expandir sua rede de fornecedores como parte dos planos de sobrevivência do negócio (35% no mundo)

32%

das empresas no Brasil querem construir plantas de *backup* para garantir a continuidade da produção em caso de um desastre que possa impactar suas instalações (34% no mundo)

Nossa pesquisa mostra que há um investimento relativamente forte em iniciativas de resiliência, como inversões em comunicação digital e compartilhamento remoto para permitir o trabalho à distância em situação de crise, na atualização de sistemas críticos para que se tornem mais resilientes a ataques cibernéticos e no estabelecimento de protocolos com grandes fornecedores de tecnologia para coordenar respostas a incidentes.

Mas ainda há espaço para melhoria em iniciativas como a criação de uma equipe de resiliência multifuncional, a expansão da rede de fornecedores como parte dos planos de continuidade do negócio e a construção de plantas de produção com a finalidade de *backup*.

Crie uma cultura em que a diversidade e o pensamento ousado possam prosperar

A ambição de fazer da gestão de risco uma parceira estratégica que ajude sua organização a assumir riscos com confiança e abrir novas oportunidades e fontes de valor deve ser combinada com o desenvolvimento de habilidades e capacidades.

No entanto, apenas 36% das empresas brasileiras concordam fortemente que a capacitação das equipes para que estejam mais bem preparadas para riscos potenciais ou a provisão das competências certas aos funcionários para melhor habilitá-los a resolver problemas complexos são uma prioridade (globalmente, são 31%). Isso contrasta com os 60% e 58% para essas duas premissas, respectivamente, das pioneiras que declararam concordar fortemente com elas.

Outro comportamento-chave do *mindset* de crescimento que se evidencia nas organizações de melhor performance é a “desintoxicação do fracasso” por meio de uma cultura “segura para errar”, em que os colaboradores sentem que podem experimentar e se adaptar a diferentes circunstâncias e eventos.

Ainda assim, só um quarto dos entrevistados concorda fortemente que sua empresa tem essa cultura, ao passo que esse percentual vai à metade no caso das pioneiras.

As empresas terão de reconhecer que a corporação como um todo tem um papel a desempenhar na gestão de riscos, desde a expansão da colaboração interna e externa em ecossistemas e cadeias de suprimento até o ato de desafiar seu apetite ao risco e construir resiliência de forma coletiva. Essa postura representa a oportunidade de um novo papel para as equipes de risco, no qual haverá um uso mais estratégico de seus insights e suas experiências.



Você está preparado para mudar a maneira como enxerga os riscos?

Perguntas-chave que os líderes precisam responder

A jornada para assumir riscos de forma mais inteligente – impulsionada pela tecnologia e por meio das lentes da reinvenção, da oportunidade e do crescimento – requer que os líderes respondam primeiro a essas quatro perguntas-chaves:

- 1 Você tem clareza de como a GenAI irá promover a disrupção em seu setor e tem um plano para garantir que sua organização se torne uma das pioneiras nesse processo?
- 2 Você conhece as ameaças que pairam no horizonte? Você sabe quais riscos precisa assumir para criar valor ao negócio e as medidas práticas que têm de estar em vigor para responder a choques e surpresas, além de mitigar esses riscos?
- 3 Você investiu adequadamente na construção da resiliência de sua organização à disrupção, removendo pontos críticos de falha e desenvolvendo suas capacidades para responder rapidamente a eventos de risco conforme eles ocorram?
- 4 A tecnologia fundamenta a forma como você avalia, gerencia e assume riscos ou você ainda está usando abordagens manuais e planilhas?

As empresas não podem mais se dar ao luxo de confiar em uma abordagem reativa ao risco que se concentra principalmente em evitá-lo. Quase 40% dos CEOs acreditam que sua organização não será mais viável economicamente em uma década se continuar no caminho atual.

Desde os riscos climáticos e geopolíticos, passando pela volatilidade macroeconômica até o poder disruptivo da tecnologia, as empresas têm de mudar e reformular a forma como encaram o risco para construir resiliência e criar oportunidades.

É vital para a sobrevivência e o crescimento sustentável das empresas a capacidade de se adaptar, mudar e se reinventar rapidamente em meio a essas transformações constantes e incertezas. Explorar o poder da tecnologia e dos dados de novas maneiras, somado à construção de capacidades multidisciplinares mais diversificadas em todo o negócio, será fundamental para transformar o risco em um facilitador da mudança e do crescimento.

Sobre a pesquisa

A Pesquisa Global de Riscos 2023 da PwC foi realizada a partir de 3.910 respostas de líderes executivos e de gestão de riscos (CEOs, conselheiros e gestores de operações, tecnologia, finanças e auditoria) de 67 territórios que forneceram sua visão sobre o *status* e a direção do risco em suas organizações.

Essas respostas provêm de uma variedade de setores e empresas de diferentes tamanhos – cerca de um quarto delas corresponde a organizações com receitas de mais de US\$ 5 bilhões.

A PwC Research, do Centro de Excelência da PwC Global para insight e pesquisa de mercado, realizou esta pesquisa.



Contatos



Francisco Macedo
Sócio e líder de Risk Services
francisco.macedo@pwc.com



André Pannunzio
Sócio e líder de Auditoria Interna
andre.pannunzio@pwc.com



Luiz Ponzoni
Sócio e líder de Risk Transformation
luiz.ponzoni@pwc.com



Rosana Napoli
Sócia
rosana.napoli@pwc.com



Hugo Spindola
Sócio
hugo.spindola@pwc.com



Acesse o site:

www.pwc.com.br

Siga a PwC nas redes sociais



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

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.