



cutting through complexity

RISK CONSULTING

Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as Empresas

Maio 2013

ADVISORY SERVICES

Em colaboração com:



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE



Índice

Sobre o estudo

3

Mensagem dos *sponsors*

4

Principais conclusões

7

Identificação e avaliação
de riscos críticos

10

Práticas de gestão do
risco nas empresas

19

Tendências futuras

33



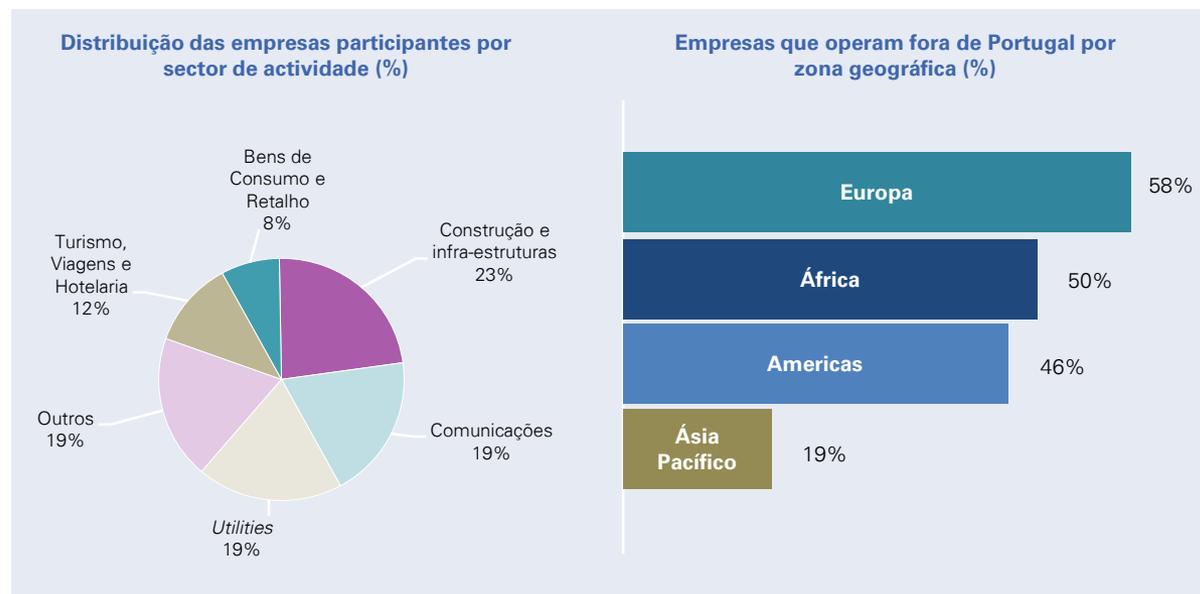
Sobre o estudo

A gestão do risco tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante na agenda estratégica das empresas, constituindo um elemento fundamental de suporte à gestão num contexto macroeconómico instável e complexo.

Conscientes da importância da gestão do risco, a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) e a KPMG Advisory – Consultores de Gestão, S.A. (KPMG) lançam a primeira edição de um estudo realizado em 2012 sobre os desafios que se colocam às empresas em Portugal neste domínio. Este estudo tem por objectivo identificar quais os riscos que podem por em causa a consecução dos objectivos das empresas e as práticas utilizadas por estas na gestão dos seus riscos.

Participaram neste estudo 26 empresas de diversos sectores de actividade, não incluindo o financeiro. 58% das empresas participantes são cotadas em bolsa, das quais 46% em Portugal.

Agradecemos a participação e os contributos prestados pelas empresas participantes.



Coordenação do estudo

Isabel Almeida

APQ

Isabel Guimarães

KPMG

Mensagem dos *sponsors*

A gestão do risco pode ter um vasto campo de aplicação, desde produtos, serviços, processos, pessoas, bens materiais, bens sociais e ambientais, até às próprias actividades das organizações no seu todo.

As actividades de apreciação dos riscos podem ser realizadas a partir de diversos pontos de vista, porque a natureza dessas actividades tem componentes, envolventes, factores e consequências muito diferenciadas. A escala dos riscos constitui uma outra característica muito distintiva, e que condiciona a escolha das técnicas e metodologias de identificação, análise, e avaliação dos riscos.

A apreciação dos riscos deve conduzir a algum tipo de hierarquização dos mesmos, suportando a tomada de decisão sobre as prioridades a tomar. Esta hierarquização deve partir da identificação dos riscos aceitáveis, aqueles que foram reduzidos a um nível que possa ser aceite pela organização, tomando em atenção as suas obrigações legais e a sua própria política, e/ou dos riscos residuais, aqueles que subsistem após o respectivo tratamento.

As metodologias de apreciação dos riscos têm de ser adaptadas a cada organização, validadas em termos da sua eficácia, detalhadas e analíticas, de forma a poderem descer às especificidades de cada organização. O tratamento dos riscos tem de levar em conta condicionalismos técnicos e económicos, sem, no entanto, questionar os níveis dos riscos aceitáveis.

A revisão do programa de gestão dos riscos deve incluir, entre outros a) a adequabilidade e eficácia das medidas de controlo existentes, b) a experiência de eventos anteriores (incluindo os quase-acidentes), mudanças, tendências, sucessos e falhas, c) as alterações no contexto externo e interno, d) os riscos emergentes e e) novas medidas de controlo e de melhoria.

Neste contexto, o estudo realizado pela APQ e pela KPMG sobre as práticas de gestão do risco numa amostra de empresas Portuguesas, identifica os caminhos e formula propostas que acreditamos relevantes para integrar a Gestão do Risco nas práticas e procedimentos da organização.



António Ramos Pires
Presidente, APQ



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE

Mensagem dos *sponsors*

Em Portugal, a relevância que as empresas dão à gestão do risco começa a sentir-se, passando a ser um tema considerado nas decisões de gestão e avaliado do ponto de vista da influência que pode ter na estratégia definida.

A gestão do risco é uma prática vocacionada para a criação e preservação de valor, bem como para o que pode pôr em causa esse valor. Para algumas das empresas o conceito de valor tem um carácter económico-financeiro associado e materializado na estratégia da empresa. Para outras, o valor está ligado à sustentabilidade e às preocupações a nível dos recursos humanos, do ambiente e dos impactos sociais gerados pela actividade.

Os grandes factores adversos que podem pôr em causa o valor da empresa têm de ser identificados, bem como avaliada a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto, de forma a se fortalecerem as estruturas para minimizar ou tornar as empresas menos voláteis a estas situações.

Neste momento, as empresas estão preocupadas em ultrapassar as dificuldades de liquidez e de restrições ao investimento. O desafio passa por vencer estas ameaças, ao mesmo tempo que se tem a certeza que não é contrariada a própria identidade da organização e se continuam a dar passos importantes para a implementação da estratégia de médio e longo prazo.

Não obstante, as empresas devem estar preparadas para fazer face a novas situações, o que pode significar um repensar e um realinhar da estratégia definida.

A gestão do risco é uma outra face da estratégia, que tem de ser adaptada a cada uma das organizações de forma a ser utilizada como ferramenta de diferenciação e de aumento de competitividade. As operações devem ser estruturadas e analisadas do ponto de vista da gestão do risco, através da optimização dos investimentos no controlo da actividade e, consequentemente, diminuir custos e melhorar a *performance*.

Este estudo surge porque acreditamos que o reforço das práticas de gestão do risco será um factor diferenciador que deverá ser utilizada não só de forma defensiva, mas igualmente como uma oportunidade de melhoria da competitividade.



Jorge Santos
Partner, KPMG



Principais conclusões

**Identificação e avaliação
de riscos críticos**

**Práticas de gestão do
risco nas empresas**

Tendências futuras



Principais conclusões



1**Menos de um terço das empresas encontra-se num estágio inicial de maturidade na gestão dos seus riscos**

27% das empresas ainda se encontra a desenvolver práticas de gestão do risco, adoptando práticas menos robustas no que respeita a modelo de governo, identificação e avaliação de riscos, monitorização, reporte e optimização da gestão do risco.

2**50% das empresas estão a dar maior relevância aos riscos financeiros**

A evolução dos mercados financeiros, as restrições de liquidez e crédito, bem como a recessão económica prolongada são os riscos que estão a ser considerados como os mais importantes neste momento por metade das empresas Portuguesas.

3**77% das empresas afirma já deter processos de gestão do risco**

A maioria das empresas declara deter processos e procedimentos dedicados à gestão do risco, sendo que destas aproximadamente 50% afirma deter um processo estruturado e integrado de gestão do risco.

4**O número de empresas que quantifica os seus riscos é ainda reduzido**

A maioria das empresas afirma ainda efectuar análises de risco baseada em modelos qualitativos, o que se traduz numa maior subjectividade da análise e eventuais desvios na avaliação da real exposição ao risco que as empresas incorrem.

5**Apenas 20% das empresas afirma que monitoriza e reporta os seus riscos com uma periodicidade mensal**

O processo de monitorização dos riscos denota a reduzida interligação com os processos de negócio. Aproximadamente metade das empresas afirma não efectuar a monitorização e reporte dos riscos com uma frequência pre-definida.

6**81% das empresas pretende reforçar a gestão do risco nos próximos dois anos**

Grande parte das empresas detém um plano de investimento para reforço da gestão do risco, revelando a importância do tema, sendo que o apoio da gestão de topo é o factor-chave para o sucesso da sua implementação.

Identificação e avaliação de riscos críticos



O presente estudo revela que os riscos de índole financeira são aqueles que as empresas estão a considerar como sendo os mais importantes, reflectindo os desafios que enfrentam no contexto macroeconómico actual.

A evolução dos mercados financeiros, as restrições de liquidez e crédito e a recessão económica prolongada são identificados por mais de 50% das empresas como riscos críticos.

A evolução regulamentar e da legislação do sector, a evolução da concorrência e a qualidade e segurança dos produtos e serviços, surgem de seguida, com 30% das empresas a considerarem-nos como críticos.

Neste estudo, alguns dos riscos a que não está a ser dada tanta prioridade pelas empresas, referem-se a riscos associados a actividades em regime de *outsourcing*, a variação dos custos de produção e a volatilidade fiscal.

Da mesma forma, não foi dada pelas empresas importância significativa a riscos de índole social e ambiental, tais como a cultura e ética corporativa, a globalização, os desastres naturais e os surtos epidémicos. Este facto causa alguma preocupação, se considerarmos a projecção e a importância que os temas relacionados com o desenvolvimento sustentável e a gestão dos impactes das alterações climáticas têm tido nos últimos anos no contexto internacional.

Riscos considerados críticos (% de empresas)

61% Evolução dos mercados financeiros

57% Restrições de liquidez e crédito

57% Recessão económica prolongada

35% Evolução da regulamentação e legislação

26% Evolução da concorrência

26% Qualidade e segurança dos produtos e serviços

26% Instabilidade política

22% Margens de negócio

22% Evolução da procura

17% Segurança das infra-estruturas e equipamentos

Esta situação pode ser confirmada a nível internacional, onde os aspectos a que as empresas estão a dar relevo, não estão tão centrados nos temas financeiros⁽¹⁾. Na lista das suas prioridades encontram-se igualmente riscos reputacionais, riscos geopolíticos e riscos associados a interrupções na cadeia de abastecimento.



(1) *Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities*, KPMG, 2013 – estudo realizado a mais de 1.000 empresas a nível internacional

A nível nacional, uma análise agregada dos riscos, por categorias, revela resultados semelhantes à análise individual realizada. Enquanto que por um lado os riscos financeiros, em conjunto com riscos associados com a implementação da estratégia e a evolução dos mercados são identificados como críticos, os temas ambientais e sociais estão a ser relevados para segundo plano.

Ranking de riscos considerados críticos por categoria de risco	Posição
Riscos financeiros (riscos relacionados com os mercados financeiros, volatilidade fiscal ou gestão da liquidez)	1º
Riscos estratégicos, de produto e mercado (riscos relacionados com a implementação da estratégia, a evolução da concorrência ou variações da procura)	2º
Riscos regulamentares (riscos relacionados com requisitos e alterações do enquadramento legal e regulamentar)	3º
Riscos operacionais (riscos associados às operações da empresa, incluindo, entre outros, desempenho operacional, segurança e higiene no trabalho e segurança das infra-estruturas e equipamentos)	4º
Riscos reputacionais (Riscos que incluem temas relacionados com reputação e imagem corporativa)	5º
Riscos de envolvente social, económica e política (riscos inerentes ao contexto económico, sociocultural e político onde as organizações actuam)	6º
Riscos de gestão de recursos humanos (riscos relacionados com a atracção, gestão e retenção de capital humano e a sua produtividade)	7º
Riscos ambientais (Riscos relacionados com a gestão ambiental e dos impactos das alterações climáticas)	8º
Riscos associados à cadeia de abastecimento (riscos relacionados com a relação e selecção de fornecedores e associados a toda a cadeia de abastecimento)	9º

Ao procedermos à análise por sector de actividade, observamos genericamente que todos os sectores estão a dar bastante importância aos riscos financeiros.

Não obstante, ao analisarmos os riscos mais valorizados em cada um dos sectores, surgem algumas especificidades próprias do contexto da actividade das empresas.

Importa realçar as preocupações do sector de bens de consumo e retalho sobre temas reputacionais, de comunicação e de imagem, os quais podem implicar danos elevados no negócio.

Por seu lado, o sector das *utilities* mostra preocupações com a segurança das infra-estruturas e equipamentos, uma questão chave no desenvolvimento da sua actividade, bem como por temas regulatórios, o que não surpreende dada a pressão existente no sector neste domínio.

Não obstante os temas regulamentares serem também realçados pelo sector das comunicações, a evolução da concorrência é o risco de maior criticidade apontado pelas empresas neste sector.

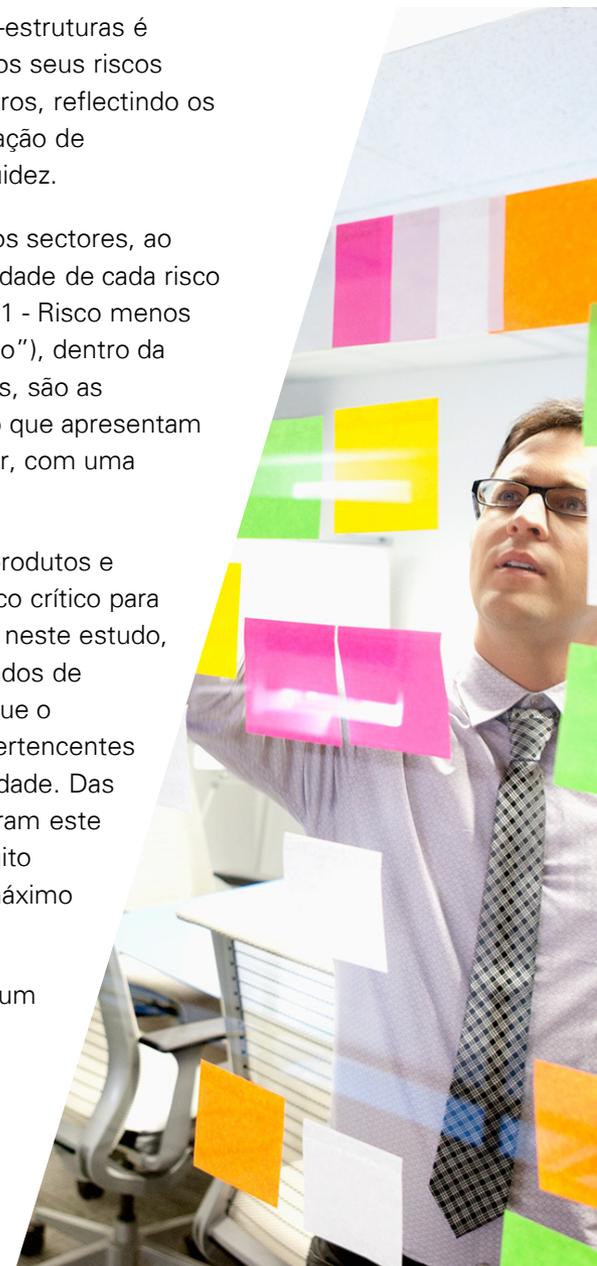
As empresas do sector do turismo, viagens e hotelaria, que por serem empresas de serviços por excelência apontam a qualidade e segurança dos produtos e serviços, como muito relevantes para o exercício da sua actividade.

O sector da construção e infra-estruturas é aquele que mais coloca entre os seus riscos mais críticos os riscos financeiros, reflectindo os desafios que enfrenta de captação de investimentos e gestão de liquidez.

De forma transversal a todos os sectores, ao analisarmos os níveis de criticidade de cada risco (considerando a escala entre "1 - Risco menos crítico" e "5 - Risco mais crítico"), dentro da categoria dos riscos financeiros, são as restrições de liquidez e crédito que apresentam um nível de criticidade superior, com uma pontuação média de 3,8.

A qualidade e segurança dos produtos e serviços, apesar de ser um risco crítico para apenas 26% dos participantes neste estudo, apresenta os níveis mais elevados de criticidade para as empresas que o seleccionaram, as quais são pertencentes a diferentes sectores de actividade. Das seis empresas que seleccionaram este risco, cinco consideram-no muito crítico, atribuindo-lhe o nível máximo de criticidade.

Este facto merece destaque num contexto em que 84% dos inquiridos refere que a complexidade dos riscos aumentou ou aumentou significativamente nos últimos três a cinco anos.



Riscos considerados mais críticos por sector de actividade (top cinco)

Riscos	Sector de bens de consumo e retalho	Sector das utilities	Sector das comunicações	Sector do turismo, viagens e hotelaria	Sector da construção e infra-estruturas
Evolução dos mercados financeiros	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Restrições de liquidez e crédito		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●		● ● ● ● ●
Recessão económica prolongada	● ● ● ● ●		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Evolução da regulamentação e legislação do sector		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●		
Evolução da concorrência			● ● ● ● ●		
Qualidade e segurança dos produtos e serviços				● ● ● ● ●	
Instabilidade política	● ● ● ● ●				● ● ● ● ●
Segurança das infra-estruturas e equipamentos		● ● ● ● ●			
Margens de negócio				● ● ● ● ●	
Confidencialidade, integridade e disponibilidade (segurança) da informação	● ● ● ● ●				
Variações significativas da procura				● ● ● ● ●	
Reputação, comunicação e imagem	● ● ● ● ●				
Continuidade de negócio		● ● ● ● ●			
Gestão do "working capital"					● ● ● ● ●

Legenda: ● ● ● ● ● Nível de criticidade entre "1 - Risco menos crítico" e "5 - Risco mais crítico")

No que se refere à gestão dos riscos críticos, as empresas demonstram uma elevada maturidade na sua avaliação, tratamento, monitorização e reporte.

De facto, os processos de gestão dos cinco riscos mais críticos identificados pelos participantes deste estudo, encontra-se com uma maturidade muito elevada, sendo que 62% das empresas afirma deter processos “Maduros” ou “Muito Maduros” na gestão dos seus riscos críticos.

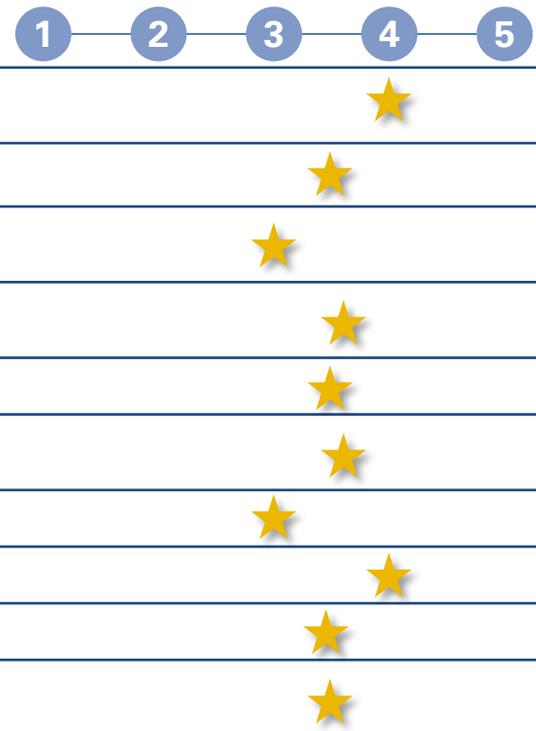
Esta tendência também é verificada a nível internacional ⁽²⁾, onde mais de 75% das empresas afirma deter uma maturidade elevada (superior a três) na gestão dos seus principais riscos. Os riscos onde são apontadas maiores fragilidades na sua gestão, apenas identificadas por aproximadamente 30% das empresas, incluem riscos associados aos recursos humanos (i.e. escassez de competências, temas de sucessão, saída de colaboradores chave) e riscos relacionados com as alterações climáticas.

(2) *Best practices in risk management*, KPMG, 2009 – estudo realizado a 218 executivos a nível internacional



Nível de maturidade na gestão dos riscos mais críticos (média da maturidade atribuída pelas empresas)

Menor maturidade Maior Maturidade



Existe um conjunto de riscos, que apesar dos elevados impactos que podem trazer à sua organização, não são muitas vezes geridos com a atenção devida, decorrente da sua probabilidade de ocorrência ser muito baixa (*black swans*).

Exemplos destes riscos são os desastres naturais, os surtos epidémicos e a globalização, que no caso de Portugal, como já referido no presente estudo, não estão ter a atenção que seria expectável.

Se considerarmos as interdependências a nível global e a expansão internacional que se verifica nas nossas empresas, como forma de atenuar os impactos da retracção do mercado interno, o grau de exposição a que as empresas possam estar sujeitas a estes riscos pode ser bastante mais elevado face à atenção que lhes está a ser endereçada.

Temas como a quebra de governação a uma escala global, o crescimento insustentável da população mundial, as disparidades económicas e sociais nas diferentes zonas geográficas, o aumento de emissões de gases com efeito de estufa e a falha dos sistemas que suportam a estrutura económico-social em que vivemos, são riscos que deverão assumir uma importância crescente nas empresas.

Estes riscos, identificados pelo *World Economic Forum* em 2012, podem ser desagregados em subcategorias, sendo que se chama a atenção para falhas do sistema financeiro, para a disparidade de rendimentos, para a volatilidade dos preços da energia e dos produtos agro-alimentares e para os impactos de regulação, sendo a gestão eficaz destes riscos crucial para a sustentabilidade de alguns dos sectores chave da nossa economia.



Práticas de gestão do risco nas empresas



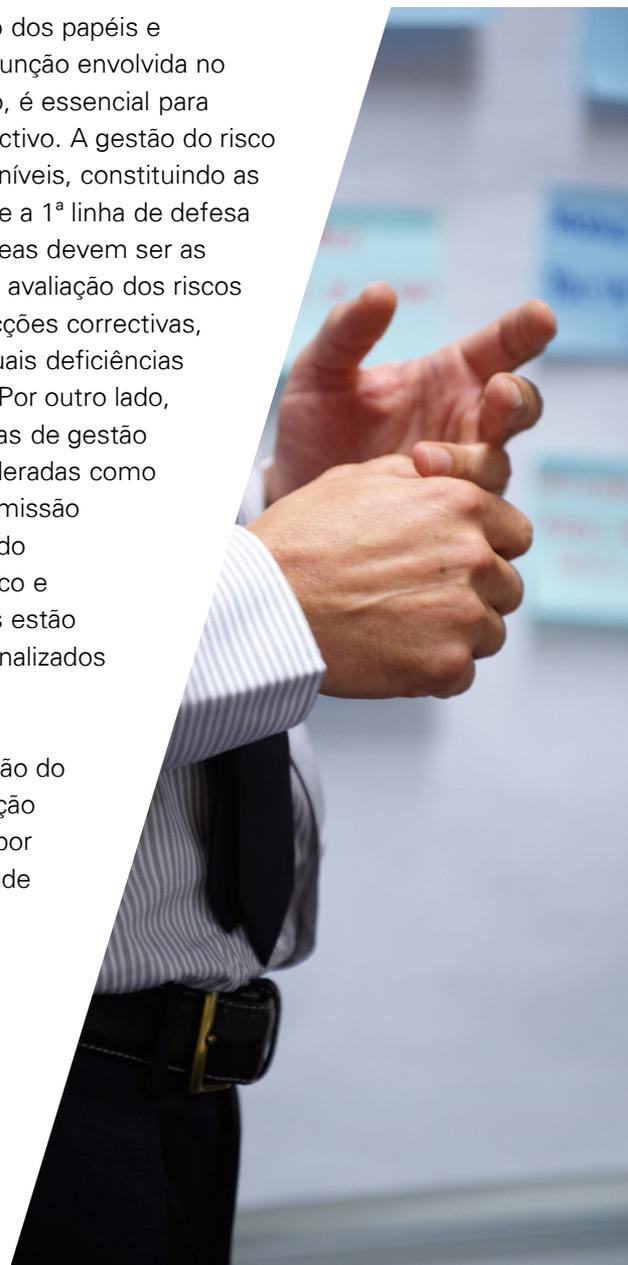
A análise das práticas de gestão do risco desenvolvidas nas empresas em Portugal constitui um dos principais objectivos deste estudo, sendo que foi possível concluir que apesar do sinal muito positivo dado pelas empresas, ainda há um caminho a percorrer na implementação de boas práticas neste domínio.

Para uma efectiva gestão do risco é crucial o alinhamento do apetite ao risco dentro da organização e da percepção dos riscos a que a empresa está exposta. Por esta razão, a definição do apetite ao risco da organização e a aprovação de uma política de risco por parte da gestão de topo, constituem factores críticos para a implementação bem sucedida do processo de gestão do risco.

O desafio reside não só em definir os parâmetros em que se rege a gestão do risco, mas efectuar uma implementação efectiva do processo, através da integração destes temas pela organização, transversalmente e a todos os níveis. É por isso fundamental que a organização entenda o apetite ao risco definido e avalie os riscos da sua área em concordância. Outro tema crítico para o sucesso da gestão do risco inclui a capacidade da organização em assumir que se encontra exposta a determinados riscos e poder discuti-los livremente.

Por outro lado, a clarificação dos papéis e responsabilidades de cada função envolvida no processo de gestão do risco, é essencial para assegurar que este seja efectivo. A gestão do risco deve ser assegurada a três níveis, constituindo as unidades de negócio/suporte a 1ª linha de defesa na gestão do risco. Estas áreas devem ser as primeiras responsáveis pela avaliação dos riscos e pela implementação de acções correctivas, com vista a colmatar eventuais deficiências nos processos e controlos. Por outro lado, a criação de áreas específicas de gestão do risco, tipicamente consideradas como 2ª linha de defesa, têm por missão facilitar o desenvolvimento do *framework* de gestão do risco e monitorizar se os processos estão a ser devidamente operacionalizados pela 1ª linha de defesa.

A 3ª linha de defesa na gestão do risco é assegurada pela função de Auditoria Interna, tendo por objectivo avaliar a efectividade do modelo de governo, do *framework* de gestão do risco e dos controlos internos implementados, sendo independente da 1ª e 2ª linhas de defesa.



A maturidade da função de gestão do risco nas empresas pode ser avaliada através da sua comparação com as referências existentes de boas práticas.

Estas referências são emitidas por diversas entidades a nível internacional e nacional, que efectuam recomendações sobre os modelos de governo a adoptar, metodologias e procedimentos a considerar pelas empresas na gestão dos seus riscos. As práticas de gestão do risco podem ser analisadas em cinco vertentes:

- Governo do Risco;
- Mapeamento do Risco;
- Avaliação do Risco;
- Monitorização do Risco;
- Optimização do Risco.

O modelo de governo do risco, engloba temas relacionados com o modelo de gestão e com o modelo organizativo. As referências internacionais apontam para a criação de áreas independentes de gestão do risco, com reporte directo à gestão de topo, e para a criação de comités de risco que analisam e avaliam o progresso dos diversos temas associados a esta matéria.



Recomendações sobre Modelos de Governo

Em 2010, com o objectivo de contribuir para a optimização do desempenho das empresas, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) publicou diversas recomendações às empresas para que desenvolvam sistemas internos de controlo e de gestão do risco que considerem as seguintes componentes:

- Fixação dos objectivos estratégicos da sociedade em matéria de assumpção de risco;
- Identificação dos principais riscos ligados à actividade exercida;
- Análise do impacto e da probabilidade de ocorrência de riscos;
- Alinhamento dos riscos efectivamente incorridos com a opção estratégica da sociedade;
- Introdução de mecanismos de controlo da execução das medidas de gestão do risco adoptadas e da sua eficácia;
- Adopção de mecanismos internos de informação e comunicação;
- Avaliação periódica do sistema.

Mais recentemente, em 2012, o Instituto Português *de Corporate Governance* (IPGC) emite o Código do Governo das Sociedades considerando num dos seus princípios que as sociedades devem instituir um sistema de gestão e controlo do risco e de auditoria interna que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à actividade desenvolvida. As principais recomendações neste domínio são:

- O órgão de administração deve debater e aprovar o plano estratégico e a política de risco da sociedade, que inclua a definição de níveis de risco considerados aceitáveis;
- Tendo por base a sua política de risco, a sociedade deve instituir um sistema de gestão do risco, identificando os principais riscos e a probabilidade de ocorrência dos mesmos, os instrumentos e medidas a adoptar tendo em vista a respectiva cobertura, o procedimento interno de comunicação de ocorrências e de gestão das mesmas, o procedimento de fiscalização e avaliação periódica do sistema;
- A sociedade deve avaliar anualmente o desempenho do sistema de gestão do risco;
- A sociedade deve reportar informação a respeito da avaliação do sistema de gestão do risco.

No que respeita ao mapeamento de riscos, as empresas devem identificar riscos emergentes de forma contínua, criando processos específicos para facilitar a sua identificação e análise. A análise de riscos inclui a caracterização de causas, efeitos, acções de mitigação e correlação entre riscos, e pode ser desenvolvida através da utilização de diferentes técnicas, de acordo com as especificidades e a maturidade de cada empresa. A avaliação do risco, constitui uma das fases mais complexas do processo de gestão do risco, envolvendo a capacidade em determinar o nível de exposição ao risco em que a empresa se encontra. Esta avaliação deve ser suportada tanto por análises quantitativas como qualitativas, as quais devem ter associados critérios de avaliação do risco pré-definidos (*risk ranking criteria*).

O processo de gestão do risco engloba igualmente a monitorização da exposição ao risco que a empresa incorre, a identificação de eventos de risco e a emissão de alertas de potenciais riscos que possam vir a ocorrer. A implementação de indicadores de risco, a clarificação das linhas de reporte e a definição de processos que permitam à organização actuar eficazmente no caso de eventos críticos, são elementos fundamentais nesta fase.

No que respeita aos indicadores de risco, o grande desafio passa, por um lado, pela definição de indicadores que dêem visibilidade sobre potenciais riscos/perdas que impactem nos objectivos da empresa, e, por outro lado, no estabelecimento de métricas que traduzam o apetite e a tolerância da organização a riscos críticos.

De forma contínua as empresas devem procurar evoluir o seu nível de maturidade e otimizar o seu processo de gestão do risco. Numa base regular, devem ser realizadas validações objectivas e independentes da qualidade do *framework* de gestão do risco e do modelo de governo.



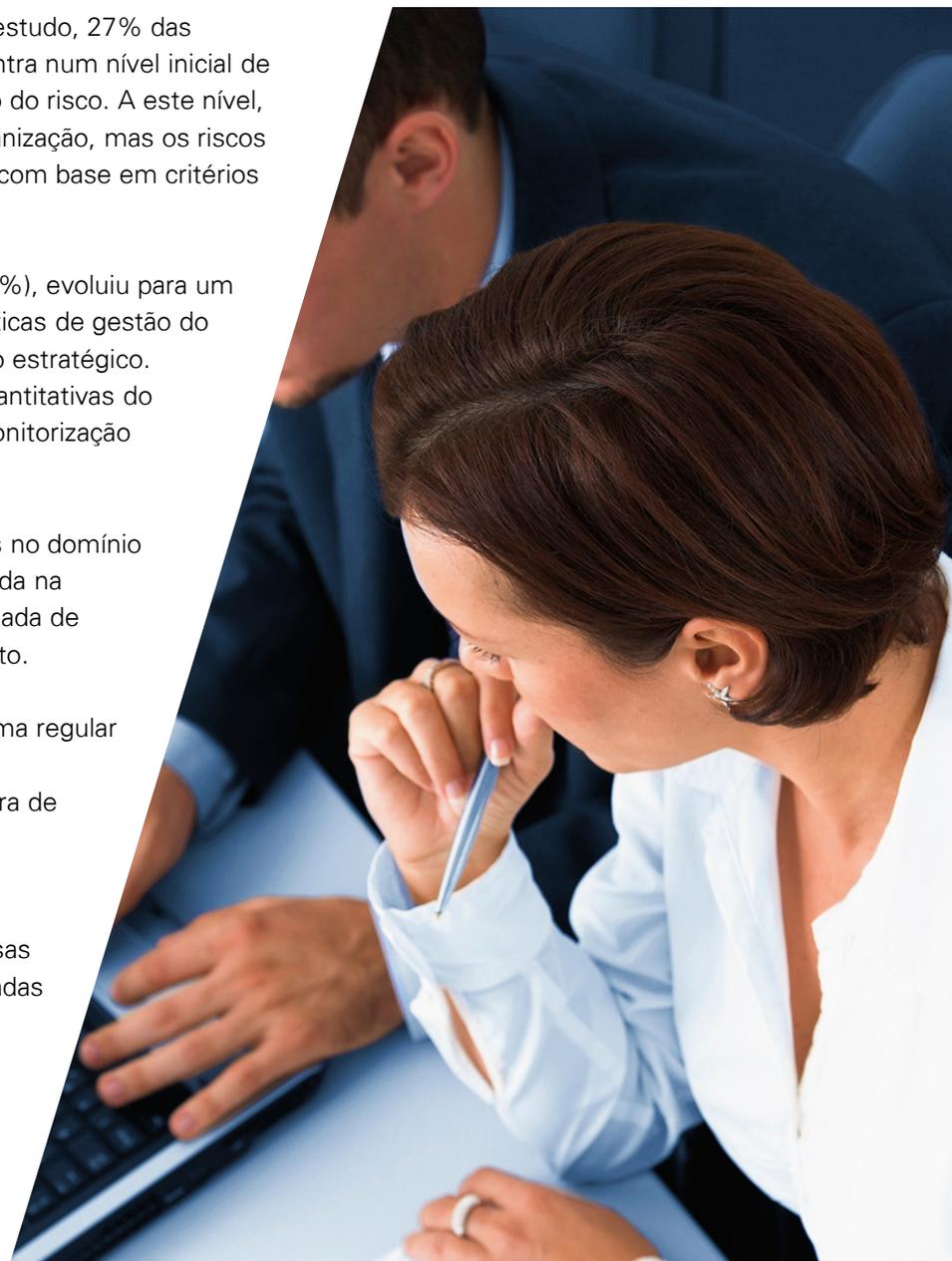
De acordo com a análise realizada no âmbito deste estudo, 27% das empresas participantes neste estudo ainda se encontra num nível inicial de maturidade na implementação de práticas de gestão do risco. A este nível, os papéis da gestão do risco estão definidos na organização, mas os riscos são avaliados de forma desfragmentada e somente com base em critérios qualitativos.

Uma outra parte ainda significativa de empresas (31%), evoluiu para um estágio de maturidade superior, desenvolvendo políticas de gestão do risco que envolvem tanto o nível operacional como o estratégico. A este nível, as empresas introduzem avaliações quantitativas do risco e estabelecem e reportam indicadores para monitorização do risco (KRIs).

A referência da implementação de práticas efectivas no domínio do risco, pressupõe que a sua gestão está incorporada na estratégia da organização e que concorre para a tomada de decisões, através da avaliação de cenários de impacto.

Considera-se igualmente que são efectuadas de forma regular análises do custo-benefício de investimentos na mitigação/controles e que está definida uma estrutura de monitorização e reporte interno e externo aos mais diversos níveis.

De acordo com o presente estudo, 42% das empresas já detêm estas práticas desenvolvidas e implementadas na organização, posicionando-as com um nível de maturidade elevado na gestão dos seus riscos.

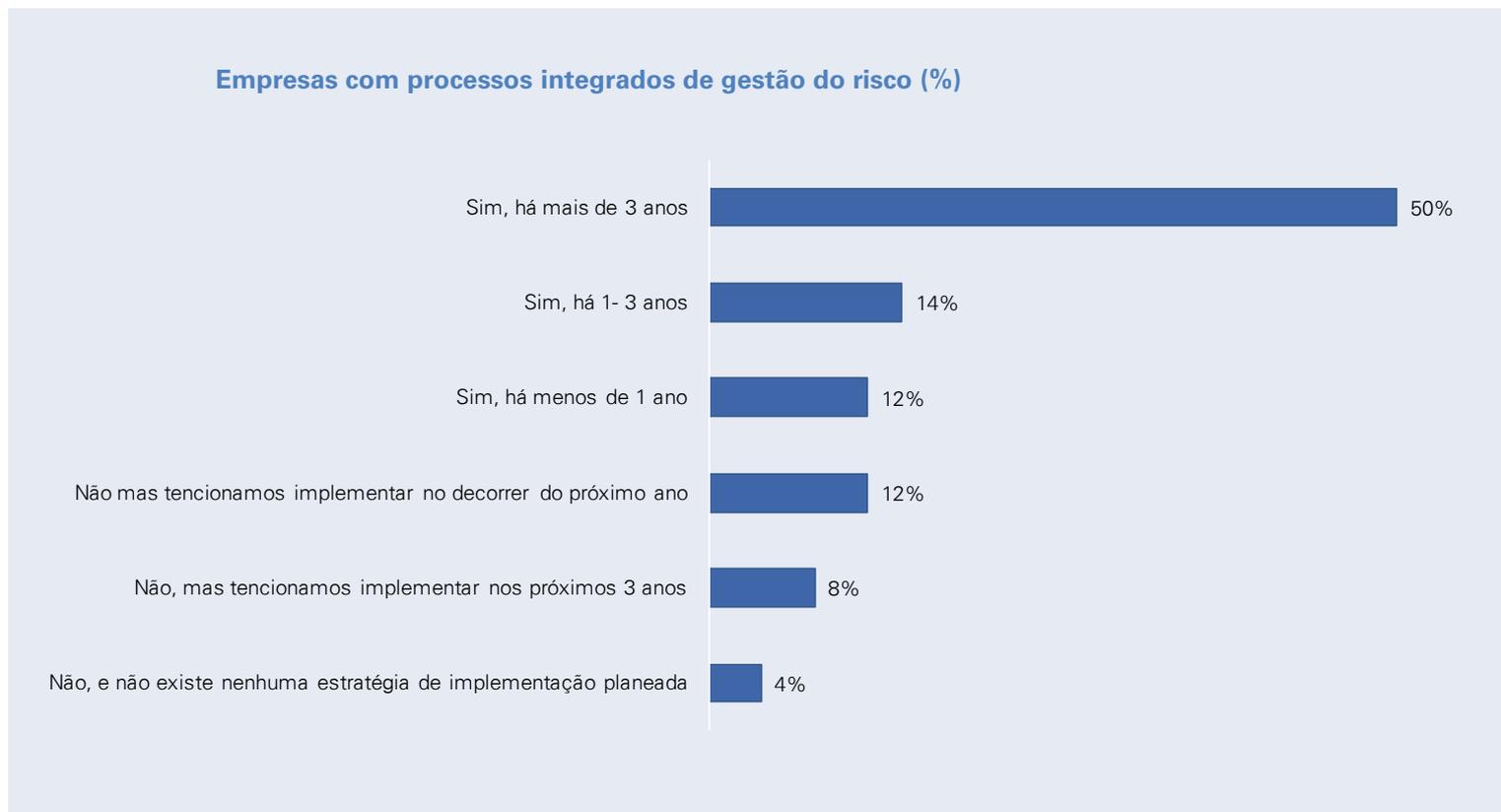


Na Gestão do Risco a sua empresa considera os seguintes aspectos?

- Os riscos geridos abrangem todo o universo de actuação da empresa e incluem temas, a título de exemplo, tais como risco de negócio, clientes, recursos humanos, infra-estruturas, tecnologia, fornecimentos e projectos?
- São tomadas decisões de gestão tendo por base cenários de impacto nas demonstrações financeiras e utilizadas métricas de avaliação de impacto de riscos, tais como o *Value-at-risk*?
- São efectuadas validações objectivas e independentes da qualidade do *framework* de gestão do risco e do modelo de governo, numa base regular?
- São realizadas análises dos custos associados à gestão do risco, incluindo avaliação do custo-benefício de planos de mitigação/controlos (*cost of risk*)?
- Estão definidos níveis de tolerância ao risco e identificadas as acções a desenvolver no caso desses limites serem ultrapassados?
- São utilizados modelos de falhas corporativas, como os *A-scores* e os *Z-scores* para análise de probabilidades de falha de forma contínua?

Contudo, apesar de alguma maturidade demonstrada pelo universo de empresas participantes, apenas 50% das mesmas refere a existência de um plano global e estruturado de gestão do risco.

Não obstante, o facto de 77% das empresas deter já processos formais e integrados de gestão do risco e das restantes 23% apenas uma não ter delineada uma estratégia de implementação, traduz a relevância que as empresas começam a atribuir a esta temática.



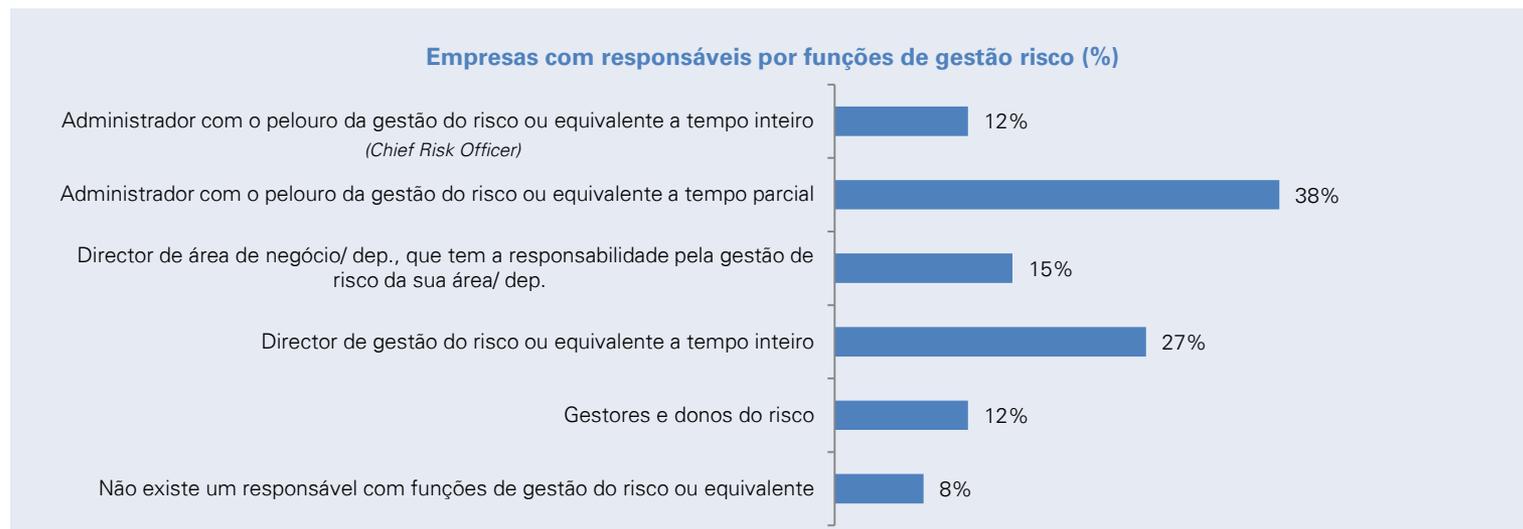
No que respeita ao Governo do risco, ainda que uma estrutura bem instituída não signifique imediatamente um adequado processo de gestão do risco, é sem dúvida um excelente facilitador.

Quase metade das empresas participantes neste estudo (46%) refere que contam na sua estrutura com um Comité de Gestão do Risco. Este resultado é surpreendente em Portugal se considerarmos que a nível internacional apenas 33% das empresas criaram na sua estrutura um Comité de Gestão do Risco ⁽³⁾.

No universo de empresas participantes, existem ainda duas empresas onde não foram atribuídas quaisquer responsabilidades pela gestão do risco. O facto de apenas três empresas referirem terem identificados gestores e donos do risco faz transparecer o baixo nível de maturidade dos modelos de governo do risco implementados.

Não obstante o facto de apenas 27% do universo referir deter um responsável por este tema dedicado a tempo inteiro (7 no total das 26 inquiridas), a existência de um Administrador com o pelouro da gestão do risco em 50% das empresas denota alguma evolução, apesar de tímida, nos modelos de gestão do risco nas empresas em Portugal.

A nível internacional a realidade é um pouco diferente, sendo que 39% das empresas já nomearam um *Chief Risk Officer* (em comparação com 12% em Portugal) e consideram que esta iniciativa trouxe melhorias nos processos de gestão do risco.



(3) *Risk Management – A driver of enterprise value in the emerging environment*, KPMG, 2011

Uma outra conclusão deste estudo é que 62% das empresas referem incorporar temas da gestão do risco na definição dos seus objectivos estratégicos. Do total de participantes, 46% dos responsáveis de risco estão envolvidos directamente em iniciativas e processos estratégicos da organização.

A incorporação do risco nos processos estratégicos das empresas é referida pelas mesmas como sendo realizada através da política de gestão do risco definida, da monitorização de indicadores de risco e através da Missão, Visão e Valores.

Mecanismos utilizados pelas empresas para consolidar a incorporação dos temas da gestão do risco nos objectivos estratégicos (% de empresas)	
27%	Política de gestão do risco reflectida na Missão, Visão e Valores da organização, com resultados comunicados no Relatório de Gestão
50%	Indicadores de custo/benefício de exposição ao risco transversais a todo o negócio e organização
61%	Política de gestão do risco e seus resultados comunicados no Relatório de Gestão

Em termos de mapeamento do risco as empresas detêm nesta altura a capacidade de identificação e priorização dos seus riscos críticos.

Para os riscos críticos, a grande maioria das empresas considera deter métodos maduros ou avançados na gestão dos riscos críticos, sendo que 85% das empresas efectuou uma auto-avaliação da maturidade na gestão dos seus riscos com uma nota igual ou superior a 3 (numa escala de 1 - Menor maturidade a 5 – Maior maturidade).

Estes resultados são bastantes positivos se atendermos ao facto da gestão do risco considerar a este nível, a implementação de planos de mitigação e de controlos e o estabelecimento de ferramentas de contingência em caso de ocorrência de eventos de riscos.

Apesar destes indícios da implementação de práticas de avaliação sistemática do risco, apenas metade das empresas tem definidos limites de exposição, o que espelha avaliações do risco que podem ainda estar pouco robustas.

Os mecanismos de avaliação do risco utilizados baseiam-se na sua maioria em critérios qualitativos, sendo poucas as empresas que integram avaliações quantitativas do risco, muitas das vezes circunscritas a um universo reduzido de riscos.

A sofisticação dos modelos de avaliação do risco através da introdução de critérios quantitativos e de índole financeira, permite a realização de avaliações mais efectivas e objectivas dos impactos dos riscos.

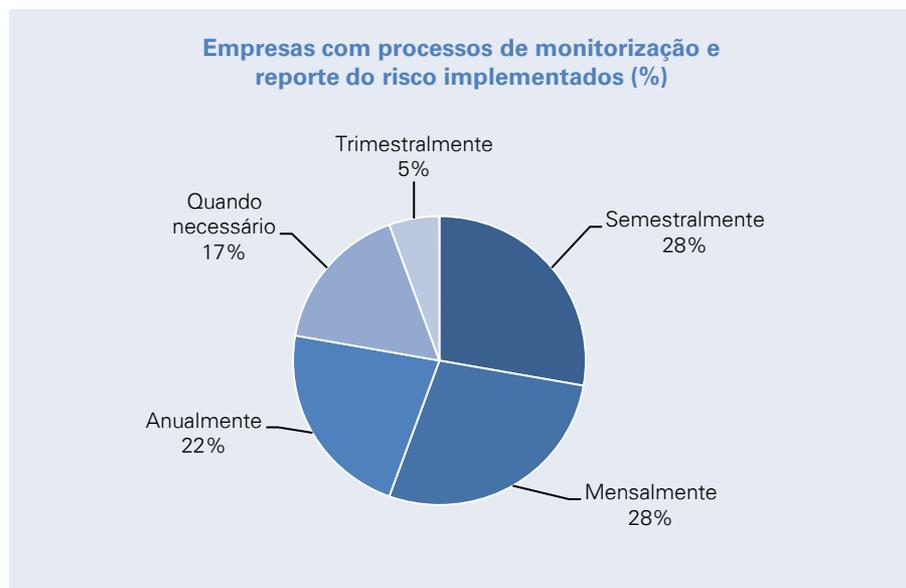
Consequentemente, esta sofisticação traduz-se no aperfeiçoamento dos processos de identificação e análise dos riscos, a que empresa está mais exposta, que deve gerir em primeira instância e para os quais deve canalizar os seus esforços/investimentos.

Apesar da criticidade de uma correcta avaliação dos riscos, apenas 42% das empresas, do total do universo de participantes neste estudo, refere que os impactos do risco são quantificados numa perspectiva financeira. As empresas que referem realizar avaliações a este nível pertencem na sua maioria aos sectores das utilities, comunicações, construção e infra-estruturas, a maioria cotadas em bolsa e com operações a nível internacional.



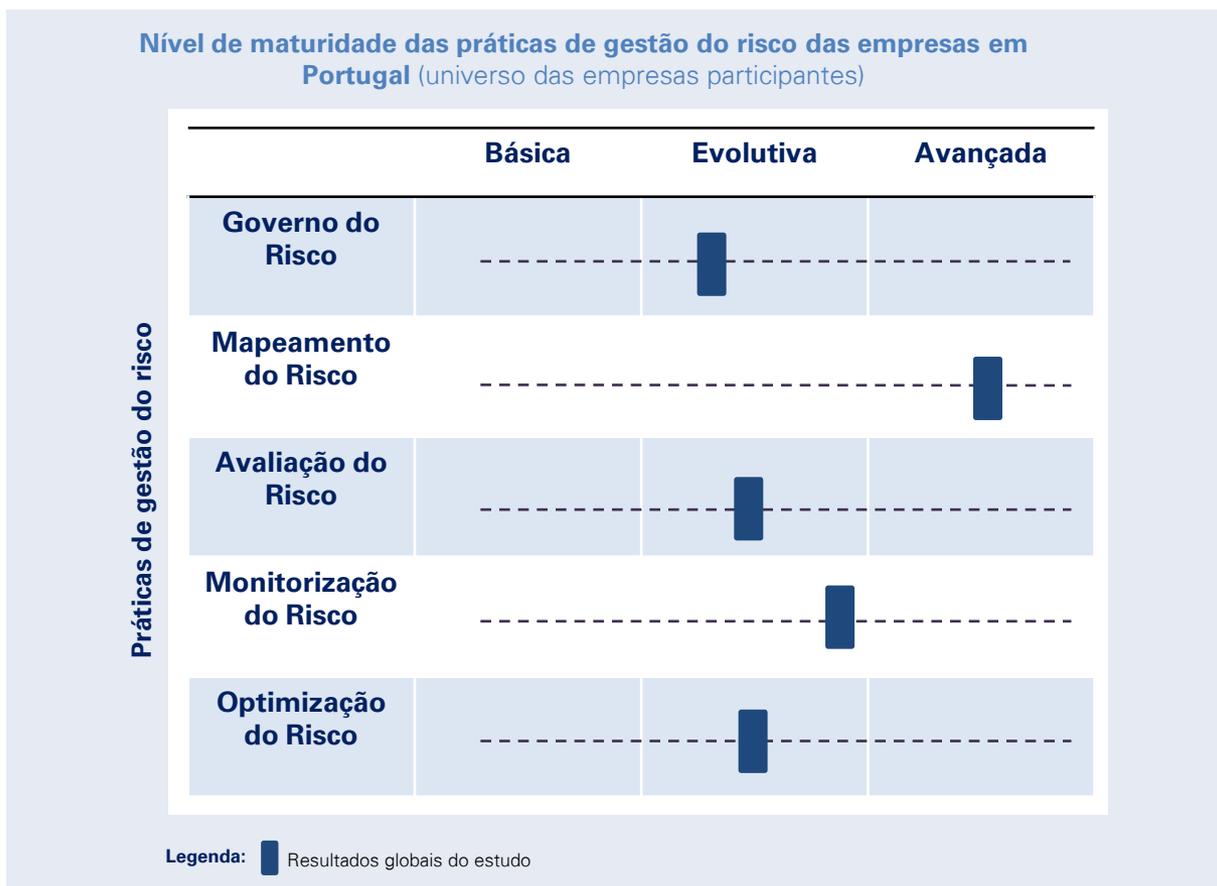
A monitorização e o reporte dos riscos é uma outra vertente em que as empresas incorporam práticas de gestão já bastante robustas. No entanto, foram ainda identificadas algumas áreas de melhoria neste domínio.

Do universo de empresas participantes, 70% afirma deter um processo de monitorização e reporte das iniciativas de gestão do risco. Destas empresas, 83% efectua a monitorização e o reporte pelo menos numa base anual, mas apenas 28% o faz com uma periodicidade mensal.



De realçar que o conjunto de empresas que não possui implementados processos de monitorização e reporte ou que apenas reporta "Quando necessário", ascende a um total de 11 empresas, representando 42% do total das empresas que participam no estudo.

Este resultado está claramente aquém do que se gostaria de verificar como prática nas empresas portuguesas, se tivermos em consideração que a periodicidade está intrinsecamente relacionada com os ciclos de negócio.



Em suma, as empresas nacionais que participam neste estudo já adoptam práticas sistemáticas de gestão do risco nas suas diversas vertentes, nomeadamente no que se refere ao mapeamento de riscos e até a um determinado nível, à monitorização e reporte dos mesmos.

Ainda assim, é possível observar que as áreas de governo e de avaliação do risco são aquelas que apresentam as maiores oportunidades de melhoria.

A maioria das empresas detêm planos de investimento em iniciativas de gestão do risco para os próximos dois anos (83%). Por esta razão, é espectável que se assista ao reforço por parte das empresas portuguesas de práticas de gestão do risco, no sentido de as tornar mais efectivas.



Tendências futuras



Quando avaliamos a evolução da implementação de processos de gestão do risco nas empresas a nível internacional o resultado é elucidativo. De acordo com vários estudos recentes, na última década, o número de empresas a aderir ao desenvolvimento de abordagens de gestão do risco mais do que duplicou.

Com a introdução de uma gestão do risco integrada, as empresas tornam-se mais proactivas na identificação e gestão dos seus riscos, aplicando a sua experiência e conhecimento no suporte às decisões estratégicas, aumentando assim o desempenho, o valor e a reputação da própria marca.

Também em Portugal, como demonstrado neste estudo, as empresas possuem já algumas práticas de gestão do risco implementadas e têm planos de investimento para o futuro reflectindo o alinhamento com as tendências internacionais.

Das 26 empresas participantes, 21 tem um plano para investir no curto prazo nesta área, sendo que os investimentos previstos incluem na sua maioria o desenvolvimento de iniciativas que permitam o envolvimento da gestão do risco com os processos/unidades de negócio.



Principais iniciativas previstas pelas Empresas nos seus planos de investimento em gestão do risco (%)

- Alinhamento de processos e procedimentos de gestão do risco com os objectivos de negócio (48%);
- Desenvolvimento de uma cultura do risco transversal à organização (48%);
- Integração dos processos e procedimentos de gestão do risco nos processos de gestão corporativa (33%);
- Melhoria da qualidade e frequência do reporte de informação do risco aos *stakeholders* (33%);
- Melhoria das metodologias de avaliação do risco e/ou análise de exposição ao risco (29%);
- Criação de processos e procedimentos de gestão do risco integrados no negócio (29%);
- Realização de previsões, testes e cenários de gestão do risco (19%);
- Implementação de sistemas de IT e outras ferramentas de suporte à gestão do risco (19%);
- Estabelecimento e desenvolvimento de uma função dedicada exclusivamente ao risco (14%);
- Integração dos objectivos dos processos e procedimentos de gestão do risco em indicadores de performance (14%);
- Redefinição das funções e responsabilidades da gestão do risco (10%).

A preocupação que as empresas estão a colocar na criação de uma cultura corporativa vocacionada para a gestão do risco, transversal e em todos os níveis da organização tem vindo a ser cada vez mais notória. Este elemento é fundamental para uma gestão do risco efectiva e, conseqüentemente, se tomarem decisões cada vez mais suportadas, sob pena de descontinuidade de negócio. A incorporação da gestão do risco nas organizações constitui um grande desafio para as empresas, num contexto em que o enquadramento interno e externo se altera constantemente e no qual surgem sucessivamente novas situações para gerir.

A nível internacional a principal razão apontada pelas empresas para investir no desenvolvimento das funções do risco e controlo ⁽⁴⁾, passa por reduzir a exposição da organização ao risco (57% das empresas), seguida da melhoria da *performance* (37%) e a tentativa de evitar escândalos éticos e reputacionais (34%).

Para as empresas Portuguesas, as principais motivações para a realização destes investimentos são ligeiramente diferentes, sendo de notar que evitar “perdas não antecipadas dentro da indústria/organização” não foi apontada como razão para investir na gestão do risco por nenhuma das empresas participantes.

As principais razões passam por a gestão do risco ser vista como uma boa prática de gestão (57% das empresas), pelo reconhecimento que a implementação destes processos são uma forma de satisfazer as expectativas dos *stakeholders* (35%), ser uma forma de contribuir para o desenvolvimento do negócio (31%), bem como de colmatar a exigência de requisitos legais e regulamentares (31%) e de minimizar os impactos da crise financeira (27%). A satisfação das expectativas do Conselho de Administração e da Comissão de Auditoria, foi também apontada, por 19% das empresas, como uma das principais razões para a implementação de processos e procedimentos de gestão do risco.

Princípios e directrizes de Gestão do Risco: ISO 31000:2009

Os princípios, *framework* e processo de gestão do risco considerados na ISO 31000 podem ser utilizados pelas empresas a qualquer nível e para qualquer tema.

O seu objectivo é dotar as empresas de referências internacionais para uma gestão do risco mais sistemática, credível e eficaz, recomendando que sejam desenvolvidos e implementados *frameworks* de gestão do risco como forma de integração dos diversos sistemas de gestão das organizações.

(4) *Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities*, KPMG, 2013 – estudo realizado a mais de 1.000 empresas a nível internacional

Por outro lado, as empresas apontam também neste estudo para as consequências que podem decorrer da não adopção de planos globais e estruturados de gestão do risco. No seu entendimento, a menor celeridade na detecção de eventos do risco e no desenvolvimento de acções de mitigação, bem como uma maior dificuldade na identificação e avaliação dos riscos mais relevantes para a organização, são as duas principais consequências apontadas.

Quando inquiridas sobre os factores críticos de sucesso no desenvolvimento da prática de risco, quase todas as empresas que planeiam investir neste domínio consideram como cruciais o apoio da gestão de topo, a formação e partilha de conhecimento e a capacidade de demonstrar a materialidade e tangibilidade do tema.

De acordo com estudos recentes da KPMG⁽⁵⁾, a nível internacional as empresas consideram como principais barreiras na implementação

destes processos, a inexistência de conhecimentos específicos nestas matérias (42%), a complexidade do próprio processo de gestão do risco (36%) e a prioritização do tema na organização (33%). A falta de clareza dos benefícios dos processos de gestão do risco e a resistência da gestão de topo para investir nestes temas, apresenta-se em 4º lugar (31%) e em 7º lugar (21%) respectivamente, demonstrando uma posição bastante diferente dos desafios apontados pelas empresas portuguesas.

Principais factores-chave para o desenvolvimento da prática de gestão do risco das empresas (%)



(5) *Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities*, KPMG, 2013 – estudo realizado a mais de 1.000 empresas a nível internacional

A gestão do risco continuará certamente a ganhar a confiança da gestão de topo e a ser considerada uma prioridade para os diferentes níveis dentro da organização. Neste contexto, o risco deixará também de ser visto como reactivo e defensivo (preservação do valor), tornando-se proactivo e criativo (criação de valor), contribuindo positivamente para a competitividade das empresas.

No futuro, as empresas devem estar munidas de ferramentas de gestão do riscos, adaptadas às suas necessidades, que lhes permita não só suportar a tomada de decisões, mas igualmente permitir a identificação de novas oportunidades de negócio.

Pela importância e benefícios que o desenvolvimento da gestão do risco traz para as empresas, a APQ e a KPMG comprometem-se a desenvolver novas edições deste estudo para dar a conhecer e avaliar a evolução destes temas em Portugal.



Contactos

KPMG Advisory - Consultores de Gestão, S.A.

Edifício Monumental
Av Praia da Vitória, 71 A - 11º
1069-006 Lisboa

Jorge Santos

Partner, Advisory
+351 210 110 037
jorgesantos@kpmg.com

Isabel Guimarães

Manager, Advisory
+351 210 110 913
iguimaraes@kpmg.com

APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade

Pólo Tecnológico de Lisboa
Rua Carlos Alves, nº 3
1600-515 Lisboa

António Ramos Pires

Presidente da Direcção
+351 214 996 210
geral@apq.pt

Isabel Almeida

+351 214 996 210
isabel.almeida@apq.pt

A informação contida neste documento é de natureza geral e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica.

© 2013 KPMG Advisory - Consultores de Gestão, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal. O nome KPMG, o logótipo e "cutting through complexity" são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International").