

Repensando risco e *compliance*

Descubra oportunidades de redução de custos e
melhore seu desempenho



pwc

Os custos dos programas de gestão de riscos e *compliance* (R&C) aumentam ano após ano e podem prejudicar a capacidade de crescimento de uma organização.

Embora seja mais crítico em setores altamente regulamentados, o problema afeta organizações de todos os segmentos e portes, independentemente do investimento e da sofisticação digital.



Considere, por exemplo, uma empresa de tecnologia global que enfrenta custos crescentes de R&C. Para economizar US\$ 100 milhões, ela iniciou uma jornada para reformular seu programa de gestão de riscos. Nesse processo, não só obteve economias significativas como também reduziu sua exposição a deficiências nos controles.

As oportunidades para economia de custos em R&C e melhoria de desempenho muitas vezes estão escondidas em áreas óbvias. Elas estão em diversos programas desenvolvidos de forma isolada – em resposta a diferentes pressões regulatórias, com suas próprias prioridades, seus próprios incentivos, sistemas e processos, que muitas vezes operam sem coordenação entre as linhas de defesa. No exemplo acima, a empresa economizou 50% nos custos de *compliance* com a Lei Sarbanes-Oxley e 35% nos gastos com asseguração de qualidade.

O que essa empresa fez de diferente?

Ela aproveitou a oportunidade de transformação e adotou uma visão horizontal das ineficiências dos programas. Em nossa experiência, mesmo os programas de R&C mais avançados ainda podem encontrar maneiras de reduzir custos em cerca de 20%, além de melhorar a qualidade necessária para gerenciar a complexidade regulatória crescente.



Economizar sem se descuidar

A maior parte dos programas de R&C apresenta um potencial não aproveitado para redução de custos e aumento da produtividade. Esses programas geralmente funcionam de maneira isolada, sem integração entre as diferentes funções ou linhas de defesa, e muitas vezes dependem de processos e controles manuais.

O resultado costuma ser uma mistura insustentável de custos em constante expansão, sistemas legados, além da duplicidade e qualidade insatisfatória – um problema que se intensifica com a alta rotatividade dos empregados.

Programas ineficientes e isolados não apenas aumentam os custos diretos das equipes de *compliance*, mas também os custos indiretos de assessores de negócios e profissionais de TI que gastam seu tempo de “trabalho regular” com a gestão de R&C.

As organizações que conseguem transformar seus programas de R&C compreendem a necessidade de manter, ou até melhorar, a eficácia desses programas com a redução dos custos operacionais.

Para isso, elas buscam horizontalmente em toda a empresa oportunidades sustentáveis de redução de custos que possam economizar capital para reinvestimento e crescimento. Ao mesmo tempo, liberam seus profissionais para trabalhar em programas e prioridades que exigem atenção.

Por que adotar uma visão horizontal?

Essa perspectiva pode revelar ineficiências que costumam não ser aparentes em cada programa. Os *stakeholders* desses programas geralmente protegem sua autoridade e seu orçamento e são apegados a seus sistemas e procedimentos específicos.

No entanto, ao expandir a análise para além dos programas isolados, as oportunidades para redução de custos, automação e integração de dados ficam evidentes. Uma visão horizontal proporciona uma nova perspectiva sobre custos, deficiências e possibilidades de economia e melhoria de desempenho dos programas.

Compare isso com uma abordagem que analisa programa por programa. As economias podem ser consideráveis, mas as possibilidades de expansão são limitadas e acontecem de forma gradual.

Para uma transformação efetiva, é preciso ter uma visão mais abrangente, que reformule a gestão de riscos e o *compliance* em toda a organização – uma visão capaz de substituir o mosaico fragmentado e reativo dos programas atuais por uma estratégia unificada e coerente.





Repensando risco e *compliance*

Para alcançar uma verdadeira transformação e economia de custos, as organizações devem adotar tecnologias de forma estratégica, especialmente a inteligência artificial (IA), que os reguladores estão aceitando cada vez mais em atividades de R&C.

Essas tecnologias podem oferecer meios poderosos para impulsionar a eficiência e o valor, mas suas capacidades dependem de uma estratégia de implantação bem avaliada.

Essas tecnologias só serão eficazes após a criação de uma base sólida para sua integração. Isso envolve uma avaliação do modelo operacional para eliminar redundâncias de controle e abrangência, empregando a combinação certa de talentos, sejam internos ou de serviços gerenciados.

Isso também envolve redesenhar e padronizar os processos de R&C. Somente quando os talentos e processos forem aprimorados, a tecnologia alcançará seu pleno potencial. Em última análise, o caminho para a transformação exigirá o uso de quatro fatores-chave.

1

Modelo operacional e talentos

Maximizar o potencial das pessoas exige criatividade na combinação de recursos – com base no uso adequado de modelos *onshore* e *offshore* – para limitar os custos desnecessários e a ociosidade de talentos.

O rápido dimensionamento de equipes de testes altamente qualificadas em locais de baixo custo, com as ferramentas e supervisões adequadas, pode levar ao equilíbrio ideal. Em alguns casos, a melhor solução é a identificação e mobilização dos talentos certos dentro da empresa.

2

Reengenharia de processos

Processos operacionais complexos costumam ser administrados por equipes internas situadas em mercados de custo elevado e a sua redundância pode se estender por diversas localidades e programas.

Muitos processos, em geral manuais e pouco eficientes, podem ser automatizados ou aprimorados com o acesso a dados e análises em tempo real. Ao revisar e otimizar os processos que existem nas funções de R&C, as organizações podem reduzir custos significativos e realocar recursos para prioridades de negócios mais essenciais.

Uma estratégia de padronização de cima para baixo – que aplique as mesmas terminologias, definições, taxonomias, entre outros aspectos, em todos os programas de R&C – pode facilitar a unificação dos processos ou a execução de processos distintos em plataformas e tecnologias racionalizadas.

3

Automação e tecnologia

A maioria das organizações utiliza várias plataformas e sistemas de R&C, muitas vezes redundantes, e que não funcionam de forma integrada. Há uma clara oportunidade de racionalização de sistemas para implementar plataformas consistentes e reduzir a associação de custos de licenciamento, manutenção e operação.

Em nossa experiência, a combinação certa de soluções de automação envolve a integração direta de plataformas/sistemas e a implementação de técnicas de aprendizado de máquina conforme apropriado.

Em geral, as empresas não alcançam os resultados esperados porque usam soluções de automação para compensar limitações de infraestrutura ou as aplicam em casos de uso inadequados. Uma solução tecnológica holística costuma integrar uma gama de produtos avançados, como os oferecidos pela PwC, incluindo:

 **Risk Advantage:** uma plataforma dinâmica de avaliação de riscos, controles e Auditoria Interna, além de outras funcionalidades associadas. Orientada por dados, ela que ajuda a otimizar as avaliações – tornando-as visuais, interativas, rastreáveis e práticas. Ao mesmo tempo, fornece um histórico completo e pesquisável das ações realizadas.

 **Model Edge:** uma solução de governança de gestão de riscos de modelos baseada na nuvem que ajuda a acelerar o ciclo de vida completo do modelo, fornecendo ferramentas, modelos e *scripts* de testes para identificar e gerenciar riscos de maneira mais eficaz.

 **Risk Link:** uma plataforma integrada de inteligência de riscos, que monitora mudanças regulatórias em tempo quase real, ajuda as empresas a entender suas obrigações e associa automaticamente novas regulamentações a processos existentes de risco, *compliance* e controles internos.

4

Racionalização de controles

Muitas funções da segunda linha de defesa que abrangem testes e avaliações de controles podem ser redundantes ou demandar muitos recursos humanos.

Além disso, há oportunidades para avaliar os controles existentes com base na observação dos resultados. A condução de testes baseados em resultados pode ajudar a identificar se há falhas em sua obtenção, na avaliação da causa raiz e na determinação de quais controles específicos podem estar falhando.

Criar, operar e transferir

Na PwC, nosso modelo “criar, operar e transferir” nos permite acelerar a racionalização e a implementação tecnológica das funções de R&C para alcançar uma expressiva economia de custos e melhoria de desempenho.

Mas isso não é simplesmente uma reembalagem de serviços gerenciados. É um serviço completo, projetado com o objetivo de devolver as funções de R&C racionalizadas para a organização ou para um de seus centros de operação próprios, mesmo que a organização já esteja comprometida com outro consultor ou uma empresa terceirizada.



Criar

Primeiramente, ajudamos as organizações a estabelecer um programa de R&C otimizado, expandindo políticas, definindo padrões, desenhandando procedimentos e identificando os requisitos tecnológicos para apoiar essa função.



Operar

Em seguida, ajudamos a executar, refinar e manter a função por algum tempo após a implementação para melhorar as operações e permitir economias de custos imediatas.



Transferir

Por fim, devolvemos um programa totalmente customizado para que o cliente passe a fazer o gerenciamento no longo prazo, com custo reduzido. Em alguns casos, transferimos o programa para o centro de serviços exclusivo do cliente, fornecendo as ferramentas necessárias para autossuficiência e supervisão.

Com essa abordagem, assumimos o compromisso e a responsabilidade, garantindo resultados específicos para a implantação de uma função de alto desempenho. A organização ainda precisa gerenciar certos aspectos de R&C, como a prestação de contas aos reguladores. No entanto, até 98% dos elementos podem ser terceirizados para reduzir custos e melhorar a eficiência.

Exemplos do nosso processo em ação



Tecnologia

Uma empresa global de tecnologia buscou nossa ajuda para reduzir custos e alcançar excelência operacional em seus programas de R&C. Com a meta de economizar US\$ 100 milhões em custos recorrentes anuais, começamos com um programa de risco e conformidade maduro e repetível, com gastos que variavam de moderados a altos.

O alinhamento estratégico com o centro de serviços compartilhados da empresa facilitou a integração de esforços com outros responsáveis pelo *compliance* à medida que ampliávamos o escopo. Uma prova de conceito de IA generativa ajudou a priorizar casos de uso para o projeto de transformação.

A comunicação regular sobre avanços e economias ajudou a superar os desafios da rotatividade de executivos e da resistência à mudança no nível da gestão operacional. A empresa já realizou cortes de 50% nos custos de *compliance* com a Lei Sarbanes-Oxley e de 35% nos gastos com asseguração de qualidade. Além disso, melhorou a eficácia de seu programa e reduziu sua exposição a deficiências de controle.



Saúde

Uma empresa farmacêutica global estava lidando com processos e controles manuais ineficientes nas interações com organizações e provedores de assistência à saúde. Isso resultava em uma abordagem de *compliance* reativa e em custos elevados de recursos.

Em colaboração com a PwC, a empresa implementou uma de nossas soluções para digitalizar e aperfeiçoar processos manuais e fragmentados. O objetivo dessa solução era aumentar a eficiência dos processos, possibilitar controles de *compliance* proativos e automatizados, além de aprimorar a experiência dos usuários internos e externos.

Esse ambiente de controle integrado, automatizado e intuitivo permitiu que as equipes de *compliance* gerenciassem os riscos de forma mais eficaz e eficiente.



Serviços financeiros

Um banco global enfrentava dificuldades com o processo ineficiente e a baixa qualidade dos seus testes de controles, o que piorou com o uso de outro fornecedor. A empresa contou com a PwC para implantar um modelo operacional escalável e eficiente em termos de custos, usando localizações *offshore*.

O cliente conseguiu reduzir custos e aumentar sua produtividade ao empregar testadores experientes de nosso Centro de Aceleração e ao utilizar ferramentas de testes existentes. Como resultado, outras funções da organização estão avaliando adotar uma abordagem semelhante em áreas mais especializadas, como análise e gestão de riscos de modelos.



Considerações finais

A maioria dos programas de R&C tem um potencial não explorado para reduzir custos crescentes e – o que é mais importante – melhorar seu desempenho.

As organizações podem transformar seus programas, analisando-os de forma horizontal, em busca de oportunidades de redução de custos sustentáveis, o que pode liberar capital para reinvestimento e crescimento.

Utilizando estratégias de otimização do modelo operacional, reengenharia de processos, automação e racionalização de controles em todas as linhas de defesa – além do modelo “criar, operar e transferir” da PwC, com resultados duradouros e comprovados – a liderança dos programas tem a chance de ir além da proteção de valor, incentivando diretamente a sua criação.

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



Denise Pinheiro
Sócia e líder de
Transformação Digital
denise.pinheiro@pwc.com



Luiz Ponzoni
Sócio
luiz.ponzoni@pwc.com



Rosana Napoli
Sócia
rosana.napoli@pwc.com



Hugo Spindola
Sócio
hugo.spindola@pwc.com



Edmilson Monutti
Sócio
edmilson.monutti@pwc.com



André Medeiros
Sócio
andre.medeiros@pwc.com



Fabio Coimbra
Sócio
fabio.coimbra@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.