

Gestão de Riscos nas Multilatinas: uma jornada sem GPS?

Resultados da pesquisa da Willis Towers Watson com Multilatinas – 2017/2018



Os fatores de internacionalização das Multilatinas estão ficando mais estratégicos e menos oportunistas desde 2012.

A proporção de empresas que se expandem visando à **aquisição de bens estratégicos** está quase cinco vezes maior e **55%** das Multilatinas citam este como seu principal fator de expansão. Outro dos principais fatores de globalização citado por **43%** das organizações participantes é a **integração da cadeia de suprimentos e valor**.

Estágios de internacionalização das Multilatinas em 2017

58%

Multinacional: Estruturas corporativas, sistemas de informação e programas globais; consistência entre os programas, ao menos para os níveis seniores.

12%

Global: Estrutura de governança global holística; funciona e comunica-se como uma única empresa em todo o mundo.

12%

Multidoméstica: Presença internacional significativa; subsidiárias não interconectadas e gerenciadas localmente.

12%

Expansão inicial: Poucas subsidiárias no exterior; poucos empregados no exterior.

8%

Nacional: Nenhuma subsidiária ou operação no exterior; nenhum acesso a mercados estrangeiros. Planejando exportar para outras regiões.



A expansão por meio de fusões e aquisições caiu de

58% para 51%

Houve um aumento significativo no número de Multilatinas “criadoras de mercados”: aquelas que procuram nichos específicos ao expandir para outros países em vez de exportar produtos/soluções mais padronizados.

19%

das Multilatinas estão lidando com riscos localmente, sem uma visão holística de seu portfólio total de riscos. Isso não apenas faz com que deixem de ver as interconexões, como pode acabar custando caro.





Um resultado importante de nossos estudos com Multilatinas é a percepção de que **seu nível de internacionalização é o fator mais significativo** para se compreender suas estruturas de governança e o modo como diferem em termos de gestão de talentos, estratégias de expansão e desenvolvimento de liderança.

Isso também se aplica ao modo como as Multilatinas avaliam, monitoram e gerenciam riscos.

Nova geração de Multilatinas emergiu nos últimos 5 anos

- O **Brasil e o México** são as duas economias que historicamente geraram o **maior número de Multilatinas: 32% e 24%**, respectivamente.
- O **Chile**, quinta economia da América Latina com base no PIB, é **sede de 15%** das Multilatinas.
- O **Peru**, a **Colômbia** e a **América Central** sediam diversas Multilatinas.
- Há dez anos, a maioria das Multilatinas atuava em setores relacionados à infraestrutura – produtos químicos, energia, construção.
- Nos últimos cinco anos, houve uma guinada em direção a produtos e serviços ao consumidor. Atualmente, **47%** das Multilatinas atendem **consumidores individuais**.
- Quase metade das Multilatinas iniciaram suas operações internacionais **depois de 2000**.
- Aproximadamente **70%** podem ser consideradas empresas **multinacionais ou globais**.
- O número de Multilatinas que pretendem **crescer para além de sua expansão inicial quadruplicou em cinco anos**.



Muitas Multilatinas vêm gerenciando riscos de maneira predominantemente pontual

Governança de riscos global

Quase **10%** das Multilatinas em nossa amostra **não têm uma estrutura formal de governança** para a gestão de riscos.



Apetite ao risco

18% das Multilatinas relataram **baixo desempenho na quantificação do apetite ao risco**. Esse número aumenta para 30% entre as Multilatinas menos internacionalizadas.



Cultura de risco

A atitude das Multilatinas em relação ao gerenciamento de riscos é **mais proativa que reativa**. Têm uma forte cultura de risco, mas ficam para trás no que diz respeito ao reporte eficaz de riscos e à recompensa por comportamentos adequados.



Ferramentas de gestão de riscos

75% das Multilatinas afirmaram que se **sentem bem preparadas** para lidar com os principais **macro-riscos**. Um quinto delas sente-se pouco preparada para identificar riscos e medir sua probabilidade e severidade.

Drivers de riscos

Os três principais *drivers* de riscos das Multilatinas são a **sustentabilidade, os interesses dos acionistas e a proteção de valor**. O gerenciamento de fatores exógenos foi o fator menos citado.



Processos de gestão de riscos

40% das Multilatinas têm uma estrutura formal de gestão de riscos empresariais (ERM) implementada. **Quase um terço não possui e não planeja adotar uma estrutura formal de ERM** nos próximos cinco anos.

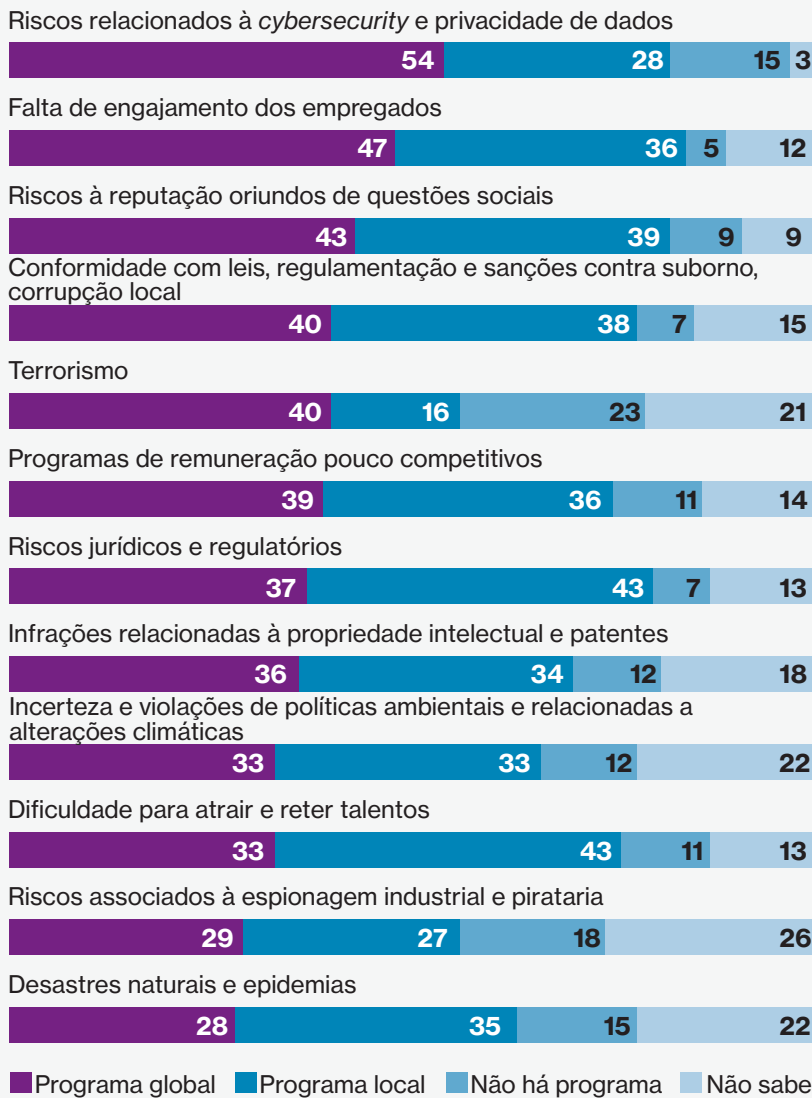


Gerenciamento de múltiplas soluções de seguro

Um grande número de Multilatinas **não têm um programa global** e não gerenciam suas diversas soluções de seguros como um portfólio.



0% 20% 40% 60% 80% 100%



Quanto mais internacional, melhor a gestão de riscos

As Multilatinas que desenvolveram estruturas globais de governança alinhadas com as necessidades de negócios multinacionais e globais também conseguiram profissionalizar suas funções e estão agora mais bem preparadas para caminhar por ambientes de maior risco.

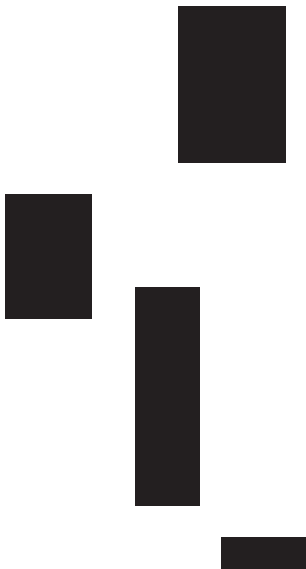


Gestão de riscos ad hoc

Quase **70%** adotam uma abordagem pontual em relação à identificação e ao gerenciamento de riscos de curto prazo e mais de **um terço** das Multilatinas não têm uma frequência ou um processo pré-definido para identificar, monitorar e gerenciar riscos de longo prazo.



Esta é a terceira pesquisa realizada pela Willis Towers Watson com foco em multinacionais latino-americanas e a primeira a investigar como as Multilatinas percebem e gerenciam riscos. A pesquisa baseia-se nas respostas fornecidas por 52 organizações com sedes em oito dos principais países da América Latina. Mais de 60% da amostra emprega 5.000 pessoas ou mais e apenas 27% tem receita anual de menos de US\$ 250 milhões. Metade da amostra é composta por empresas de capital aberto, 4% são estatais e, das 47% empresas privadas, cerca de 50% são empresas familiares. Para saber mais sobre nossas pesquisas com Multilatinas, entre em contato com ana.rivera@willistowerswatson.com



Sobre a Willis Towers Watson

A Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) é uma empresa global líder em consultoria, corretagem e soluções, que auxilia os clientes ao redor do mundo a transformar risco em oportunidade para crescimento. Com origem em 1828, a Willis Towers Watson conta com mais de 40.000 colaboradores apoiando nossos clientes em mais de 140 países. Desenhamos e entregamos soluções que gerenciam riscos, otimizam benefícios, desenvolvem talentos, e expandem o poder do capital para proteger e fortalecer instituições e indivíduos. Nossa perspectiva única nos permite enxergar as conexões críticas entre talentos, ativos e ideias – a fórmula dinâmica que impulsiona o desempenho do negócio. Juntos, desbloqueamos potencial. Saiba mais em willistowerswatson.com.



willistowerswatson.com/social-media

Copyright © 2018 Willis Towers Watson. Todos os direitos reservados.
WTW-LA-17-RES-8233d2

willistowerswatson.com

Willis Towers Watson