MARIA DA CONCEIÇÃO GONÇALVES FERREIRA VAZ SOUSA

A GESTÃO DO RISCO NAS EMPRESAS – COMPARAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO RISCO, NO SETOR DA CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL E NO REINO UNIDO

Universidade Lusófona do Porto

Faculdade de Economia e Gestão

Porto

2012

MARIA DA CONCEIÇÃO GONÇALVES FERREIRA VAZ SOUSA

A GESTÃO DO RISCO NAS EMPRESAS - COMPARAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO RISCO, NO SETOR DA CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL E NO REINO UNIDO

Dissertação apresentada na Universidade Lusófona do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Prof. Doutor Henrique Diz
Co-Orientador: Dr. Luís Soveral

Universidade Lusófona do Porto

Faculdade de Economia e Gestão

Porto

2012

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.

Charles Darwin

Agradecimentos

Manifesto os meus agradecimentos a todos os que de alguma forma contribuíram para a elaboração e conclusão deste trabalho. Não posso de deixar de destacar a disponibilidade e apoio do Professor Henrique Diz, que desde o primeiro momento me apoiou neste projeto.

.

Resumo

O risco faz parte do dia a dia das organizações e atualmente mais do que nunca deve ser gerido de uma forma consciente. As organizações como forma de transparência na divulgação da informação para os investidores e outras partes interessadas, devem expor as suas políticas de risco e a forma como pretendem alcançar os objetivos que se propõem numa ótica de continuidade e sustentabilidade. Os mercados globais com grande complexidade e forte concorrência levam a que as empresas se afirmem pela sua capacidade de organização.

No setor da construção a dispersão geográfica das obras e a correspondente dispersão dos ativos de produção, os concursos públicos e a apresentação de preço assumem especial relevância em termos de análise de risco. Atualmente na matéria da gestão do risco existem várias recomendações ao nível do governo das sociedades e vários modelos que servem de guião para as empresas implementarem na sua gestão do risco. A estrutura conceptual mais atual e considerada o ‘state of the art’ na matéria de gestão do risco é a ISO 31000 Risk management – Principles and Guidelines. Esta norma pretende definir princípios que permitam a cada organização desenvolver um modelo feito à medida, ajustado aos seus processos e alinhado com a sua estratégia

Palavras- chave

Risco, gestão do risco, governo das sociedades, ISO 31000

Abstract

Risk is part of organizations day-to-day and must be managed on a conscious manner. Organizations should communicate to investors and other stakeholders its risk management policies and how they intend to achieve their goals on a continuous and sustainable way. Highly complex global markets and strong competition lead companies to strive through its organization capacity or skills.

In the construction sector, geographic dispersion of works, construction assets dispersion, public contests and price negotiations are particularly relevant in terms of risk analysis. Today there are several recommendations in terms of corporate governance that serve as a guideline for companies to implement in their risk management systems. The most updated conceptual structure, and considered the state-of-the-art in terms of risk management, is ISO 31000 Risk Management – Principles and Guidelines. This norm intends to define the principles that allow each organization to develop its own model, adjusted to its processes and aligned with its strategy.

Key -words

Risk, risk management, corporate governance, ISO 31000

Siglas e Abreviaturas

AAA – American Accounting Association
AICPA – American Institute of Certified Public Accountants
ALARA – As Low As Reasonably Achievable
BAT – Best Available Technology
BB – Balfour Beatty plc
CA – Conselho de Administração
CEO – Chief Executive Officer
CFO – Chief Financial Officer
CIAR – Comissão de Investimento Auditoria e Risco
CMVM – Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários
COSO – Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CRO – Chief Risk Officer
DNP – Documento Normativo Português
ERM – Entreprise Risk Management
EUA – Estados Unidos da América
FEI – Financial Executives International
FERMA – Federation of European Risk Management Associations
FMEA – Failure Mode and Effects Analysis
GAR – Gabinete de Auditoria e Risco
HAZOP – HAZard analysis and OPerability Study
HR Treasury – Her Majesty's Treasury
IIA – The Institute of Internal Auditors
IMA – Institute of Management Accountants
IPCG – Instituto Português de Corporate Governance
IPQ – Instituto Português da Qualidade
IRM – Institute of Risk Management
ISO - International Organization for Standardization
PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PDCA – Plan Do Check Act
PSI – Portuguese Stock Index
PT – Portugal

PWC – PricewaterhouseCoopers

SDC – Soares da Costa

SEC – Securities and Exchange Commission

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

SOX – Sarbanes-Oxley Act

UK – United Kingdom

VN – Volume de Negócios

ÍNDICE GERAL

Introdução **10**

1 A Problemática do Risco **13**

1.1 Definição de risco 13

1.2 Risco e Incerteza - Gestão do risco 18

2 Governo das Sociedades e Risco **25**

2.1 O Código de Governo das Sociedades do Reino Unido 25

2.2 Governo da Sociedade no Reino Unido e Gestão do risco 28

2.3 O Governo das Sociedades em Portugal 30

2.4 Código de Governo das Sociedades Português - Regulamento 1/2010 CMVM 32

2.5 Governo das Sociedades em Portugal e Gestão do risco 34

2.6 Anteprojeto do "Código de Bom Governo das Sociedades" – IPCG (2009) 35

3 Modelos de Gestão do risco – desenvolvimento de uma estrutura de Risco na Organização **39**

3.1 COSO ERM 39

3.2 A ISO 31000 43

4 A Aplicação prática: comparação da aplicação das boas práticas da gestão do risco nos grupos económicos do setor da Construção. **57**

4.1 Características gerais da Indústria da Construção 57

4.2 Os critérios de seleção dos Grupos Económicos a comparar. 58

4.3 Caracterização de cada um dos Grupos Económicos 61

4.3.1 Mota Engil SGPS, S.A. 61

4.3.2 Grupo Soares da Costa SGPS, S.A. 66

4.3.3 Balfour Beatty, plc 70

4.3.4 Carillion, plc 74

4.4 A comparação 76

Conclusões **86**

Bibliografia **88**

Índice de Ilustrações

Ilustração 1: A palavra risco em chinês é composta por dois caracteres, um que significa perigo e outro oportunidade (obtido no Google imagens para a pesquisa ”risco chinês”) 12
Ilustração 2: quadro resumo da evolução do conceito “risco” e “gestão do risco” 16
Ilustração 3: Cubo do COSO – ERM (2004) 42
Ilustração 4: Princípios da gestão do risco (adaptado da ISO 31000:2009) 49
Ilustração 5: Estrutura da gestão do risco (adaptado da ISO 31000:2009) 50
Ilustração 6: Processo da gestão do risco (adaptado da ISO 31000:2009) 52
Ilustração 7: Relação entre os princípios, a estrutura e o processo da gestão do risco (adaptado da ISO 31000:2009).....55
Ilustração 8: Ranking das 50 maiores empresas de construção europeias (European powers of construction, Deloitte (2011).....60
Ilustração 9: Organograma do governo societário da Mota-Engil (Relatório e contas da Mota-Engil, 31/12/2010).....62
Ilustração 10: Organograma do governo societário do Grupo Soares da Costa (adaptado de Relatório e contas da Grupo Soares da Costa, 31/12/2010) 67
Ilustração 11: Organograma do governo societário da Balfour Beatty (Relatório e contas da Balfour Beatty, 31/12/2010) 71
Ilustração 12: quadro comparativo da posição na lista das 50 maiores da Europa 76
Ilustração 13: gráfico comparativo do volume de negócios 77
Ilustração 14: gráfico comparativo do número de colaboradores 77
Ilustração 15: gráfico comparativo da percentagem do negócio da construção no total do volume de negócios.....78
Ilustração 16: gráfico comparativo do volume de negócios por mercados, interno e externo 78
Ilustração 17: gráfico comparativo do *free float*.....79
Ilustração 18: gráfico comparativo do Endividamento Líquido.....80
Ilustração 19: quadro com principais riscos operacionais e respetivas medidas mitigadoras da Carillion. 81
Ilustração 20: esquemas de responsabilização e de gestão de risco da BB. 82
Ilustração 21: quadro dos riscos da Balfour Beatty 83
Ilustração 22: quadro comparativo dos principais aspetos da gestão do risco 84

Introdução

Muito se fala de risco e este está presente em todas as ações do nosso quotidiano. Todos gerimos risco no nosso dia-a-dia, porém esta gestão é feita empiricamente e não de uma forma planeada e sistematizada. A vida das empresas, pelos riscos que correm e pelas ocorrências que se têm vindo a verificar ao nível da perda de valor e até da interrupção abrupta da sua atividade, leva a pensar o risco e a sua gestão de uma forma mais séria e sistemática.

As empresas para crescerem necessitam de capital e recorrem ao mercado, a investidores que aplicam as suas poupanças na expectativa da obtenção de retornos superiores aos dos produtos alternativos denominados “sem risco”. Estes investidores têm que ter informação para decidirem entre o investimento numa empresa ou noutra e por isso existe regulamentação (Códigos de Governo das Sociedades, entre outros), no sentido de obrigar as empresas cotadas a publicarem uma serie de informação. Não obstante todos estes regulamentos, certo é que, de vez em quando, assistimos a crises económicas e à perda repentina e acentuada do valor dos ativos nos quais os investidores aplicaram as suas poupanças. Esta perda de valor reflete-se no funcionamento dos mercados e consequentemente na dificuldade das empresas obterem capital necessário à prossecução dos seus ambiciosos planos de crescimento. Desde 2008 que assistimos a uma crise financeira que ainda não se consegue perspectivar o fim. É um momento ideal para repensar o risco das organizações e implementar sistemas de gestão do risco que previnam no futuro perdas de valor como as que aconteceram recentemente.

Atualmente vemos cada vez mais responsáveis das empresas focados no risco. Não será de admirar, uma vez que além de as agências de *rating* terem incluído a gestão do risco no âmbito das suas avaliações, o risco dos negócios aumentou significativamente. As empresas cada vez mais apostam em novos produtos, novos mercados, aquisição de empresas, parcerias, subcontratação de serviços de apoio e de áreas importantes como a produção e as vendas. Todas estas atividades fazem parte da atividade das grandes empresas e fazem com que o risco aumente.

A matéria da gestão do risco não é nova mas nos últimos anos aparece com uma nova abordagem. Uma gestão do risco mais estratégica, com políticas bem

definidas, com uma definição dos riscos que a organização está disposta a assumir e uma avaliação sistemática do cumprimento desses limites. Por outro lado, um mundo em constante mudança exige a reformulação permanente da política de risco. Começam a aparecer departamentos nas empresas para tratar este assunto, para ajudarem os órgãos de gestão a identificarem, definirem e gerirem todos os riscos da empresa.

Existem riscos que fazem parte do negócio. Os gestores dos negócios, melhor que ninguém, sabem que assumir risco é uma condição para a criação de valor, particularmente nos mercados altamente competitivos e indústrias em constante evolução. A gestão eficaz do risco está em identificar de forma clara e transparente quais os riscos que se assumem e aqueles que se evitam ou eliminam.

Knight, K. (2009), APUD (ISO, 2009, http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1266 em 18/11/2009) na apresentação da ISO 31000, defende que a crise financeira atual resulta da falha na gestão efetiva do risco, e que se espera que esta ISO ajude a indústria e o comércio, publico e privado, a emergir da crise.

Em Portugal ainda são poucas as empresas que têm uma gestão do risco a funcionar de acordo com as melhores práticas conhecidas. A ISO 31000 ainda não foi traduzida e publicada em Portugal existido apenas a norma internacional. No entanto, em Maio de 2011, foi publicada pelo IPQ (Instituto Português da Qualidade) a DNP ISO Guia 73 – Gestão do Risco – Vocabulário, o que vem ao encontro da necessidade de orientações e de uma metodologia que permita a qualquer empresa gerir o risco.

Existe também o COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (Enterprise Risk Management), que é uma metodologia para a gestão do risco.

O próprio conceito de risco tem evoluído ao longo do tempo, e aquilo que inicialmente era visto apenas como um aspeto negativo, agora aparece como oportunidade. Uma coisa é certa, o conceito risco aparece sempre relacionado com incerteza.



Ilustração 1: A palavra risco em chinês é composta por dois caracteres, um que significa perigo e outro oportunidade (obtido no Google imagens para a pesquisa ”risco chinês”)

A metodologia a seguir será numa primeira fase definir a problemática do tema, definindo os conceitos: “Risco” e “Gestão do Risco”, bem como a própria evolução dos mesmos. A fase seguinte será o enquadramento do tema nos regulamentos de governo de sociedades Português e do Reino Unido. O objetivo é identificar as principais linhas orientadoras e específicas sobre a gestão do risco no âmbito do governo societário nestes dois países bem como o seu estado atual. Não se poderá deixar de analisar as metodologias existentes para a implementação de sistemas de gestão do risco nas organizações. Neste ponto far-se-á a apresentação das principais linhas de orientação do modelo do COSO - ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management) e da norma internacional ISO 31000 Risk management – Principles and guidelines (2009).

Uma vez enquadrada a temática, estarão reunidas as condições para o estudo comparativo das práticas de gestão do risco em quatro empresas cotadas do setor da construção, duas portuguesas e duas inglesas.

O objetivo final é concluir sobre a forma de gestão do risco e o nível de profundidade na abordagem e divulgação de informação ao mercado, de acordo com as boas práticas do governo das sociedades.

1 A Problemática do Risco

1.1 Definição de risco

A definição de risco que aparece na generalidade dos dicionários está relacionada com aspetos negativos, e confirmamos esta posição no dicionário da língua portuguesa da Porto Editora: “Possibilidade de um acontecimento futuro e incerto”, “perigo” sendo perigo: “situação que ameaça existencia de uma pessoa ou coisa”

Para Ulrich Beck (1994), risco é o “*Potencial negative impact to an asset or value that results from some present or future process or event*”

As publicações mais antigas, caso de Beck (1994), também assumem apenas a parte negativa do risco. Aqui o risco é visto como o potencial impacto negativo num ativo ou valor, provocado por um evento ou processo, presente ou futuro. Nesta definição podemos distinguir vários aspetos do risco: a incerteza, uma vez que fala em potencial e em futuro; a origem que aparece relacionada com eventos e processos; e o efeito sobre tangíveis ou intangíveis.

“*Risk can be defined as the combination of the probability or an event and its consequencies. There is the potencial for events and consequences that constitute opportunities for benefit (upside) or threats to success (downside)*” IRM, (2002).

Em 2002, o IRM (Institute of Risk Management, UK) considerava o risco como a combinação entre a probabilidade de ocorrência de um evento e as suas consequências. Este conceito tem subjacente a possibilidade de existirem situações de oportunidade (positivas) e situações de ameaça ao sucesso (negativas). No entanto, com a publicação da norma ISO 31000, o IRM adota a definição mais abrangente de risco desta norma.

“*Risk is defined as this uncertainty of outcome, whether positive opportunity or negative threat, of actions and events*”. Orange Book from HM Treasury (2004)

Em 2004, o governo do Reino Unido assume o risco como a incerteza nos resultados, decorrente de ações ou eventos, que podem ser oportunidades positivas ou ameaças negativas. De acordo com esta definição, o risco tem que

ser analisado tendo em consideração a probabilidade de ocorrência de um evento e o impacto que resulta no caso dessa situação efetivamente ocorrer.

"*Events can have negative impact, positive impact, or both. Events with negative impact represent risks, which can prevent value creation or erode existing value*". COSO(2004)

O COSO define risco como o impacto negativo de eventos que podem impedir a criação de valor ou até destruir o valor existente. O risco é a possibilidade de ocorrência de um determinado evento que põe em causa os objetivos de uma organização. O COSO parte do princípio que o objetivo de uma organização é a criação de valor. Por outro lado, na análise de risco não desconsidera o impacto positivo da ocorrência de eventos, ou seja, a possibilidade de ocorrerem eventos que tenham impacto positivo que podem compensar impactos negativos ou representar oportunidades para a realização de objetivos.

"*The volatility of returns leading to "unexpected losses", with higher volatility indicating higher risk*", Crouhy (2005).

Crouhy encontra a sua definição de risco associada a volatilidade. Será de referir que este autor se focaliza no risco financeiro. Assim, define risco como sendo a volatilidade dos resultados relativamente a perdas inesperadas, com maior volatilidade a indicar maior risco. Para Crouhy (2005) o risco é um termo abstrato. Não está associado com o "tamanho" do custo ou da perda, e dá o exemplo dos custos de vida de uma família, que apesar de serem expressivos em termos de valor anual não representam uma ameaça, pois podem ser razoavelmente quantificados e fazem parte dos planos. O risco real é se esses custos aumentam de uma forma inesperada, ou se aparecem outros gastos que de repente nos impedem de conseguir manter o nível da despesa. Aqui percebe-se a diferença entre os conceitos de gestão do risco: custos esperados e custos inesperados.

"*Risk is the potential for loss caused by an event (or series of events) that can adversely affect the achievement of a company objectives*". The Risk Intelligent Enterprise, Deloitte, (2006)

O risco é a perda potencial causada por um evento ou uma serie de eventos que põe em causa os objetivos da companhia. Com esta definição afirmam assegurar quer a proteção do valor existente como o aprimoramento do

crescimento dos objetivos no futuro. Ou seja, a gestão do risco não passa só pelo desejo de evitar que sucedam coisas negativas, mas também a necessidade de acontecerem coisas positivas. Assim, o risco não é visto apenas como uma vulnerabilidade para os aspetos negativos, mas também como a prevenção ou preparação para reter os aspetos positivos.

"*Risk is the potential for loss or the diminished opportunity for gain caused by events that can adversely affect the achievement of a company's objectives*". Internal Auditing, Risk Intelligence July/August (2007)

Esta definição de risco é pouco diferente da anterior. No entanto incorpora explicitamente a parte positiva do risco, a oportunidade para obter ganhos.

Finalmente, apresentamos a definição de risco considerada o "*State of the art*" da matéria, a definição da norma internacional de gestão do risco.

"Effect of uncertainty on objectives. An effect is a deviation from the expected – positive and/or negative. Objectives can have different aspects (such as financial, health and safety, and environmental goals) and can apply at different levels (such as strategic, organization-wide, project, product and process). Uncertainty is the state, even partial, of deficiency of information related to, understanding or knowledge of an event, its consequence, or likelihood". ISO 31000:2009.

E a respetiva tradução oficial.

*"*Efeito da incerteza na consecução dos objectivos. Um efeito é um desvio, positivo ou negativo, relativamente ao esperado. Os objectivos podem ter diferentes aspectos (financeiros, de saúde e segurança, ambientais, entre outros) e podem ser aplicados a diferentes níveis (estratégico, em toda a organização, de projecto, de produto e de processo).A incerteza é o estado, ainda que parcial, de deficiência de informação relacionado com a compreensão ou conhecimento de um evento, sua consequência ou probabilidade*"*. DNP ISO Guia 73: 2011

Esta é uma definição muito abrangente que se aplica a todas as atividades e em todos os contextos. Mais á frente apresentamos um capítulo dedicado a esta norma.

E por fim uma ultima definição.

"*Event with the ability to impact (inhibit, enhance or cause doubt about) the mission, strategy, projects, routine operations, objectives, core processes, key dependencies and/or the delivery of stakeholder expectations*". Hopkin (2010)

Esta definição de risco é apresentada por Hopkin (2010) como uma definição sua, alternativa à de várias organizações internacionalmente reconhecidas em matéria de risco, incluindo a norma ISO 31000. Assim, o risco é a ocorrência de um evento que tem impacto (restringe, aumenta ou provoca incerteza) na missão, estratégia, projetos, operações de rotina, objetivos, processos principais, dependências chave e/ou expectativas do acionista. Também nesta definição está presente a parte positiva e negativa do risco.

De acordo com Damodaran (2008) a definição de risco tem uma grande abrangência. Num primeiro momento aparece focada na probabilidade de ocorrência de eventos indesejáveis, depois com o foco na avaliação das consequências desses eventos indesejáveis e posteriormente na análise quer do lado positivo quer do lado negativo do potencial efeito. Damodaran (2008) usa o último conceito de risco – o risco gera oportunidades quando ficamos expostos a resultados que não desejamos.

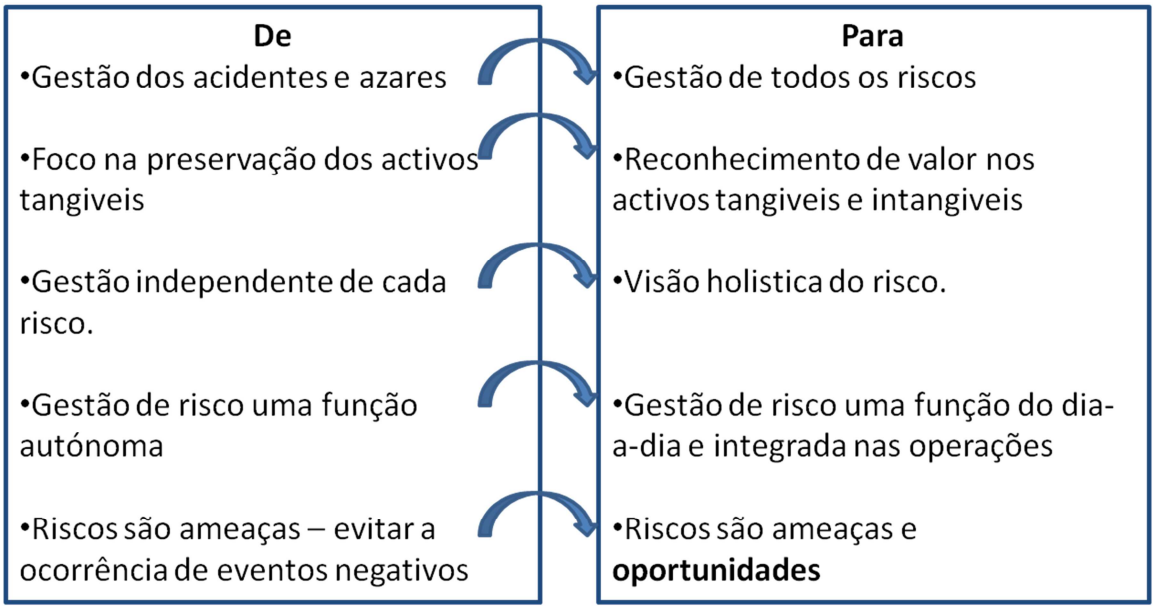


Ilustração 2: quadro resumo da evolução do conceito "risco" e "gestão do risco"
Adaptado de Wray (2010)

Neste quadro resumo do conceito do risco e gestão do risco associada podemos verificar que a gestão do risco evolui ao longo do tempo. Parte de um conceito de acaso até ser tratado como um tema abrangente integrado e gerido

no âmbito da criação de valor para as organizações. Esta evolução tem como base a evolução dos negócios (internacionalização e globalização) e a sua complexidade determinada desde logo pelas inter-relações existentes. O mundo muda, fica mais sofisticado e com essa sofisticação os conceitos evoluem. A informação circula rapidamente e a tecnologia é facilmente acolhida pela concorrência determinando que as empresas tenham que estar em constante evolução para conseguirem sobreviver num mercado global e altamente competitivo. Estes aspetos levam a que as empresas tenham que encontrar vantagens competitivas em aspetos que anteriormente não eram acolhidos. A gestão do risco aparece recentemente como potenciadora de criação de valor e como um meio de identificação de oportunidades.

No entanto uma coisa é certa, o conceito risco aparece sempre relacionado com incerteza.

1.2 Risco e Incerteza - Gestão do risco

De acordo com Crouhy (2005) foi Frank Knight, que desde os anos vinte começou este debate: a variabilidade que pode ser quantificada em termos de probabilidade é a melhor forma de pensar o risco, enquanto que a variabilidade que não pode ser quantificada de forma alguma é a melhor forma de pensar a incerteza.

Mais tarde, em 2004 King apud Crouhy (2005) veio confirmar esta distinção apontando como exemplo a gestão dos seguros e dos fundos de pensões, que usam as estatística na análise e desenvolvimento dos seus produtos, mas não têm estatísticas para coisas como a esperança de vida das futuras gerações, sendo este um especto muito relevante para estes negócios. Assim, alguns aspetos do futuro continuam não só arriscados como incertos. Constata ainda que todas os projeções sobre longevidade feitas nos últimos 20 anos falharam. E conclui que, na gestão do risco um aspeto muito importante é a comunicação e o contexto. A informação deve ser contextualizada para se fazer uma análise de risco objetiva.

Os princípios da ISO 31000 contemplam que a gestão do risco trata explicitamente a incerteza e que se deve trabalhar com a melhor informação disponível e dar conta aos decisores de eventuais limitações da informação ou dos modelos utilizados.

Por outro lado, Holton apud Damodaran (2008) afirma que temos que ter dois ingredientes para existir risco:

- Incerteza acerca do potencial resultado do evento;
- Que o resultado seja relevante em termos de utilidade.

Pois se houver uma incerteza relativamente ao potencial impacto de um evento, mas se a consequência desse impacto não afetar nada nem ninguém, deixa de existir risco.

Segundo Crouhy (2005) a principal diferença entre a conceção intuitiva do risco e um tratamento mais formal, é o uso da estatística para definir a extensão e o potencial custo de qualquer exposição ao risco. Ou seja, o risco terá que ser analisado e quantificado.

Por outro lado Domodaran (2008) afirma que o propósito da gestão do risco é eliminar, remover ou reduzir a exposição ao risco. No entanto, aumentar a exposição a determinados riscos é uma parte integral do sucesso dos gestores de risco.

O risco faz parte do dia a dia da vida desde a nossa existência neste planeta. No entanto, a maior parte dos riscos que os seres humanos enfrentavam nos tempos da pré-história eram físicos. O desenvolvimento do comércio e dos mercados financeiros permitiu a separação entre o risco físico e económico.

Os indivíduos, em princípio devem ser avessos ao risco, mas também são atraídos ao risco e diferentes pessoas respondem de forma diferente aos mesmos estímulos. Por exemplo, a mesma pessoa que está disposta a arriscar a vida a escalar montanhas pode recusar-se a conduzir um carro sem pôr o cinto de segurança ou a investir em ações. Um outro exemplo é o jogo, uma das indústrias mais lucrativas do mundo. Se efetivamente os indivíduos fossem avessos ao risco, esta situação não se verificava.

Crouhy (2005), também explica a diferença entre cobertura de risco e gestão do risco. A primeira é uma medida para reduzir ou eliminar o risco, enquanto a segunda passa por reduzir alguns riscos, ignorar outros riscos e procurar novos riscos.

Nas organizações a gestão do risco deve ser uma preocupação de todos. No mundo atual a chave do sucesso está não no evitar o risco mas em tirar vantagem da oportunidade que ele oferece.

Damodoran (2007) apresenta uma questão sobre o porquê dos indivíduos e das organizações se exporem intencionalmente aos risco e aumentarem essa exposição ao longo do tempo. E apresenta a resposta, a única razão é o acreditarem que são capazes de explorar com vantagem esses riscos e criar valor, e dá o exemplo de várias empresas ao longo do último seculo que o fizeram: General Motors nos anos 20, IBM nos anos 50 e 60, Microsoft e a Intel nos anos 80 e 90 e mais recentemente, na última década, a Google. Estas empresas alcançaram o sucesso não a evitar o risco mas a enfrentá-lo, a assumi-lo. Alguns atribuem o sucesso destas companhias à sorte, no entanto a sorte só pode explicar um evento pontual como ter sucesso num produto ou num serviço. As empresas de sucesso conseguem replicar várias vezes os seus sucessos em

novos produtos e mercados. Para o fazerem têm que ter uma forma de organizar e gerir o risco que faz com que tenham vantagem sobre os seus concorrentes.

Thomas Watson, fundador da IBM, apud Damodoran (2007), afirmou que a forma mais rápida de ter sucesso é duplicar a taxa de fracassos.

Assim, o essencial da gestão do risco não é evitar ou eliminar risco mas decidir quais os riscos a explorar, quais os a passar para os investidores e quais devem ser evitados ou cobertos.

Parece evidente que quanto maior o risco assumido maiores os resultados obtidos. No entanto, o contrário também será verificável, ou seja quanto maior o risco maior a perda. A gestão do risco tem que encontrar o equilíbrio entre o assumir determinados riscos de forma a criar valor e a manutenção do valor da empresa, ou seja a não destruição de valor. Este equilíbrio terá que ter em conta que nunca poderá pôr em causa a continuidade da atividade, ou seja, não se podem assumir riscos de tal forma elevados que coloquem toda a organização em risco.

Muitas vezes as empresas grandes criam departamentos dentro das suas organizações para desenvolverem determinados projetos com risco elevado, mas que no caso de falhanço as perdas estão circunscritas e a imagem de toda a organização não é afetada. Outras vezes, quando entram num novo mercado usam uma marca diferente, mais uma vez para não colocarem toda a organização em perigo. Estas técnicas são usadas de forma a proteger a organização como um todo e a garantir a sua continuidade.

A gestão do risco terá como principal função encontrar o equilíbrio entre a criação de valor através da exploração de alguns riscos e a continuidade da atividade, para que nenhuma decisão ou conjunto de decisões em nenhum momento possa levar à rutura.

De acordo com Damodoran (2007), para explorar o risco temos que estar á frente dos nossos concorrentes, que estão expostos aos mesmos riscos. E apresenta cinco pontos de partida:

- Ter mais e melhor informação, permite quando confrontados com uma crise, definir um melhor plano de ação como resposta.
- A rapidez de resposta ao risco, porque nem todas as empresas, mesmo com a mesma informação, são eficientes a agir com rapidez e apropriadamente.

- A vantagem da experiencia adquirida em resolver outras situações idênticas no passado. As memórias do passado da instituição bem como as experiencias individuais de como as crises podem criar vantagem sobre os concorrentes que são novos para o risco.
- Os recursos existentes. Organizações com acesso aos mercados de capital ou com forte liquidez, tecnologia superior e pessoal mais qualificado conseguem sobreviver melhor ao risco que os seus concorrentes.
- Organizações que têm maior flexibilidade operacional, produtiva ou financeira devido a opção efetuadas em períodos anteriores estarão melhor preparadas para se ajustarem que as suas concorrentes mais rígidas.

Já Crouhy (2005) entende que debaixo do paradigma do risco, a gestão do risco não é um processo para controlar e reduzir perdas esperadas (que são essencialmente orçamento, estabelecimento do preço e eficiência do negocio) mas um processo para entender o custo e gerir eficientemente os inesperados níveis de variabilidade no resultado financeiro de um negócio. Até um negócio conservador pode assumir uma quantidade significativa de risco racionalmente com vista à obtenção de ganhos significativos (que do outro lado assumem perdas também significativas). Uma organização pode fazê-lo:

- Se tiver recursos acumulados suficientes para absorver as eventuais perdas sem entrar em rutura.
- Se estiver confiante na avaliação do risco e na quantificação das eventuais perdas.
- Se tiver um retorno elevado dessa atividade.
- Se comunicar claramente com os acionistas e estiver alinhado com a politica de risco,

concluindo que a gestão do risco não é apenas uma atividade defensiva e que uma organização ou um negócio pode ter uma atitude agressiva no mercado sem caminhar para a sua destruição.

A gestão do risco é portanto um sistema dinâmico e evolutivo, que acompanha a mudança e que se adapta ao contexto envolvente. Existe uma corrente de opinião que considera que foi este aspeto que falhou na avaliação de

risco das empresas. A evolução dos mercados foi mais rápida que a evolução dos sistemas de controlo de risco. Muitos dos riscos a que as organizações estavam expostas não estavam identificados nem eram controlados, porque não eram conhecidos. Quando se criaram os sistemas de avaliação de risco, congelaram as políticas e as componentes de risco a avaliar. O desafio passará então por estar sempre a pôr em causa o próprio sistema de avaliação e controlo do risco. Será uma atitude crítica e inconformada que levará à evolução dos sistemas a par uns dos outros. A gestão do risco passa a ter uma atitude holística na organização avaliando e acompanhado a mudança dos processos e da envolvente a cada momento, caminhando a par com a evolução dos negócios e dos mercados.

Na ERM (Entreprise Risk Management) é deliberada a rutura com a gestão do risco por silos, que geralmente ignora o risco da organização, e tem em consideração o risco nas decisões do negócio de uma forma mais explícita do que era feito no passado. Com um sistema ERM as empresas limitam a sua exposição a um nível de risco acordado no órgão máximo de decisão. Este nível de risco está associado aos objetivos da organização de forma a permitir aos gestores executivos alcançar os objetivos dentro dum quadro bem definido de risco. Assim o risco passa a ser um sistema integrado na organização, uma vez que faz parte de todo o processo de decisão, desde o planeamento estratégico até às operações do dia-a-dia.

Nas empresas a liberdade de atuação face a determinados riscos não pode ficar à mercê das pessoas de forma arbitrária e de acordo com o perfil de risco de cada um. Tem que existir uma política bem definida e divulgada, para que cada um e todos, saibam a cada momento qual é a posição da empresa sobre a matéria.

Numa situação concreta de decisão, se a perda potencial for de um montante que embora cause algum transtorno não coloque a organização em risco, se por outro lado tem uma rentabilidade superior à média embora com risco também superior, isto é negócio, e a política de risco só poderá orientar e definir limites de forma a permitir a criação de valor e o desenvolvimento da atividade da empresa. O risco não pode bloquear a evolução da atividade, mas deve controlar

essa atividade de forma a não por em causa a disrupção da organização como um todo.

Assim, a gestão do risco duma organização permite percorrer todas as áreas de atuação e definir políticas de risco para cada situação. Para os riscos assumidos pela organização deverá manter-se um sistema de vigilância ativa, de avaliação sistemática e de ajustamento das próprias regras.

Crouhy (2005) apresenta um resumo dos altos e baixos da gestão do risco:

 Altos:

- forte explosão na adoção de processos de gestão do risco sofisticados
- aumentaram os níveis de conhecimento e técnicas sofisticadas na avaliação do risco
- aparecimento de novos mercados de gestão do risco em todo o mundo
- aparecimento de associações globais da industria de gestão do risco
- alargamento da fronteira de medição do risco
- divulgação de técnicas de gestão do risco por várias indústrias
- ascensão dos gestores do risco nas organizações, sendo muitas vezes membros do órgão máximo de gestão executiva (CRO – Chief Risk Officer).

 Baixos:

- desafio para se encontrar o balanço entre as responsabilidades do risco e o custo dessas ações
- os gestores do risco são um custo para organização não tendo o mesmo estatuto dos departamentos que geram os ganhos
- dificuldade em ter medidas únicas para diferentes tipos de riscos.
- quantificação da exposição ao risco pode ser uma tarefa demasiado complicada e pode passar a ser um exercício de “box ticking”
- o poder dos gestores do risco pode ser uma força negativa para o negócio se a gestão do risco for vista numa ótica de evitar o risco ou até adversa ao risco.

Após Crouhy, e depois da crise que começou em 2008, para a qual não se vislumbra ainda a resolução, houve um forte avanço e predisposição para repensar a gestão do risco. Esta onda favorável à gestão do risco culminou em 2009, com a norma internacional de gestão do risco – a ISO 31000. Faltará agora saber se após toda a aprendizagem adquirida e face às falhas dos sistemas, no futuro se efetuará uma gestão efetiva do risco.

2 Governo das Sociedades e Risco

2.1 O Código de Governo das Sociedades do Reino Unido

A primeira versão do código data de 1992. Sendo um documento que se adequa à realidade económica e social da envolvente dos negócios, tem sofrido atualizações ao longo do tempo. Foi revisto em 2005 e em 2007, sendo a sua última versão de Junho de 2010. Este novo código entra em vigor para empresas com período contabilístico com início a ou depois de 29 de Junho de 2010.

De acordo com este código, o objetivo do Governo das sociedades é facilitar o empreendorismo e a prudência na gestão para que a sociedade tenha sucesso no longo prazo.

Deste objetivo quase que podemos retirar a ideia que empreendorismo e prudência poderão ser objetivos opostos. Se por um lado o empreendorismo implica alguma aventura, a prudência levaria as empresas a não saírem do seu local de conforto, fazendo mais do mesmo, e podendo até esgotar o seu objeto. Do equilíbrio destas duas realidades, a inovação ou a mudança permanente e a capacidade de gestão do risco associada a esta mudança, será o governo da sociedade. Se por um lado os negócios têm de prosseguir, muitas das vezes por caminhos pouco explorados de forma a garantir a sua continuidade, por outro existem inúmeras incertezas que poderão em última estancia comprometer o seu futuro. As regras de governo vão no sentido de estabelecer um quadro bem definido, de estratégia a seguir e de controlo e acompanhamento das atividades para que a cada momento se tenha um "*road map*" que ajude nas decisões e na assunção de determinados riscos de forma consciente.

Para que esse governo atue, deverão ser seguidas determinadas regras definidas num primeiro momento em sentido lato nos códigos de governo das sociedades e na fase seguinte adaptadas e implementadas pelos órgãos de gestão, em cada sociedade e enquadrados na realidade envolvente.

O código apresenta a seguinte definição de governo da sociedade:

"Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies. The shareholders' role in governance is to appoint the directors and the auditors and to satisfy themselves that an appropriate governance structure is in place. The responsibilities of the board include setting the company's strategic aims, providing the leadership to put them into effect, supervising the management of the business and reporting to shareholders on their stewardship. The board's actions are subject to laws, regulations and the shareholders in general meeting"

O Código é um guia com as componentes chave da prática efetiva do conselho de administração. Este código deve ser cumprido pelas sociedades cotadas em bolsa, não é rígido nas regras, consiste num conjunto de princípios e disposições. Tem uma abordagem "*comply or explain*" ("cumpra ou explique"), que é uma imagem de marca do Governo das Sociedades do Reino Unido.

O código está dividido em 5 secções de A a E:

A - Liderança - Neste ponto consideram que todas as sociedades devem ser geridas por um conselho eficaz que é colegialmente responsável pelo sucesso da sociedade a longo prazo; a divisão de responsabilidades entre os não executivos e os executivos que gerem os negócios deve ser clara; o presidente é responsável pela liderança do conselho e por assegurar a efetivação de todos os aspetos desta regra e que os administradores não executivos devem ajudar a desenvolver propostas na estratégia.

B - Eficiência - Relativamente à eficiência estabelecem que o conselho e os seus comités devem ter um perfil apropriado em termos de competências, experiencia, independência e conhecimento da sociedade capazes de assumir os respetivos direitos e responsabilidades e que deve haver um procedimento formal, rigoroso e transparente para a nomeação de novos administradores para o conselho. Nesta secção são estabelecidas as regras relativamente aos membros

do conselho, em termos de disponibilidade de tempo, competências, atualização de conhecimentos, avaliação coletiva e individual, reeleição.

C – Prestação de contas – *Accountability* – Aqui fica estabelecido que conselho deve apresentar uma avaliação da situação atual e prospetiva da sociedade, que é responsável por determinar a natureza e extensão dos riscos significativos que está disposto a assumir para alcançar seus objetivos estratégicos. E ainda que o CA deve manter uma gestão do risco sólida e um sistema de controlo interno. Também aqui se estabelece que o conselho deve definir regras formais e transparentes para a elaboração do relatório da sociedade, gestão do risco, princípios de controlo interno e para a manutenção de uma relação adequada com o auditor da empresa.

D - Remuneração. Os níveis de remuneração devem ser suficientes para atrair, reter e motivar administradores da qualidade exigida para gerir a sociedade com sucesso, no entanto uma sociedade deve evitar pagar mais do que o necessário para esta finalidade. Uma significativa parte da remuneração dos administradores executivos deve estar relacionada com o desempenho individual e da sociedade. Por outro lado refere que deve existir uma política de remunerações formal e transparente e que nenhum administrador deve estar envolvido na decisão da sua própria remuneração.

E - Relações com Acionistas - Nesta secção orienta-se no sentido do diálogo com os acionistas. O conselho tem a responsabilidade de garantir um diálogo satisfatório com os acionistas e deve usar as assembleias gerais para comunicar e incentivar a sua participação.

Em cada uma destas secções e subsecções se estabelece o objetivo principal, o seu enquadramento e as disposições do código.

2.2 Governo da Sociedade no Reino Unido e Gestão do risco

Na secção A.1 onde se estabelece a função do conselho, e cujo principio geral é que todas as sociedades devem ser geridas por um conselho eficaz que é colegialmente responsável pelo sucesso da sociedade a longo prazo, na parte da explicação do princípio geral diz que o conselho deve assegurar a liderança empreendedora da sociedade dentro de uma estrutura conceptual de controlos prudentes e eficazes, que permita avaliar e gerir o risco.

Na Secção A.4 relativa aos administradores não-executivos, o princípio geral é que como parte de um conselho unitário os administradores não-executivos devem desafiar de forma construtiva e contribuir para o desenvolvimento de propostas estratégicas. E mais uma vez é dito que os Administradores não-executivos devem certificar-se da integridade das informações financeiras e que os controlos financeiros e sistemas de gestão do risco são robustos e defensáveis.

É na secção C, que se fala prestação de contas e responsabilização. A secção C2 é específica para a Gestão do risco e Controlo Interno. O princípio geral é que o CA é responsável por determinar a natureza e extensão dos riscos significativos que está disposto a assumir para alcançar seus objetivos estratégicos, e que deve manter uma gestão do risco e um sistema de controlo interno sólidos.

Um sistema sólido de controlo interno deve considerar os seguintes aspetos:

- a natureza e extensão dos riscos que a empresa enfrenta;
- a extensão e categorias de risco que considera como aceitável para a empresa suportar;
- a probabilidade de os riscos envolvidos se concretizem;
- a capacidade da empresa para reduzir a incidência e o impacto dos riscos sobre os negócios, quando estes se concretizem, e
- os custos de operar controlos específicos em relação ao benefício obtido pelo facto de gerir os riscos relacionados.

Ainda na secção C3 relativa ao Comité de Auditoria e Auditores, o princípio geral é que o CA deve estabelecer regras formais e transparentes para a elaboração do relatório da sociedade, gestão do risco, princípios de controlo

interno e para a manutenção de uma relação adequada com o auditor da empresa. Na disposição C.3.2 no âmbito das responsabilidades do comité de auditoria, este deve rever os controlos financeiros internos e pelo menos solicitar expressamente a um comité de risco composto por administradores independentes ou ao próprio conselho, para rever os sistemas de controlo interno e gestão do risco. Concluindo:

- O CA deve assegurar a liderança empreendedora da sociedade dentro de uma estrutura conceptual de controlos prudentes e eficazes, que permita avaliar e gerir o risco.
- Os Administradores não – executivos devem certificar-se que os controlos financeiros e sistemas de gestão do risco são robustos e defensáveis.
- O CA é responsável por determinar a natureza e extensão dos riscos significativos que está disposto a assumir para alcançar seus objetivos estratégicos, e que deve manter uma gestão do risco e um sistema de controlo interno sólidos.
- Os sistemas de controlo interno e gestão do risco devem ser revistos.

Face ao exposto, parece claro que as orientações para o governo das sociedades assenta em fortes medidas de gestão do risco e controlo interno. Por outro lado, é assumido que estes sistemas são dinâmicos devendo ser ajustados à estratégia da empresa e quantificáveis. Também ficou claro que a responsabilidade da definição da política de risco, nomeadamente do apetite ao risco da sociedade, é do órgão máximo de gestão – o Conselho de Administração (CA).

2.3 O Governo das Sociedades em Portugal

O governo das Sociedades Cotadas está definido atualmente no Regulamento da CMVM nº1/2010, sendo a anterior versão de 2007.

Este assunto começou a ser tratado em Portugal em 1999, por via das recomendações e regulamentos publicados pela CMVM, conforme está descrito no Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal (2006) - Enquadramento jurídico-institucional: “Foi, no entanto, sobretudo por via das Recomendações e Regulamentos publicados pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), desde 1999, sobre o governo das sociedades e dirigidos às sociedades cotadas, que este tema e o conjunto de regras que lhe estão associadas foram efetivamente introduzidos na prática empresarial portuguesa.”

Podemos constatar que enquanto no Reino Unido o primeiro código de Governo das sociedades data de 1992, em Portugal as primeiras recomendações foram publicadas em 1999, sete anos depois.

Os escândalos financeiros do início do século, como o da falência da Eron nos Estados Unidos, em 2001, é um exemplo da falha dos sistemas de governo das sociedades. Este caso, que arrastou consigo uma das seis maiores empresas de auditoria do mundo, a Arthur Andersen, veio confirmar que nem sempre os dirigentes conduzem as sociedades no sentido da salvaguarda do valor acionista. Assume-se portanto que o próprio governo da sociedade representa um risco assumido pelos acionistas. Alguns países europeus mesmo antes deste escândalo e outros que lhe sucederam como a Tyco (EUA, 2001), Worldcom (EUA, 2001), Parmalat (Itália, 2003), já tinham recomendações sobre governo das sociedades.

Nos Estados Unidos, em 2002, foi mesmo publicada uma lei, a Sarbanes-Oxley Act, conhecida por SOX que visa garantir a criação de processos para a mitigação dos riscos dos negócios e evitar a ocorrência de fraudes, para garantir a criação de valor e a continuidade das operações. Pretendia-se reabilitar os sistemas de governo das sociedades, garantindo transparência na gestão das empresas e restituir a confiança aos investidores.

Em todas as empresas associadas a escândalos financeiros com elevado impacto na economia foram identificadas deficiências graves nos seus sistemas de governo, nomeadamente ao nível do controlo de gestão por parte dos órgãos de gestão e dos acionistas, sistemas de controlo de riscos e atuação da auditoria interna inadequados, informação disponibilizada ao mercado pouco transparente e insuficiente, entre outros.

No entanto todos os regulamentos se baseiam no principio do "cumpre ou explica", e pode levar-nos a questionar se estes relatórios de governo são efetivos quanto aos aspetos que tratam ou se são o cumprimento de uma mera formalidade. De acordo com (Silva, A. S. et al., 2006) "…deriva a crítica de que, com tal abundância de disposições coercivas, se está a incentivar o cumprimento apenas formal e mecânico dos procedimentos instituídos (*box-ticking)*, sem que verdadeiramente se alterem os padrões de comportamento dos administradores, nem os riscos de fraudes internas. Acrescenta-se ainda que, por essa via, se obtém o efeito perverso de desviar os conselhos de administração da sua missão essencial de criação de riqueza para a tarefa "secundária" de controlo do cumprimento de preceitos regulamentares."

Foi em 2001, que a CMVM incluiu o controlo de riscos como uma recomendação de boas práticas, considerando como um meio privilegiado para assegurar transparência no governo das sociedades.

Não obstante todas estas regulamentações e recomendações, assistimos recentemente a novos escândalos financeiros de forte impacto na economia a nível mundial. Com a globalização da economia o mundo mudou e tornou-se mais complexo fazendo com que situações de rutura num determinado mercado se propaguem em ondas de choque para as restantes economias mundiais. Uma nova ordem se avizinha em termos de controlo e risco dos negócios. Estamos numa era propícia à implementação de sistemas efetivos de controlo e de risco para a credibilização dos mercados e da economia. Assim, neste momento existem várias ações e uma forte predisposição das empresas e dos seus acionistas à temática do risco no âmbito do governo societário com aplicação efetiva a todos os processos da organização de uma forma integrada. Só assim se considera que o risco assumido a cada momento por uma organização é claro para todas partes interessadas (acionistas, trabalhadores, fornecedores, etc.).

2.4 Código de Governo das Sociedades Português - Regulamento 1/2010 CMVM

Este regulamento prevê que as sociedades cotadas no mercado português adotem este código de governo das sociedades ou equivalente. Se a opção for pela adoção de um outro código, a sociedade em questão deverá informar prévia e fundamentadamente a CMVM, mas deverá sempre cumprir pelo menos as matérias do código divulgado pela CMVM. Na prática as sociedades poderão seguir um código de governo das sociedades mais exigente e nunca menos, que o divulgado pela CMVM.

Este código tem apenas 7 artigos e dois Anexos:

O anexo I que apresenta o "Esquema de Relatório sobre o Governo da Sociedade", dividido em quatro capítulos: Capítulo 0 - Declaração de cumprimento; Capítulo I - Assembleia-geral; Capítulo II - Órgãos de Administração e Fiscalização e Capítulo III - Informação e Auditoria.

O anexo II sobre "Informação Estatística sobre o Governo da Sociedade", que prevê três modelos de quadros a preencher com informação essencialmente relacionada com as transações e os detentores de capital social, e respetivas ligações à sociedade. Os três modelos previstos estão relacionados com o tipo de governação escolhido: modelo latino, modelo anglo-saxónico e modelo dualista.

No código de Governo das Sociedades Português encontramos os seguintes pontos relacionados com o risco:

II.5. Descrição dos sistemas de controlo interno e de gestão do risco implementados na sociedade, designadamente quanto ao processo de divulgação de informação financeira, ao modo de funcionamento deste sistema e à sua eficácia.

II.6. Responsabilidade do órgão de administração e do órgão de fiscalização na criação e no funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão dos riscos da sociedade, bem como na avaliação do seu funcionamento e ajustamento às necessidades da sociedade.

II.9. Identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da atividade

Também é referido o perfil de risco da empresa no ponto II.29 que recomenda a “descrição da política de remuneração dos dirigentes e a de outros trabalhadores cuja atividade profissional possa ter um impacto relevante no perfil de risco da empresa e cuja remuneração contenha uma componente variável importante”. E no ponto II.32 recomenda-se a “disponibilização de informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da sociedade bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentiva a assunção excessiva de riscos”.

2.5 Governo das Sociedades em Portugal e Gestão do risco

Relativamente ao risco, podemos concluir que este código tem presente os seguintes aspetos:

- O risco no processo de divulgação de informação financeira;
- Criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão dos riscos e avaliação do seu funcionamento e ajustamento às necessidades da sociedade;
- Identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da atividade;
- O perfil de risco da empresa;
- O empreendorismo e prudência na gestão (interesses de longo prazo da sociedade e desincentivo na assunção excessiva de riscos).

Verificamos que as recomendações do código em vigor orientam no sentido da criação de sistemas de controlo e de análise do risco. No entanto focaliza-se em determinados tipos de risco mais tradicionais e não refere por exemplo os riscos estratégicos ou a política de risco da empresa, nem a responsabilidade pela definição dessas políticas. Numa tentativa de evolução relativamente ao código existente, em 2009 foi apresentado um anteprojeto de um novo código que se resume no próximo capítulo.

2.6 Anteprojeto do "Código de Bom Governo das Sociedades" – IPCG (2009)

O IPCG (Instituto Português de Corporate Governance), em 2006 publicou o Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal, que além de ter contribuído para o conhecimento, avaliação e difusão dos princípios das melhores práticas na gestão das sociedades no nosso País, apresenta também um conjunto de recomendações. Em 2009, apresenta para discussão o anteprojeto do "Código de Bom Governo das Sociedades", que segundo a informação disponível continua como anteprojeto, não tendo sido aprovado até à presente data.

Este anteprojeto de código encontra-se dividido em sete capítulos: Missão e objetivos das sociedades; Estratégia e risco; Supervisão e administração não executiva; Administração executiva; Avaliação, remuneração e nomeação; Auditoria e certificação; Acionistas, investidores e assembleia geral.

Neste anteprojeto propõe-se a adoção do princípio de "*comply or explain" (cumpra ou explique)* por parte das sociedades que a ele decidam submeter-se, uma vez que é o princípio seguido pela quase totalidade dos códigos existentes. Por outro lado, este princípio permite a cada sociedade, dentro dos limites estabelecidos por lei, assumir as práticas mais adequadas à sua realidade.

Este documento inclui um capítulo sobre estratégia e risco. E sobre risco é dito o seguinte:

No ponto II.2 sobre decisões estruturais
As decisões estruturais e as decisões que envolvam a tomada de riscos significativos para a sociedade não devem ser atribuídas em exclusivo ao órgão executivo.

No ponto II.3 sobre Gestão dos riscos
A criação de valor implica a assunção de riscos. Na definição do plano estratégico e das políticas gerais da sociedade devem ser identificados, definidos e delimitados os riscos que a sociedade está disposta a suportar, designadamente quanto aos impactos negativos que a sua situação patrimonial pode vir a sofrer

face a eventos sobre os quais tem um controlo parcial ou nulo. Além disso, a sociedade deve dispor de uma política de controlo e gestão dos riscos."

II.3.1 Na identificação, definição e delimitação dos riscos devem considerar-se, além de outros relevantes, os seguintes: riscos de mercado e de concorrência; riscos de produto; riscos demográficos; riscos tecnológicos; riscos financeiros e cambiais; riscos de contraparte; riscos de imagem e reputacionais; riscos de infidelidade de colaboradores; riscos operacionais; riscos regulatórios; riscos ambientais; e riscos políticos.

II.3.2 No âmbito do controlo e da gestão dos riscos, para cada risco identificado devem ser estimadas a probabilidade da ocorrência e os seus potenciais efeitos, identificadas as medidas tomadas e selecionar as medidas a tomar para minimizar o impacto daqueles cujo valor esperado negativo seja mais significativo e possa pôr em causa a continuidade de operação da sociedade.

II.3.4 Anualmente a sociedade deve proceder à análise e à avaliação da estrutura e operacionalidade dos sistemas internos de gestão e controlo de riscos, informar os acionistas dessa política e dos resultados dessa avaliação e identificar os riscos cuja materialidade, ponderada pela probabilidade de ocorrência, seja mais significativa.

Nas Funções e Responsabilidades dos Administradores não executivos estabelece-se que lhes compete "a análise e a avaliação da estrutura e operacionalidade dos sistemas internos de gestão e controlo de riscos"; cabendo aos Administradores Executivos "Implementar sistemas de controlo interno e de deteção, gestão e controlo de riscos"

Na parte de separação de funções dos administradores executivos são referidas "funções de gestão do sistema de identificação, medição e gestão do risco inerentes à atividade da sociedade".

Quando se fala sobre as remunerações dos Administradores executivos diz-se que a "compensação deve ter natureza variável e o seu montante deve refletir o

desempenho económico-financeiro sustentado da sociedade, não devendo estimular a assunção de riscos excessivos por parte da sociedade"

No capítulo VI. Auditoria e Certificação recomenda-se o seguinte: "A informação financeira deve ser elaborada em termos rigorosos e, sem prejuízo do cumprimento dos padrões legais aplicáveis, divulgada de forma clara e acessível, de modo a transmitir corretamente aos acionistas, demais investidores e autoridades reguladoras a situação económica e financeira da sociedade e os principais riscos por ela incorridos".

No ponto VI.1.2 "Devem existir sólidos sistemas de controlo interno, de gestão do risco e de *compliance*, de modo a assegurar que a atividade da sociedade se desenvolve em condições que não ponham em risco a sua situação económica e financeira."

E serão competências de comissões especializadas, "Supervisionar os sistemas de controlo interno e de gestão dos riscos implantados na sociedade e avaliar a sua suficiência e eficácia".

Concluindo, sobre risco é apontado o seguinte:

- Tomada de riscos significativos implicam apresentação e decisão a vários órgãos de gestão (e não apenas ao órgão executivo).
- A empresa deve dispor de uma política de controlo e gestão do risco.
- Os riscos devem ser: identificados, definidos e delimitados designadamente quanto aos impactos negativos que a situação patrimonial da sociedade pode vir a sofrer face a eventos sobre os quais tem um controlo parcial ou nulo.
- Na identificação, definição e delimitação dos riscos devem considerar-se, além de outros relevantes, os seguintes: riscos de mercado e de concorrência; riscos de produto; riscos demográficos; riscos tecnológicos; riscos financeiros e cambiais; riscos de contraparte; riscos de imagem e reputacionais; riscos de infidelidade de colaboradores; riscos operacionais; riscos regulatórios; riscos ambientais e riscos políticos.

- Como deve ser efetuado o controlo dos riscos identificados, a probabilidade de ocorrência e a quantificação dos impactos bem como as medidas que poderão minimizar os potenciais danos.
- A análise e a avaliação da estrutura e operacionalidade dos sistemas internos de gestão e controlo de riscos.
- A disponibilização de informação aos acionistas da política de risco e dos resultados da avaliação dos sistemas de gestão e controlo, bem como identificar os riscos cuja materialidade seja mais significativa.

Fica aqui claro a orientação no sentido da definição de uma política de risco objetiva e clara em todos os seus aspetos, que seja disponibilizada aos investidores e implementada em toda a organização, para uma gestão eficaz do risco.

Este anteprojeto apresenta uma classificação de riscos que devem ser contemplados na política de risco da empresa, não limitando esta classificação a outras classes ou subclasses de riscos que a própria organização identifique e tenha interesse em acompanhar. Neste documento está presente uma política de divulgação e transparência relativamente ao risco assumido pela sociedade e que em muito pode interessar aos investidores.

Por outro lado, este documento é extramente exaustivo nomeadamente no que respeita aos riscos que devem ser identificados, podendo levar a uma focalização de cumprimento sem se adequar à realidade da organização. A política de risco de uma organização deve estar de acordo com a sua estratégia e com o meio envolvente a cada momento, devendo ajustar os seus sistemas de controlo. Deve ser um sistema em permanente evolução que acompanhe os aspetos mais importantes a cada momento sob pena de falhar pela não identificação de novos riscos ou de alteração aos riscos existentes.

3 Modelos de Gestão do risco – desenvolvimento de uma estrutura de Risco na Organização

3.1 COSO ERM

O COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, aparece em 1985 nos Estados Unidos da América, como uma iniciativa do setor privado independente para estudar as causas que originam relatórios financeiros fraudulentos. Também desenvolveu recomendações para as empresas públicas e seus auditores independentes, para a SEC (Securities and Exchange Commission) e outros reguladores, e instituições de ensino.

O objetivo do COSO é liderar o pensamento no desenvolvimento de estruturas conceptuais e recomendações, em três temas interrelacionados: ERM (Entreprise Risk Management), controlo interno e dissuasão da fraude, de forma a melhorar o desempenho organizacional e a governação. È uma iniciativa do setor privado e são membros fundadores as cinco maiores associações profissionais dos EUA ligados á área financeira: AAA (American Accounting Association) AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), FEI (Financial Executives International), IMA (Institute of Management Accountants) e IIA (The Institute of Internal Auditors).

No que respeita ao ERM, em 2001 o COSO em parceria com a PWC (PricewaterhouseCoopers) iniciou um projeto para desenvolver um modelo que fosse de fácil implementação pelos gestores para avaliar e melhorar a gestão do risco nas suas organizações. O momento do início deste projeto está relacionado com os escândalos financeiros ocorridos (Enron, Tyco, Worldcom entre outros) e com a necessidade de melhorar os sistemas de governo das sociedades e a gestão do risco. Deste trabalho conjunto resultou, em 2004, a publicação com o título “Entreprise Risk Management – Intregrated Framework”.

O ERM parte da premissa que todas as entidades existem para criar valor. Consideram que a incerteza apresenta quer os riscos quer as oportunidades, com o potencial de destruir ou criar valor. A gestão do risco deve capacitar a gestão para lidar de forma efetiva com a incerteza e associados riscos e oportunidades melhorando a sua capacidade para criar valor. Em suma, o ERM

deverá ajudar a entidade a seguir o seu plano de forma a atingir os seus objetivos e a evitar perigos imprevistos e surpresas ao longo do caminho.

Consideram que existem eventos que podem ter impacto negativo, positivo ou ambos. Os eventos com impacto negativo representam riscos que podem pôr em causa a criação de valor ou até mesmo destruir valor. Os eventos com impacto positivo podem contrabalançar os impactos negativos ou representar oportunidades. Assim, uma oportunidade é a possibilidade que um evento ocorra e que afete de forma positiva a realização dos objetivos, de forma a contribuir para a criação ou preservação de valor.

A definição de ERM é um processo desenvolvido pelo conselho de administração, órgãos de gestão e outro pessoal, aplicado na definição da estratégia e transversal à organização, concebido para identificar potenciais eventos que podem afetar a organização, e gerir o risco de acordo com o apetite ao risco, para providenciar com segurança razoável a realização dos objetivos definidos pela organização. Esta definição envolve toda a organização, é aplicada na estratégia percorrendo toda a organização, a cada nível ou unidade, a gestão do risco é efetuada de acordo com o apetite ao risco previamente definido e o focus está na realização dos objetivos. Assim o ERM não é um fim em si mesmo mas um meio para atingir um fim – o alcance dos objetivos a que se propuseram dentro de um quadro de rigor, sem pôr em causa (nunca) a continuidade da organização.

Esta estrutura ERM considera que os objetivos de uma organização deverão ser caracterizados em quatro categorias: estratégicos, operacionais, relatórios e cumprimento. A um nível mais elevado e diretamente relacionados com a missão e visão estão os objetivos estratégicos. Os operacionais estão relacionados com o uso eficiente e efetivo dos recursos da organização no desenvolvimento das suas atividades. A consecução dos objetivos estratégicos e operacionais está sujeita a eventos externos à organização que nem sempre estão sob o seu controlo. Por outro lado temos o objetivo da confiabilidade na informação reportada e o objetivo de cumprimento das leis e regulamentos, que já estão numa zona de total controlo da organização, sendo esperado com um grau razoável de segurança que sejam cumpridos.

Além dos quatro grupos de objetivos são identificadas oito componentes interrelacionadas. Os objetivos definem as metas a atingir, as componentes são

os meios necessários para atingir os objetivos e estão integrados no processo de gestão. As componentes de gestão do risco de acordo com este modelo são:

(1) Ambiente Interno ou ambiente onde a organização funciona, que define como é que o risco é visto e definido pela organização, o apetite da organização ao risco, a integridade e os valores éticos.

(2) Definição de Objetivos, os objetivos devem estar definidos antes de se identificarem os potenciais eventos e respetivos impactos que possam afetar o seu cumprimento. Esta definição deverá estar alinhada com a missão e com o apetite ao risco da organização.

(3) Identificação de Eventos, trata-se da identificação de acontecimentos internos ou externos que possam afetar a capacidade para alcançar os objetivos, distinguindo-se entre oportunidades e riscos.

(4) Avaliação do Risco, o risco deve ser analisado em termos de probabilidade e de impacto para se determinar como deve ser gerido. Aqui tem que se avaliar o risco inerente e o risco residual (aquele que subsiste mesmo depois de ser tratado).

(5) Resposta ao Risco, depois de identificados e avaliados os riscos devem ser objeto de tratamento, ou seja a gestão deve selecionar a resposta apropriada ao risco – evitar, aceitar, reduzir ou partilhar, desenvolvendo um conjunto de ações para que a resposta encontrada esteja alinhada com a tolerância ao risco da organização.

(6) Atividades de Controlo, são as políticas, procedimentos e práticas que asseguram que as respostas ao risco são efetivamente implementadas. Aqui verificamos que os processos operacionais devem incluir a gestão do risco.

(7) Informação e Comunicação, a informação relevante deve ser identificada, capturada e comunicada/ divulgada de forma a permitir que as pessoas atuem de acordo com a estratégia da organização.

(8) Monotorização, todo o processo ERM deve ser monitorizado e alterado quando necessário de forma a estar permanentemente ajustado à organização. A monotorização pode ser efetuada numa base permanente, em avaliações separadas ou nas duas (permanente e pontual).

Este processo não é sequencial, onde uma componente apenas afeta a seguinte, mas sim multidirecional e interativo, onde qualquer componente pode influenciar outra. Por outro lado existe relação direta entre objetivos e

componentes. Este relacionamento entre objetivos e componentes associado á aplicação transversal do ERM na organização leva a uma representação tridimensional representada num cubo.



Ilustração 3: Cubo do COSO – ERM (2004)

Quanto á eficácia deste processo ERM o próprio COSO diz que a eficácia resulta de uma avaliação se as oito componentes estão presentes e a funcionar eficazmente. No entanto também tem limitações. As limitações resultam do fato do julgamento humano poder falhar na tomada de decisão, de se ter que considerar a análise relativa de custos e benefícios nas decisões de resposta ao risco e na implementação de controlos, de ocorrerem falhas ou erros humanos, dos controlos poderem ser contornados com a conivência de duas ou mais pessoas, da gestão ter capacidade de ignorar ou sobrepor-se às decisões da gestão do risco. Estas limitações podem colocar em causa o cumprimento dos objetivos definidos para a organização.

3.2 A ISO 31000

No sentido de se estabilizar um modelo de base para a gestão do risco, foi emitida uma norma ISO 31000: 2009, Risk Management – Principles and Guidelines, que tem como principal objetivo divulgar uma abordagem que ajude as organizações de todos os tipos e dimensões a fazerem uma gestão efetiva do risco.

De acordo com a nota de imprensa de 18/11/2009, sobre a nova norma internacional ISO 31000: 2009, Risk management – Principles and guidelines, o grande objetivo desta norma é ajudar as organizações de qualquer tipo e tamanho a gerir efetivamente o risco.

E continua, com a constatação que esta ISO apresenta os princípios, metodologia e processo para gerir qualquer tipo de risco de forma transparente sistemática e credível, em qualquer âmbito ou contexto.

De acordo com Shortreed apud Fraser (2010) a definição de ERM (Entreprise Risk Management) é equivalente à definição de Estrutura da Gestão do Risco:

"Conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais, para conceber, implementar, monitorizar, rever e melhorar continuamente a gestão do risco em toda a organização". (ISO Guia 73 "Gestão do Risco – Vocabulário" 2011)

Esta definição é muito abrangente e de acordo com as definições da ISO os fundamentos incluem a política, os objetivos, o mandato e o compromisso para gerir o risco. Por outro lado as disposições organizacionais incluem os planos, as relações, a responsabilização, os recursos, os processos e as atividades. Uma estrutura de gestão do risco só faz sentido quando é parte integrante das políticas estratégicas e operacionais, e das práticas da organização. Assim, a estrutura de gestão do risco existe para ajudar no processo de gestão do risco que deve ser usado em todas as decisões da organização.

Podemos ver que a gestão do risco na organização é abrangente, deverá estar presente quer na definição das estratégias quer nas atividades operacionais.

A publicação desta ISO vem reconhecer a importância da gestão do risco para as organizações. Esta norma foi moldada com base na norma de gestão do risco

Australiana e Neozelandesa (2004) e pelo COSO, publicação de 2004, incorporando as recomendações recentes das agências de *rating* em matéria de risco.

Existe a expectativa que esta norma, desenvolvida por um grupo de trabalho constituído por representantes de mais de 30 países, tenha grande aceitação internacional nos próximos anos.

A norma ajuda a criar uma estrutura de gestão do risco adaptada a cada realidade organizacional, tipo fato feito à medida, para que a gestão seja efetiva. Também permite uma implementação passo a passo, e encoraja o desenvolvimento de uma cultura de risco. Com o amadurecimento desta cultura de risco devem ser visíveis os melhoramentos na organização. Estes melhoramentos refletir-se-ão na capacidade para discutir riscos facilmente, decidir na incerteza, conseguir níveis de conforto nas situações de risco e finalmente, relembrando a definição de risco " efeito da incerteza na consecução dos objetivos", alcançar objetivos.

Na opinião de Shortreed apud Fraser (2010), a estrutura ISO é atualmente a melhor prática de gestão do risco. E continua afirmando que o conceito geral da estrutura ISO ERM é que a gestão do risco numa organização é totalmente integrada na gestão e direção dessa organização.

Podemos concluir que a gestão do risco, de acordo com os princípios gerais da ISO, faz parte integrante da organização estando presente em todos os processos desde a definição da estratégia e do orçamento aos processos operacionais de rotina. Em suma, faz parte da cultura da organização.

A definição geral de risco de acordo com a ISO é o "efeito da incerteza na consecução dos objetivos". Se alcançar os objetivos gerais da empresa resulta do contributo do cumprimento dos objetivos de cada atividade, então a gestão do risco não é um passo adicional, é sim uma prática incorporada e integrada em todos os processos de decisão.

A introdução da norma ISO 31000 começa por dizer que as organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influencias e fatores internos e externos, que criam incerteza, se e quando irão atingir os seus objetivos. Assim, o efeito que esta incerteza tem nos objetivos das organizações é o RISCO.

A incerteza está relacionada com o risco e a gestão do risco passa por diminuir essa incerteza, ou por compreender melhor os eventos que podem originar efeitos inesperados na evolução normal da atividade.

Outro conceito associado ao risco é o de probabilidade. A incerteza pode ser analisada através da probabilidade de determinado evento ocorrer e da quantificação das consequências desses eventos. As consequências podem ser positivas ou negativas. A gestão do risco visa aumentar a probabilidade de consequências positivas e diminuir a probabilidade de consequências negativas, conforme os objetivos definidos pela organização.

Todas as atividades de uma organização envolvem risco. As organizações gerem o risco através da sua identificação, análise e depois avaliando se o risco pode ser modificado pelo tratamento do risco de forma a satisfazer os seus critérios de risco.

Em todo este processo, as partes interessadas são informadas e consultadas, monitorizam-se e revêm-se o risco e os controlos que são modificados de forma a assegurar que não é necessário mais nenhum tratamento do risco. Esta norma descreve este sistemático e lógico processo em detalhe.

A norma pretende estabelecer um conjunto de princípios que ao serem satisfeitos garantam a gestão efetiva do risco. Por outro lado será recomendável que a organização implemente um processo de gestão do risco transversal e integrado que englobe a governação, estratégia e planeamento, gestão, processos de relato, politicas, valores e cultura.

“No entanto, esta gestão deve ser integrada e unificadora pois as decisões de uma determinada área na redução dos seus riscos poderão criar ou aumentá-los noutra.” in “Managing risk by Value Creation” Azevedo (2005).

No entanto a ISO está feita de forma a permitir que a gestão do risco seja implementada em toda a organização, nas diversas áreas e níveis ao mesmo tempo, ou aplicada a funções, projetos e atividades especificas.

Esta norma é genérica, apresentando um processo que pode ser aplicado a cada realidade e organização de acordo com as suas especificidades. O mais importante será que resulte num processo que permita uma gestão do risco eficiente, efetiva e coerente em toda a organização.

Quando implementada e mantida de acordo com a norma internacional, a gestão do risco possibilita à organização por exemplo:

- Aumentar a probabilidade de atingir objetivos;

- Encorajar a gestão proactiva
- Estar consciente da necessidade de identificar e tratar o risco em toda a organização
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças
- Cumprir todos os requisitos legais e regulatórios e as Normas internacionais
- Melhorar os relatos obrigatórios e voluntários
- Melhorar o governo da sociedade
- Melhorar a confiança das partes interessadas “Stakeholders”
- Estabelecer uma base fiável para a tomada de decisão e planeamento
- Melhorar os controlos
- Assegurar a alocação e utilização eficientes dos recursos para o tratamento do risco
- Melhorar a eficiência e eficácia operacional
- Aumentar a performance da saúde e segurança no trabalho, bem como a proteção do ambiente
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes
- Minimizar as perdas
- Melhorar a aprendizagem organizacional
- Melhorar a resiliência da organização

Os Princípios da Gestão do Risco:

A estrutura ISO é baseada em princípios de forma a permitir que cada país, sector de atividade e organização consiga especificar e desenvolver estruturas de gestão do risco específicas adaptadas às suas próprias realidades.
O conceito geral dos princípios da ISO é que a gestão do risco deve criar valor para a organização. A gestão do risco deve gerar riqueza, aumentar a reputação, contribuir para a segurança pública, desenvolver a sustentabilidade, na generalidade deve aumentar os benefícios e diminuir os danos.

“A Gestão do risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afetar os negócios das empresas do Grupo, numa perspetiva de continuidade das operações, tendo em

vista o aproveitamento das oportunidades de negócio". in "Managing risk by Value Creation" Azevedo (2005).

Assim, e de acordo com a ISO 31000 para a gestão do risco ser efetiva a organização deve cumprir a todos os níveis os seguintes princípios:

a) A gestão do risco cria e protege valor – a gestão do risco contribui para a demonstração do grau de realização dos objetivos e para a melhoria da performance em por exemplo segurança e saúde no trabalho, segurança, cumprimento legal e regulatório, aceitação publica, proteção ambiental, qualidade, gestão dos projetos, eficiência nas operações, governo e reputação.

b) A gestão do risco é parte integrante dos processos da organização – A gestão do risco não é um processo isolado dos outros processos da organização. A gestão do risco é parte da responsabilidade dos órgãos de gestão e parte integral de todos os processos organizacionais, incluindo o planeamento estratégico e todos os projetos e alterações de gestão de processos.

c) A gestão do risco é parte da tomada de decisão – a gestão do risco ajuda a decidir com base em escolhas informadas, ações prioritárias e a distinguir caminhos alternativos de ação.

d) A gestão do risco trata explicitamente a incerteza – a gestão do risco tem explicitamente em conta a incerteza e a sua natureza e como é que esta pode ser encaminhada.

e) A gestão do risco é sistemática, estruturada e oportuna – uma abordagem sistemática, estruturada e atempada contribui para a eficiência e consistência, comparabilidade e segurança dos resultados.

f) A gestão do risco é baseada na melhor informação disponível – Toda a informação utilizada no processo de gestão do risco deve ser avaliada de forma a informar os decisores de eventuais limitações da informação ou dos modelos utilizados.

g) A gestão do risco é feita à medida – a gestão do risco deve estar alinhada com o contexto interno e externo e com o perfil de risco da organização.

h) A gestão do risco tem em conta os fatores humanos e culturais – a gestão do risco reconhece as capacidades, perceções e intenções das pessoas internas e externas que podem facilitar ou não a organização a atingir os seus objetivos.

i) A gestão do risco é transparente e inclusiva – o envolvimento das partes interessadas e principalmente dos decisores a todos os níveis da organização assegura que a gestão do risco se mantem relevante e atual.

j) A gestão do risco é dinâmica, interativa e responsável pela mudança – a gestão do risco está continuamente a verificar e a responder às mudanças. Os eventos acontecem, a avaliação e monotorização do risco faz com que apareçam novos riscos, outros se alterem e outros desaparecem.

K) A gestão do risco promove o contínuo melhoramento da organização

Resumindo os princípios da gestão do risco:

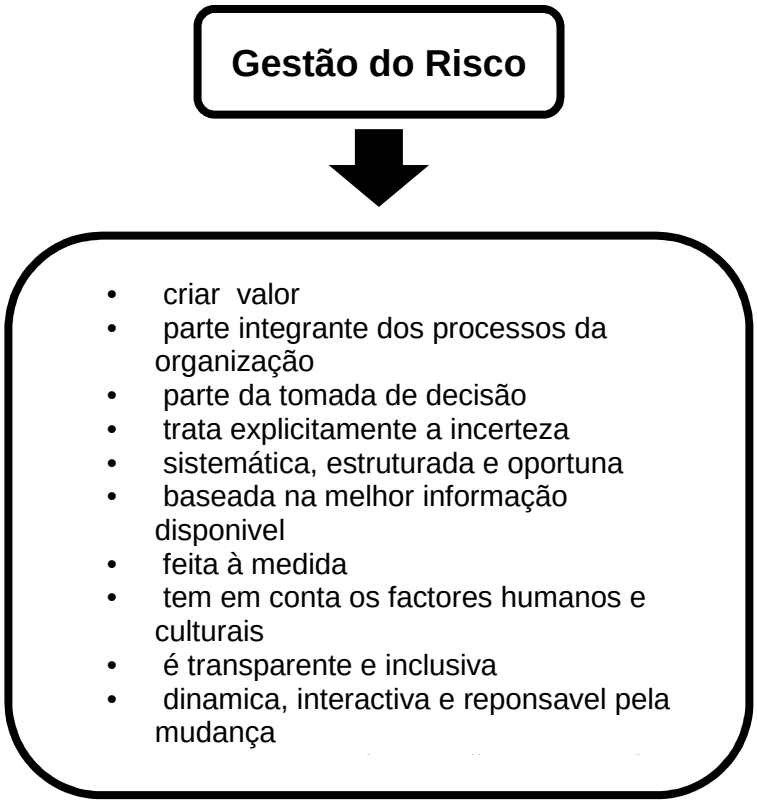


Ilustração 4: Princípios da gestão do risco (adaptado da ISO 31000:2009)

Estrutura da gestão do risco:

Os primeiros passos para implementar uma estrutura de gestão do risco são a identificação das componentes. Como um dos princípios da ISO 31000 é que cada organização crie uma estrutura da gestão do risco à sua medida, ou seja, que se adapte e seja integrada no seu modelo de gestão, a própria norma desenvolve um modelo com um conjunto de passos a seguir de forma a ajudar a organização a criar a sua própria estrutura de risco.

Cada organização deve definir como é que as componentes devem ser integradas para que a estrutura de gestão do risco seja ao mesmo tempo compreensível no seu âmbito e prática para a organização.

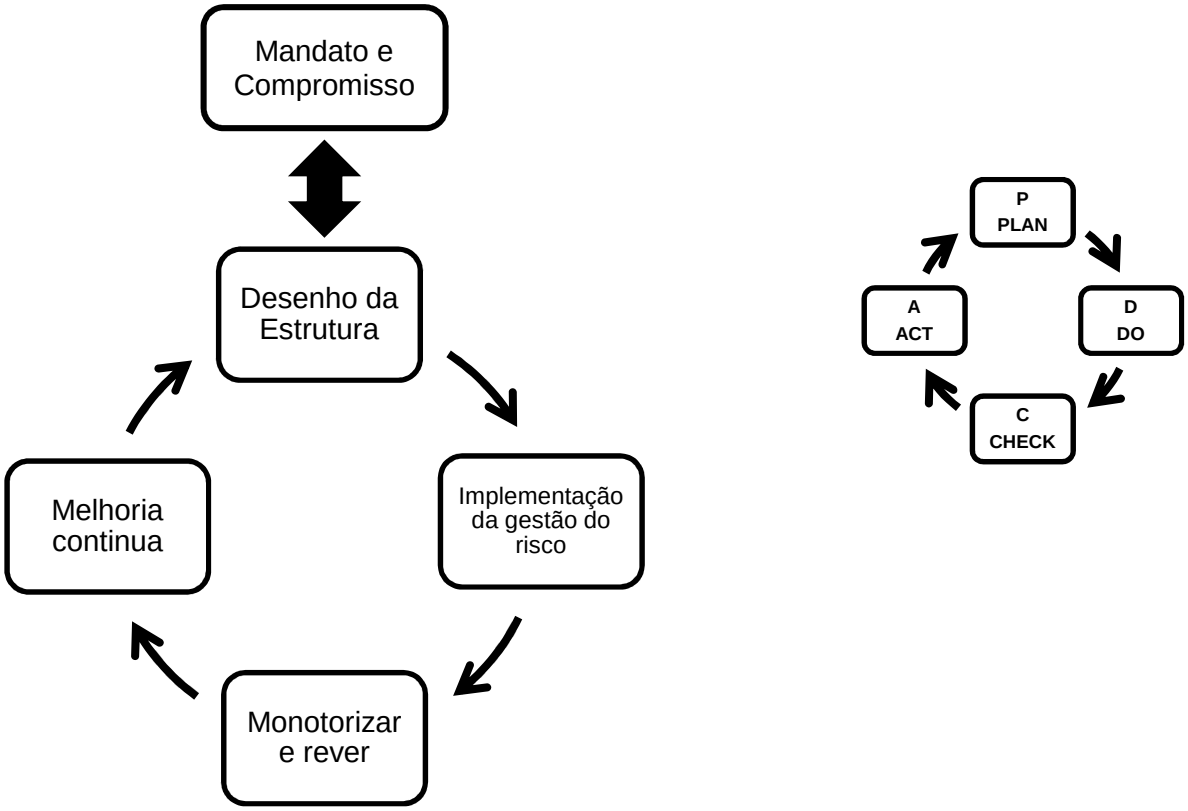


Ilustração 5: Estrutura da gestão do risco (adaptado da ISO 31000:2009)

Como podemos verificar na figura acima, a ISO tem como abordagem subjacente o ciclo de Deming: Plan - Do – Check – Act (PDCA), ou seja planear – fazer – verificar – agir. Esta é uma abordagem de melhoria continua uma vez que é circular.

A introdução da gestão do risco numa organização e a sua continuidade de forma efectiva requer um forte envolvimento do orgão de gestão.

A estrutura de gestão do risco suporta o processo de gestão do risco na tomada de decisões. Por isso, deve estar alinhada com a organização, deverá ter um caracter prático, ser simples de entender e aplicar. A aplicação continua levará á sofisticação e à melhoria continua.

De acordo com a ISO fazem parte da estrutura da gestão do risco as seguintes componentes:

- Mandato e compromisso. A gestão deve definir e aprovar toda a estrutura de gestão do risco e assegurar que se mantem atualizada.
- Desenho da estrutura de gestão do risco.

- Compreender a organização e o seu contexto. Antes de começar a desenhar e implementar a estrutura de gestão do risco, é importante avaliar e compreender o contexto interno e externo da organização.
- Definir a política de gestão do risco. A política deverá manifestar claramente os objetivos da organização.
- Responsabilização. A organização deverá assegurar a responsabilidade, a autoridade e a competência necessária para a gestão do risco.
- Integração nos processos organizacionais. A gestão do risco deve estar incorporada nos processos e práticas da organização de forma a permitir que seja relevante, efetiva e eficiente.
- Recursos. A organização deve alocar recursos apropriados á gestão do risco.
- Definir a comunicação interna e os mecanismos de reporte.
- Definir a comunicação externa e os mecanismos de reporte.

➢ Implementação da gestão do risco. Implementar a estrutura de gestão do risco e o processo de gestão do risco. O processo de gestão do risco (PRM) deve ser aplicado através dum plano de gestão do risco a todos os níveis e funções da organização como parte integrante das suas práticas e processos.

➢ Monitorizar e rever a estrutura de gestão do risco. Para assegurar a efetiva gestão do risco e o seu contínuo suporte à performance da organização.

➢ Melhoria contínua da estrutura de gestão do risco. Com base na monotorização e revisão devem ser tomadas decisões sobre o melhoramento da estrutura, da política e dos planos de gestão do risco.

O sucesso na implementação da gestão do risco passa pela aplicação de processos de risco em toda a organização. A estrutura da gestão do risco assegura que a informação sobre risco é devidamente reportada e que serve de base para a tomada de decisão e para a responsabilização de todos os níveis relevantes da organização.

Processo da gestão do risco:

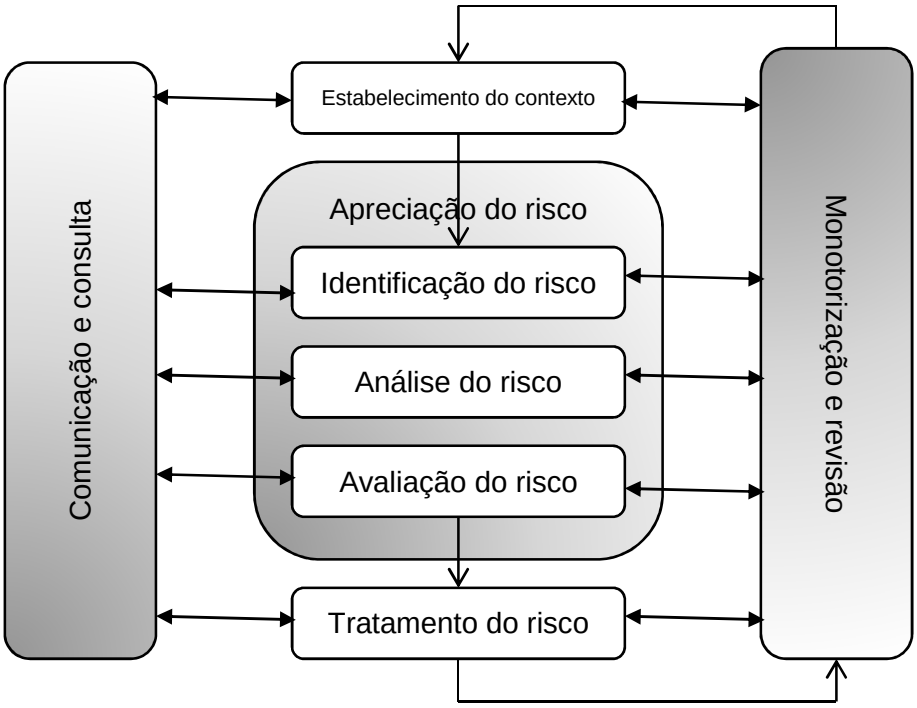


Ilustração 6: Processo da gestão do risco (adaptado da ISO 31000:2009)

O processo de gestão do risco tal como apresentado na ISO 31000, apresenta o conjunto de fases que suportam e ajudam o processo de tomada de decisão, por qualquer gestor em qualquer lugar da organização.

Será de referir que nas organizações poderão já existir processos de gestão do risco implementados por força de regulamentos legais, questões históricas ou normas especificas do sector de actividade. Quando se pretende implementar uma gestão do risco de acordo com a ISO 31000, um dos desafios será ajustar esses processos ao modelo como um todo.

No processo do risco, o contexto caracteriza o cenário onde o risco vai ser analisado. São identificados os parametros base onde o risco vai ser gerido. A apreciação do risco, identifica, analisa e avalia os riscos. O tratamento do risco aumenta a probabilidade de consequencias positivas e diminui as negativas para níveis aceitaveis ou toleraveis. A monotorização e revisão, mantém a vigilancia do risco e dos controlos implementados para modificar o risco. Por ultimo, a comunicação e consulta é continua e assegura que as partes interessadas se mantenham comprometidas e contribuam para a gestão efetiva do risco.

Passamos agora a aprofundar um pouco mais cada uma das cinco fases do processo de gestão do risco, com identificação de alguns dos métodos utilizados.
No **estabelecimento do contexto**, definem-se os parametros internos e externos a ter em conta quando se está a gerir o risco e o conjunto de objectivos e critérios de risco para o restante processo. Já na definição da estrutura de gestão do risco este aspecto tinha sido abordado, no entanto na fase do processo os critérios terão que ser definidos com grande detalhe. É aqui que se determinam os critérios que vão ser usados para determinar a aceitabilidade dos riscos. Também é nesta fase que se especificam as outras actividades da gestão do risco, como a comunicação e consulta e a apreciação do risco. No contexto externo consideram-se todos os factores externos à organização que devem ser tidos em conta na gestão do risco, incluindo partes interessadas externas, regulamentação, ambiente social e economico, concorrencia, entre outros. No estabelecimento do contexto interno tem-se em conta todos os factores internos à organização como as capacidades, os recursos, as pessoas e as suas capacidades, sistemas e tecnologias, estrutura organizacional, politicas e estratégias, processos e nomeadamente processos de decisão formais e informais e todos os outros aspectos que possam interessar para a gestão do risco. Temos ainda o estabelecimento do contexto da gestão do risco. Neste ponto, interessa identificar todas as actividades que necessitam de atenção para se encontrar o nivel de risco apropriado e definir tratamentos, controlos, monotorização e revisão. É também neste ponto que se identificam os responsaveis dos riscos, o ambito do processo, as ligações com outras áreas ou processos etc.
Por fim, determinam-se os critérios em relação aos quais os riscos serão avaliados.
Relativamente á aceitabilidade dos riscos podem ser usadas abordagem como a ALARA (As Low As Reasonably Achievable), que significa tão baixo quanto razoavelmente exequível ou BAT (Best Available Technology) melhor tecnologia disponível.

Uma vez establecido o contexto, passa-se á fase da **apreciação do risco** que está dividido em três partes: a identificação do risco, a análise do risco e a avaliação do risco. Na identificação do risco, devem-se identificar as fontes do risco, os eventos - as suas causas e as suas potenciais consequencias. Esta fase

é muito importante uma vez que se um risco não é identificado nesta fase dificilmente o será numa fase posterior, e não será objecto de análise. A identificação dos riscos pode usar técnicas como o “Brainstorming”, métodos “what if”, análise de cenários alternativos para ajudar a identificar os riscos menos evidentes tipo “black swan”, Taleb (2007).

A análise do risco é um processo destinado a compreender a sua natureza e a determinar o seu nível. Aqui o objectivo é atingir um conhecimento apropriado do risco que permita decidir sobre o tratamento adequado e o nivel de aceitação. A análise do risco tem em consideração as causas e as fontes do risco, as consequencias dos seus efeitos positivos e negativos e a probabilidade que essas consequencias possam ocorrer. Um evento pode ter multiplas consequencias e afectar vários objectivos. Quando existem controlos estes devem fazer parte da análise, bem como a sua eficácia e eficiencia.

A avaliação do risco é o processo de comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco para determinar se o risco e/ou a respectiva magnitude é aceitavel ou tolerável. Os métodos de avaliação do risco incluem as matrizes de risco, modelos de análise estatistica, testes de mercado e jogos de avaliação.

Muitas vezes a apreciação do risco não é efectuada em três fases, utilizando metodos que combinam as fases. São exemplos destes métodos o HAZOP (HAZard analysis and Operability study) e o FMEA (Failure Mode and Effects Analysis).

O **tratamento do risco** envolve uma ou mais opções para modificar o risco. As opções são analisadas e avaliadas. A decisão por uma das opções deve ter em conta uma análise de custo/ beneficio. Para a implementação de uma medida de tratamento do risco deve ser elaborado um plano de acção e monotorizado. Com a modificação do risco podem aparecer outros riscos que não estavam identificados, o que levará a uma reanálise da situação. O tratamento do risco gera um processo cíclico: apreciação do tratamento, decisão sobre o risco residual e o seu nível em termos de tolerancia, se não for tolerável tem que se encontrar um novo tratamento e finalmente a apreciação da eficácia do tratamento. Também é importante o facto de estarmos perante riscos com resultados positivos ou negativos. Os tratamentos do risco que lidam com

consequencias negativas são identificados como “redução do risco”, “mitigação do risco” ou “eliminação do risco”.

A **monotorização e revisão** é a chave para a melhoria continua da gestão do risco. Tanto a monotorização como a revisão devem fazer parte do plano de gestão do risco. A responsabilidade destas acções deve estar bem definida e podem ser efectuadas com uma regularidade pré-definida ou aleatória.

A **comunicação e consulta** está associada a todas as fases do processo da gestão do risco. Com uma comunicação clara e interactiva envolve-se toda a organização. Uma cultura de gestão do risco permite fornecer, partilhar ou obter informações necessárias á gestão efectiva do risco. A comunicação tem um papel muito importante na apreciação do risco, e na implementação de medidas mitigadoras, uma vez que se as pessoas envolvidas entenderem a razão da sua implementação, com certeza que vão aderir mais rapidamente à mudança.
Por fim, será de referir que todos os passos devem ser documentados e registados. Deve ser criado um dossier com toda a documentação necessária à continuidade do processo. Nesta documentação devem estar identificadas as metodologias e ferramentas utilizadas bem como a razão da sua escolha.

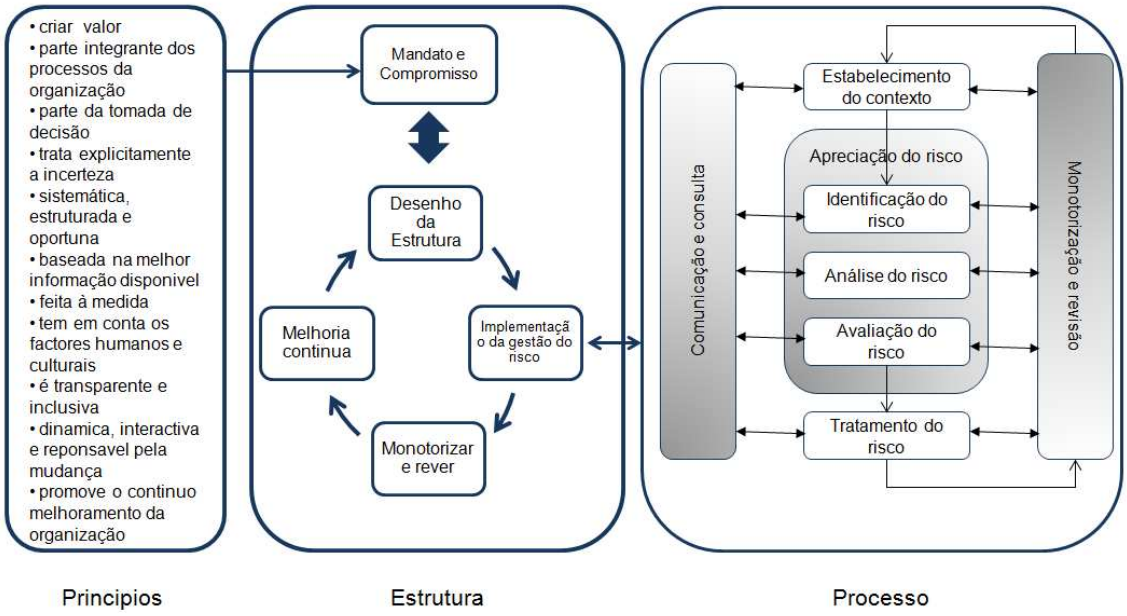


Ilustração 7: Relação entre os princípios, a estrutura e o processo da gestão do risco (adaptado da ISO 31000:2009)

Conclusões:

- A gestão do risco deve criar valor para a organização. A gestão do risco deve gerar riqueza, aumentar a reputação, contribuir para a segurança pública, desenvolver a sustentabilidade. Na generalidade deve aumentar os benefícios e diminuir os danos.
- Atendendo ao âmbito abrangente e generalista próprio de uma norma, cada organização terá que definir o seu modelo de gestão do risco, adaptando-o à sua realidade e às suas especificidades.
- É importante existir uma terminologia única relativamente aos conceitos de risco. Já foi publicado em português o ISO Guia 73:2011, Gestão do risco - Vocabulário, que disponibiliza um conjunto de termos e definições relacionadas com a gestão do risco e complementa a ISO 31000.
- Uma organização que implemente um sistema de gestão do risco com base na ISO 31000 poderá comparar as suas práticas de atuação com um conjunto de práticas internacionalmente reconhecidas.
- Uma estrutura de gestão do risco só faz sentido quando é parte integrante das políticas estratégicas e operacionais e das práticas da organização.
- A gestão do risco deve ser realizada de forma integrada, realizando-se a interação entre todos setores da organização, apresentando ainda uma padronização de termos e medidas a serem tomadas, para que sejam suprimidas as incoerências existentes sobre os conceitos, sistemas, terminologias e critérios que ocorrem dentro de uma mesma empresa.
- A ISO 31000 determina que os processos de gestão do riscos sejam parte integrante da gestão, incorporados na cultura e nas práticas, e adaptados aos processos de negócio da organização.

4 A Aplicação prática: comparação da aplicação das boas práticas da gestão do risco nos grupos económicos do setor da Construção.

4.1 Características gerais da Indústria da Construção

A indústria da construção caracteriza-se por alguns aspetos muito específicos e dificilmente encontrados noutros setores de atividade.

É uma atividade altamente cíclica, que está dependente do investimento realizado pelo setor público e setor privado. No caso do setor público as obras vão desde as grandes obras públicas (aeroportos, estradas, pontes, portos) a obras de dimensão mais reduzida, caso dos equipamentos sociais (escolas, piscinas, pavilhões para a prática desportiva). No setor privado temos duas vertentes do investimento: as infraestruturas industriais ou de apoio à atividade (instalações industriais, hotéis, centros comerciais) e os projetos imobiliários. Se por um lado o setor privado apresenta uma maior rendibilidade também acompanha de perto os ciclos económicos – quando a economia abranda rapidamente cancela ou adia os projetos. Por outro lado temos o setor público que, apesar de apresentar uma menor rendibilidade e estar altamente correlacionado com a política fiscal e planos de investimento, pode ser contra cíclico – quando a economia abranda o governo aumenta o investimento para estimular a economia.

Outra das características desta indústria é ser uma atividade com margens baixas e voláteis. A volatilidade na rendibilidade e na geração de *cash-flows* é tanto maior quanto menor o grau de flexibilidade operacional da empresa. As margens são mais elevadas nos contratos de preço fixo, que apresentam um maior risco que nos contratos *cost-plus* (preço = custo das subempreitadas/ fornecimentos acrescido de uma margem) com margens menores mas com risco mais controlado.

É uma atividade orientada projeto a projeto – cada obra é única. Não existe um ambiente conhecido, circunscrito e permanente. Em cada obra tem que se criar as condições necessárias á sua concretização. Este aspeto desenvolve-se num conjunto de processos que começa desde logo pela definição do preço de

venda – o processo de orçamentação, que inclui estimativas e pressupostos e que no final podem ser uma surpresa. Os termos do contrato e os riscos próprios do projeto, as condições económicas locais (como a disponibilidade de recursos e a regulamentação no local da obra) e escolha das tecnologias a utilizar (muitas vezes nunca experimentadas em condições idênticas), leva a que esta indústria seja efetivamente distinta de qualquer outra.

O intervalo de tempo que medeia entre a construção e a faturação e consequente recebimento, implica um esforço de capital e fortes necessidades de fundo de maneio. Estas grandes flutuações no *cash-flow* implicam que a empresa tenha uma solidez financeira flexível.

Esta caracterização identifica os pontos em que esta industria se distingue das outras em termos de gestão do risco. A gestão do risco em muitos aspetos é idêntica, quando analisamos riscos de uma forma individual, mas quando os inserimos num contexto operacional da atividade da organização, para um mesmo risco os fatores a ter em conta bem como os critérios de avaliação poderão ser muito diferentes.

4.2 Os critérios de seleção dos Grupos Económicos a comparar.

Para se selecionar as empresas a analisar tiveram-se em conta os seguintes critérios:

Sendo o risco uma matéria exigida nos códigos de governo das sociedades, selecionaram-se entidades cotadas em bolsa e por isso obrigadas a seguir os códigos de governo das sociedades;

Já referimos que em termos de governo de sociedades o Reino Unido é uma referência, daí a razão de selecionar empresas deste país.

Como se pretende analisar o sector da construção, procuraram-se empresas que estejam num ranking recente e apresentado publicamente por uma entidade credível. O estudo “European powers of construction”, Deloitte (2011) apresenta um ranking com as 50 maiores empresas de construção europeias cotadas em bolsa. Neste estudo o Reino Unido aparece com treze empresas, e Portugal com três. Será de referir que o Reino Unido é o país que mais empresas apresenta, seguido de Espanha com sete, da Suécia com quatro e França, Alemanha, Holanda, Itália e Portugal com três cada. A França é o país que

domina o ranking em termos de total de vendas e é também o país que mais empresas tem nos primeiros cinco lugares. As três empresas francesas do ranking estão nos primeiros cinco. Assim, relativamente ao Reino Unido a primeira empresa da lista, em oitavo lugar, é a Balfour Beatty Plc, e a segunda é a Carrilion Plc. Portugal aparece representado pelas três maiores empresas do sector: a Mota Engil SGPS S.A. em 30º, a Teixeira Duarte Engenharia e Construções S.A. em 38º e a Grupo Soares da Costa SGPS, S.A. em 47º.

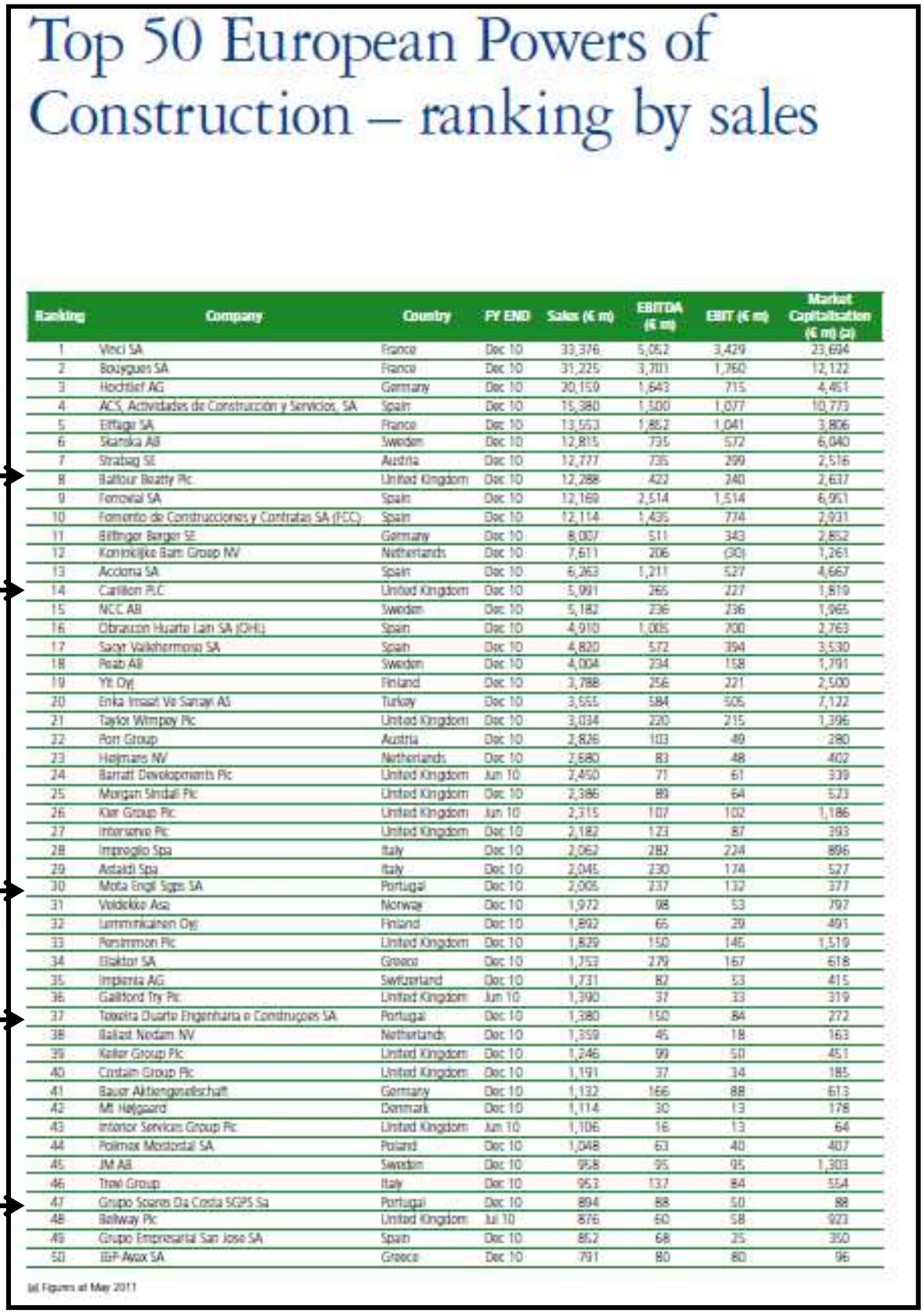
Para o âmbito deste estudo selecionaram-se as duas primeiras do Reino Unido e a primeira e terceira de Portugal, conforme se pode verificar na ilustração da página seguinte:

Balfour Beatty Plc

Carillion Plc

Mota Engil,SGPS, S.A.

Grupo Soares da Costa, SGPS, S.A.



Top 50 European Powers of Construction – ranking by sales

Ranking	Company	Country	FY END	Sales (€ m)	EBITDA (€ m)	EBIT (€ m)	Market Capitalisation (€ m) (a)
1	Vinci SA	France	Dec 10	33,376	5,052	3,429	23,694
2	Bouygues SA	France	Dec 10	31,225	3,701	1,760	12,122
3	Hochtief AG	Germany	Dec 10	20,159	1,643	715	4,461
4	ACS, Actividades de Construcción y Servicios, SA	Spain	Dec 10	15,380	1,500	1,077	10,773
5	Eiffage SA	France	Dec 10	13,553	1,852	1,041	3,806
6	Skanska AB	Sweden	Dec 10	12,815	735	572	6,040
7	Strabag SE	Austria	Dec 10	12,777	735	299	2,516
8	Balfour Beatty Plc	United Kingdom	Dec 10	12,288	422	240	2,637
9	Ferrovial SA	Spain	Dec 10	12,169	2,514	1,514	6,951
10	Fomento de Construcciones y Contratas SA (FCC)	Spain	Dec 10	12,114	1,436	774	2,931
11	Bilfinger Berger SE	Germany	Dec 10	8,007	511	343	2,852
12	Koninklijke Bam Groep NV	Netherlands	Dec 10	7,611	206	(30)	1,261
13	Acciona SA	Spain	Dec 10	6,363	1,211	527	4,667
14	Carillion PLC	United Kingdom	Dec 10	5,991	265	227	1,819
15	NCC AB	Sweden	Dec 10	5,182	236	236	1,965
16	Obrascon Huarte Lain SA (OHL)	Spain	Dec 10	4,910	1,005	700	2,763
17	Sacyr Vallehermoso SA	Spain	Dec 10	4,820	572	394	3,530
18	Peab AB	Sweden	Dec 10	4,004	234	158	1,791
19	Yit Oyj	Finland	Dec 10	3,788	256	221	2,500
20	Enka Insaat Ve Sanayi AS	Turkey	Dec 10	3,555	584	505	7,122
21	Taylor Wimpey Plc	United Kingdom	Dec 10	3,034	220	215	1,396
22	Porr Group	Austria	Dec 10	2,826	103	49	280
23	Heijmans NV	Netherlands	Dec 10	2,680	83	48	402
24	Barratt Developments Plc	United Kingdom	Jun 10	2,450	71	61	339
25	Morgan Sindall Plc	United Kingdom	Dec 10	2,386	89	64	523
26	Kier Group Plc	United Kingdom	Jun 10	2,315	107	102	1,186
27	Interserve Plc	United Kingdom	Dec 10	2,182	123	87	393
28	Impregilo Spa	Italy	Dec 10	2,062	282	224	896
29	Astaldi Spa	Italy	Dec 10	2,045	230	174	527
30	Mota Engil Sgps SA	Portugal	Dec 10	2,005	237	132	377
31	Veidekke Asa	Norway	Dec 10	1,972	98	53	797
32	Lemminkainen Oyj	Finland	Dec 10	1,892	65	29	491
33	Persimmon Plc	United Kingdom	Dec 10	1,829	150	146	1,519
34	Elliktor SA	Greece	Dec 10	1,753	279	167	618
35	Implenia AG	Switzerland	Dec 10	1,731	82	53	415
36	Galliford Try Plc	United Kingdom	Jun 10	1,390	37	33	319
37	Teixeira Duarte Engenharia e Construções SA	Portugal	Dec 10	1,380	150	84	272
38	Ballast Nedam NV	Netherlands	Dec 10	1,359	45	18	163
39	Keller Group Plc	United Kingdom	Dec 10	1,246	99	50	451
40	Costain Group Plc	United Kingdom	Dec 10	1,191	37	34	185
41	Bauer Aktiengesellschaft	Germany	Dec 10	1,132	166	88	613
42	MT Højgaard	Denmark	Dec 10	1,114	30	13	178
43	Interior Services Group Plc	United Kingdom	Jun 10	1,106	16	13	64
44	Polimex Mostostal SA	Poland	Dec 10	1,048	63	40	407
45	JM AB	Sweden	Dec 10	968	95	95	1,303
46	Trevi Group	Italy	Dec 10	953	137	84	554
47	Grupo Soares Da Costa SGPS Sa	Portugal	Dec 10	894	88	50	88
48	Bellway Plc	United Kingdom	Jul 10	876	60	58	923
49	Grupo Empresarial San Jose SA	Spain	Dec 10	862	68	25	350
50	ElF-Aveax SA	Greece	Dec 10	791	80	80	96

(a) Figures at May 2011

Ilustração 8: Ranking das 50 maiores empresas de construção europeias (European powers of construction, Deloitte (2011)

4.3 Caracterização de cada um dos Grupos Económicos

Pretende-se neste ponto identificar de uma forma geral cada uma das sociedades objeto deste estudo e as respetivas estruturas de gestão risco. Esta caracterização é efetuada com base na informação pública disponibilizada nos sítios das sociedades da internet e reportada ao mercado de capitais (CMVM) no âmbito do cumprimento das obrigações legais e regulamentares.

4.3.1 Mota Engil SGPS, S.A.

A Mota–Engil, atualmente o maior grupo nacional do sector da construção resultou da fusão, concretizada no ano 2000, de duas empresas de dimensão média, a Mota & Companhia e a Engil. O ano da fundação foi 1946 com a denominação Mota & Companhia tendo nesse mesmo ano criado uma sucursal em Angola, onde desenvolveu as suas atividades até 1974. Em 2005, com a entrada no PSI 20, a empresa obtém maior visibilidade, potencial de valorização e atração de investimento.

O Grupo está organizado em duas áreas de negócio principais – “Engenharia e Construção” e “Ambiente e Serviços” – as quais são coordenadas e apoiadas pela Mota-Engil SGPS e pela MESP (Mota-Engil Serviços Partilhados Administrativos e de Gestão, S.A). O segmento “Engenharia e Construção” inclui as atividades de construção, obras públicas e promoção imobiliária. O segmento “Ambiente e Serviços” engloba, basicamente, as empresas de recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos, as empresas de água e saneamento básico e as empresas de operação portuária. Além destas duas Áreas de Negócio identificadas no relatório financeiro, está presente na Área de Concessões de Transportes, através da sua participação na ASCENDI.

Também através da sua participada MARTIFER, onde detém uma importante posição societária e com quem mantém uma parceria estratégica, atua ainda no sector da Indústria e Energia. Adicionalmente desenvolve um conjunto de atividades na área do Turismo, nos sectores do desporto e lazer e hotelaria e restauração.

Apresentou um Volume de Negócios acima dos dois mil milhões de euros, no ano de 2010. A Área de Negócio Engenharia e Construção contribuiu com 80%, os restantes 20% tiveram origem na Área de Negócio Ambiente e Serviços.

O VN internacional representou 60% da atividade da Engenharia e Construção. Empregava cerca de 19.400 pessoas e estava presente em 19 países.

A maioria do seu capital, 62%, é detido pela FM – Sociedade de Controlo, SGPS, S.A., detida na sua totalidade pela família Mota, o que continua a caracterizar o Grupo Mota-Engil como um grupo de cariz familiar.

O governo societário da Mota Engil é representado pelo seguinte organigrama.

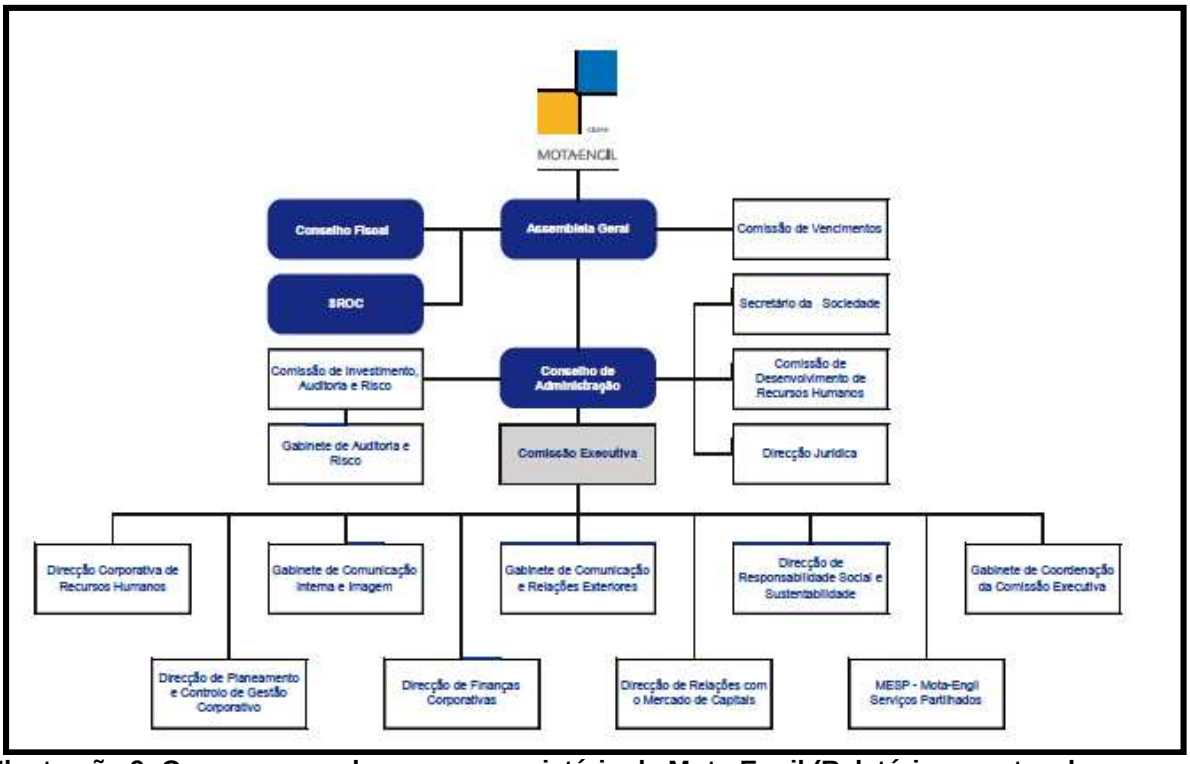


Ilustração 9: Organograma do governo societário da Mota-Engil (Relatório e contas da Mota-Engil, 31/12/2010)

Do relatório sobre as práticas do governo societário podemos identificar os seguintes aspetos relacionados com a gestão do risco.

A Mota–Engil tem uma Comissão de Investimento, Auditoria e Risco (CIAR) que é composta por três membros permanentes (um administrador não-executivo, que preside, um administrador independente não-executivo e o CFO). A CIAR tem como principais funções e responsabilidades: (i) apreciar e sugerir políticas de investimento e risco de negócios e projetos ao CA; (ii) examinar e emitir pareceres sobre projetos de investimento ou desinvestimento; (iii) emitir

parecer sobre a entrada e saída em novas áreas de negócio, e (iv) monitorizar operações financeiras e societárias relevantes.

Esta comissão poderá convidar outros responsáveis do grupo para participarem em ações ligadas aos projetos em avaliação.

No ponto II.5, onde a organização deve apresentar a descrição dos sistemas de controlo interno e de gestão do risco, o Grupo Mota–Engil afirma que se encontra sujeito a vários riscos que podem ter impacto negativo na sua atividade. Que estes riscos se encontram devidamente identificados e são avaliados e monitorizados por várias estruturas que fazem a sua gestão e /ou mitigação, com especial destaque para o papel da Comissão de Investimento, Auditoria e Risco (CIAR). Esta comissão dispõe do Gabinete de Auditoria e Risco (GAR), com uma estrutura e recursos próprios para desenvolver um conjunto de atividades nomeadamente: (i) a identificação e avaliação dos riscos, (ii) sugerindo níveis adequados de risco face aos objetivos; (iii) emissão de pareceres sobre a alteração dos níveis de risco dos negócios; (iv) identificação de eventos potencialmente danosos de forma a minimizar as ineficiências operacionais e perdas imprevistas; (v) auditoria às políticas e boas práticas corporativas; (vi) auditoria da conformidade nos processos ou atividades de todas as áreas e empresas relevantes; (vii) emissão de pareceres prévios de riscos inerentes às aquisições ou alienações de ativos relevantes.

O sistema de controlo interno e de gestão do risco implementado pela Mota-Engil é o seguinte:

Principais riscos que o Grupo está sujeito – riscos de mercado; riscos financeiros (cambio e taxa de juro); outros riscos de negócio (operacionais, integridade, sistemas de informação e comunicação). Estes são monitorizados através dos relatórios da CIAR e dos relatórios ou comunicações emitidos pelos responsáveis das funções corporativas.

Responsabilidade da gestão do risco – Administração de cada área de negócio.

Fases do processo da gestão do risco:

Identificação do risco – determinação dos riscos a que a organização está exposta e dos níveis de tolerância;

Mensuração do risco – quantificação da exposição ao risco e elaboração de relatórios de base à tomada de decisão;

Controlo e gestão do risco – definição das iniciativas a empreender para fazer face ao risco;

Implementação das medidas definidas;

Monotorização – avaliação do impacto das medidas a implementar e realinhamento ou redefinição da estratégia.

Relativamente aos novos negócios e investimentos, antes de serem submetidos à aprovação do CA, são analisados pelas diversas áreas corporativas e sujeitas ao parecer prévio da CAIR.

O sistema de controlo interno e gestão do risco foi sujeito a uma avaliação que permitiu aferir sobre a sua eficácia e á identificação de melhorias a implementar.

No ponto II.6, sobre a responsabilidade do órgão de administração e do órgão de fiscalização relativamente á criação, manutenção em funcionamento e avaliação do sistema de controlo interno e gestão do risco, estes órgãos da Mota-Engil reconhecem a importância da existência deste sistema e promovem a adequada dotação de meios necessários ao seu funcionamento.

No ponto II.9 relativo á identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe, a Mota-Engil reconhece que o mapeamento de risco permitiu identificar os seguintes riscos: dependência de clientes, comportamento da concorrência, liquidez, nível de endividamento, taxa de juro e a diversidade dos enquadramentos legais e fiscais, decorrente da sua atuação em diversas geografias.

Ainda relacionado com o risco, o ponto II.32, sobre a remuneração dos administradores relativamente à assunção excessiva de riscos, apesar de não cumprir formalmente com esta recomendação, considera que procura um alinhamento das remunerações com os interesses de médio e longo prazo da sociedade.

No relatório de gestão identificamos uma parte dedicada ao risco, que identifica como principal objetivo da gestão do risco a criação de valor, através de processos de gestão e controlo das incertezas e ameaças, numa perspetiva de continuidade das operações no longo prazo, e descreve o processo de gestão do

risco e as responsabilidades de forma idêntica ao exposto no âmbito do governo societário. Ainda no âmbito do risco, apresenta políticas concretas adotadas pelo grupo, relativamente à gestão do risco financeiro, com detalhe dos objetivos que pretende atingir e das medidas concretas adotadas para cada um dos riscos identificados: risco de taxa de juro; taxa de câmbio; liquidez e crédito.

4.3.2 Grupo Soares da Costa SGPS, S.A.

O Grupo Soares da Costa (SDC) nasceu há 92 anos (foi criado em 1918, sendo o seu primeiro registo na conservatória de 1925), como uma pequena empresa em nome individual operando na área da construção civil, mais propriamente executando acabamentos de alta qualidade e pinturas a ouro fino. A sua principal atividade continua a ser a Construção, sendo um dos maiores grupos económicos do sector da construção e obras públicas em Portugal. Já executou obras em 4 continentes e em mais de 20 países, e é reconhecido mundialmente pelas obras de grande envergadura que tem executado um pouco por todo o mundo (Aeroporto de Macau, Hotéis no Cairo, Metro do Porto, Autoestradas na Costa Rica, Edifícios residenciais em Miami, Pontes em Moçambique etc.)

É uma empresa de capitais abertos, cotou na bolsa pela primeira vez em 1986. Atualmente 82% do seu capital é detido por entidades com sede em Portugal: 71% pela “Investifino - Investimentos e Participações, SGPS, S.A." e 11% pela “Parinama – Participações e Investimentos, S.G.P.S., S.A.”, não se conhecendo mais participações qualificadas (participações superiores a 2%).

O Grupo diversificou a sua atividade e organizou-se em 4 grandes áreas de negócio:

- A.N. Construção - construção, engenharia civil e obras públicas;
- A.N. Imobiliária - promoção e gestão imobiliária
- A.N. Concessões - concessões de serviços e infraestruturas públicas
- A.N. Industria - atividades industriais complementares da tradicional construção, nomeadamente nas áreas da serralharia e metalo-mecânica e das infraestruturas ferroviárias e marítimas;

O Volume de negócios em 2010 foi de 894 milhões de euros, 57,4% fora de Portugal, assumindo-se como um Grupo Português com forte presença internacional. Emprega cerca de 6.000 pessoas e está presente em 14 países.

O organigrama do Grupo SDC ilustra o modelo organizativo de governo da sociedade, existindo um Conselho de Administração, do qual fazem parte administradores executivos (Comissão Executiva) e não executivos.



Ilustração 10: Organograma do governo societário do Grupo Soares da Costa (adaptado de Relatório e contas da Grupo Soares da Costa, 31/12/2010)

Do relatório sobre as práticas do governo societário podemos identificar os seguintes aspetos relacionados com a gestão do risco.

O Grupo Soares da Costa (Grupo SDC), não apresenta no seu organograma de governo societário nenhum órgão específico para a gestão do risco, no entanto no relatório de governo da sociedade, no ponto II.5, afirmam a existência de um órgão de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão do risco, na dependência da Comissão Executiva e coordenação do Secretário-Geral. Existem também serviços de controlo e auditoria em cada área de negócios, comissões de risco nas sociedades operativas que detém atividades mais significativas e ao nível da holding, uma direção que promove estratégias de controlo de riscos, define as políticas gerais e os termos de responsabilidade e monitoriza a sua implementação.

No ponto II.9 relativo á identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe, o Grupo SDC assume que está exposto a diversos riscos decorrentes das várias atividades que exerce e de estar presente em diversas geografias. Identifica os vários riscos agregados em

categorias: riscos de negócio (operacionais, integridade/fraude, interna e externa, riscos de direção, recursos humanos e financeiros - taxas de câmbio, taxas de juro, liquidez e crédito) riscos de informação (operativa, financeira e avaliação estratégica) e riscos do meio (concorrência, meio politico, legal e fiscal e regulação e mudanças no sector.) Em cada uma destas categorias identifica vários riscos que consideram que estão expostos.

È também nesta secção que descrevem o processo de gestão do risco, ao contrário do Grupo Mota-Engil que o faz no ponto II.5. Assim, para a Soares da Costa o processo do risco caracteriza-se por (i) Identificação dos riscos a que o grupo está exposto; (ii) Mensuração – quantificação e elaboração de relatórios para tomada de decisão; (iii) Controlo e Gestão do Risco – definição dos níveis de risco que estão dispostos a tolerar e das ações a empreender; (iv) implementação das medidas definidas; e (v) Monotorização e avaliação do processo.

No ponto II.32, sobre a remuneração dos administradores relativamente à assunção excessiva de riscos, a Soares da Costa também não cumpre formalmente com esta recomendação, mas considera que atendendo a sua expressão quantitativa e proporcional não se justifica o seu deferimento.

No relatório de gestão identificamos uma parte dedicada ao risco, que descreve o processo de gestão do risco de forma idêntica ao exposto no âmbito do governo societário e identifica como principal objetivo da gestão do risco assegurar a eficiência e a eficácia das operações, a salvaguarda dos ativos, a fiabilidade da informação financeira e o cumprimento das leis e normas. Apresenta políticas concretas pelo grupo, relativamente à gestão do risco financeiro, com detalhe dos objetivos que pretende atingir e das medidas concretas adotadas para cada um dos riscos identificados: risco de taxa de juro; taxa de câmbio; liquidez e crédito.

No documento de Politicas Contabilísticas e Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras, o Grupo SDC destina um capítulo aos riscos financeiros apresentando dados e análises quantitativas relevantes ao entendimento dos riscos subjacentes. Com esta informação a empresa pretende expor de forma clara a aplicação das políticas mencionadas aos respetivos riscos.

Resumindo, na SDC as orientações e políticas de gestão do risco são definidas a nível da gestão de topo da holding, as administrações de cada área de negócio são responsáveis pelo processo de gestão do risco. Ao nível de reporte de elementos relacionados com o risco, só encontramos informação sobre riscos financeiros, definição, medidas adotadas e quantificação destes riscos.

Na Mota-Engil a gestão do risco está mais estruturada, existindo uma comissão ao nível da gestão de topo da holding com a responsabilidade desta matéria, esta comissão por sua vez dispõe de uma departamento operacional para desenvolver o trabalho. A responsabilidade pela gestão do risco também está ao nível das áreas de negócio.

Em ambas as empresas, de acordo com as indicações do governo das sociedades, o CA e o órgão de fiscalização são responsáveis pela existência, funcionamento, avaliação e ajustamento às necessidades da organização, dos sistemas de risco.

4.3.3 Balfour Beatty, plc

A Balfour Beatty (BB) tem mais de 100 anos, foi fundada em 1909 e transformou-se através de crescimento orgânico e diversas aquisições na maior empresa do Reino Unido e numa das maiores empresas de construção do mundo. Tem negócios nos cinco continentes, em 80 países, e consideram que estão a definir o padrão da indústria da construção para a ética, segurança e sustentabilidade.

É cotada na bolsa de Londres, com 5 participações qualificadas, que variam entre os 7,88% e os 3,21%, num total de 25%. O restante capital, 75% está totalmente disperso.

Caracteriza-se com a sua presença em duas grandes áreas: nas infraestruturas civis - estradas, caminhos de ferro, aeroportos, eletricidade e água, e nas infraestruturas sociais – escolas, hospitais, edifícios sociais e militares. O volume de negócios em 2010 foi superior a 12 mil milhões de euros, com 49% nas infraestruturas civis, 36% nas infraestruturas sociais e 15% em outras infraestruturas.

Apresenta a sua atividade dividida em:

- Serviços profissionais de engenharia, arquitetura, gestão de projetos, e outros serviços técnicos.

- Serviços de Construção – construção civil das infraestruturas.

- Serviços de Suporte – Recuperação, manutenção e fornecimento dos ativos existentes.

- Serviços de Investimento – Desenvolvimento, investimento e operação de concessões.

Os Serviços de Construção representam mais de metade do seu volume de negócios, cerca de 64%.

Aparece em oitavo lugar no ranking das 50 maiores empresas europeias de construção e emprega cerca de 50.000 trabalhadores em todo o mundo.

O organigrama do governo da sociedade apresenta as funções da responsabilidade do Conselho de Administração (CA ou *Board*) e as diversas

áreas que dele dependem diretamente. Podemos verificar que a Gestão do Risco é uma das responsabilidades do *Board* e que existe um comité de auditoria responsável pela Gestão do risco.



How our Board is structured

Board

Group strategy
Annual budgets and financial reporting
Interim and final dividends
Major acquisitions, disposals and capital expenditure
Corporate values and ethical standards
Management performance
Risk management and assurance

Audit Committee	Remuneration Committee	Nomination Committee	Business Practices Committee	Group Tender and Investment Committee	Finance and General Purposes Committee
Financial statements Financial controls External auditor Internal audit Risk management and assurance	Remuneration strategy and policies Remuneration packages Incentive plans	Structure and composition of Board Appointment of non-executive Directors Succession planning and talent management	Corporate values, ethics and Codes of Conduct Health & safety Sustainability Whistleblowing	Major contract bids Acquisitions and disposals Capital expenditure	Banking facilities and other arrangements Share options Share buy-backs

Ilustração 11: Organograma do governo societário da Balfour Beatty (Relatório e contas da Balfour Beatty, 31/12/2010)

Será de referir que um dos objetivos estratégicos desta empresa é continuar a demonstrar liderança nos valores e comportamentos, afirmando-se pelo rigor e pretendendo ser um exemplo a seguir em termos éticos e comportamentais. Consideram que para serem reconhecidos como a referência no negócio das infraestruturas têm que atuar como lideres na fixação das regras para esta indústria em termos de ética, segurança, sustentabilidade e maneira como tratam os seus clientes e empregados. Identificam a reputação como uma forma de estar, e comunicam de forma clara esta identidade á organização para que todos os que tomam decisões protejam de forma consistente tanto as finanças como a reputação. Consideram que o rigor ético é uma parte essencial da gestão do risco, têm um código de conduta largamente divulgado em todo o grupo e os seus colaboradores têm formação em ética como suporte ao código de conduta. Verificamos uma forte presença da gestão do risco transversal a todo o relatório de gestão. Quando relatam as atividades e os mercados, verificamos que a gestão do risco está incorporada, uma vez que apresentam aspetos implementados e objetivos para o futuro em matéria de risco. Outro aspeto importante é o facto de considerarem o governo da sociedade como um aspeto de medida de valor da empresa e acreditarem na aplicação dos regulamentos mais

exigentes, “A good measure of a company is the stance it takes on corporate governance. We believe in applying the highest standards.” Marshall S. apud Balfour Beatty (2011).

Na sequência desta postura a BB aplicou de forma antecipada, em 2010, o novo código do governo das sociedades do Reino Unido (só teria que o fazer em 2011), e alterou a estrutura do relatório de gestão do risco de forma a estar ajustado à nova estrutura organizacional. Constatamos aqui, mais uma vez, que a gestão do risco está incorporada na organização, acompanhando as suas mudanças. No final de 2010, a empresa submeteu o órgão de gestão a uma avaliação, efetuada por uma entidade externa, a “Boardroom Review”, para se prenunciar sobre a qualidade da tomada de decisão e debate, a sua contribuição global e impactos sobre a saúde e sucesso da organização no longo prazo, bem como a sua preparação para os desafios do futuro. Nas conclusões deste processo aparece a gestão do risco como uma das preocupações efetivas do órgão de gestão.

Por fim, enquanto nas empresas portuguesas analisadas a gestão do risco aparecia como um item do relatório sobre as práticas de governo, nesta empresa, além de também o fazer, destina um capítulo autónomo à gestão do risco. Neste relatório, apresentam a posição do grupo face á gestão do risco e a delegação de competências e a responsabilidade a cada nível; descrevem o processo; identificam os principais riscos e dizem o que significam para a organização; identificam o potencial impacto, as medidas de mitigação existentes e a forma e período de relato e monotorização. Para alguns riscos como a saúde e segurança e sustentabilidade remetem para os capítulos específicos onde esta matéria é tratada com maior profundidade. Na parte da apresentação das contas e das notas às contas, também relatam a parte dos riscos financeiros.

Relativamente às empresas portuguesas estudadas verificamos uma estrutura completamente diferente quanto á divulgação da informação sobre gestão do risco. Faz-nos ter a perceção que enquanto as empresas portuguesas se limitam a dar cumprimento formal às recomendações do governo das sociedades, esta empresa pratica de forma efetiva e de acordo com as melhores práticas uma efetiva gestão do risco, integrada em todos os processos e níveis da organização. De diversas formas também nos apercebemos que é um sistema dinâmico que se adapta às alterações organizacionais e está sempre ligado aos

objetivos da organização desde os estratégicos aos específicos do negócio ou área funcional. Juntando à gestão do risco o facto de terem um sistema de auditoria interna que acompanha e verifica a eficiência do sistema de controlo interno, e a cultura de ética e rigor, podemos concluir que será um modelo a seguir para as empresas que queiram implementar um sistema de gestão do risco. Aliás, ser uma referência para as outras empresas do sector, ao nível das boas práticas, é um dos objetivos que a BB persegue.

4.3.4 Carillion, plc

A empresa com a denominação Carillion aparece apenas em 1999 como resultado da cisão da Tarmac Construction fundada em 1903. Além do Reino Unido realiza operações no resto da Europa e no Canadá, Médio Oriente, Norte de Africa e Caraíbas.

É cotada na bolsa de Londres, com 7 participações qualificadas, que variam entre os 11% e os 3 %, num total de 39%. O restante capital, 61% está totalmente disperso.

Apresenta-se como empresa líder nos serviços de suporte integrados do Reino Unido e tem a sua atividade dividida em:

- Serviços de Suporte – Recuperação, manutenção e fornecimento dos ativos existentes.

- Parcerias Publico Privadas – defesa, educação, transportes, segurança e outros serviços públicos.

- Serviços de Construção Médio Oriente.

- Serviços de Construção excluindo Médio Oriente

O volume de negócios em 2010 foi de cerca de 6 mil milhões de euros, com 46% nos serviços de suporte, 53% na construção e 6% em PPP.

Aparece em décimo quarto lugar no ranking das 50 maiores empresas europeias de construção e emprega cerca de 46.000 trabalhadores.

Afirmam ter um negócio forte e resiliente, atribuem o sucesso contínuo ao resultado da implementação rigorosa da estratégia definida para o crescimento sustentável do lucro, o compromisso absoluto de agirem de acordo com os valores e uma gestão forte do risco.

Os sistemas de gestão do risco e controlo interno são uma das responsabilidades do CA. A gestão do risco tem um responsável ao nível do grupo e existe um comité de auditoria também responsável pelo controlo do risco.

- Identificam os principais riscos operacionais e respetivas medidas mitigadoras:
- Continuar a ganhar contratos com margens dentro dos intervalos definidos e nos mercados que são mais competitivos

- Gerir o fundo de pensões de forma a assegurar os compromissos assumidos dentro de um intervalo apropriado à base de capital.
- Gerir os grandes contratos para assegurar que são cumpridos os prazos, dentro do preço e cumprindo todas as exigências
- Manutenção da disciplina financeira
- Atrair, desenvolver e reter o talento
- Manter elevados níveis de execução no que respeita à segurança, H&S, e outros requisitos estatutários.

Definem as responsabilidades do responsável da gestão do risco do grupo: aconselhamento nos riscos estratégicos; conduzir avaliações de risco independentes de todos os projetos antes de serem submetidos ao Comitê de Grandes Projetos. Estas avaliações permitem que todos os fatores diferenciadores do Grupo sejam tomados em conta garantindo que os riscos inerente e residual associados ao projeto foram devidamente identificados e considerados.

O processo de gestão do risco é aplicado a todos os aspetos das operações: escolha dos mercados onde vão operar; sectores de atividade; seleção dos contratos para os quais vão apresentar propostas; seleção de clientes, parceiros e fornecedores. Também aplicam o processo a todas as fases de um contrato desde o início até á sua conclusão. A estratégia também está suportada numa forte gestão do risco e compromisso de agirem de acordo com os valores fundamentais: a resiliência e solidez financeira.

No relatório e contas do exercício de 2010, a gestão do risco é apresentada pelo presidente executivo na parte do relato sobre o desempenho, focalizada nos objetivos estratégicos e seu grau de cumprimento e de forma mais detalhada ao nível do processo no relatório de governo da sociedade. A parte dos riscos financeiros está presente na apresentação das demonstrações financeiras.

4.4 A comparação

Todas as empresas analisadas são cotadas em bolsa, operam em vários países e estão em mercados onde são concorrentes. No entanto podemos constatar diferenças bastante acentuadas entre as portuguesas e as empresas do Reino Unido.

Comecemos pela sua dimensão:

Posição na lista das 50 maiores da Europa (EPoC)			
	País	**No país**	**Europa**
MOTA-ENGIL	PT	1	30º
SOARES DA COSTA	PT	3	47º
Balfour Beatty	UK	1	8º
carillion	UK	2	14º

Ilustração 12: quadro comparativo da posição na lista das 50 maiores da Europa
Fonte: Deloitte (2011)

Verificamos nesta tabela que as quatro empresas estão na lista das 50 maiores construtoras da Europa. As empresas portuguesa, que ocupam no mercado interno a primeira e terceira posições, aparecem em 30ª e 47º na lista das europeias. Quanto às inglesas que são as duas maiores do seu país, aparecem muito acima do meio da tabela na lista das empresas europeias, em 8º e 14º. Este *ranking* é elaborado com base no Volume de Negócios (VN) do ano 2010:

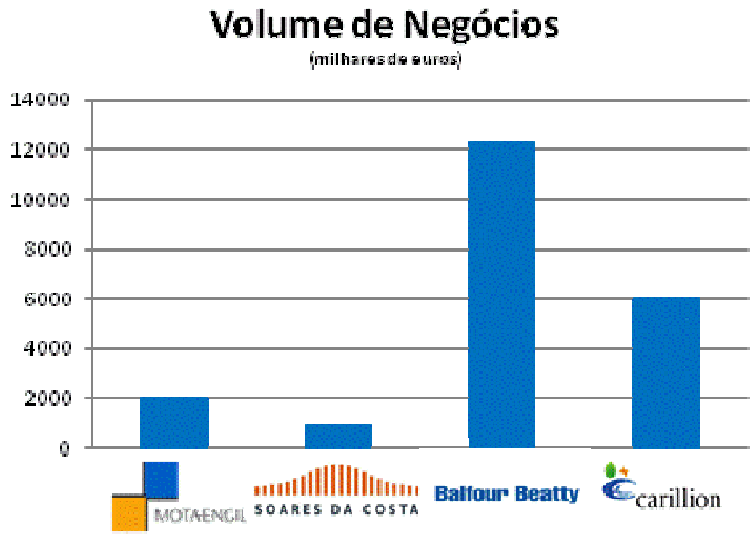


Ilustração 13: gráfico comparativo do volume de negócios

Podemos verificar que existe uma grande diferença entre os Volumes de Negócios destas empresas, a soma das duas portuguesas é inferior a metade da segunda maior inglesa e representa menos de um quarto do VN da maior inglesa. Se verificarmos o número de trabalhadores que cada entidade emprega continua a verificar-se um grande distanciamento:

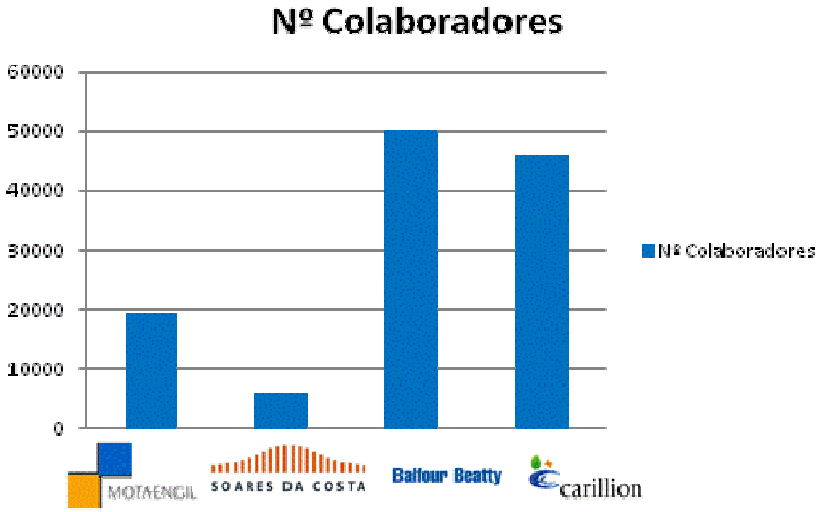


Ilustração 14: gráfico comparativo do número de colaboradores

Mais uma vez se verifica que a soma das duas portuguesas representa 51% do número de trabalhadores da Balfour Beatty e 54% da Carillion. Apesar de se verificar uma divergência grande esta não tem as mesmas dimensões quando

comparamos o Volume de Negócio. A razão poderá estar na dispersão da atividade em várias áreas.

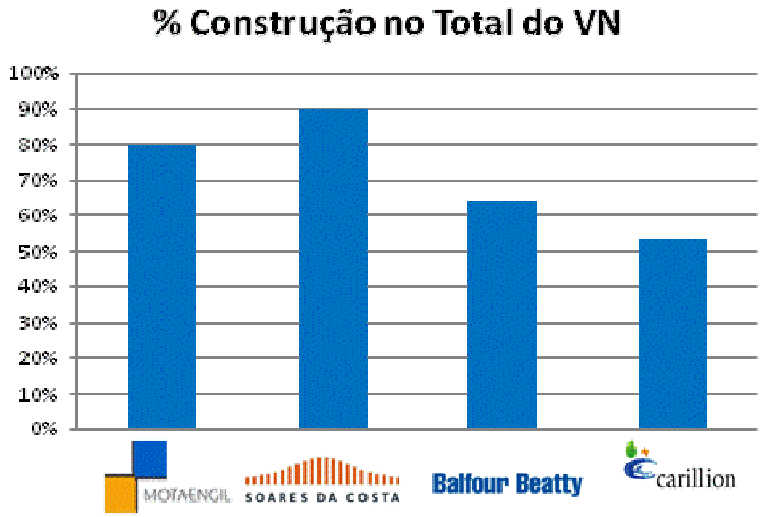


Ilustração 15: gráfico comparativo da percentagem do negócio da construção no total do volume de negócios

Verificamos que as portuguesas apresentam uma maior concentração do VN na atividade da construção, a Mota Engil com cerca de 80% e a SDC com cerca de 90%, enquanto as inglesas BB e Carillion, apresentam 64% e 53% respetivamente.

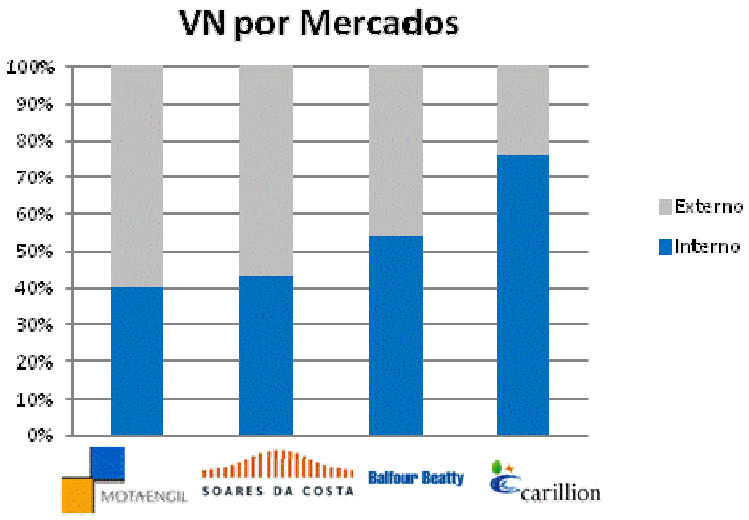


Ilustração 16: gráfico comparativo do volume de negócios por mercados, interno e externo

Apesar da grande dimensão das empresas inglesas, as portuguesas apresentam um maior VN fora do país de origem, ambas com mais de metade da

sua atividade fora de Portugal. Quanto às inglesas, a maior, BB apresenta 46% do VN no exterior e a Carillion bastante menos, apenas 24%. Relativamente aos países onde exercem atividade, são bastante diferentes, aparecendo as inglesas com uma forte presença na América do Norte (Canadá e EUA), no Médio Oriente e Ásia e as portuguesas com presença essencialmente nos PALOP (Angola e Moçambique).

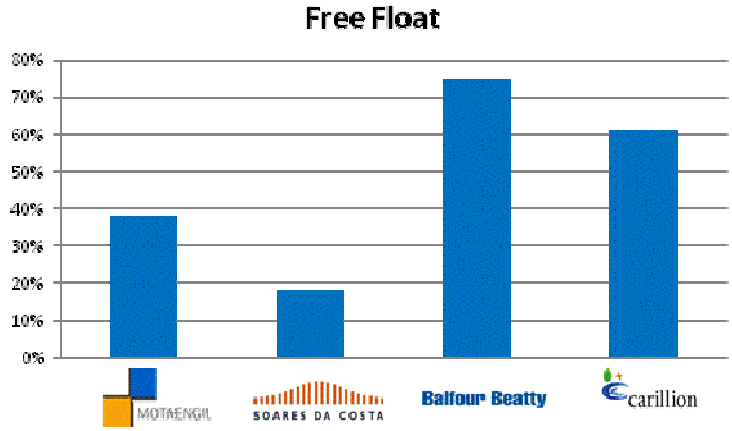


Ilustração 17: gráfico comparativo do *free float*

Se analisarmos o controlo dos grupos económicos verificamos que os portugueses são familiares, detidos na sua larga maioria por famílias que pertencem ao CA e por isso são as que definem a estratégia e a evolução dos negócios. As empresas inglesas são empresas com gestão independente e sem domínio de nenhuma entidade. Este aspeto pode interessar uma vez que no caso das portuguesas os principais acionistas ao participarem da gestão acompanham o risco do seu investimento dispondo a cada momento de toda a informação que necessitam para a tomada de decisão. No caso das inglesas existe uma maior preocupação na divulgação da forma de gestão e dos riscos que se propõem correr com vista ao cumprimento dos objetivos. No entanto todas são sociedades cotadas com pequenos investidores que aplicam as suas poupanças com a expectativa de criação de valor. Face ao exposto as inglesas terão mais facilidade de angariação de fundos no mercado de capitais que as portuguesas. Neste aspeto constatamos também que enquanto as empresas portuguesas apresentam grandes níveis de Endividamento Liquido (empréstimos bancários – disponibilidades) as inglesas apresentam a situação contrária, as disponibilidades são superiores aos empréstimos, o que traduz uma forte solidez financeira.

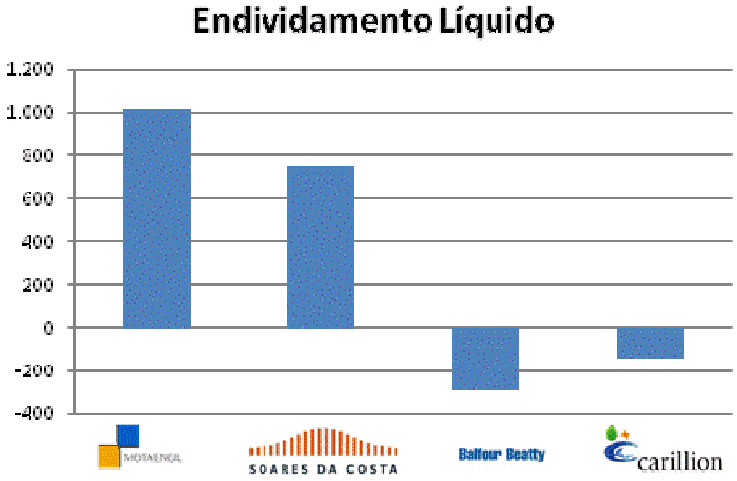


Ilustração 18: gráfico comparativo do Endividamento Líquido.

Na atual conjuntura económica nacional e europeia, com toda a europa a contrair o investimento público e privado, a afirmação em mercados globais com empresas concorrentes de dimensões completamente diferentes podem dificultar o processo de internacionalização e diversificação de mercados. Neste contexto internacional todas as valências são determinantes para o sucesso e capacidade de afirmação. Já verificamos que as empresas portuguesas têm uma maior percentagem do seu volume de negócios no exterior. Este volume de negócios está concentrado essencialmente nos PALOP (Angola e Moçambique), e para crescerem ou para compensarem o decréscimo de obras no mercado nacional necessitam de alargar a sua atividade a outras geografias. As empresas inglesas também sofrem a mesma pressão, com o mercado interno a contrair e a necessidade de compensar com outras geografias. A organização interna de processos e de capacidade na avaliação de projetos com características específicas poderiam diferenciar as empresas portuguesas. No entanto também verificamos que, além da solidez financeira, as empresas inglesas apresentam processos já testados e transversais, com capacidade de se imporem em qualquer mercado. Restará então às empresas portuguesas continuarem a dominar mercados menos regulados e com determinadas características que pela sua natureza não atraem empresas com códigos de ética muito exigentes, como é o caso do mercado angolano.

Uma vez apresentada a comparação em termos de dimensão e posicionamento no mercado das empresas analisadas é o momento de fazer a comparação em termos de práticas de risco.

Verificamos que tanto as empresas portuguesas como as inglesas cumprem as indicações dos respetivos códigos do governo das sociedades. No entanto, no relatório das empresas inglesas, a gestão do risco é focada transversalmente.

O CEO da Carillion, no relatório do CA apresenta os valores, a estratégia e a gestão do risco operacional, deixando as explicações dos processos e a definição detalhada das responsabilidades para o relato do governo da sociedade. Ao apresentar os efeitos da estratégia do grupo começa por "*Our strategy, supported by strong risk management and a commitment to behaving in accordance with our core values*…" o que desde logo demonstra a preocupação da gestão do risco e a sua divulgação. Ainda nesta parte do relatório apresenta um quadro com os principais riscos operacionais e respetivas medidas de mitigação, que transcrevemos abaixo.

Principal operational risks and mitigation

Risk	Mitigation
Continuing to win contracts consistent with our target margins in markets that are more competitive	> Continually seeking to differentiate our offering by reviewing our competitive strategy and target markets
	> 'Living' our values and listening to our customers in order to develop services that meet their needs
	> Focusing on our efficiency and cost reduction programmes to remain competitive
Managing our pension schemes to ensure that scheme liabilities are within a range appropriate to our capital base	> The Group's main defined benefit pension schemes have been closed to future accruals
	> Regularly reviewing our investment policies to ensure that employee and company contributions, together with scheme benefits, remain appropriate
Managing major contracts to ensure they are delivered on time, to budget and to the required standards	> Applying selectivity criteria to ensure we take on contracts only where we understand, and can manage, the risks involved
	> Applying rigorous policies and processes to monitor and manage contract performance
	> Ensuring we have high-quality people delivering projects
Maintaining financial discipline	> Applying strong cash management policies and processes to deliver cash-backed profit
Attracting, developing and retaining excellent people	> Developing and implementing leadership, personal development and employee engagement programmes that encourage and support all our people to achieve their full potential
Maintaining high standards of performance in respect of security, Health & Safety and other statutory requirements	> Applying rigorous risk management processes supported by robust business continuity plans
	> An ongoing commitment to 'Target Zero', our programme to eliminate reportable accidents, including implementing management systems that conform to Occupational Health & Safety Assessment System 18001
	> Implementing thorough, mandatory staff training programmes

Ilustração 19: quadro com principais riscos operacionais e respetivas medidas mitigadoras da Carillion.
Fonte Carillion (2010)

Na BB, um dos 5 grandes objetivos que enunciam e avaliam é a gestão do risco. Ao longo de todo o relato a gestão do risco está presente e identificada como sendo um aspeto essencial à gestão, e de aplicação transversal incorporado na própria cultura da empresa. No entanto no relatório anual destinam uma parte à gestão do risco. Neste relatório apresenta a forma como gerem o risco e a responsabilidade atribuída a cada nível da organização, conforme esquemas abaixo transcritos.

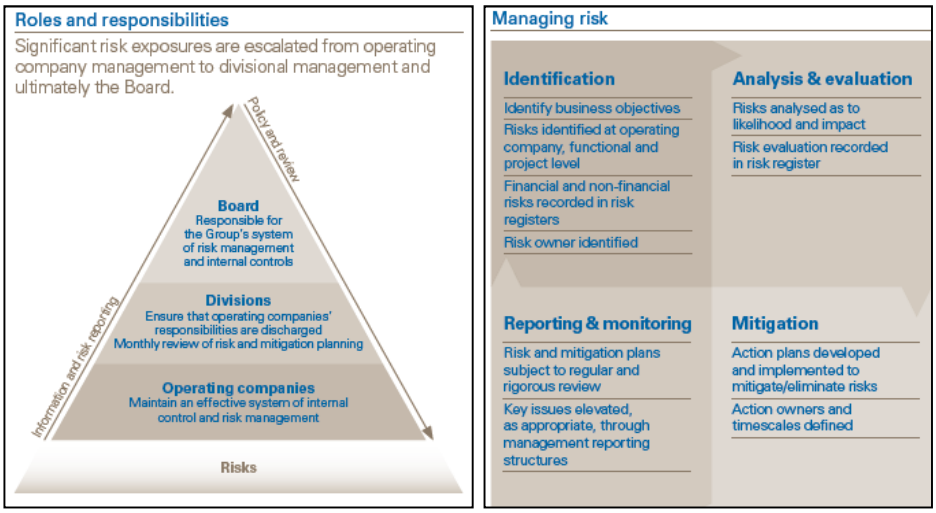


Ilustração 20: esquemas de responsabilização e de gestão de risco da BB. Fonte Balfour Beatty (2010)

Neste relato sobre a gestão do risco também identificam todos os riscos, agrupados em classes, apresentando para cada um dos riscos uma definição, o potencial impacto, as formas de mitigação e relato e monotorização. As classes e riscos identificados são os seguintes:

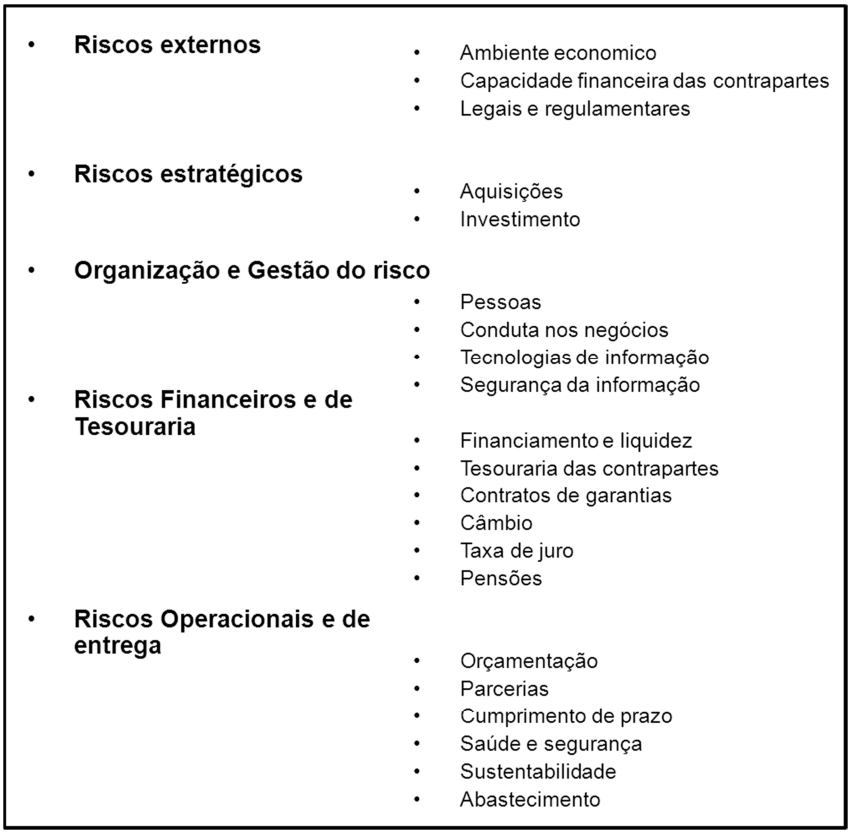


Ilustração 21: quadro dos riscos da Balfour Beatty
Adaptado de Balfour Beatty (2010)

A indústria da construção, apresentava um elevado índice de acidentes de trabalho e doenças profissionais. Nos últimos anos por força de uma forte regulamentação e fiscalização em termos de higiene, segurança e saúde no trabalho, foram implementadas práticas no sentido de evitar a ocorrência de acidentes. A quantificação destes aspetos e a sua divulgação é geralmente efetuada no relatório de sustentabilidade. Os riscos de acidentes, doenças profissionais, e de âmbito ambiental pela forte regulamentação existente são tratados e geridos em todas as empresas analisadas.

As empresas portuguesas cumprem as recomendações do atual código de governo das sociedades, relatando as principais políticas relativas aos riscos financeiros. Tentam adiantar um pouco sobre a gestão do risco operacional, mas verifica-se que ainda não dispõem de uma política e processo de gestão do risco aplicado transversalmente e ao nível das operações. Podemos afirmar que as quatro empresas analisadas tratam os riscos financeiros, os riscos de segurança e saúde, e os ambientais. Quanto aos riscos do negócio e operacionais, são formalmente tratados e reportados no caso das empresas inglesas, não havendo

evidência dessa prática na informação disponibilizada pelas empresas portuguesas. Estas, apesar de apresentarem uma estrutura para a gestão do risco, não apresentam informação sobre os princípios e a forma como gerem o risco operacional.

O quadro abaixo resume os principais aspetos que aproximam e afastam as empresas portuguesas e inglesas em matéria de gestão de risco.

	MOTA-ENGIL	SOARES DA COSTA	Balfour Beatty	carillion
Cumprimento do código de governo das sociedades	totalmente	totalmente	totalmente	totalmente
Orgãos especificos para a gestão de risco	totalmente	ausente	totalmente	totalmente
Descrição de funções e de responsabilidades	totalmente	totalmente	totalmente	totalmente
Politica de risco associada aos objectivos estratégicos	ausente	ausente	totalmente	totalmente
Identificação dos riscos de forma genérica	totalmente	totalmente	totalmente	totalmente
Identificação dos riscos especificos do negócio/ organização	quase ausente	quase ausente	totalmente	totalmente
Descrição das medidas de mitigação	quase ausente	quase ausente	totalmente	totalmente
Existencia de uma cultura de gestão de risco	ausente	ausente	totalmente	totalmente
Dispersão do capital	quase ausente	quase ausente	quase na totalidade	quase na totalidade
Acionistas presentes nos orgãos de gestão	totalmente	totalmente	ausente	ausente

totalmente quase na totalidade parcialmente quase ausente ausente

Ilustração 22: quadro comparativo dos principais aspetos da gestão do risco

Podemos afirmar que a evolução ao nível da gestão do risco por parte das empresas portuguesas passará pela definição e divulgação de uma política de risco ao nível dos objetivos estratégicos e a adaptação dessa politica a todos os processos de decisão transversais à organização. Será então a criação de uma envolvente de gestão do risco que relaciona e acompanha todos os processos e riscos da organização, incluindo aqueles que já são tratados de forma isolada (segurança, saúde, ambiente e financeiros).

Conclusões

No início deste projeto referiu-se a confiança, transparência da informação e politicas bem definidas ao nível da gestão dos riscos como uma forma de se conseguir que os investidores optem por uma determinada companhia em detrimento de outra. Neste sentido fica claro que empresas mais abertas e que levantam os seus capitais junto de um grande número de investidores são mais exigentes na divulgação e na implementação de políticas bem definidas na matéria de risco. Definem objetivos e de imediato identificam os riscos associados, a forma de os mitigar e o processo de acompanhamento e controlo dessas atividades. Como o total de uma empresa ou grupo empresarial não é mais que o somatório de todas as suas atividades em todos os áreas de negócio e geografias, a gestão do risco tem que ser incorporada na cultura e fazer parte de todos os processos de decisão para que seja eficiente. Mais uma vez se verifica que a gestão do risco não pode ser um modelo aplicado da mesma forma a qualquer empresa ou sector de atividade, mas tem que ser adaptado (feito à medida) de cada realidade e de cada cultura. Também tem que evoluir com a empresa e a sua organização, tem que ser um processo dinâmico.

Face ao exposto podemos tirar as seguintes conclusões:

Todas as empresas analisadas cumprem os regulamentos em vigor em cada país em matéria de risco que divulgam nos relatórios de governo societário.

As empresas portuguesas são controladas por famílias que participam na sua gestão não sentindo tanto a pressão dos mercados de capitais no sentido de divulgarem e implementarem internamente as melhores práticas conhecidas ao nível da gestão do risco.

As empresas inglesas pautam-se por princípios e valores éticos que comunicam fortemente ao mercado, com sistemas de controlo interno e gestão do risco que relatam, acompanham e medem. Serão um bom exemplo a seguir para a implementação de um sistema de gestão do risco em qualquer empresa de construção.

Por outro lado, as empresas inglesas possuem uma solidez financeira que lhes permite focalizarem a atenção no melhoramento dos processos enquanto as

empresas portuguesas ainda lidam com preocupações constantes de liquidez e cumprimento de obrigações financeiras assumidas.

Podemos afirmar que as empresas inglesas encontraram nas orientações do código do governo das sociedades e especificamente na gestão do risco uma forma de se diferenciarem. Assim, não o tratam como uma mera obrigação formal a cumprir, aproveitando para promover a melhoria continua das suas organizações, melhorando os seus processos de negócio.

Quanto às empresas portuguesas, a sensação que temos é que cumprem apenas formalmente as orientações do código de governo das sociedades, sem o implementarem de forma efetiva nas suas organizações. Mais uma vez repetindo (Silva, A. S. et al., 2006) "…deriva a crítica de que, com tal abundância de disposições coercivas, se está a incentivar o cumprimento apenas formal e mecânico dos procedimentos instituídos (*box-ticking)*, sem que verdadeiramente se alterem os padrões de comportamento dos administradores, nem os riscos de fraudes internas..."

No futuro seria de verificar a evolução das empresas portuguesas em matéria de gestão do risco. É uma matéria muito atual que levará ao aperfeiçoamento dos modelos existentes e à aplicação de orientações existentes nesta matéria. Por outro lado, também se poderá verificar se com todos estes princípios éticos e comportamentais, com processos exigentes ao nível da gestão do risco, as empresas inglesas agora analisadas continuarão ou não com solidez financeira e rentabilidade atrativa para os investidores ou, se pelo contrário, deterioram os seus valores e os seus controlos com o objetivo da obtenção de margens mais atrativas.

Bibliografia

- AZEVEDO, B. (2005) Transcrição da Intervenção no Risk Management Forum 2005 FERMA, Lisboa 3 de Out' 05
- Balfour Beatty, Annual Report 2010. *http://www.balfourbeatty.com/files/reports/2010/ar2010.pdf*
- BANKS, E. & DUNN, R. (2003) - Practical risk Management: An executive guide to avoiding surprises and losses. England: Wiley
- Carillion, Annual Report 2010. *http://annualreport2010.carillionplc.com/*
- CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários) Regulamento nº 1/2010 Governo das Sociedades Cotadas. *http://www.cmvm.pt/CMVM/Legislacao_Regulamentos/Regulamentos/2010/Documents/Regulamento12010GovernodasSociedadesCotadas1.pdf*
- COSO (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework. *http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf*
- COSO (2009) - Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage.*http://www.coso.org/documents/COSO_09_board_position_final102309PRINTandWEBFINAL_000.pdf*
- COSO (2009) Effective Entreprise Risk Oversight. *http://www.coso.org/documents/COSOBoardsERM4pager-FINALRELEASEVERSION82409_001.pdf*
- COSO (2010) Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. *http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull-FINALforWebPostingDec110.pdf*
- COSO (2011) Embracing Enterprise Risk Management. *http://www.coso.org/documents/EmbracingERM-GettingStartedforWebPostingDec110.pdf*
- CROUHY, M., GALAI, D. & MARK, R. (2005) – The Essentials of Risk Management. United States: McGraw-Hill
- DAMODARAN, A. (2008) - Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management. New Jersey: Wharton School Publishing
- DELOITTE (2006) - The Risk Intelligent Enterprise. *http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Shared%20Assets/Documents/DTT_ERS_RIPOV_062606.pdf*
- DELOITTE (2009) - Take the right steps - 9 principles for building the Risk Intelligent Enterprise. *http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Services/Risk%20services/220909_Deloitte_9_building_the_Risk_Intelligent_Enterprise.pdf*

- DELOITTE (2009) Improving Governance and Managing Risks. *http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/ie_MajorConstructionProjects_1008.pdf*
- DELOITTE (2009) Major Construction Projects: Improving Governance and Managing Risks. *http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/ie_MajorConstructionProjects_1008.pdf*
- DELOITTE (2011) - European powers of construction, *http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/11_RealEstate/2011/EPoC_2010.pdf*
- FRASER, J. & SIMKINS, B. (2010) - Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives (Robert W. Kolb Series). New Jersey: Wiley
- FRC (Financial Reporting Council) (2010) - The UK Corporate Governance Code. *http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/Corporate_Governance/UK%20Corp%20Gov%20Code%20June%202010.pdf*
- HOPKIN, P. (2010) - Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. London: Kogan Page.
- HUBBARD, D.W. (2010) - How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business. New Jersey: Wiley
- IPQ (Instituto Português da Qualidade), DNP ISO Guia 73 Gestão do risco (2011) – Vocabulário, versão portuguesa do ISO Guide 73.
- ISO (International Organization for Standardization) - ISO 31000 Risk management – Principles and guidelines (2009)
- KNIGHT, K. apud ISO 2009, *http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1266 em 18/11/2009)*
- MOODY's (2007) - Global Construction Methodology
- Mota Engil, Relatório Anual 2010. *http://www.mota-engil.pt/images/content/2079_1_G.pdf*
- REUVID, J. (2006) - Managing Business Risk: A Practical Guide to Protecting Your Business. London: Kogan Page
- SILVA, A., VITORINO, A., ALVES, C., CUNHA, J. & MONTEIRO, M. (2006) - Livro Branco sobre *Corporate Governance* em Portugal. Lisboa: Instituto Português de Corporate Governance

- Soares da Costa, Relatório anual 2010. *http://www.soaresdacosta.pt/documents/rc2010net.pdf*
- TALEB, N. (2007) - The Black Swan. New York: Random House.
- VILAR, E., ALVES, C., FONSECA, F. & CUNHA, J. (2009) – Anteprojeto de Código de Bom Governo das Sociedades. Lisboa: Instituto Português de Corporate Governance
- WRAY, S. (2010) – Putting Risk Management into Practice, material de apoio à formação em Gestão do risco. Lisboa: Instituto de Formação Atuarial.

Sítios na internet com informação genérica sobre o tema.

- CGOV - Instituto Português de Corporate Governance - http://www.cgov.pt/
- CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários - http://www.cmvm.pt/
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - http://www.coso.org/
- EIRM - European Institute for Risk Management - http://www.eirm.com/
- FRC - Financial Reporting Council - http://www.frc.org.uk/
- IPQ - Instituto Português da Qualidade - http://www.ipq.pt/
- IRGC- International Risk Governance Council - http://www.irgc.org/
- IRM - The Institute of Risk Management - http://www.theirm.org/
- Risk management Guide - http://www.ruleworks.co.uk/riskguide/
- Risk Management Magazine Australia - http://www.riskmagazine.com.au/
- RMIA - Risk Management Institution of Australasia - http://www.rmia.org.au/
- Site institucional da Carillion, plc - http://www.carillionplc.com/
- Site institucional da Balfour Beatty, plc - http://www.balfourbeatty.com/
- Site Institucional da Mota –Engil - http://www.mota-engil.pt/
- Site Institucional da Soares da Costa - http://www.soaresdacosta.pt/