Por Leonardo Coelho, CEO para o Brasil na Aon

As organizações estão redefinindo sua forma de gestão diante de um ambiente de negócios cada vez mais volátil, com ciclos de decisão mais curtos e maior interdependência entre riscos e desafios operacionais e financeiros. No Brasil e no mundo, essa agenda deixou de ser predominantemente reativa e passou a ser um dos principais motores de mudança nas empresas, apoiando decisões mais estratégicas sobre riscos comerciais e capital humano, com impacto direto na solidez e na sustentabilidade dos negócios.

Os dados da última Pesquisa de Gestão de Riscos da Aon ilustram bem esse movimento. Enquanto ataques cibernéticos e violação de dados segue como principal ameaça às organizações no mundo, no Brasil a interrupção de negócios aparece como principal preocupação, seguida pelo risco associado ao preço de commodities/escassez de materiais. A variação da taxa de câmbio também chama grande atenção entre os principais riscos no país: 67,6% das empresas brasileiras reportaram perdas associadas à variação cambial, o maior percentual entre todos os riscos analisados.

Embora os riscos sejam cada vez mais globais, seus impactos se manifestam de forma distinta em cada mercado. Diferentemente de mercados mais maduros, onde o foco já migrou para riscos intangíveis, as organizações brasileiras ainda precisam garantir a resiliência de sua cadeia de suprimentos, continuidade operacional e redução à exposição financeira, enquanto, ao mesmo tempo, avançam na gestão de riscos mais sofisticados.

Esse movimento já pode ser percebido entre as organizações no país. O Brasil apresenta alto nível de adoção (atual ou planejada) de cativas (82,6%), um instrumento avançado de financiamento de risco. Esse dado sugere que as empresas já começaram a evoluir na forma como financiam e retém riscos, ainda que a mensuração e o uso estratégico dessas informações não tenham avançado na mesma velocidade.

O que muda, na prática, é o papel da gestão dos riscos dentro das empresas. Ela deixa de ser apenas um mecanismo de proteção, que evita prejuízos ou reduz impactos negativos, e passa a contribuir de forma prévia e conectada à qualidade das decisões, incorporando análises em decisões de investimento, expansão, fusões e aquisições. Hoje, apenas cerca de 40% das empresas brasileiras avaliam seus riscos mais críticos e emergentes em M&As e desinvestimentos, o que indica espaço relevante para evolução.

Também é fundamental avançar no uso de dados e analytics para transformar incertezas em estratégia e métricas que orientem decisões mais eficientes e aproveitem oportunidades em cenários voláteis. Outro fator importante é integrar a gestão de riscos à financeira, por meio de estratégias de hedge, controle de liquidez e maior conexão entre risco e tesouraria, reduzindo impactos de choques externos. Ao mesmo tempo, o fortalecimento da resiliência operacional, com investimentos em continuidade de negócios, diversificação de fornecedores e redução logística, torna a eficiência operacional um elemento central na mitigação de interrupções e riscos.

Organizações que fortalecem suas operações, especialmente em cadeias de suprimentos, ampliam sua capacidade de resposta e reduzem a volatilidade dos resultados. Para setores como agronegócio, manufatura, energia e recursos naturais, essa combinação está acelerando uma mudança importante, que é a transformação da gestão de risco em uma vantagem estratégica e operacional para as empresas.

Além disso, o Pesquisa Global de Gestão de Riscos da Aon mostra que riscos climáticos vêm ganhando protagonismo no Brasil, figurando na segunda posição entre os riscos futuros, à frente de diversas ameaças consideradas, até então, mais tradicionais. Isso reflete a maior exposição do país a eventos climáticos extremos e reforça a necessidade de incorporar também variáveis ambientais ao planejamento estratégico e financeiro.

Riscos interconectados e impactos globais

No cenário global, a convergência entre as megatendências de comércio, tecnologia, clima e força de trabalho vem redesenhando prioridades nas empresas. Eventos recentes mostram como as tensões geopolíticas podem rapidamente se traduzir em impactos operacionais, financeiros e no mercado de seguros.

À medida que a situação no Oriente Médio evolui já se observam efeitos em diferentes segmentos. No setor marítimo, por exemplo, subscritores de risco de guerra vêm emitindo avisos de cancelamento e reprecificando coberturas para trânsitos em áreas de maior exposição, acompanhados de um escrutínio mais próximo sobre os movimentos das embarcações. Em muitos casos, operadores têm optado por ancoragem temporária em áreas próximas ou ajustes de rota, decisões que seguem sendo uma abordagem de gestão de risco com relação custo-benefício e que preservam a flexibilidade operacional.

Os desdobramentos para energia e cadeias de suprimentos ainda dependerão da intensidade dessas tensões. Para o Brasil, no entanto, o contexto reforça a necessidade de integrar inteligência de cadeia de suprimentos, planejamento de continuidade e estratégias de capital às decisões empresariais, especialmente em um ambiente onde interrupções e oscilações de preço já impactam diretamente a operação.

Transformação

O estudo também mostra que, no Brasil, 49,6% das organizações já avaliam as considerações de gestão de risco nas decisões de investimento e estratégia, o que é acima da média global (45,2%). As empresas que estão à frente nesse movimento combinam analytics, expertise integrada em gestão de riscos e capital humano e soluções adaptadas ao contexto local para proteger receita, fortalecer a continuidade operacional, otimizar capital e acelerar a transformação, mantendo consistência mesmo em ambientes adversos.

Mais do que reagir à incerteza, essas organizações passam a usar o risco como parte ativa da estratégia de crescimento e não apensas como proteção contra perdas, mas como ferramenta para mobilizar capital e aumentar resiliência.

(19.05.2026)