

Gestão de Riscos nas Multilatinas

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

Maio de 2018

Relatório da pesquisa



O Estudo Multilatinas 2017/2018 da Willis Towers Watson é nosso terceiro estudo sobre as multinacionais latino-americanas e faz parte da nossa iniciativa de pesquisa sobre corporações multinacionais (MNCs na sigla em inglês)¹. Nossos dois primeiros estudos sobre Multilatinas concentraram-se em como a globalização afetou as estratégias de capital humano dessas empresas. Entre outras conclusões, as pesquisas revelaram que as Multilatinas aceleraram seu crescimento por meio de fusões e aquisições rápidas e oportunas, assim como de liderança versátil e resiliente durante crises macroeconômicas. Também mostraram que seu calcanhar de Aquiles era a falta de estruturas de governança globais e que a melhoria nesse aspecto e o acesso a talentos-chave eram itens críticos para sustentar seu crescimento. A pesquisa deste ano muda o foco do capital humano para o risco e destaca a jornada dessas empresas ao navegar por mares repletos de diversos tipos de riscos, em um ambiente de negócios cada vez mais volátil.

O que é uma Multilatina?

Existem opiniões diversas a respeito do que constitui uma Multilatina e sobre se grande parte dessas empresas é realmente global o suficiente para serem incluídas no rol das maiores MNCs do mundo. Embora somente dez organizações latino-americanas tenham sido listadas na *Fortune 500* em 2017 – três a menos que em 2015, quando foram listadas 13 – e a lista *Fortune 2000* incluía apenas 55, outros índices, como o *S&P Global 1200*, contêm uma proporção maior (3,4%) da lista dedicada a MNCs sediadas na América Latina. Ainda assim, as MNCs latino-americanas não representam mais que 4% das empresas listadas em nenhum desses *rankings*.

Em média, o valor de mercado das Multilatinas é 39% mais baixo que o de organizações semelhantes em outras regiões e a composição da amostra dessas corporações incluída nessas listas globais tem permanecido relativamente estável nos últimos dez anos, já que as elas enfocam apenas 20% do universo das Multilatinas.

Para as pesquisas da Willis Towers Watson sobre as Multilatinas, definimos essas organizações como empresas cuja sede principal localiza-se na América Latina e que gerenciam a produção e/ou fornecem serviços em diversos países. Inicialmente, também adotávamos o critério de que as companhias deveriam realizar negócios em pelo menos dois continentes ou regiões maiores. Entretanto, para a pesquisa 2017/2018, decidimos incluir também na análise o que chamamos de Multilatinas “vocacionais” (isto é, empresas que não preenchem esta última condição no momento, mas que estão em processo de expansão de seus negócios para outras regiões e podem preenchê-la em um futuro próximo).

Se considerarmos esse universo mais amplo, aumenta para cerca de 180 empresas a lista das multinacionais latino-americanas que cumprem suficientemente os critérios de internacionalização.

Esse universo maior das Multilatinas possui uma composição que varia ao longo do tempo. De fato, nos rankings de Multilatinas publicados pela *América Economía* ou pelo *Boston Consulting Group* – que costumam listar aproximadamente 100 empresas –, apenas metade das organizações incluídas há dez anos ainda fazem parte da lista.

¹Asian Trailblazers: The accelerating globalization of Asian companies (2012); Asian Trailblazers Study: Masters of multitasking and transformation (2016)

Como seria de se esperar em virtude de seus tamanhos, o Brasil e o México são as duas economias que têm historicamente gerado a maior parte das Multilatinas – 32% e 24%, respectivamente – enquanto o Chile, a quinta economia da América Latina de acordo com o PIB, sedia 15% dessas empresas.

Em seguida, estão a Argentina e a Colômbia, com 7% (13 Multilatinas cada). As empresas peruanas vêm crescendo na última década e também vêm se tornando uma parte importante desse universo. Nos últimos três anos, muitas novas Multilatinas da América Central vêm consolidando suas posições como *players* regionais.

Essas corporações também vêm de setores econômicos diferentes, sendo que apenas dois deles (o de alimentos, com 18%, e o de serviços financeiros, com 14%) concentram mais de 10% do total de empresas. Enquanto há dez anos a maioria das Multilatinas operava em setores relacionados à infraestrutura – como os de produtos químicos, energia ou construção –, nos últimos cinco anos, tem havido uma guinada em direção aos serviços e produtos de consumo focados em consumidores individuais. Isso é consistente com a consolidação de uma classe média latino-americana emergente como o motor principal de crescimento endógeno na região.

Como as Multilatinas estão mudando?

O nível de internacionalização das Multilatinas também aumentou: 48% delas iniciaram suas operações internacionais depois do ano 2000 e cerca de 70% são empresas “verdadeiramente” multinacionais ou globais (Figura 1). Além disso, muitas das novas Multilatinas foram criadas durante as crises financeiras globais e/ou locais, assim como em um período de crescimento centrado no consumidor, que exigiu operações enxutas, eficientes, facilitadas por tecnologia e centradas no consumidor.

Os últimos três anos de incerteza política na região fortaleceram ainda mais a necessidade de versatilidade e de resiliência por parte das empresas. Contudo, as Multilatinas, diferentemente de empresas equivalentes na Ásia, não costumam saltar para regiões diversas e culturalmente distantes. Elas seguem um modelo *Uppsala*: primeiro expandem para regiões geograficamente ou culturalmente próximas.

Ainda que, desde 2012, tenha permanecido igual o percentual de empresas buscando forte presença global (40%), nos últimos cinco anos, a porcentagem de Multilatinas que

Figura 1. **Evolução das Multilatinas de acordo com as pesquisas da Willis Towers Watson**

Grau de internacionalização	2012	2017
Nacional: Nenhuma subsidiária ou operação no exterior; nenhum acesso a mercados estrangeiros.	ND	8%
Exportando: Não possui subsidiárias no exterior; acessa mercados estrangeiros apenas por meio de exportações.	6%	0%
Expansão inicial: Poucas subsidiárias no exterior; poucos empregados no exterior.	3%	12%
Multidoméstica: Presença internacional significativa; subsidiárias não interconectadas e gerenciadas, em geral, regionalmente.	15%	12%
Multinacional: Estruturas corporativas, sistemas de informação e programas globais; consistência entre os programas, pelo menos para os níveis seniores.	70%	58%
Global: Estrutura de governança global e holística; funciona e comunica-se como uma única empresa em todo o mundo.	6%	12%

preferem uma entrada rápida em novos mercados (por exemplo, por meio de fusões e aquisições) caiu de 58% para 51%. Observamos, ainda, um aumento significativo na quantidade de Multilatinas (36% a 48%) que se veem como criadoras de mercado e que buscam nichos específicos ao expandir para outros países, muitas vezes, engajando-se com as culturas locais em vez de exportar produtos e soluções mais padronizadas. Isso também pode ser observado na redução dos princípios e políticas de governança globalmente consistentes, relatada por 7% menos empresas que em 2013.

Nos últimos cinco anos, o modo como as Multilatinas selecionam as oportunidades de negócios internacionais vem se tornando mais estratégico e menos oportunista. Ao todo, 55% das empresas participantes da pesquisa citaram a aquisição de bens estratégicos como um dos principais fatores de expansão – um número quase cinco vezes maior do que no levantamento anterior.

A busca por novos mercados e o aumento da presença global permanecem como importantes fatores de expansão – listados entre os três principais fatores por 93% das Multilatinas –, mas uma nova geração de Multilatinas (7%) não inclui esses aspectos. Outro dos principais fatores de impulso da globalização, citado por 43% das organizações respondentes, é a integração da cadeia de suprimentos e valor.

Nossos estudos com Multilatinas revelaram que o fator mais significativo para entender como as estruturas de governança dessas empresas diferem em termos de governança, gestão de talentos, estratégias de expansão e desenvolvimento de lideranças é seu grau de internacionalização. Enquanto variável explicativa, o grau de globalização das Multilatinas supera outros atributos mais firmes, como tamanho (definido de acordo com número de empregados ou receita total), país de origem e até estrutura patrimonial. Isso também se aplica ao modo como as Multilatinas avaliam, monitoram e gerenciam riscos.

A internacionalização pode aumentar o risco

A expansão internacional gera várias camadas adicionais de risco. A maioria das MNCs percebem esses riscos apenas quando abrem fisicamente uma subsidiária fora de seu país de origem, mas podem também ser afetadas por eles enquanto operam apenas como exportadoras. Os riscos regulatórios e relacionados à conformidade (*compliance*) são bons exemplos disso. Apesar de a maior parte das MNCs ter processos implementados para entender e cumprir os regulamentos e leis locais (por exemplo, relacionados à contratação de pessoas) quando opera em um país e apenas exporta para outro, pode não perceber os riscos regulatórios e de conformidade.

Riscos relacionados a produto, imagem e meio ambiente podem afetar as MNCs, mesmo como simples exportadoras. Outros riscos comumente associados à internacionalização são os macroeconômicos e políticos, assim como aqueles relacionados a capital humano, ambiente de negócios e corrupção, resultantes da atuação em países com culturas e ambientes jurídicos diferentes. A presença ou a falta de regulamentação local pode influenciar o modo como as práticas de trabalho e arquitetura do negócio precisam ser estruturados, aumentar os riscos relacionados à responsabilidade profissional ou até à espionagem industrial, podendo elevar a probabilidade e o impacto de riscos relativos à sindicalização ou à inflação salarial.

Vale ressaltar que quanto maior a exposição internacional, maior o risco e maior a sua disseminação. Com isso, certos riscos deixam de ser contidos localmente e podem se espalhar por toda a MNC, internacionalmente. A incapacidade de analisar os riscos de modo holístico e separá-los do portfólio geral de riscos da MNC não apenas faz com que essas interconexões sejam deixadas de lado, como pode acabar custando caro.

O estudo Multilatinas 2017/2018 examina quatro áreas chave:

- Governança global;
- Cultura de risco;
- Fatores de gerenciamento de riscos;
- Ferramentas e processos de gerenciamento de riscos.

O foco nessas áreas permite determinar: a) quem está em melhor posição para definir, avaliar, monitorar e supervisionar o portfólio de riscos e a estratégia de gerenciamento de riscos; b) como os riscos são definidos e percebidos internamente; c) quais são os principais fatores por trás da estratégia de gerenciamento de riscos da empresa; e d) as ferramentas e processos usados para implementar e aplicar essa estratégia.

A cultura de risco da organização abrange suas crenças, conhecimentos, atitudes e entendimento dos riscos, conforme compartilhado e comunicado entre os líderes e também entre os empregados.

Além disso, para entender melhor como as Multilatinas gerenciam riscos, separamos essas empresas em dois grupos, refletindo seu nível de internacionalização. O primeiro inclui as Multilatinas vocacionais (isto é, empresas que estão exportando ou em fase inicial de expansão, assim como empresas com múltiplas nacionalidades, que gerenciam suas subsidiárias principalmente por meio de processos locais, apesar de sua forte presença internacional). Chamaremos esse primeiro grupo de “Multilatinas com menor grau de internacionalização”. O segundo grupo é constituído por multinacionais sediadas na América Latina com não somente uma presença internacional significativa em mais de dois continentes ou regiões, mas também alguma estrutura de governança global. Chamaremos essas empresas de “Multilatinas com maior grau de internacionalização”. No estudo de 2017/2018, 70% da nossa amostra está classificada neste último grupo, como detalhado na Figura 1, na página 3.



Qual é o nível de desenvolvimento da governança global das Multilatinas?

O estudo oferece algumas revelações interessantes sobre quais Multilatinas possuem uma estrutura formal de gerenciamento de riscos. Independentemente de seu tamanho ou estrutura patrimonial, quase 10% das Multilatinas em nossa amostra não têm uma estrutura formal para o gerenciamento de riscos. Esse ponto é mais significativo entre Multilatinas menos internacionalizadas – 17% afirmam não ter nenhum tipo de estrutura formal de gerenciamento de riscos. Contudo, entre as multinacionais mais internacionalizadas com forte presença global, 6% também declaram não ter um sistema ou unidade formal para lidar com riscos.

Nosso estudo também examina quem na organização toma as decisões relacionadas ao gerenciamento de riscos, mostrando que 19% das Multilatinas mais internacionalizadas não possuem uma área específica para riscos; para as menos internacionalizadas, esse número sobe para 33%.

Em geral, o estudo conclui que falta a uma grande proporção de Multilatinas uma estrutura adequada de gerenciamento de riscos quando comparadas a empresas semelhantes em outras regiões. Elas gerenciam riscos de modo pontual e transacional e centralizam a maioria dessas decisões no nível da sede da empresa.

Entretanto, parece haver uma desconexão entre as estruturas de gerenciamento de riscos das Multilatinas e a implementação em áreas como seguros corporativos.

Metade das empresas participantes da pesquisa afirmaram que suas políticas de seguros corporativos se originaram em

suas sedes globais, ainda que isso se aplique apenas a um terço das empresas menos internacionalizadas. E 20% delas não possuem um sistema para mitigar sua exposição a riscos residuais não cobertas por soluções na área de seguros, embora isso seja bem mais prevalente para Multilatinas menos internacionalizadas (50%) do que para as multinacionais ou globais (9%).

É comum que as MNCs de regiões desenvolvidas tenham um programa global de seguros, mas um número bastante alto de Multilatinas não tem e não gerencia suas diversas soluções na área de seguros como um portfólio. No total, 19% das Multilatinas participantes da pesquisa não gerenciam soluções na área de seguros como um portfólio e outros 19% o fazem apenas regionalmente. Entre as menos internacionalizadas, esses números aumentam para 25% e 33%, respectivamente. Menos de metade das empresas mais internacionalizadas afirmaram, em nossa pesquisa, que gerenciam soluções de seguros por meio de algum tipo de portfólio (por exemplo, programas globais) no nível da sede global.

O quão forte é a cultura de risco das Multilatinas?

A cultura de risco de uma empresa afeta diretamente sua capacidade de gerenciar riscos. Em determinados ambientes regulatórios, inclusive, exige-se que as diretorias meçam e tratem a cultura de risco em suas empresas como uma forma adicional de gerenciar riscos. A cultura de risco da organização abrange suas crenças, conhecimentos, atitudes e entendimento dos riscos, conforme compartilhado e comunicado entre os líderes e também entre os empregados.

Todas as organizações têm uma cultura de risco, mas o importante é saber se ela de fato apoia ou prejudica o crescimento, a sustentabilidade e, em última instância, o sucesso de longo prazo da empresa. As empresas com culturas de risco fortes evitam riscos desnecessários de alto impacto, promovendo um nível adequado de apetite ao risco. Elas permitem que seus empregados busquem o tipo certo de riscos associados ao crescimento, à transformação e à inovação de suas empresas.

O estudo revela que as Multilatinas escolhem uma abordagem ao gerenciamento de riscos mais proativa que reativa. Dois terços dos respondentes veem o gerenciamento de riscos de sua organização como uma maneira de gerar valor, buscar rentabilidade e pensar adiante. Além disso, ao serem perguntados a respeito de fatores gerais de uma cultura de risco forte e positiva, um número esmagador de Multilatinas em nossa amostra (85%) afirma ter uma cultura de risco positiva ou muito positiva.

Entretanto, quando confrontados com fatores indiretos de cultura de risco e comportamentos específicos que definem a cultura de risco de uma MNC, o que se mostrou foi um panorama bem diferente. Embora mais de 90% das pesquisadas achem que os valores e normas em sua organização apoiam o gerenciamento eficaz de riscos, apenas 70% creem que há mecanismos eficazes de reporte e documentação ou que há controles e processos de risco apropriados implementados. O mesmo ocorre em relação à existência de responsabilização clara pelos riscos. Menos de 60% das Multilatinas acreditam que o comportamento de risco adequado é recompensado e encorajado em suas organizações, enquanto cerca de dois terços afirmam crer que suas empresas encorajam a revisão e desafiam o *status quo*.

O que impulsiona o gerenciamento de riscos das Multilatinas?

Os três principais fatores que impulsionam o gerenciamento de riscos nas Multilatinas se concentram em torno da sobrevivência e da sustentabilidade. Metade dos participantes disseram que seus três principais fatores são a sustentabilidade, a proteção ao valor e/ou os interesses dos acionistas. Em segundo lugar, com prevalência média de 30% a 40%, estão fatores endógenos como a busca do crescimento, o aumento da rentabilidade e a estabilização da receita. E em terceiro, aproximadamente 20% das Multilatinas citam como seus três principais fatores aqueles relacionados a assuntos exógenos, como riscos regulatórios ou sobrevivência a crises ou eventos extremos.

Desde a crise financeira, tem prevalecido uma tendência linear ascendente em relação à adoção de gerenciamento de riscos empresariais (ERM – *Enterprise Risk Management*), segundo pesquisas sobre a prevalência de ERM entre MNCs em regiões desenvolvidas.

Outro resultado interessante é que a maior parte das Multilatinas percebem os riscos de RH como uma área de gerenciamento de riscos. Entretanto, entre as empresas menos internacionalizadas, 22% dos respondentes não percebem o RH como uma área de risco, seja no país sede da empresa seja em suas operações internacionais. Entre as mais internacionalizadas, menos de 10% pensam desse modo. Contudo, aproximadamente um quarto dos respondentes afirmou que não conhece ou não tem programas de gerenciamento de risco implementados para riscos relacionados a talentos, como aqueles relativos à atração e retenção de talentos e à falta de programas competitivos de remuneração. Surpreendentemente, quase metade dos respondentes disse ter programas globais implementados para lidar com riscos relacionados ao desengajamento de empregados.

Que processos as Multilatinas seguem para gerenciar riscos?

Desde a crise financeira, tem prevalecido uma tendência linear ascendente em relação à adoção de gerenciamento de riscos empresariais (ERM – *Enterprise Risk Management*), segundo pesquisas sobre a prevalência de ERM entre MNCs em regiões desenvolvidas. Nos últimos dez anos, a adoção de estruturas de ERM por MNCs em países desenvolvidos cresceu de aproximadamente um terço das empresas para mais de 75%.

Comparativamente, parece que as Multilatinas estão apenas no início de sua jornada de ERM. Somente 40% delas relataram ter uma estrutura formal de ERM implementada, com pessoas se reportando diretamente a um diretor de riscos. Quase um terço disse que não tem ou não planeja adotar uma estrutura formal de ERM nos próximos cinco anos. Enquanto esses números permanecem os mesmos para Multilatinas com nível mais alto de internacionalização, entre as menos internacionalizadas, mais de 40% não têm nem planejam implementar formalmente o ERM nos próximos cinco anos.

Nas Multilatinas com estrutura de ERM implementada, tanto o tamanho da equipe de ERM como sua visibilidade e acesso direto ao CEO da MNC são mais modestos que em empresas semelhantes em países desenvolvidos. Em média, as equipes existentes de ERM têm entre seis e vinte empregados em horário integral ou equivalentes (*FTEs — full time equivalents*), ainda que um quinto da amostra mencione equipes maiores que 50 FTEs. Entre as empresas menos internacionalizadas, dois terços afirmam ter equipes de três a cinco FTEs.

Outra revelação importante da pesquisa é a de que a maior parte das empresas (quase 70%) adota uma abordagem pontual com relação à identificação e ao gerenciamento de riscos de curto prazo, enquanto mais de um terço das Multilatinas não possuem uma frequência pré-determinada ou um processo para identificar, monitorar e gerenciar riscos de longo prazo. Isso é consistente com a ausência de sistemas formais de gerenciamento de riscos na maioria dessas organizações e torna-se mais prevalente para as empresas menos internacionalizadas, independentemente de seu tamanho ou estrutura patrimonial.

As Multilatinas sentem-se preparadas para gerenciar riscos?

Dada nossa percepção prévia de que faltariam à maioria das Multilatinas estruturas formais de ERM, em vez de nos concentrarmos em ferramentas e tipos de soluções, decidimos pesquisar o que essas empresas pensam sobre sua capacidade de enfrentar diversos tipos de riscos com as estruturas que atualmente têm implementadas, sejam estas formais ou não. A maior parte das pesquisadas afirmou sentir-se bem preparada ou muito bem preparada para lidar com riscos em geral, embora um quinto delas tenha dito que está mal preparada ou muito mal preparada para identificar riscos, mensurar sua probabilidade e severidade, avaliar interdependências entre os riscos e empregar uma estratégia de gerenciamento de riscos em toda a empresa.

Em média, 75% das Multilatinas relataram sentir-se bem preparadas para lidar com os principais macro-riscos, conforme identificado pelo **Willis Towers Watson's Risk Index**. Ainda assim, os resultados também mostram que há um número significativo de Multilatinas – variando de 12% a 25% dentre os macro-riscos do *Index* – que não se sentem bem preparadas para lidar com eles, assim como algumas (2%) que não se sentem preparadas para lidar com a digitalização e os novos riscos tecnológicos.

Ao serem perguntadas sobre sua capacidade de determinar o apetite ao risco de sua organização, 18% relataram que seu desempenho ao quantificar o apetite ao risco era baixo ou muito baixo. Esse resultado permanece o mesmo, apesar de diferenças de tamanho e de estrutura patrimonial, mas aumenta para 30% entre as Multilatinas menos internacionalizadas.

A despeito da instabilidade do ambiente macroeconômico e político nos últimos cinco anos, o crescimento e a expansão internacional das Multilatinas mostra que essas empresas resilientes são um dos mais poderosos motores de crescimento da América Latina. Aquelas que desenvolveram estruturas de governança global alinhadas com as necessidades de empreendimentos multinacionais e globais conseguiram profissionalizar suas funções de gerenciamento de riscos e estão agora mais bem preparadas para caminhar por ambientes de mais alto risco.

Ainda assim, muitas permanecem em modelos multidomésticos e não possuem sistemas adequados de gerenciamento de riscos. Isso também se aplica a Multilatinas vocacionais e à nova leva de empresas latino-americanas que estão começando a se expandir internacionalmente e precisarão de suporte para profissionalizar seus sistemas de gestão de riscos.



Sobre a pesquisa

Esta é a primeira pesquisa mais detalhada sobre como as Multilatinas percebem e gerenciam riscos, e baseia-se nas respostas fornecidas por 52 Multilatinas com sedes em oito dos principais países da América Latina. Mais de 60% das empresas na amostra empregam 5.000 pessoas ou mais e apenas 27% têm receita anual de menos de US\$ 250 milhões. Metade da amostra é composta por empresas de capital aberto, 4% são estatais e, dos 47% de empresas privadas, aproximadamente metade é composta por empresas familiares. O estudo associa os resultados dessas pesquisas com dados proprietários da Willis Towers Watson obtidos a partir de nossas pesquisas globais de 2017/2018. Além de realizar uma análise das informações coletadas por meio dos métodos acima, o levantamento fornece alguns exemplos e estudos de caso sobre Multilatinas bem-sucedidas e as ferramentas que desenvolveram para navegar por águas de maior risco.

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-8233c2

willistowerswatson.com

Willis Towers Watson