

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

André Filipe Duarte de Sousa

Influência da Gestão de Risco Corporativo no Processo de Decisão

Influência da Gestão de Risco Corporativo no Processo de Decisão

André Filipe Duarte de Sousa

ISCAC | 2019

Coimbra, Julho de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

André Filipe Duarte de Sousa

Influência da Gestão de Risco Corporativo no Processo de Decisão

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Gabriel Luís de Matos Eleutério Silva.

Coimbra, Julho de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

PENSAMENTO

“Se eu desejo atravessar a estrada, olho para o trânsito antes de começar. Não avançarei em frente de um carro em movimento.”

“Para atravessar a rua, eu posso fazê-lo diretamente ou posso utilizar uma passagem superior próxima. Que processo escolho irá ser determinado considerando os riscos.”

ISO/TC176/SC2/WG23

DEDICATÓRIA

À minha família, especialmente aos meus pais, Fernanda Duarte (In memoriam) e Luís Sousa.

AGRADECIMENTOS

O agradecimento inicial não poderia deixar de ser para a família, principalmente, pais e avós, que sempre ajudaram em todos os sentidos.

Um agradecimento também fundamental aos professores que sempre se dispuseram a ajudar, principalmente o Professor Doutor Gabriel Luis Matos Eleutério Silva, meu orientador, que teve um grande esforço no apoio ao meu estágio para que tudo corresse da melhor forma possível e que nunca recusou um apoio, para além disso é de agradecer durante o meu mestrado em que noutras etapas o Dr. demonstrou todo o seu apoio e ajuda, e mais um elogio ao Dr. Gabriel Silva pela excelente prestação como diretor do curso.

Não podendo deixar de salientar e agradecer ao ISCAC, pela ajuda, disponibilidade e por ser uma Instituição que cada vez mais demonstra a sua evolução e o seu valor.

E, por último, mas não menos importante, presto o meu reconhecimento à Crowe Portugal, por me ter acolhido e por ter contribuído de uma forma positiva para o meu percurso académico e profissional; ao Dr. Paulo Lourosa, meu supervisor, pela ajuda e pela disponibilidade.

RESUMO

Este relatório enquadra-se no estágio curricular da parte não letiva do Mestrado em Gestão Empresarial, promovido pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, decorreu na “Crowe Portugal”, teve início a 2 de janeiro e findou a 28 de junho, com uma duração de aproximadamente 960 horas.

Com o aumento da competitividade e volatilidade dos mercados, é primordial que as organizações tenham acesso a instrumentos de avaliação de risco adequados que apoiem a tomada de decisão dos gestores e dos quadros de administração.

Entre as essenciais ocorrências que cooperaram para o crescente interesse na gestão de risco corporativo estão a sensibilidade dos investidores à volatilidade dos resultados, as alterações ao nível da regulamentação, o aumento dos padrões de responsabilização dos quadros de administração e a convergência dos mercados de seguros e de capitais. Com este último fator resultou a chegada de soluções integradas para gerir os riscos.

Neste sentido, o presente relatório tem como objetivo a criação de um modelo de Gestão de Risco Corporativo inicial e aplicação aos clientes da consultora “Crowe Portugal”, de forma a identificar os principais focos de risco onde nos focaremos posteriormente numa análise mais detalhada. Para tal, foi necessário selecionar e adaptar as perspetivas de avaliação de risco, os objetivos estratégicos, indicadores, estabelecer metas e iniciativas adequadas para a melhor análise do risco das empresas.

Palavras-chave: Avaliação de Risco, Gestão de Risco Corporativo, Estratégia, Sustentabilidade, Consultoria

ABSTRACT

This report is part of the curricular stage of the non-learner component of the Master in Business Management, promoted by the Superior Institute of Accounting and Administration of Coimbra, held at "Crowe Portugal", started on 2 January and ended on 28 June, with a duration of approximately 960 hours.

With the increasing competitiveness and volatility of the markets, it is essential that organizations have adequate risk assessment tools to assist managers in their decision-making.

Key developments that have contributed to the growing interest in corporate risk management include regulatory changes, investor sensitivity to volatility of results, increased standards of accountability of administrations, and the convergence of capital and insurance markets. The latter factor resulted in the emergence of integrated solutions to manage risks.

In this sense, this report aims to create an initial Risk Management model and application to clients of the consulting firm "Crowe Portugal", in order to identify the main focuses of risk where we focus later on a more detailed analysis. To do this, it was necessary to select and adapt the risk assessment perspectives, the strategic objectives, indicators, set goals and appropriate initiatives to better analyze the risk of companies.

Keywords: Risk Assessment, Enterprise Risk Management, Strategy, Sustainability, Consulting

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| 1 Revisão da Literatura | 4 |
| 1.1 Conceptualização de Risco | 4 |
| 1.1.1 Tipos de Risco | 6 |
| 1.2 Caracterização da Gestão de Risco | 9 |
| 1.3 Caracterização do “Enterprise Risk Management” | 12 |
| 1.3.1 A Evolução do “ERM” | 12 |
| 1.3.2 Definição de “ERM” | 13 |
| 1.3.3 Limitações dos Modelos | 21 |
| 1.3.4 Apetite ao Risco | 22 |
| 1.3.5 Tolerância ao Risco | 25 |
| 1.4 Diferença entre “ERM” e “TRM” | 25 |
| 1.5 Processo de Gestão do Risco..... | 26 |
| 1.5.1 Identificação do Risco | 27 |
| 1.5.2 Análise do Risco | 28 |
| 1.5.3 Avaliação do Risco | 30 |
| 1.5.4 Tratamento do Risco | 31 |
| 1.6 Conclusão | 31 |
| 2 Metodologia | 33 |
| 2.1 Estratégia de Pesquisa | 33 |
| 3 Contextualização do Estágio..... | 35 |
| 3.1 Empresa..... | 35 |
| 3.1.1 Identificação e Evolução Histórica | 35 |
| 3.1.2 Identificação dos Segmentos | 36 |

| | | |
|--|--|-------------------------------------|
| 3.1.3 | Estrutura Organizacional | 37 |
| 3.1.4 | Estratégias | 37 |
| 3.1.5 | Evolução da Atividade | 38 |
| 3.1.6 | Evolução dos Segmentos | 39 |
| 3.1.7 | Sistemas Operacionais | 43 |
| 3.1.8 | Comercial e Marketing | 43 |
| 3.1.9 | Resultados dos Últimos 5 anos e Recursos Financeiros | 43 |
| 3.2 | Modelo Desenvolvido | 45 |
| 3.2.1 | Processo de tratamento de Risco na Crowe Portugal | 48 |
| CONCLUSÃO | | 58 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 59 |
| APÊNDICES | | 65 |
| APÊNDICE 1. Estrutura Questionário de Risco | | 66 |
| APÊNDICE 2. Questionário de Risco | | 68 |
| APÊNDICE 3. Questionário de Risco – Financeiro | | 76 |
| ANEXOS | | Erro! Marcador não definido. |
| ANEXO 1 | | Erro! Marcador não definido. |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1.1- Definição de risco em contexto corporativo..... | 5 |
| Tabela 1.2- Tipos de Risco..... | 7 |
| Tabela 1.3- Definição de gestão de risco..... | 11 |
| Tabela 1.4- Diferença entre “TRM” e “ERM” | 26 |
| Tabela 3.1- Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2018..... | 43 |
| Tabela 3.2- Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2017..... | 44 |
| Tabela 3.3- Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2016..... | 44 |
| Tabela 3.4- Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2015..... | 45 |
| Tabela 3.5- Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2014..... | 45 |
| Tabela 3.6- Fatores Internos e Externos de Risco..... | 46 |
| Tabela 3.7- Control Effective Matrix (CEF)..... | 51 |
| Tabela 3.8-Graus de Probabilidade de Ocorrência e Gravidade..... | 53 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1-Evolução da Gestão de Risco no “ERM” | 13 |
| Figura 1.2-Áreas da Gestão de Risco..... | 16 |
| Figura 1.3- Cubo COSO..... | 17 |
| Figura 1.4- Elementos do apetite de risco..... | 24 |
| Figura 1.5-Processo de Gestão de risco..... | 27 |
| Figura 3.1-Estrutura Organizacional Crowe Portugal..... | 37 |
| Figura 3.2-Origem, natureza e tipologia dos riscos..... | 47 |
| Figura 3.3- Riscos Estratégicos Seleccionados..... | 48 |
| Figura 3.4- Riscos Operacionais Seleccionados..... | 49 |
| Figura 3.5- Riscos Financeiros Seleccionados..... | 49 |
| Figura 3.6- Risk Assessment Criteria Matrix (RACM)..... | 50 |
| Figura 3.7- Modelo de Avaliação de Risco Crowe Portugal..... | 54 |
| Figura 3.8- Heat Map Exemplo Risco..... | 55 |
| Figura 3.9- Categorização de Cores..... | 56 |

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

APQC – Centro de Produtividade e Qualidade Americano

CAS – Casualty Actuarial Society

CEF – Control Effective Matrix

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRM – Contemporary Risk Management

DPO – Data Protector Officer

ERM – Enterprise Risk Management

EUA – Estados Unidos da América

GRC – Governance Risk and Compliance

IRM – Institute of Risk Management

QMS – Quality Management System

ISO – International Organization for Standardization

PME – Pequenas e Médias Empresas

RACM – Risk Assessment Criteria Matrix

RFAI – Regime Fiscal de Apoio ao Investimento

RGPD – Regulamento Geral Proteção de Dados

RM – Risk Management

SI – Sistema de Incentivos

SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais em Investigação e Desenvolvimento Empresarial

SMA – Strategic Management Accounting

S & P – Standard and Poor's

TRM – Traditional Risk Management

TUE – Teoria da Utilidade Esperada

UN – Unidade de Negócio

INTRODUÇÃO

Após o término da parte letiva do mestrado em Gestão Empresarial, surgiu a hipótese de efetuar um estágio curricular, tendo tido pouco contacto com o meio organizacional e laboral, optei por esta escolha, para realizar a parte não letiva do mestrado. Assim, realizei um estágio curricular na “Crowe Portugal”, que decorreu entre os meses de Janeiro de 2019 e Julho de 2019, com uma duração de 960 horas. Esta por sua vez, identifica-se como um gabinete da Crowe Global, uma das melhores consultoras do mundo, com uma faturação anual superior a 4 mil milhões de Dólares e com a 8ª posição no ranking mundial na área de Audit, Tax e Advisory.

Com este relatório de estágio pretende-se evidenciar as tarefas, atividades e estudos realizados durante o estágio. O tema selecionado para o estudo foi a influência da gestão de risco corporativo no processo de decisão. A grande motivação para a escolha deste tema, surge do interesse de uma área relativamente nova da gestão que tem pouco conhecimento e desenvolvimento empírico.

Nos dias de hoje, todas as organizações estão mais expostas à volatilidade dos mercados, da moeda e suas constantes oscilações, dos custos de produção, dos preços dos produtos, da procura e outras origens de risco, como o risco que resulta da adoção de determinada tecnologia, podem estar também expostas ao risco da volatilidade das taxas de juro e de câmbio e entre outros riscos sempre inerentes. Existe uma possibilidade de limitação desses riscos, por parte dos gestores das organizações, por meio de processos de gestão de risco.

Numa economia cada vez mais instável e agitada, criam razões cada vez mais fortes e tornam fundamental investir num sistema de gestão do risco. A crise de crédito internacional tem como fator principal as lacunas na gestão do risco, os quadros de administração, as agências de notação financeira e os investidores, analisam de uma forma mais cuidada a abordagem de gestão do risco pelas organizações (Farrel, Hooper et al. 2009).

Tendo em vista gerar valor para os acionistas, as organizações realizam a sua atividade económica sempre em relação com a sua complexa envolvência, onde estão expostos a um grande conjunto de riscos, que nós comumente chamamos de incerteza. Podemos ver o risco como uma oportunidade de atingir maior valor para a organização e para os

acionistas, da mesma forma que com uma ameaça pode levar a uma perda de valor (Bonić e Đorđević 2012).

Neste enquadramento, identificar a totalidade dos riscos que a organização possa ter, desde de riscos financeiros, éticos, sociais, operacionais, entre outros, torna-se cada vez mais essencial e existe uma pressão crescente nesse sentido, para além da forma de gerir positivamente esses riscos para possibilitar um grande sucesso no processo de decisão.

Na atualidade, uma das particularidades mais marcantes é o nível de risco que está presente nas organizações, são muitos os riscos e de todo o tipo, estes são causados muitas vezes pela atual instabilidade social, económica e política, mas também por fatores relacionais que são criados pelos intervenientes no ambiente organizacional. Assim sendo, na área da gestão e administração a análise, avaliação e gestão de riscos corporativos têm tido um papel fundamental na área do controlo e gestão, são imprescindíveis a fim de potencializar a probabilidade de concretização dos objetivos estratégicos (Bromiley, 2015)

Em 2007 com a eclosão da crise financeira foi revelada uma grande deficiência nos sistemas de gestão das organizações, principalmente nas do setor financeiro. Os sistemas de gestão das organizações estavam concentrados na produtividade, no crescimento de receita, no valor para os acionistas, no controlo de custos e na qualidade, mas poucas organizações levaram em conta o risco explicitamente, este foi o erro das organizações da altura (Kaplan, 2009)

A Gestão de Risco Corporativo (ERM) é um termo relativamente recente na literatura académica mas foi usado como a abordagem final para controlar o risco organizacional (Saeidi, 2013).

Segundo Weber (2002), existe uma exposição da vulnerabilidade a vários riscos por parte das organizações, devido ao aumento em todo mundo da complexidade das organizações, particularmente em interagir com uma grande panóplia de clientes de diferentes origens. Todavia, a gestão do risco exige aptidão de previsão e gestão estratégica. Saeidi (2013) garante que os quadros da administração das organizações têm obrigação de planeamento da prevenção de riscos corporativos que poderiam tornar as organizações suscetíveis a colapso.

Diretores e executivos estão a ver um aumento nas expectativas de acionistas, reguladores, agências de rating e outras partes interessadas que eles entendem e estão a gerir os processos de gestão de riscos e riscos da organização - incluindo riscos estratégicos - e que há transparência no processo de gestão de riscos. Parece que esse ressurgimento da gestão de riscos, quando associado às perdas catastróficas incorridas por algumas organizações, alimentou a ênfase atual na “gestão estratégica de riscos”. (Frigo & Anderson, 2011)

Para conseguir alcançar os objetivos supramencionados, o corpo do trabalho está dividido em duas partes. A primeira parte destinada ao enquadramento teórico, é efetuada uma revisão da literatura, fundamentando e explicando a metodologia a adotar.

A segunda parte, está distribuída em três grandes capítulos e é nesta fase que é efetuada a ligação entre a componente teórica e a prática.

Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho.

1 Revisão da Literatura

O enquadramento teórico consiste no desenvolvimento da metodologia da gestão e avaliação de risco, no pressuposto que é importante perceber como surgiu, em que consiste, a sua evolução e quais as suas vantagens e limitações.

Visto que pelo que frisei na Introdução, o tema de estudo é extremamente atual e tem sido uma das grandes bases de estudo da gestão na atualidade, vejo um grande potencial de estudo e aplicação na consultora Crowe Portugal.

O fortalecimento da gestão de riscos é um grande desafio para as organizações após a crise financeira global. Uma das lições aprendidas com a crise foi a necessidade de vincular claramente a estratégia à gestão de riscos e a capacidade de identificar e gerir riscos num ambiente altamente incerto (Frigo & Anderson, 2011).

1.1 Conceptualização de Risco

Kaplan (1997) disse que cada investigador deve definir e explicar claramente qual é a sua definição de risco. Portanto, é fundamental neste artigo entender a base da definição de risco para encontrar a definição correta e vincular essa definição de "risco" ao risco no contexto dos negócios.

O conceito de risco costuma ser utilizado como incerteza, mas é de realçar as diferenças dos termos e a maneira que são utilizados.

Knight (1921) foi um dos autores que separou os dois conceitos, podendo a incerteza representar um acontecimento onde não é possível definir probabilidade, é totalmente imprevisível. Por outro lado, podemos definir o risco como uma situação em que existe algum tipo de conhecimento das probabilidades dos possíveis resultados.

O COSO (2007) define risco como “a possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”.

Damodaran (2009) defende que o risco envolve possíveis resultados favoráveis e não somente resultados desfavoráveis.

Muitos autores forneceram uma definição de risco. Risco num contexto organizacional é tradicionalmente definido como qualquer coisa que possa ter um impacto sobre a realização do objetivo da empresa ou como um evento negativo que possa prejudicar o desempenho. Hopkin (2012) resumiu a definição de risco no contexto de negócios, como mostra a Tabela 1.1:

Tabela 1.1: Definição de risco em contexto corporativo

| Autor | Definição de Risco |
|--------------------|---|
| Ward (2000) | O efeito cumulativo da probabilidade de ocorrências incertas que pode ter um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto. |
| ISO 31000 (2009) | O efeito da incerteza num objetivo. Note que o efeito pode ser positivo, negativo ou um desvio do resultado esperado. O risco também é frequentemente descrito pelo evento, uma mudança nas circunstâncias ou uma consequência. |
| IRM (2002) | O risco é uma combinação da probabilidade de um evento e das suas consequências, que pode variar de positivas a negativas. |
| HM Treasury (2004) | Incerteza de um resultado, dentro de uma faixa de exposição. Isto surge de uma combinação do impacto e da probabilidade de eventos potenciais. |

Fonte: Adaptado de Paul Hopkin (2012)

Definições alternativas são fornecidas para mostrar que há uma ampla gama para a natureza do risco que pode afetar uma organização. O guia internacional para a definição relacionada ao risco é a ISO 31000. A ISO define o risco como o “efeito da incerteza sobre os objetivos.” Hopkin (2012) apontou que essa definição requer um nível de conhecimento sobre a gestão de riscos usada na organização. O Institute of Risk Management (IRM) diz: "Risco é a combinação da probabilidade de um evento e das suas consequências. As consequências podem variar de positivas a negativas” (Hopkin, 2012). Esta é uma definição prática que pode ser facilmente aplicada. O Institute of Internal Auditors indica que o risco é medido em termos de suas consequências e a probabilidade de que isso aconteça. Muitas organizações definem o termo de risco de maneiras muito

diferentes. Com o tempo, vários termos diferentes foram criados para tornar o significado do risco mais complexo.

Hopkin (2012) forneceu uma definição abrangente da palavra risco no contexto empresarial, concluindo que um grande risco para uma organização é: "Um evento com a capacidade de impactar (inibir, melhorar ou causar dúvidas sobre) a missão, estratégia, projeto, operação de rotina, objetivo, processo central, dependências-chave e / ou a entrega das expectativas das partes interessadas "(Hopkin, 2012). Essa definição provavelmente trará a palavra risco para a organização de maneira prática. A definição de risco empresarial de Hampton (2009) está relacionada à definição de risco de Hopkin. Essa definição é a possibilidade de que os resultados reais não estejam relacionados ao resultado esperado e que o risco tenha duas características principais, que são: Variabilidade: o resultado esperado de uma operação comercial ou objetivo pode não corresponder à previsão, plano, prazo ou orçamento esperado e; Risco ascendente: o resultado dos eventos é melhor do que o esperado e por isso pode ser chamado de uma oportunidade.

Noutras palavras, o risco empresarial ou o risco da empresa envolve qualquer risco ou incerteza que inclua resultados negativos e positivos. Ao olhar para o lado negativo, é essencial minimizar a possibilidade de surpresas e perdas operacionais, prevenindo e detetando isso durante a execução de tarefas operacionais de negócios. Do lado positivo, é possível aproveitar oportunidades, assim como detetar ameaças e aumentar a probabilidade do negócio atingir o seu objetivo e aumentar o seu valor.

1.1.1 Tipos de Risco

A Tabela 1.2 mostra que existem diferentes visões entre os autores sobre as fontes de risco, que se originam de eventos relacionados e mudanças numa situação. O risco estratégico (CAS, 2003, COSO, 2004, Chapman, 2011) foi incluído como uma nova categoria de risco desde que houve desenvolvimentos recentes no ERM.

Se for considerado um tipo de risco abrangente, o risco pode ser dividido em duas categorias - risco interno e risco externo, que afetam a empresa. Quando eventos relacionados à classificação são considerados, eles podem ser resumidos como o âmbito principal de risco das seguintes maneiras:

- 1- Risco Estratégico
- 2- Risco de Reputação
- 3- Risco Externo: Risco natural e humano, risco económico, risco político, risco de negócio, risco de mercado, risco de indústria e risco social-cultural
- 4- Risco Interno: Risco financeiro, risco operacional, risco de reporte, risco de conformidade, risco informativo e risco tecnológico
- 5- Risco de Industria Especifica: Exemplo, setor bancário: risco de capital e risco de liquidez.

Uma empresa também precisa considerar o prazo do impacto do risco, que pode ser longo, médio ou curto prazo. Isso é necessário para analisar a exposição ao risco enfrentada por uma empresa (Hopkin, 2012), exceto para risco sistemático ou risco conhecido, que deve ser identificado. É importante ressaltar que a estratégia de risco DEFRA2 afirma que a abordagem de gestão de risco deve ser “orientada ao objetivo” e melhor identificar riscos de longo prazo ou riscos que estão atualmente no horizonte, o que dependerá da boa participação das partes interessadas e de um bom processo de coleta de risco. DEFRA declarou que: “Este deve ser um processo vivo, não uma abordagem tick-box e não deve tornar-se burocrático.” É importante ganhar atenção e realizar “vigilância” para identificar novos eventos ou mudanças significativas que possam criar futuros riscos e afetar o objetivo da empresa.

Tabela 1.2: Tipos de Risco

| tipo de risco | Coso (2004) | cas (2003) | Chapman (2011) | BSI (2001) | hm treasury's (2001) |
|----------------------|----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| Risco estratégico | X | X | X | | |
| risco externo | | | X | | |
| Risco de perigos | | X | | X | X |
| Risco de país | | | X | | |
| Risco Económico | | | X | | X |

| | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| Risco Político | | | X | | X |
| Risco de negócio | | | | X | |
| Risco de mercado | | | X | X | X |
| Risco interno: | | | | | |
| Risco Financeiro | | X | X | X | X |
| Risco de crédito | | | X | | X |
| Risco de cambio | | | X | | |
| Risco de liquidez | | | X | | X |
| risco de gestão de capital | | | X | | X |
| Risco de fraude | | | | X | X |
| Risco Segurável | | | | X | X |
| Risco operacional | X | X | X | | X |
| risco pessoal | | | X | X | X |
| Risco de segurança | | | X | X | X |
| risco de Saúde | | | X | X | X |
| risco ambiental | | | X | X | X |
| risco de produto | | | | X | |
| risco de recurso | | | | X | X |
| risco de competidores | | | | X | |
| risco de projeto | | | X | | X |

| | | | | | |
|-----------------------|---|--|---|---|---|
| risco de inovação | | | | | X |
| risco transferível | | | | | X |
| Risco de reporte | X | | | X | |
| risco de conformidade | X | | X | X | |
| risco reputacional | | | | X | X |
| risco informacional | | | X | X | X |

1.2 Caracterização da Gestão de Risco

A gestão de risco tem uma definição diferente (Hopkin, 2012), que é baseada tanto na origem quanto na prática. A prática da gestão de riscos começou nos tempos antigos, no período mais antigo da existência humana, durante a vida cotidiana a natureza humana explora as nossas experiências e usa o instinto para sobreviver. Em 1998, uma carta de Douglas Barlow, gestor de risco da canadense Massey Ferguson Company, deu ao autor uma expressão genética, o que reitera esse sentimento de que a gestão de risco é inata (Kloman, 2010). O Homo sapiens sobreviveu desenvolvendo "uma expressão de um impulso instintivo e constante de defesa de um organismo contra os riscos que fazem parte da incerteza da existência" (Kloman, 2010). Alguns filósofos da antiguidade, como Homero, Odisseu, Tucídides, etc, tentaram resolver a incerteza, enfatizando a conservação, dedução e previsão, que demonstrou o processo de gestão de risco. Depois de examinar as eras da Renascença e do Iluminismo, Bernstein (1996) descreveu em 'Contra os Deuses' a teoria de "A ideia que a gestão de riscos só surge quando as pessoas acreditam que eles são, até certo ponto, um agente livre ", e desenvolveu o conceito de risco e oportunidade. Assim, as pessoas podem usar a experiência e os dados para calcular as probabilidades e prever o que deve acontecer no futuro.

Olhando para o contexto de negócios, fica claro que o seguro pode ser considerado como a origem da gestão de risco. Uma organização pode gerir riscos reduzindo possíveis riscos através de seguros. Um desenvolvimento inicial importante na gestão de riscos surgiu durante a década de 1950, como resultado da função de gestão de seguros nos EUA, e então o conceito de planejamento de contingência emergiu na década de 1960, tornando-

se mais essencial para as empresas. Devido ao alto custo do seguro e ao facto de que ele era insuficiente para proteger os negócios, a gestão de riscos tornou-se um método mais popular para proteger os ativos de uma empresa e controlar a sua operação comercial. Na Europa Ocidental e nos EUA, o conceito de gestão de risco enfatizou a questão do custo-benefício durante a década de 1970. Isso ampliou o conceito do custo total do risco, ou financiamento e controle de risco, que alimentou um grande desenvolvimento na gestão de riscos durante os anos 80. A aplicação de procedimentos de gestão de risco desenvolveu-se consideravelmente devido a empresas, instituições financeiras e também gestão de projetos. Na década de 1980, os departamentos financeiros inicialmente estabeleceram uma abordagem de gestão de risco financeiro, integrando riscos e perspectivas financeiras juntos. Da década de 1980 até a década de 1990, criaram ferramentas e técnicas de gestão de risco combinadas para lidar com risco de mercado, risco de crédito e risco operacional para instituições financeiras. Como as empresas enfrentavam muitas incertezas que não eram seguráveis, havia a necessidade de proteger o valor do acionista. Durante o período, a gestão de risco foi definida como “o método de abordar um problema de como lidar com as ameaças puras que ameaçam uma organização...” (Pritchard, 1978). A gestão de risco foi desenvolvida para considerar o risco como tendo resultados positivos e negativos (Ward e Chapman, 2003). O seguro tornou-se uma das opções que podem ser usadas para gerir perigos e riscos.

Houve uma reorientação da gestão de risco durante o início dos anos 90 (por exemplo, Power, 2004). Posteriormente, foi chamado de TRM, quando os tipos de risco se expandiram para cobrir o ambiente externo, incluindo: concorrentes, legais, médicos, mercados; estratégias e políticas de negócios: alocação de capital, portefólio de produtos, políticas, execução de processos de negócios: planeamento, tecnologia, recursos; pessoas: liderança, habilidades, responsabilidade, fraude; análise e relatórios: desempenho, orçamentação, contabilidade, divulgação e tecnologia e dados (Stroh, 2005). O princípio agora afastou-se das suas origens de tentar transferir riscos para terceiros, para uma melhor gestão de riscos e oportunidades, minimizando o nível de risco em si (Hopkin, 2012). A gestão de riscos não se destina apenas a evitar resultados negativos, uma vez que o risco pode envolver indeterminação positiva e negativa. No entanto, a gestão de risco ainda era caracteristicamente considerada como a gestão de risco numa “silo basis”, com cada departamento a gerir riscos por sua própria responsabilidade com cada tipo de

risco, como riscos externos, internos, operacionais, de conformidade e de reputação, geridos independentemente por meio de atividades fragmentadas.

As definições atuais da gestão de riscos são diversas e dependem da organização que fornece as definições. Veja a Figura 2 para algumas definições possíveis. Assim, a gestão de riscos é uma maneira de lidar com uma série de incertezas sobre os resultados de situações que afetam a criação de valor. Do passado ao presente, a gestão de risco teve o mesmo objetivo. O objetivo é gerir e controlar a incerteza, a fim de garantir que o processo operacional continue e lide com o possível impacto dos riscos no desempenho corporativo. Todos esses termos podem ser chamados de "Gestão de riscos". Os diferentes procedimentos e componentes da gestão de riscos podem levar ao desenvolvimento de nomes diferentes para a gestão de riscos de tempos em tempos. Por exemplo, "Risk Management" (RM) e "Contemporary Risk Management" (CRM) são conhecidos como "Traditional Risk Management (TRM)". O conceito em estudo é "Enterprise Risk Management" (ERM) e, portanto, parte do "Governance Risk and Compliance" (GRC). Alguns acadêmicos e profissionais afirmam que ERM e GRC são intercambiáveis (por exemplo, Mashal, 2013, Racz et al., 2010), enquanto outros grupos afirmam que o GRC é um conceito mais novo que é guiado pela governança e conformidade, e o ERM faz parte do GRC (ex: Banham, 2007).

Tabela 1.3: Definição de gestão de risco

| Autor | Definição de Gestão de Risco |
|--------------------|---|
| Hopkin (2012) | O conjunto de atividades dentro de uma organização que é realizado para entregar o resultado mais favorável e reduzir a volatilidade ou a variabilidade desse resultado. |
| ISO 31000 (2009) | Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização em relação ao risco. |
| IRM (2014) | Processo que visa ajudar a organização a compreender, avaliar e agir sobre todos os seus riscos, com vista a aumentar a probabilidade de sucesso e reduzindo a probabilidade de fracasso. |
| HM Treasury (2004) | Todos os processos envolvidos na identificação, avaliação e julgamento riscos, atribuição de propriedade, tomando ações para mitigar ou antecipá-los, bem como a monitorização e revisão do processo. |

Fonte: Adaptado de Paul Hopkin (2012)

1.3 Caracterização do “Enterprise Risk Management”

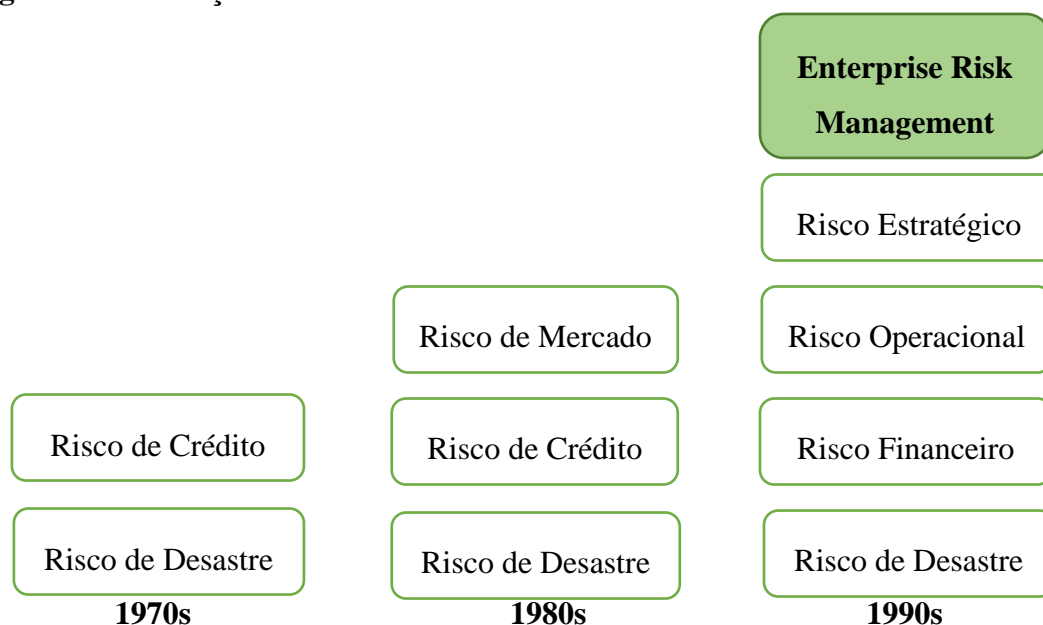
1.3.1 A Evolução do “ERM”

Bernstein (1998) explica que durante grande parte da história, a humanidade não tinha nada mais que uma intuição quando enfrentados com a incerteza. Isto mudou dramaticamente nos anos de 1600 quando os matemáticos aplicaram pela primeira vez as probabilidades. As descobertas que se seguiram deram fortes fundamentações à indústria de seguros e promoveu o desenvolvimento no campo da gestão de risco. O mundo empresarial podia finalmente fazer avaliações racionais e desenvolver os planos adequados para gerir os níveis inaceitáveis de risco. “ERM” emergiu como uma das características da explosão global desta indústria da gestão de risco, que começou no princípio dos anos 90, inicialmente nos serviços financeiros e nas indústrias de seguros (Dickinson, 2001).

A explosão iniciou pela preocupação regulatória e de acionistas sobre a administração das instituições bancárias no final dos anos 80, os desastres derivados do início dos anos 90 e os escândalos do início dos anos 2000, mancando uma promulgação de regulamentação, académica, e dialogo sobre o risco e a gestão do risco. Confrontado com pressões institucionais para demonstrar melhorias na gestão e controlo interno, a indústria financeira viu uma rápida evolução de ideias, processos, práticas e ferramentas pelo “umbrella of integrated, holistic, enterprise-wide risk management” Dickinson (2001). Isto espalhou-se por outras indústrias.

Note pela figura 1.1, na próxima página, a gestão de risco tradicionalmente focada no risco financeiro (crédito e riscos de mercado) e risco de desastres. Nos anos 90, risco de aproximação de uma perspetiva de toda a empresa começa a ser considerado e a implementação do “ERM” inicia. Exemplos deste tipo de riscos incluem: (1) Riscos Financeiros: taxas de juro, risco de crédito, risco de liquidez e risco de mercado; (2) Riscos de desastres: riscos que são seguráveis, como desastres naturais, terrorismo, entre outros; (3) Riscos Estratégicos: riscos relacionados com estratégia, políticos, económicos, regulamentares e condições do mercado global, também inclui, riscos de reputação, riscos de liderança e mudança das necessidades dos clientes; (4) Riscos Operacionais: riscos relacionados com organizações de recursos humanos, processos de negócio, tecnologia, satisfação dos clientes, saúde e segurança, ambiente, eficiência, capacidade (Shenkir & Walker, 2011)

Figura 1.1: Evolução da Gestão de Risco no “ERM”



Fonte: Adaptado de Shenkir e Walker (2011)

1.3.2 Definição de “ERM”

Uma estrutura de ERM mais estruturada foi adotada por várias empresas para adequar sua organização e aumentar os seus valores de acionistas de curto e longo prazo (Beasley et al., 2008). Os projetos e implementações da estrutura de ERM da empresa são geralmente baseados nas experiências e conhecimentos adquiridos nos processos de controle interno passados (Tonello, 2007). A dificuldade da implementação do ERM é que existem muitas definições e padrões alternativos associados à prática do ERM. Existe ainda uma falta de consenso em relação à terminologia mútua (por exemplo, Aven, 2012). Assim, o ERM tornou-se muito idiossincrático na implementação.

A existência de um conjunto de definições e estruturas de ERM decorre dos princípios e diretrizes sobre implementação que foram emitidos por organizações internacionais, como a estrutura do COSO ERM (COSO, 2004), a estrutura da Casualty Actuarial Society (CAS, 2003) e a Norma Internacional para a gestão de riscos (ISO 31000, 2009). Além disso, consultoras e organizações profissionais também construíram suas próprias estruturas de ERM e fizeram recomendações em toda a empresa com uma abordagem abrangente para gerir riscos. Cada estrutura de ERM tentou criar uma gestão de risco eficaz e trazer clareza para o campo, no entanto, nenhum padrão emergiu que possa estabelecer uniformidade como uma prática "melhor" global. Em vez disso, eles

introduziram novos problemas e mais confusão (Aven, 2012). Pode haver a necessidade de mais foco em questões fundamentais e uma maneira de harmonizar tanto a prática de gestão de risco quanto as definições de risco (Liuksiala, 2013).

Mikes e Kaplan (2013) indicou que o paradigma de pesquisa ERM atual é baseado num conceito impreciso e insuficiente de ERM. A pesquisa em ERM mostrou sinais de maturidade, mas ainda há poucos resultados significativos e produtivos.

Cada estrutura de ERM deve ter algumas ligações e conexões que levarão a um melhor entendimento, bem como harmonizar as práticas de gestão de riscos, estabelecendo práticas comuns. A secção subsequente irá rever e discutirá a fundação de várias definições e estruturas de ERM.

1.3.2.1 COSO

As organizações são confrontadas por eventos que afetam a execução das suas estratégias e conquistas dos seus objetivos. Estes eventos podem ter um impacto negativo (riscos), um impacto positivo (oportunidades), ou uma mistura dos dois, risco e oportunidade. Em 2004 a publicação *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary Framework, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, declarou que o “ERM” é:

- “Um processo, contínuo e fluido numa entidade
- Efetivada por pessoas em todos os níveis de uma organização
- Aplicado na definição de estratégia
- Aplicado em toda a empresa, em todos os níveis e unidades, e inclui uma visão de risco do portfólio em nível de entidade
- Projetado para identificar possíveis eventos que, se ocorrerem, afetarão a entidade e gestão do risco
- Capaz de fornecer garantia razoável à administração e ao conselho de gestão de uma entidade
- Voltado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias separadas, mas sobrepostas.”

Vários pontos a enfatizar dessa ampla definição incluem:

- A gestão de riscos deve ser vista como uma competência central; e
- Faz parte do trabalho de todos - seja no nível da definição da estratégia da organização, dos objetivos de uma unidade ou da execução das operações diárias.

As organizações buscam criar valor para seus stakeholders e o ERM é implementado com esse objetivo em mente. Por conseguinte, o ERM é:

Uma abordagem estruturada e disciplinada: alinha a estratégia, os processos, a tecnologia e o conhecimento com o objetivo de avaliar e gerir as incertezas que a empresa enfrenta ao criar valor... É uma abordagem verdadeiramente holística, integrada, voltada para o futuro e orientada a processos para gerir todos os principais riscos e oportunidades de negócios (não apenas os financeiros) com a intenção de maximizar o valor do acionista como um todo.

Os autores desta declaração sobre Management Accounting (SMA) declararam em publicações anteriores que o objetivo da ERM é “criar, proteger e aumentar o valor para o acionista, gerindo as incertezas que poderiam influenciar negativamente ou positivamente a realização dos objetivos da organização”. Dado que o ERM é aplicável a todos os tipos de organizações, como observado abaixo, alguns podem preferir usar o termo “valor do stakeholder” nesta definição em vez de “valor para o acionista” (Shenkir & Walker, 2011).

Segundo Frigo, 2011, o ERM diferencia-se da Gestão de Risco tradicional frequentemente referida como uma abordagem “silo” ou “stovepipe”, onde os riscos são frequentemente geridos isoladamente. Nesses ambientes, os riscos são geridos por líderes de unidades de negócios com supervisão mínima ou comunicação de como respostas específicas de gestão de riscos podem afetar outros aspetos de risco da empresa, incluindo riscos estratégicos.

Em contraste, a ERM procura considerar estrategicamente os efeitos interativos de vários eventos de risco com o objetivo de equilibrar o portfólio de riscos de uma empresa para estar dentro do apetite de risco dos stakeholders. O objetivo final é aumentar a probabilidade de que os objetivos estratégicos sejam realizados e que o valor seja preservado e aprimorado.

Diversas estruturas conceituais foram desenvolvidas nos últimos anos, que fornecem uma visão geral dos princípios fundamentais para processos efetivos de ERM. O COSO definiu o ERM no seu Enterprise Risk Management— Integrated Framework (www.coso.org)

A ERM procura considerar estrategicamente os efeitos interativos de vários riscos eventos com o objetivo de equilibrar portfólio de riscos de uma empresa para estar dentro do apetite das partes interessadas para risco. (Frigo & Anderson, 2011)

Bob Paladino, um especialista em assuntos para o abrangente estudo ERM do Centro de Produtividade e Qualidade Americano (APQC), usa a definição da APQC:

“O ERM permite que as organizações identifiquem e gerenciem todos os riscos significativos de forma integrada. O ERM cobre um amplo portfólio de riscos. A avaliação de risco está firmemente sobre a empresa, seus clientes e os objetivos estratégicos da administração. ” (Paladino, Cuy, Frigo, 2009)

Segundo o COSO ERM Executive Summary, têm como definição formal:

ERM é um processo, efetuado pela direção, gestão e outro pessoal de uma organização, aplicado na definição de estratégias e a empresa, projetada para identificar potenciais eventos que podem afetar a entidade e gerir risco, sendo uma garantia razoável quanto à realização de objetivos da entidade.

Figura 1.2: Áreas da Gestão de Risco



Fonte: Adaptado do COSO *ERM Executive Summary*

O conceito-chave que liga a estratégia e a gestão de risco é o sistema ERM (Enterprise Risk Management) do COSO, um modelo desenvolvido no ano passado pelo consórcio norte-americano de associações de profissionais de contabilidade e finanças. A versão anterior, conhecida como COSO Internal Control Framework, padronizou o conceito de controle interno nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações
- Confiabilidade de relatórios financeiros
- Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis

Numa publicação oficial sobre seu modelo de ERM, o COSO afirma que “toda entidade existe para fornecer valor” e que o valor “é maximizado quando a gestão define estratégia e objetivos para alcançar um equilíbrio ideal entre as metas de retorno e riscos relacionados e implanta recursos de maneira eficiente e eficaz, em busca dos objetivos da entidade. ”Graficamente, o conceito é descrito como o “ cubo COSO ”, familiar aos executivos seniores de empresas americanas de capital aberto, já que o COSO é essencialmente obrigatório para o cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley. (Figura 3) Quatro categorias de objetivo aparecem nas colunas verticais: estratégico, operações, relatórios e conformidade.

Oito componentes do gerenciamento de riscos e controles internos são indicados nas linhas horizontais: ambiente interno, definição de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a riscos, atividades de controle, informações e comunicação e monitoramento. Na terceira dimensão estão as unidades da organização.

Figura 1.3: Cubo COSO



Nota: Adaptado do COSO *ERM Executive Summary*

No setor bancário, o modelo COSO ERM é uma estrutura comum de gestão de riscos que é geralmente aceita por reguladores, auditores externos e internos e executivos de bancos. Como resultado, as políticas de supervisão regulatória em muitos países avançados, como os EUA e o Japão, baseiam-se fundamentalmente na estrutura do COSO. Órgãos reguladores supranacionais, como o Bank for International Settlements, também adotaram o conceito. Assim, particularmente para grandes bancos globais complexos, a implementação do sistema COSO ERM dentro da organização é um requisito de fato para o que os reguladores chamam de “banco seguro e sólido” (Nagumo T., 2005).

1.3.2.2 ISO 31000: International Risk Management Standard

A ISO 31000 foi publicado em 2009 (ISO31000, 2009) como os princípios e diretrizes de implementação pela Organização Internacional para Padronização. A sua estrutura ganhou popularidade, mas não foi amplamente adotada nos EUA ou no Reino Unido (Everett, 2011). O principal princípio desta norma visa fornecer diretrizes genéricas sobre a gestão eficaz de riscos, utilizando o conceito de "risk governance" e um conceito centralizado para o processo de gestão de risco, a fim de alcançar os objetivos estratégicos da empresa como um efeito da abordagem da incerteza. O processo de gestão de riscos estabeleceu um contexto detalhado, apoiando uma visão coordenada de risco e consulta que poderia ser aplicada a todos os níveis. A ISO 31000 usa em termo geral a “gestão de risco” no seu padrão. Define a gestão de riscos como:

“Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização em relação ao risco” e define a estrutura de gestão de riscos como um *“conjunto de componentes que fornecem as bases e as disposições organizacionais para projetar, implementar, monitorizar, rever e melhorar continuamente a gestão de riscos em toda a organização”*

A força da abordagem de gestão de risco da ISO 31000 é a identificação do proprietário do risco, que é essencial para a prestação de contas, comunicação e a importância do treino em gestão de riscos em toda a organização. Essa estrutura fornece um conceito em que a gestão de riscos é centralizada e vinculada aos objetivos de negócios de todos os níveis da organização por planeamento, gestão e governança (Gjerdrum et al., 2011). Os autores também recomendam que os gerentes de auditoria interna ou de risco, que já implementaram totalmente o COSO ERM e estejam considerando mudar para a ISO

31000, não necessariamente tenham que mudar completamente. Existe um alto grau de comunalidade entre as duas abordagens.

Alguns também afirmam que o propósito da ISO 31000 é fornecer os princípios e orientações genéricas sobre a gestão de risco para qualquer público, privado, empresarial, associação, grupo ou individual. As normas e diretrizes introduzidas aplicam-se a todas as empresas e também tentam gerir todos os tipos de risco. Isso significa que são muito genéricos e não têm um significado específico, portanto, pode não ser uma boa diretriz ou um método passo a passo para implementar o ERM (Mikes e Kaplan, 2013). Leitch (2010) afirmou que:

“Muitas das definições da ISO 31000 não são claras e significativas, muito menos perto do uso real dos termos.”

Por exemplo, ISO 31000 define o risco como o efeito da incerteza nos objetivos. Essa definição leva a diferentes interpretações do significado exato do risco. A ISO 31000 não é clara e leva a uma decisão ilógica se seguida. É impossível cumprir e não tem base matemática, pois pouco tem a dizer sobre probabilidade, dados e modelos (Aven, 2012).

1.3.2.3 Casualty Actuarial Society

Em 2003, a Casualty Actuarial Society (CAS) teve um comitê do ERM e resumiu o processo do ERM. Baseou-se no padrão de gestão de risco Austrália / Nova Zelândia (AS / NZS 4360), que era uma versão inicial da ISO 31000. O principal objetivo da gestão de risco é semelhante ao COSO ERM e à estrutura ISO 31000, pois concentra-se no valor, criar e alcançar os objetivos da empresa. CAS (2003) define o ERM como:

"A disciplina pela qual uma organização em qualquer setor avalia, controla, explora, financia e monitoriza os riscos de todas as fontes com o objetivo de aumentar o valor de curto e longo prazo da organização para as partes interessadas."

O CAS recomenda a criação de uma estrutura de gestão de risco independente para a implementação de ERM. Essas abordagens também fornecem o sinónimo de ERM com “gestão de riscos estratégicos”, “gestão de risco integrado” e “gestão de risco holístico”. Todos eles destacam uma visão abrangente da gestão de riscos que mudou da abordagem “silo” de gestão de diferentes riscos dentro de uma organização, para uma abordagem

holística. Portanto, muitos autores usam esses sinónimos como palavras-chave para identificar o ERM.

1.3.2.4 Standard & Poor's

A Standard & Poor's (S & P) incluiu um componente de ERM nas suas análises de *rating* de crédito de empresas desde 2005, que se baseia claramente no ERM nos setores de energia, serviços financeiros e seguros (Desender e Lafuente, 2009). Com o risco e incerteza ainda sendo uma preocupação constante para as empresas, a S & P introduziu uma abordagem de *rating* ERM em 2008 para empresas não financeiras como parte da sua análise de *rating* de crédito corporativo. Portanto, para obter um bom *rating* S & P, as empresas financeiras e não financeiras devem concentrar-se na cultura de gestão de riscos e na gestão estratégica de riscos. Com uma pontuação alta na classificação de crédito, as empresas podem reduzir os seus custos de empréstimo e beneficiarem, tornando as partes interessadas mais confiantes. A S & P não criou uma nova definição, mas criou quatro principais componentes analíticos como parte do ERM. Essas componentes incluíram: análise de controlos de risco, análise da cultura de gestão de riscos e governança, análise de preparação de risco emergente e análise de gestão de risco estratégico.

As classificações de ERM da S & P dão precedência ao valor real do ERM, criando uma cultura de resiliência ao risco, que é demonstrada na gestão de risco estratégico da empresa. A S & P está preocupada com a variabilidade da supervisão de gestão, vinculação estratégica, resiliência e capacidade de adaptação de uma empresa às condições de mudança que influenciam seu *rating* de crédito (S & P, 2008). O problema com o *rating* ERM da S & P é que, ao avaliar a eficácia do ERM, ele está sujeito a julgamento (Hampton, 2009). A S & P não indica nenhuma estrutura de ERM e como implementar o ERM para alcançar boas práticas, apenas menciona os componentes da gestão de risco efetivo ao classificar o processo de gestão de risco de uma empresa. A S & P não exige que as empresas cumpram com qualquer padrão em particular, apenas para fornecer evidências adequadas de gestão de risco efetivo.

Portanto, a maioria das empresas ainda utiliza as estruturas do COSO ERM ou ISO 31000 para acompanhar e implementar o ERM, mas é essencial considerar os indicadores de gestão de risco efetivo da S & P para fortalecer o processo de ERM.

1.3.3 Limitações dos Modelos

Não há definições universalmente aceites de ERM que tenham sido acordadas por organizações internacionais e académicas. Kraus e Lehner (2012) investigaram várias definições de 25 estudos e descobriram que 13 deles adotaram a estrutura do ERM como uma definição e 11 criaram sua própria definição a partir de suas diversas revisões da literatura. Esta inconsistência e falta de uniformidade nas estruturas de ERM criou confusão entre praticantes e pesquisadores (Mikes e Kaplan, 2013, Nielson et al., 2005). Power (2007) indicou que a estrutura de ERM do COSO é a que é geralmente aceite em estudos de ERM. Assim, a definição do COSO ERM é usada em muitos estudos de ERM (por exemplo, Beasley et al., 2008, Arnold et al., 2011). Enquanto o componente de ERM da S & P é mais comum usado em algumas áreas de pesquisa, principalmente na área de companhias de seguros (por exemplo, Baxter et al., 2013). A estrutura do ERM do CAS é usada apenas em dois estudos (por exemplo, Seik et al., 2011).

Até mesmo no COSO (2007) está expresso algumas das limitações da sua obra, referindo que *“na efetiva gestão de riscos corporativos, não importa o quanto seja bem projetado e operado, apenas proporcionará uma segurança razoável, à administração e ao conselho de administração, quanto ao cumprimento dos objetivos de uma organização. A realização dos objetivos é afetada por limitações inerentes a todos os processos administrativos. Essas limitações incluem o facto de que o julgamento humano no processo decisório pode falhar, e que os colapsos podem ocorrer na decorrência dessas falhas humanas, como erros ou equívocos simples. Além disso, os controlos podem ser neutralizados por conluio de dois ou mais indivíduos, e a administração dispõe da capacidade de desabilitar o processo de gestão de riscos corporativos, inclusive decisões de resposta a risco e atividades de controlo. Outro fator limitante é a necessidade de considerar os custos e os benefícios associados às respostas a riscos.”*

Sendo os riscos algo futuro, são incertos e muito difíceis de ter uma previsão exata. Por isso no COSO (2007) é referido que a implementação de um modelo de gestão de riscos não certifica que os objetivos da organização serão atingidos. Certos acontecimentos estão para além do controlo dos quadros de administração, não sendo garantido que os objetivos da organização serão alcançados, muito causado por operarem em distintos níveis com relação a distintos objetivos. Por fim, o modelo de gestão de riscos nunca tem uma total garantia, mas sim admissível, em relação às eventuais vantagens da ERM. Nunca processo de gestão algum será concretizado exatamente como prognosticado.

É de realçar que estes modelos clarificam a relevância de se selecionar um perfil de risco, tendo em conta o nível de risco que uma organização está disposta a correr, contudo, tudo isto é dependente das escolhas humanas, havendo a possibilidade de ser diferente consoante o quadro de administração que toma as decisões.

Com base na ISO 31000, é de referenciar que para a sua aplicação são essenciais ajustes nas estruturas e processos organizacionais, a vastidão dos conceitos complica a implementação. Os julgamentos críticos relativamente às normas não se centram nos seus conteúdos em si, mas sim nos erros de implementação.

1.3.4 Apetite ao Risco

Apetite ao risco é “a quantidade de risco, num nível amplo, que uma entidade está disposta a aceitar em busca de valor” (COSO, 2004) e referida como “quantidade e tipo de risco que uma organização está preparada para perseguir ou assumir”. (ISO 31000, 2009). Para melhorar o objetivo da empresa, é inevitável que ela assuma um nível mais alto de risco. Todas as empresas precisam de determinar o seu apetite a risco e o que é um risco aceitável dentro da empresa, a fim de garantir que ela tenha o potencial para atingir seu objetivo (Shortreed, 2010). Um apetite a risco deve ser informado e razoavelmente previsto, de acordo com os critérios de avaliação de risco, para encontrar a melhor maneira de lidar com riscos aceitáveis de maneira sistemática. O apetite ao risco da empresa pode ser diferente entre indústrias e empresas (Beasley e Frigo, 2010). Os limites do seu apetite formal ao risco devem ser estabelecidos pela administração e pelo conselho de administração e aplicados em toda a empresa. "Todos devem entender os fatores específicos de risco da organização, o seu apetite ao risco e o que a administração considera como níveis aceitáveis de risco". (Beasley e Frigo, 2010)

A administração precisa decidir quanto risco considera aceitável para atingir o objetivo da empresa, bem como o crescimento sustentável. O apetite ao risco é um dos elementos da implementação do ERM que corresponde à definição do ERM do COSO “o risco de estar dentro do seu apetite ao risco, para fornecer garantia razoável em relação à realização dos objetivos da entidade”. É fundamental definir o apetite geral ao risco e gerir os riscos dentro dele. COSO (2004) ressalta que a administração deve considerar o apetite de risco global da empresa, que deve estar alinhado com a estratégia, missão e objetivo da entidade na criação de valor, bem como desenvolver a infraestrutura para gerir riscos e alocar recursos entre a sua unidade de negócios. Ao estabelecer o apetite ao risco, muitas empresas preferem aplicar um mapa de risco ou uma matriz de risco (análise de impacto e probabilidade) em categorias como alta, média e baixa. Para obter uma cultura de gestão de risco eficaz, a estrutura de apetite de risco deve ser formalmente estabelecida, bem definida e apoiada por uma política racional clara que seja consistente com o ERM e bem comunicada em toda a empresa (S & P, 2013).

Com base no COSO (2007), uma organização com um maior apetite ao risco poderá desejar alocar uma parcela grande do seu capital para áreas de alto risco, uma organização que tem um apetite ao risco diminuído tem a possibilidade de limitar o seu risco de curto prazo ao investir somente em mercados maduros e mais estáveis.

A teoria fundamental que coloca as escolhas perante o risco é a Teoria da Utilidade Esperada (TUE). Esta refere que o valor está na utilidade que proporciona e não no preço que tem. A utilidade é o valor subjetivo que colocamos em algo, que é variável dependendo de cada pessoa. Quando se toma uma decisão com risco envolvido, o indivíduo tenderá a selecionar a opção que maximize a utilidade esperada (BERNOULLI, 1738 [1954]).

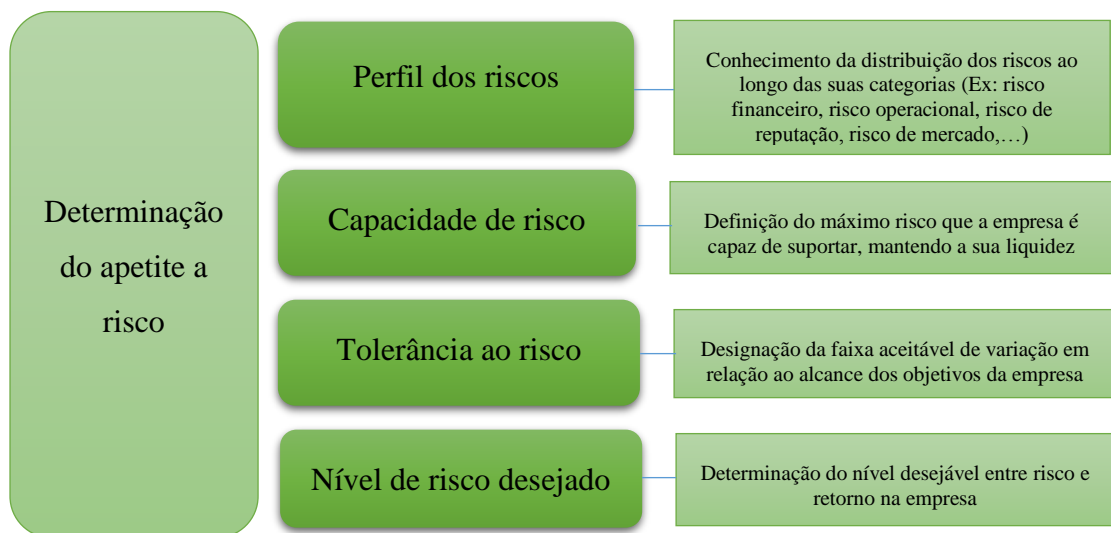
A Teoria da Utilidade Esperada possui cinco máximas:

- 1- Máxima da comparabilidade - diferentes escolhas são comparáveis e os indivíduos podem particularizar as suas predileções para cada uma delas;
- 2- Máxima da transitividade - se um indivíduo prefere a opção A em comparação à opção B e a B em comparação à C, logo, tem de preferir a opção A em comparação à opção C, por lógica;
- 3- Máxima da independência - particulariza que resultados de diferentes opções são independentes;

- 4- Máxima da mensurabilidade - os diferentes resultados em comparação às escolhas podem ser medidos através de probabilidades;
- 5- Máxima da classificação - independentemente do tipo de classificação realizada entre os possíveis resultados em comparação às diversas seleções, as probabilidades devem manter-se as mesmas caso ocorra uma nova classificação.

A partir do COSO (2009) temos um conjunto de apreciações importantes, demonstradas na Figura 1.4 que devem ser avaliadas.

Figura 1.4: Elementos do apetite de risco



Fonte: COSO (2009, p. 9))

É expresso na Figura 1.4, que o conhecimento da distribuição dos riscos deve ser feito ao longo das suas categorias. Sendo a organização especialmente eficaz no tratamento de alguns riscos, então pode alcançar mais risco nessa área específica. No entanto, acontecendo o oposto, a organização pode ser aversa a alcançar mais risco nessa área específica.

A capacidade da organização lidar com o risco, refere-se ao máximo risco que uma organização é capaz de suportar, sem ficar lesada a nível de liquidez, esta é apontada pelo capital, capacidade de endividamento ou ativos líquidos.

A organização deve também selecionar a tolerância ao risco, que é a faixa de variação aceitável relativamente ao alcance dos objetivos da organização, para estabelecer a tolerância é necessário atentar à participação de mercado, lucro, satisfação do cliente,...

Por fim, a organização deve ter em conta o intuito dos interessados no que se refere à relação risco e retorno, se os interessados demonstrarem ter expectativas de retorno conservadoras e um apetite ao risco muito baixo, os quadros da alta gestão deveram ter ações de gestão de riscos mais conservadoras, de forma a considerar essa posição (COSO, 2009).

1.3.5 Tolerância ao Risco

Uma estrutura eficaz de ERM é fundamental para gerir o risco dentro da tolerância ao risco (S & P, 2013). A tolerância ao risco é “o nível aceitável de variação relativo ao alcance de um objetivo específico” (COSO, 2004), enquanto S & P (2013) refere-se à tolerância ao risco como uma “declaração quantitativa do apetite ao risco” que orienta a gestão na seleção de riscos e aponta as perdas máximas aceitáveis. A organização deve ter uma justificativa clara para apoiar a tolerância de risco escolhida que esteja diretamente relacionada ao objetivo estratégico, aos recursos e à proposta de valor da empresa, e alinhada ao seu apetite de risco. As unidades de tolerância ao risco podem ser as mesmas usadas para medir o desempenho da empresa. A administração deve operar dentro das tolerâncias aos riscos declaradas e do apetite ao risco, a fim de assegurar que a empresa atinja um objetivo de uma perspectiva de portefólio, ao nível de entidade.

1.4 Diferença entre “ERM” e “TRM”

As principais características do ERM são diferentes das características do TRM porque a abordagem do ERM é integrativa e holística, unificando todos os diferentes tipos de riscos e integrando-os nos objetivos gerais da organização (Rodriguez e Edwards, 2009). Em contraste, uma abordagem TRM geralmente usa uma abordagem “silo base”. “Silo” ocorre quando as organizações visualizam cada tipo de risco como um objeto independente e, assim, agem em cada risco independentemente dos outros tipos de risco que enfrentam (Pagach e Warr, 2010).

Assim, ERM propõe uma mudança de paradigma na gestão de riscos que permite às empresas avaliar a sua atitude de risco, identificar e priorizar os riscos e determinar quais os riscos que devem ser aceites, mitigados ou evitados num processo de revisão integrativa e holística. A ERM também se concentra no desenvolvimento de uma estratégia de gestão de risco apropriada e na adoção de um processo de gestão de riscos corporativo, com o apoio de funcionários de todos os níveis da empresa que podem ajudar a atingir os objetivos da empresa (Gordon et al. 2009). As diferenças entre TRM e ERM, adaptadas de Banham (2004), são mostradas na Tabela 1.4.

Tabela 1.4: Diferença entre “TRM” e “ERM”

| Traditional Risk Management | Enterprise Risk Management |
|-------------------------------------|---|
| Uma abordagem "Silo" | Uma abordagem "holística" |
| Risco como riscos individuais | Risco visto no contexto da estratégia de negócios |
| Identificação e avaliação de riscos | Desenvolvimento de portfólio de risco |
| Concentra-se em riscos discretos | Concentra-se em riscos críticos |
| Mitigação de Risco | Otimização de risco |
| Limites de risco | Estratégia de risco |

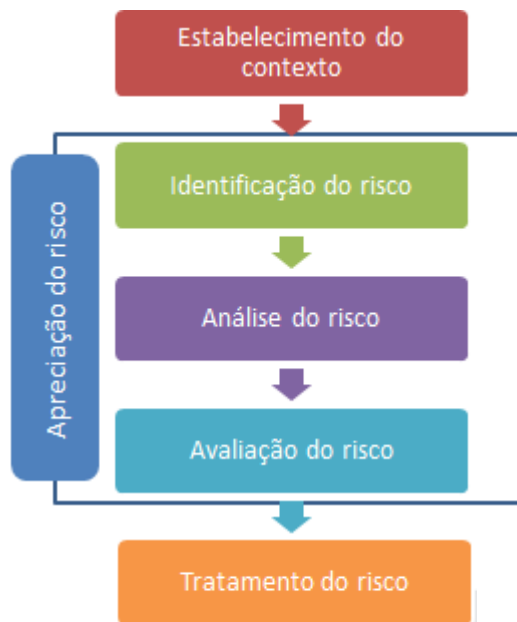
Fonte: Adaptado de Banham (2004)

1.5 Processo de Gestão do Risco

O método tradicional de gestão de risco foi aplicado numa abordagem individual, abordando um risco de cada vez, sem considerar a inter-relação entre os riscos. Grace (2010) construiu ainda mais sobre essas teorias para introduzir a abordagem moderna, comumente conhecida como ERM, que permite os riscos serem abordados simultaneamente. A interação de um risco com o portfólio da empresa ou outros riscos prioritários é avaliada através da metodologia fornecida com o ERM (Grace, 2010).

A gestão de riscos é um processo contínuo no qual os riscos potenciais são identificados, analisados, avaliados e tratados como mostrado na figura 1.5. A estrutura no desenvolvimento de um processo de gestão de riscos serve como diretriz básica, pois cada projeto ou área de consideração requer adaptação para tratar dos riscos específicos nessa área, os riscos variam, embora alguns riscos estejam presentes em várias áreas.

Figura 1.5: Processo de Gestão de Risco



Fonte: Adaptado do *Target High Value*

1.5.1 Identificação do Risco

A identificação de riscos, ou o estabelecimento do contexto conforme definido por Purdy (2010) na figura 8, é um aspecto integrante da gestão de riscos. Um risco é composto de três elementos conceptuais que consistem num objeto percebido para apresentar um risco, um dano putativo e um elo específico que é representativo de uma forma de causalidade entre o objeto e o dano (Boholm & Corvellec, 2015). Para que um objeto seja determinado como um risco, ele deve primeiro ser construído como um objeto. Esta construção poderia consistir de fenómenos naturais, como um furacão, tecnológico, consistindo de artefactos técnicos, incluindo equipamentos de informática, culturais, representados pelos eventos da sociedade, ou comportamentais, como o consumo de álcool. Além disso, uma ligação deve ser estabelecida entre o objeto e um dano putativo. Este esquema depende de três

elementos. O primeiro é objetos de risco que são considerados potencialmente perigosos. A palavra-chave é potencialmente como a ameaça associada ao perigo identificado depende da potencialidade de ocorrer. Além disso, as características que definem os objetos de risco não são equitativas em importância, enquanto o nível de perigosidade serve como base para um enquadramento circunstancial. O segundo elemento é a determinação do valor para o objeto. O valor associado ao objeto é circunstancial e contextual, enquanto é utilizado como medida para determinar a quantidade de proteção que ele garante. O terceiro elemento consiste nos relacionamentos de riscos que são construídos em conexões e associações. As relações de riscos aplicam conjeturas, narrativas e outros métodos de determinação e podem confiar em causas hipotéticas. No entanto, a causalidade é necessária, pois o relacionamento é definido pelo potencial de dano que ameaça o objeto em risco, com base na avaliação desse objeto (Boholm & Corvellec, 2015).

O processo de avaliação refere-se à metodologia aplicada para atribuir valor a um objeto, no entanto, o valor é diverso, pois baseia-se no julgamento e opiniões dos indivíduos e pode variar muito entre um indivíduo e outro. O valor é o resultado do complicado processo que envolve a identificação, definição, hierarquia e cálculos que refletem as opiniões da sociedade que determinam o valor de um objeto a ser valorizado (Boholm & Corvellec, 2015). O processo de avaliação baseia-se em vários fatores, como avaliações jurídicas e algoritmos matemáticos em conjunto com tradições, compromissos históricos e modos de prestação de contas. A dinâmica diária do mundo corporativo é impulsionada pela avaliação em todos os níveis e é um processo contínuo (Tchankova, 2002).

1.5.2 Análise do Risco

Uma faceta importante da gestão de riscos é a análise de risco. A análise de risco fornece a capacidade de estudar as causas da incerteza que são possíveis em qualquer curso de ação. Isso pode-se aplicar aos fluxos de caixa futuros previstos, variações de portfólio ou retornos de ações, a probabilidade de sucesso ou fracasso de um projeto e os potenciais estados econômicos futuros (Ansell & Wharton, 1992). A análise de risco é abordada através de duas metodologias que consistem em métodos qualitativos e quantitativos.

1.5.2.1 Análise Qualitativa

O método mais recorrentemente aplicado de análise de risco utilizado no processo de tomada de decisão é reconhecido através da metodologia da análise de risco qualitativa. Esse método é mais apropriado em situações que contêm um nível de risco mais baixo, pois não reflete uma análise completa ou em casos em que os dados numéricos disponíveis são insuficientes para suportar uma análise quantitativa para fornecer uma análise mais detalhada do risco. Análise qualitativa de risco utiliza o uso de brainstorming, questionários e entrevistas estruturadas, avaliações para grupos multidisciplinares, e as opiniões e julgamentos de especialistas, que também é referido como o "Delphi Technique". A análise qualitativa de riscos baseia-se na descrição e narração do risco, e os valores relativos são obtidos principalmente pela classificação ou separação dos riscos em classificação descritiva como alta, média, baixa e sem risco (Yoe, 2011). Esse tipo de classificação facilita o entendimento da avaliação de risco, diminuindo os cálculos e entradas necessárias para um conjunto conveniente de julgamentos. Quando os valores relativos são numéricos, mas nominais ou ordinais, como quando os números de índice são usados, a estimativa de risco é considerada semiquantitativa, mas eles permanecem mais qualitativos do que quantitativos (Yoe, 2011). O uso de análise de risco qualitativa é útil quando menos detalhes são necessários ou quando a disponibilidade de detalhes está a faltar para a tomada de decisões de gestão de risco. A avaliação qualitativa é caracterizada com flexibilidade e consistência. Quando a incerteza é grande, uma avaliação de risco qualitativa pode ser a melhor opção disponível (Yoe, 2011). A análise qualitativa de riscos fornece informações que são usadas para priorizar riscos (Kendrick, 2015). Os métodos qualitativos não são precisos em geral, mas fornecem uma maneira de combinar a consideração de resultados de risco que não podem ser facilmente medidos (Kendrick, 2015).

1.5.2.2 Análise Quantitativa

A análise quantitativa de riscos fornece a capacidade de atribuir valores a ocorrências de riscos identificados, a serem utilizados no cálculo do nível de risco de um projeto. A metodologia de uma análise de risco quantitativa fornece uma análise da probabilidade de ocorrência de um risco, uma análise das consequências potenciais como resultado da ocorrência de um risco e permite que simulações computacionais sejam aplicadas para avaliar os riscos e consequências (Yoe, 2011). Vários mecanismos podem ser aplicados

ao desenvolvimento das medições a serem utilizadas por meio de uma análise quantitativa de riscos. Em particular, o método de Monte Carlo aplica uma visão mais ampla à análise para demonstrar uma gama mais ampla de cenários possíveis. Ele aplica simplicidade à aplicação e é adequado para executar simulações de computador. O método de Monte Carlo utiliza um modelo de risco matemático que simula a realidade ao atribuir aleatoriamente valores às variáveis do modelo para representar vários cenários para obter resultados coesos (Kendrick, 2015). Esse método é geralmente automatizado para gerar uma amostra suficiente para fornecer uma ampla gama de representações de situações reais. Os resultados são então usados num estudo estatístico através do qual as conclusões relevantes fornecem a base do risco associado ao projeto, estabelecendo os valores médios, mínimos e máximos, desvios-padrão, variações e a probabilidade de as diferentes variáveis que ocorrem se aplicarem como a medida do risco. A análise quantitativa dos riscos baseia-se na expressão numérica do risco (Yoe, 2011). A análise quantitativa do risco fornece informações que são usadas para medir o risco, e os métodos quantitativos visam alta precisão, com mais detalhes mais reveladores sobre cada risco (Kendrick, 2015).

1.5.3 Avaliação do Risco

Num estudo de referência, Hancock (2015) argumentou que a análise de risco é realizada com o objetivo de minimizar os riscos potenciais, implementando um sistema de classificação com base no impacto potencial de um determinado risco, como atribuir classificações através do uso de uma classificação numérica de um (1) a cinco (5) fornece um método simples de identificar o nível de dano que um risco apresenta. Os riscos que apresentam um impacto muito baixo ou insignificante seriam anotados como um (1). Esses riscos apresentam pouco ou nenhum impacto na estabilidade financeira da empresa ou no relacionamento entre a empresa e seus clientes. Uma classificação de dois (2) significa um risco baixo ou menor que apresenta um impacto menor nas finanças e no relacionamento com o cliente de uma empresa. Riscos moderados recebem um significativo de três (3) e apresentam um impacto financeiro notável e uma tensão moderada ou insatisfação entre os clientes de uma empresa e podem receber alguma cobertura dos media. (4) Eventos sérios ou de alto risco resultam em um impacto maior nas áreas relacionadas a finanças, satisfação do cliente e relacionamento com o cliente. A

cobertura dos media geralmente aumenta para obter cobertura nacional. Catastrófico ou muito alto impacto são categorizados como cinco (5) e põe em risco a solvência da empresa como a maioria dos relacionamentos com os clientes são negados, e a cobertura dos media aumenta para abranger os mercados nacionais e internacionais (Hancock, 2015).

1.5.4 Tratamento do Risco

A gestão de risco também implica a determinação de cursos de ação apropriados a serem aplicados, dependendo do tipo e da gravidade do risco. De acordo com Hall (2015), existem quatro cursos primários de ação que consistem em evitar, transferir, mitigar e aceitar. Esses cursos podem ser aplicados independentemente ou em conjunto. Quando a prevenção é aplicada, a ameaça é eliminada ou removida, removendo a causa da ameaça. Em muitos casos, o evitar pode ser aplicado aumentando o escopo do projeto ou aumentando as medidas de qualidade. A transferência ocorre quando outra parte assume a responsabilidade por um risco. Isso é feito através da compra de seguros, títulos de desempenho, garantias, garantias ou terceirização do risco por outros meios. Mitigar um risco fornece uma estratégia para reduzir a probabilidade ou o impacto de um determinado risco. Em muitas situações, a probabilidade e o impacto podem ser abordados de forma independente; no entanto, o curso de ação que produz os resultados de redução mais altos para ambos é normalmente selecionado. No entanto, Issa (2015) acrescentou que, se o risco for considerado aceitável, a aceitação é aplicada e os efeitos do risco podem ocorrer sem intervenção adicional.

1.6 Conclusão

O ERM tem sido defendido como uma abordagem para lidar com a gestão de risco dentro das empresas, por reguladores e organismos internacionais. A questão principal, no entanto, parece ser a implementação. Há várias diretrizes confrontantes sobre o ERM, o que significa que a implementação não é um processo fácil para uma organização. A falta de uma definição unificada de uma estrutura de ERM, inconsistência de descrição e uma limitação em medir efetivamente o nível de implementação de ERM, fornece desafios assustadores para aqueles que estão a conduzir pesquisas empíricas sobre gestão de risco.

Este capítulo reviu e propôs uma definição unificada de ERM e uma integração de várias definições de ERM baseadas em literatura passada. Os componentes do ERM efetivo foram coletados e propostos, com base em vários "frameworks" e na literatura anterior. Além disso, como nos estudos anteriores de ERM, pode-se concluir que estes não têm qualidade suficiente para serem conclusivos sobre a natureza da relação entre implementação e comportamento de ERM, exemplo: desempenho firme e determinante do ERM.

Portanto, este estudo tem como objetivo propor um método de pontuação do ERM, no qual a medição da contribuição pode ser padronizada. Também planeia identificar como o ERM contribui para o desempenho da empresa. O modelo de gestão de risco que irei desenvolver terá como objetivo uma simples primeira análise para identificar, medir, gerir e divulgar todos os principais riscos que são relevantes para o pessoal em todos os níveis de uma empresa. Para que posteriormente seja possível ver as áreas a intervir em mais detalhe e mitigar os riscos.

2 Metodologia

A metodologia utilizada foi com base em trabalhos realizados na própria empresa de estágio, Crowe Portugal, que com o apoio dos consultores desta organização foi construído um modelo de identificação e avaliação do risco. Este modelo tem como objetivo ser simples e ser apenas o primeiro contacto dos clientes com o risco, podendo assim de uma maneira simplificada e célere, identificar os pontos chave gerais do risco a ter em conta. Imediatamente consegue-se ter uma noção das áreas de elevado risco que as empresas apresentam, como as áreas com poucos riscos associados. Após a aplicação deste modelo, que será gratuito para os clientes, a empresa poderá demonstrar quais as áreas frágeis e com maior risco, e assim vender uma análise detalhada dos riscos identificados, para que estes possam ser mitigados e tratados.

Todo o desenvolvimento do modelo teve como foco a influência da gestão de risco corporativo no processo de decisão. Este estudo foi iniciado pesquisando a literatura anterior por meio de artigos científicos, jornais, livros e recursos online que abrangiam pesquisas iguais ou semelhantes. Além disso, a literatura selecionada ajudou a construir um sólido histórico de dados para cumprir o propósito da pesquisa. Em termos teóricos, procura-se verificar e analisar uma estrutura não existente projetada para a realidade da Crowe Portugal e da sua estratégia, com o objetivo de uma primeira identificação e avaliação.

2.1 Estratégia de Pesquisa

Este relatório é conduzido por um método qualitativo como uma estratégia flexível para fornecer análise de dados geral e simplificada e observação de vários aspetos, onde este método foi refletido no foco de identificação, avaliação e se aceite pelo cliente, posteriormente, tratamento de riscos (Bryman & Bell, 2007). Segundo Patton (2002), o método qualitativo é usado para explicar e explorar os dados coletados e relacioná-los ao processo de avaliação, em vez de estabelecer um valor para algo. Além disso, o esclarecimento do conceito de ERM cumpre os objetivos exploratórios e explicativos da estratégia qualitativa, descrevendo o quadro de gestão de risco encontrado na literatura (Hopkin, 2012). Além disso, esta pesquisa adotou a abordagem do estudo de caso, pois Smoekh e Lewin (2005) argumentam que tal abordagem enriquecerá a descrição da pesquisa e apoiará os resultados alcançados. Além disso, a abordagem de um estudo de

caso para esses casos aprofundará mais a compreensão dos leitores e ampliará a possibilidade de futuras pesquisas.

3 Contextualização do Estágio

Este capítulo tem como finalidade relatar as atividades realizadas durante o estágio, pelo que é importante referir que o grande objetivo do estágio passou pela criação de um modelo intuitivo e simplificado de uma identificação e avaliação primária de risco, adaptado à realidade da Crowe Portugal.

3.1 Empresa

A Crowe Global ocupa a 8ª posição no ranking das maiores redes mundiais de auditoria, tax e advisory, estando presente em Portugal com escritórios no Porto e em Lisboa.

3.1.1 Identificação e Evolução Histórica

Nome/Designação: Crowe Advisory PT, Lda.

Morada: Rua do Aleixo nº53 3º 4150-043 Porto

Telefone: 220 133 492

E-mail: advisory@crowe.pt

Página WEB: www.crowe.pt

Atividade Principal: Prestação de serviços de aconselhamento estratégico e outras atividades de apoio e consultoria aos negócios e gestão. Consultoria e atividade nas áreas financeiras, de marketing e prospeção de mercados, elaboração de projetos económico-financeiros, assessoria na gestão financeira, aconselhamento de soluções de financiamento às empresas. Mediação imobiliária, a angariação e a representação de proprietários de bens móveis e/ou imóveis e serviços de intermediação ou venda. Formação e a organização de eventos.

Natureza jurídica: Sociedade Limitada

Data de Início: Janeiro 2018

Nº de Identificação Fiscal: 510 804 462

Nº de Colaboradores: 5 +

A Crowe Advisory PT, Lda. foi criada de forma a dar resposta às necessidades dos clientes, identificadas pelas restantes empresas que representam a marca Crowe em Portugal, nas áreas de auditoria e fiscalidade. Desta forma, os serviços especializados de consultoria, completam a oferta da Crowe em Portugal.

Desde logo direccionada para o segmento das PME, a empresa estabeleceu-se no mercado com oferta de serviços especializados nas áreas Corporate Finance (serviços financeiros a empresas), Business Advisory (serviços de consultoria empresarial), de Grants & Incentives (serviços de apoio a candidaturas a fundos europeus e não só) e na área Information Technology (serviços na área da tecnologia de informação e proteção de dados).

Fruto do trabalho que tem vindo a desenvolver, apresenta-se em 2019 com uma oferta mais abrangente às áreas de RGPD (protecção de dados, privacidade e compliance), Sistemas de Gestão de Qualidade (apoio à implementação das normas ISO, NP e outras) e Auditoria Interna e Forense (serviços de auditoria interna).

A empresa é constituída por consultores especialistas em diferentes áreas de negócio com um leque vasto de competências e com vários anos de experiência.

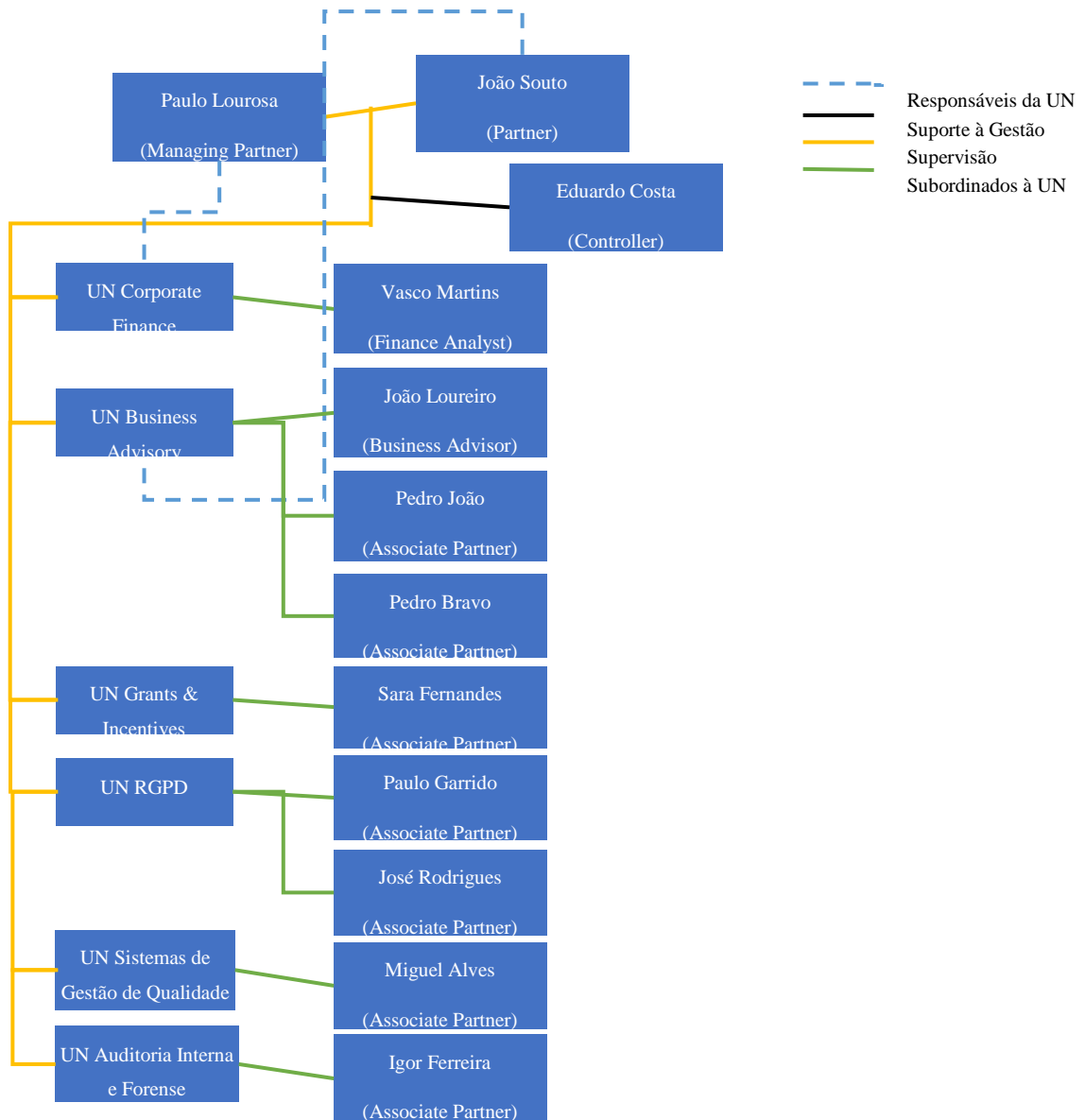
3.1.2 Identificação dos Segmentos

Os segmentos alvo da Crowe Advisory PT, Lda. são PMEs localizadas em Portugal Continental e Ilhas, em diferentes sectores e tipos de atividade sendo que os principais critérios aplicados na segmentação, são critérios financeiros que se pode resumir ao volume de negócio: aproximadamente superior a 2 milhões de euros/ano.

Na carteira de clientes é possível destacar um equilíbrio entre as empresas do sector secundário e do sector terciário. Existe ainda uma percentagem minoritária, ainda que relevante, de faturação para parceiros e clientes estrangeiros.

3.1.3 Estrutura Organizacional

Figura 3.1: Estrutura Organizacional Crowe Portugal



Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

3.1.4 Estratégias

No âmbito das estratégias definidas e seguidas pelas empresas podemos destacar várias estratégias inseridas nos diversos domínios:

Estratégia de gestão da empresa – a empresa procura nesta fase inicial de consolidação no mercado e na constituição de uma base de clientes sólidas, focar-se numa estrutura

flexível, com baixos custos recorrentes. Alinhada com esta estratégia está a política de gestão de recursos humanos que se concentra no melhor equilíbrio entre a vida privada e a vida profissional, dando lugar a que cada colaborador possa negociar as condições que considera ser mais vantajosas a partir de uma base negocial que lhe é proposta.

Estratégia de abordagem ao mercado – esta estratégia comercial está assenta em grande parte no alargamento da rede de Advisors, que são consultores experientes em vários sectores do mercado, com largos anos de experiência e contactos/conhecimentos, proficientes em estratégias de networking que monitorizam um conjunto de empresas com o objetivo de encontrar oportunidades de negócio e nesse momento criar as condições ótimas e propícias para a confirmação de negócio. Desta forma, pretende-se que a abordagem aos potenciais clientes seja feita de uma forma mais eficiente e eficaz para que seja oportuna e válida e assim evita-se importunar o potencial cliente com abordagens em massa e descaracterizadas e focar o primeiro contacto, a primeira imagem com o cliente, numa experiência agradável, útil e ponderada.

Estratégia de desenvolvimento de negócio – A estratégia de desenvolvimento de negócio ou de expansão, está assente no modelo de criação de unidades de negócio e no desenvolvimento das mesmas. A génese desta estratégia está no desenvolvimento das competências core inerentes à gama de serviços que cada uma das UN oferece.

As UNs nascem das necessidades identificadas no mercado e nos clientes que procuram dentro dos serviços de consultoria, opções que respondam a necessidades concretas. Estes serviços são disponibilizados ao mercado e aos clientes, assente na relação de confiança já existente e na expectativa de qualidade dos mesmos.

Por último, esta estratégia tem como objetivo consolidar e sustentar a atividade da empresa de forma geral. A natureza do modelo de negócio da UN é que são autossuficientes e de autogestão, ainda que orientadas por indicações da empresa. É essencial que todas UNs tenham acompanhamento e apoio por parte da empresa de forma a realizar todo o seu potencial.

3.1.5 Evolução da Atividade

O projeto da Crowe Advisory é recente, tendo sido criado em Janeiro de 2018 e por esse motivo, a sua evolução não é expressiva.

Até à data podemos listar alguns marcos que caracterizam a sua evolução:

- Mais de 80 clientes servidos
- 7 UNs estabelecidas
- Clientes em todo o território nacional (continente e ilhas)
- Parcerias nacionais e internacionais

3.1.6 Evolução dos Segmentos

A Crowe Advisory possui várias UN cuja oferta é definida por área de especialização. De seguida detalhamos as características específicas das UNs

3.1.6.1 Corporate Finance

Atuam como um assessor especializado para os diferentes stakeholders, desde os acionistas, gerentes executivos, direções e conselhos de administração, prestando serviços nas áreas de:

- Fusões e Aquisições
- Avaliação de empresas, negócio e ativos
- Estudos de viabilidade / Planos de negócio / Projetos de investimento
- Reestruturação de empresas
- Angariação de fundos (capital e dívida)
- Serviços de transação
- Serviços de apoio à indústria imobiliária

Estão focados no apoio às decisões estratégicas e ao desenvolvimento de projetos das empresas com uma abordagem global e multidisciplinar.

3.1.6.2 Business Advisory

Atuam como um assessor especializado para os diferentes stakeholders, desde os acionistas, gerentes, executivos, direções e conselhos de administração, prestando serviços nas áreas de:

- Estratégia (negócio, comercial, marketing)
- Proposta de Valor (avaliação, afinação)
- Suporte à Gestão (comercial, marketing, compras)

- Otimização (aumento de receita, redução de custos, maior eficácia)
- Risco (identificação, caracterização e avaliação de riscos e oportunidades)

Uma equipa experiente e criativa que permite ao cliente analisar, antecipar e responder aos desafios de curto e médio prazo.

Apoiam os clientes na identificação de fatores estratégicos, financeiros, comerciais, operacionais e comunicacionais (offline e online) que afetem os seus negócios.

Desenvolvem em conjunto soluções e planos de ação ajustados aos negócios que os impactem tornando-os mais rentáveis e sustentáveis.

Usam metodologia assente em “design thinking” com objetivo de manter o cliente no centro e de ser célere e eficaz.

3.1.6.3 Grants and Incentives

As soluções de “Grants and Incentives” estão orientadas para:

- SI Internacionalização PME
- SI Qualificação PME
- SI Inovação Produtiva
- SI Investigação & Desenvolvimento Tecnológico
- SI2E – SI ao Empreendedorismo e Emprego
- Sistema de Incentivos Fiscais em Investigação e Desenvolvimento Empresarial (SIFIDE II)
- Regime dos Benefícios Fiscais Contratuais ao Investimento Produtivo
- Regime Fiscal de Apoio ao Investimento (RFAI)
- Recapitalização das Empresas
- Turismo: Linha de Apoio à Qualificação da Oferta
- Apoios à Contratação

Serviço de assessoria 360° (GI 360) – Suportam o cliente em todo o ciclo de análise e operacionalização de instrumentos de financiamento (público e privado)

Atuam através do aconselhamento integrado e diferenciado que envolve um estudo prévio e individual de cada empresa, um diagnóstico dos instrumentos de financiamento (publico

e privado) mais apropriados e vantajosos face aos objetivos traçados, e que pode culminar na operacionalização e acompanhamento dos processos.

Incentivos disponíveis:

- Internacionalização
- Qualificação
- Inovação produtiva
- Investigação & Desenvolvimento Tecnológico
- Recapitalização das Empresas
- Regime Fiscal de Apoio ao Investimento (RFAI)
- Turismo

3.1.6.4 Regulamento Geral Proteção de Dados (RGPD)

As soluções de RGPD estão orientadas para:

- Adequação inicial ao regulamento – Avaliam a empresa end-to-end, identificando o seu grau de aplicabilidade do regulamento e concluindo com a elaboração de um diagnóstico, com a relação das necessidades de melhoria necessária e correspondentes medidas, processuais e tecnológicas, a implementar antes da entrada em vigor do novo regulamento.
- Consultoria de implementação – Definem juntamente com a empresa, um plano de implementação de ações necessárias, com a identificação dos responsáveis, intervenientes, prazos, especificações e recursos necessários.
- Auditorias periódicas de conformidade – Efetuamos auditorias periódicas de conformidade, para garantir que a empresa mantém a sua conformidade ao regulamento e sugerimos correções ou ajustes necessários em caso de serem detetadas não conformidades.
- Data Protector Officer (DPO) – Serviço de DPO para empresas que necessitem deste serviço, mas pela sua dimensão ou por decisão de gestão, optam pela sua externalização.

3.1.6.5 Quality Management System (QMS)

Com uma abordagem personalizada para cada caso e cliente, apoiamos as empresas na implementação de sistemas de gestão da qualidade e outros de gestão de base normalizada, em função das necessidades reais da organização e requisitos regulamentares aplicáveis ao setor de atividade, prestando serviços de assessoria nas seguintes áreas:

- Implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade
- Assuntos regulamentares
- Auditoria interna
- Formação

3.1.6.6 Internal Audit

Os serviços de “Internal Audit” estão organizados da seguinte forma:

- Elaboração do Plano de Auditoria Interna
- Realização dos trabalhos de Auditoria Interna
- Modalidades de Outsourcing & Co-sourcing
- Internal Audit Transformation
- Revisões de qualidade
- Sarbanes Oxley
- Procedimentos acordados
- Revisão Limitada

Atuam em todos os processos de auditoria interna. A abordagem é alinhada com as tendências globais, onde a avaliação dos riscos corporativos direcionam a prioridade dos trabalhos de auditoria interna. A utilização de ferramentas modernas permitem ganhos de performance nos nossos trabalhos.

Trabalham com Outsourcing e Co-sourcing, proporcionando flexibilidade e transferência de knowhow para os clientes. Há preocupação em identificar e antecipar problemas para poder evitá-los. Priorizam a utilização de estruturas existentes com intuito de minimizar os custos associados.

3.1.7 Sistemas Operacionais

A Crowe Advisory recorre a um ERP de forma a concentrar num único software informação referente à facturação, base de dados de clientes e potenciais clientes, projetos, fornecedores, ausências dos colaboradores, despesas, time tracking do trabalho desenvolvido, CRM e outras funcionalidades.

Adicionalmente dispõe de um servidor local com rotinas de backup para salvaguardar protecção dos ficheiros utilizados.

Todos estes serviços podem ser acessíveis externamente através da VPN.

3.1.8 Comercial e Marketing

A área de marketing está subordinada diretamente à gestão e atualmente dispõe de um recurso afetado a 100% a esta área em regime de estágio profissional sobre a supervisão de outro recurso relacionado com o controle de gestão, mas cuja sua formação académica é na área da gestão e do marketing.

Estão alocadas a esta área as funções de *brand compliance*, que basicamente garante que a utilização da marca e das normas gráficas assim como as boas práticas recomendadas pela marca Crowe, são cumpridas em todas as formas e suportes de comunicação utilizados; produção de documentos e conteúdos (suporte) para envio de propostas e apresentações da empresa e das diferentes UNs a clientes e potenciais clientes; abordagem ao mercado através da marcação de reuniões com potenciais clientes.

3.1.9 Resultados dos Últimos 5 anos e Recursos Financeiros

Tabela 3.1: Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2018.

| <i>Tipo de Serviço</i> | <i>Valor</i> |
|---|--------------|
| <i>Serviços de Revisão legal das contas e Auditoria</i> | 1.104.816 |
| <i>Serviços de Consultadoria</i> | 806.932 |

| | |
|------------------------|-----------|
| <i>Outros serviços</i> | 235.063 |
| <i>Total</i> | 2.146.811 |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

Tabela 3.2: Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2017.

| <i>Tipo de Serviço</i> | <i>Valor</i> |
|---|--------------|
| <i>Serviços de Revisão legal das contas e Auditoria</i> | 1.067.247 |
| <i>Serviços de Consultadoria</i> | 583.247 |
| <i>Outros serviços</i> | 62.269 |
| <i>Total</i> | 1.712.763 |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

Tabela 3.3: Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2016.

| <i>Tipo de Serviço</i> | <i>Valor</i> |
|---|--------------|
| <i>Serviços de Revisão legal das contas e Auditoria</i> | 977.179 |
| <i>Serviços de Consultadoria</i> | 80.580 |
| <i>Outros serviços</i> | 71.914 |
| <i>Total</i> | 1.129.673 |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

Tabela 3.4: Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2015.

| <i>Tipo de Serviço</i> | <i>Valor</i> |
|---|--------------|
| <i>Serviços de Revisão legal das contas e Auditoria</i> | 871.669 |
| <i>Serviços de Consultadoria</i> | 61.386 |
| <i>Outros serviços</i> | 127.585 |
| <i>Total</i> | 1.060.640 |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

Tabela 3.5: Crowe Portugal – Relatório Transparência para 2014.

| <i>Tipo de Serviço</i> | <i>Valor</i> |
|---|--------------|
| <i>Serviços de Revisão legal das contas e Auditoria</i> | 866.889 |
| <i>Serviços de Consultadoria</i> | 105.560 |
| <i>Outros serviços</i> | 166.748 |
| <i>Total</i> | 1.059.193 |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

3.2 Modelo Desenvolvido

Este modelo desenvolveu-se com base numa visão integrada dos riscos corporativos, tendo em conta a metodologia proposta pelo COSO (2007) propõe a existência de eventos resultantes de fatores internos e externos, que nos pode conduzir a diversos tipos de risco, como demonstrado no Tabela 3.6.

Tabela 3.6: Fatores Internos e Externos de Risco

| Fatores externos | | |
|-------------------------|--|---|
| Riscos | Exemplos | Consequências possíveis |
| Económicos | Desemprego, concorrência, oscilações de preços, indisponibilidade de capital | Entrada de novos concorrentes no Mercado, custo de capital mais elevado |
| Meio-ambiente | Emissões e dejetos, inundações ou terremotos, incêndios | Restrição quanto ao uso de matérias-primas e perda de capital humano, danos a fábricas ou edificações |
| Políticos | Novas leis e regulamentos, alterações políticas | restrição do acesso a mercados estrangeiros, elevação da carga tributária. |
| Sociais | Alterações nas estruturas da família, nas prioridades de trabalho/ vida e na atividade terrorista, nos costumes sociais e alterações nas condições demográficas | Podem provocar mudanças na demanda de produtos e serviços, novos locais de compra, demandas relacionadas a recursos humanos e paralisações da produção. |
| Tecnológicos | Novas tecnologias emergentes, comércio eletrônico, interrupções tecnológicas. | Aumento da demanda de serviços com base em tecnologia, indisponibilidade dos sistemas, incompatibilidade de dados. |
| Fatores internos | | |
| Riscos | Exemplos | Consequências possíveis |
| Infraestrutura | Inexistência de manutenção preventiva, dificuldade de acesso ao capital, alta complexidade. | Paralisação de equipamentos, falha no atendimento à demanda. |
| Pessoal | Acidentes de trabalho, atividades fraudulentas e expiração de acordos de trabalho. | Redução de pessoal disponível, danos pessoais, monetários ou à reputação da organização e paralisações da produção. |
| Processo | Modificações de processos sem alteração adequada nos protocolos administrativos, erros de execução de processos, falta de capacidade produtiva, grande dependência do fornecedor | Perda da participação de mercado, ineficiência, insatisfação do cliente e diminuição da fidelidade. |
| Tecnologia | Grande volume de dados, violações da segurança e paralisação de sistemas. | Redução da carteira de pedidos, transações fraudulentas e incapacidade de manter as operações. |

Fonte: Adaptado do COSO (2007, pp. 46-47)

Através de uma terminologia idêntica ao COSO (2007), considera-se que os riscos sejam catalogados em dois eventos: externos e internos. Aos riscos externos associa-se o ambiente legal, social, macroeconómico, ambiental e tecnológico. Relativamente aos riscos internos, podem ser causados na própria empresa, temos assim os riscos do tipo social, ambiental, tecnológico, financeiro, ou ligado à conformidade. A classificação dos

riscos é feita consoante a sua natureza (operacional, estratégica ou financeira), tendo em conta que os riscos podem pertencer a uma ou várias categorias simultaneamente. Os riscos operacionais estão ligados à eventualidade de perdas de clientes e receitas, produção, ativos, em resultado de deficiências, erros, ou desajuste de pessoas e sistemas, processos internos, assim como catástrofes naturais (eventos externos). Já os riscos estratégicos estão ligados ao processo decisivo e podem causar perda no valor económico da empresa. Por fim, os riscos financeiros (liquidez, mercado e crédito) são os riscos que estão ligados à exibição das operações financeiras da empresa. É a má gestão dos recursos financeiros, causando que a organização não consiga produzir caixa, aumentando o endividamento ou a colocando exposta a variações cambiais e de taxa de juros.

A Figura 3.2 demonstra a matriz de categorização de riscos adotada pela Crowe Portugal, após uma revisão de literatura, enquadrada com os objetivos dos clientes desta empresa, e adaptada à estratégia proposta (simplificada, célere e de primeiro contacto com o risco), considera a origem dos eventos, a natureza dos riscos e sua tipificação.

Figura 3.2 - Origem, natureza e tipologia dos riscos

| | | Tipos | Natureza dos Riscos | | |
|--------------------|---------|--------------------------|---------------------|-------------|------------|
| | | | Estratégico | Operacional | Financeiro |
| origem dos eventos | Externo | Macroeconómicos | | | |
| | | Parceiros | | | |
| | | Ambiente Concorrencial | | | |
| | | Tecnológico | | | |
| | | Legal | | | |
| | Interno | Financeiro | | | |
| | | Processos & Sistemas | | | |
| | | Pessoas & Organização | | | |
| | | Comunicação & Informação | | | |
| | | Legal | | | |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

3.2.1 Processo de tratamento de Risco na Crowe Portugal

Abaixo estão as etapas envolvidas no processo de gestão de risco na empresa. Essas etapas são implementadas pela empresa com base na estrutura integrada do COSO discutida por diferentes autores refletida na revisão da literatura anterior. Além disso, o processo geral para tratar qualquer risco dentro de uma estrutura de ERM é identificar, avaliar, controlar e monitorar o risco (Purdy, 2010; Boholm & Corvellec, 2015; Issa, 2015; Hall, 2015).

3.2.1.1 Identificação do Risco

Os riscos presentes na matriz deste modelo foram em sua maioria retirados do *The Institute of Internal Auditors North America*, para além de terem sido compilados mais riscos referentes à sua origem e natureza de Shenkir (2011), Sidorenko (2017), *Internal Control Guide for Managers*, entre outros.

Figura 3.3: Riscos Estratégicos Seleccionados

| Estratégico |
|--|
| Mudanças inesperadas no mercado ameaçam a posição competitiva da empresa |
| O risco da empresa perder parceiros importantes ou sua capacidade de competir. |
| Entrada de novos concorrentes colocando em causa a posição competitiva da empresa |
| Mudanças drásticas ou ajustes na tecnologia emergente colocam em causa a área de negócio da empresa. |
| Alterações de disposições legais que coloquem em causa a estratégia da organização ou multas por não respeito das leis e regulamentos legais. |
| O processo de alocação de recursos da empresa não estabelece e sustenta vantagem competitiva ou maximiza retornos. |
| Processos de gestão de risco imaturos e falta de responsabilização afetam o cumprimento dos principais objetivos da empresa |
| A estrutura organizacional da empresa afeta negativamente a capacidade da empresa de reagir à mudança ou afeta negativamente a capacidade da empresa de cumprir as estratégias de negócios. |
| Um processo de planeamento estratégico ineficaz pode resultar em informações irrelevantes que ameacem a capacidade da empresa de formular estratégias de negócios viáveis. |
| A falta de informações relevantes e / ou confiáveis sobre os compromissos legais existentes pode impedir que os tomadores de decisão tomem decisões informadas sobre potenciais compromissos incrementais e podem resultar em decisões que não são do melhor interesse da empresa. |

Figura 3.4: Riscos Operacionais Selecionados

| Operacional |
|--|
| A empresa não consegue implementar melhorias de processo ou serviço com rapidez suficiente para acompanhar as mudanças no mercado. |
| Os processos da empresa não atendem ou excedem consistentemente as expectativas dos parceiros, o que pode afetar o potencial de ganhos futuros. |
| O risco dos concorrentes conseguirem maior rentabilidade nas operações. |
| O risco de a tecnologia da informação, o hardware, as redes, o software, as pessoas e os processos não suportem de maneira efetiva e eficiente as necessidades de processamento atuais e futuras dos negócios. |
| Alterações de disposições legais que coloquem em causa as operações da organização. |
| As práticas operacionais atuais resultam em capacidade de recursos subutilizados, gerando custos de capital mais altos e margens de lucro mais baixas; ou capacidade de recursos inadequada resulta em uma incapacidade de satisfazer as necessidades e demandas do cliente. |
| Falhas no serviço ou no produto ameaçam a capacidade da empresa de manter a satisfação do cliente, expandir a participação no mercado ou impactar negativamente as operações. |
| O risco de os funcionários da empresa não serem liderados de forma eficaz, resultando numa falta de orientação, foco no cliente, motivação, credibilidade de gestão e confiança em toda a empresa. |
| Interrupções de negócios decorrentes de falhas tecnológicas, falhas de equipamentos ou outros eventos ocorrem, o que resulta em um impacto desfavorável nas operações |
| A empresa não fornece adequadamente a segurança física e outros aspectos de um ambiente de trabalho conducente, necessários para garantir a satisfação continuada dos funcionários. |

Figura 3.5: Riscos Financeiros Selecionados

| Financeiro |
|---|
| Ações sociais ou políticas adversas (incluindo o terrorismo) afetam significativamente o setor de viagens, ameaçando os recursos da empresa e os fluxos de caixa futuros. |
| A falta de gestão de atividades terceirizadas pode resultar na não atuação dos parceiros dentro do limite de autoridade pretendido ou no desempenho de maneira consistente com conseqüências a nível financeiro. |
| |
| O risco de a empresa não estar em conformidade com todos os regulamentos e requisitos fiscais; ou que transações significativas são celebradas com conseqüências fiscais adversas que poderiam ter sido evitadas se tivessem sido adequadamente revisadas e estruturadas. |
| O risco de que a empresa esteja exposta a perdas financeiras como resultado da incapacidade de acessar dinheiro em tempo hábil e financiar as obrigações operacionais ou financeiras da empresa. |
| O risco de os processos da empresa não garantirem efetivamente que os fundos serão usados de maneira mais benéfica para os lucros da empresa. |
| A falta de treino, conhecimento, habilidades, oportunidades de carreira ou experiências do pessoal-chave da empresa ameaça a parte financeira da empresa. |
| A falta de informações relevantes e / ou confiáveis que apoiem decisões de preços pode resultar em acordos contratuais não lucrativos. |
| Fraude na administração (ou seja, distorção intencional das demonstrações financeiras ou apropriação indébita de ativos) afeta adversamente a reputação da empresa ou expõe a empresa a perdas financeiras. |

3.2.1.2 *Análise e Avaliação Qualitativa de Risco*

Cada risco será avaliado com base na Matriz de Critérios de Avaliação de Risco (RACM) mostrada na Figura 3.6, projetada pela Crowe Portugal com base na declaração de apetite de risco para determinar o nível de risco inerente.

No processo de avaliação qualitativa de risco, a classificação de impacto de cada risco será avaliada. Na empresa, essa avaliação considera como qualquer risco pode afetar o objetivo corporativo, a reputação, a produção, a interrupção dos serviços, os regulamentos da empresa ou a saúde, a segurança e o meio ambiente. Os impactos não estão limitados a esses critérios, no entanto; o RACM considera a probabilidade de ocorrência de cada risco, também avaliada. A probabilidade é frequentemente medida por métodos objetivos baseados em programas de análise de engenharia ou através da experiência passada da empresa ao longo dos anos (Cryptologic Systems Group, 2007).

A classificação de risco inerente será uma combinação das classificações selecionadas de probabilidade e impacto que são mapeadas na matriz de classificação de risco mostrada na figura 3.6. Essa matriz de classificação de risco é projetada com base na estrutura integrada do COSO (2004) para avaliar o risco como mencionado anteriormente na revisão de literatura.

Figura 3.6: Risk Assessment Criteria Matrix (RACM)

| | | Likelihood | | | | |
|--------|---|------------|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Impact | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fonte: Adaptado de COSO (2004)

Os principais passos incluem, primeiramente, avaliar a probabilidade de cada risco com base nas causas-raiz identificadas, considerando que não existem controles básicos. O próximo passo é avaliar o impacto de cada risco com base nas consequências identificadas e, em seguida, selecionar a consequência com maior impacto. Além disso, mapear cada uma das consequências identificadas na categoria de impacto relevante do RACM para identificar e destacar qualquer impacto potencial de cada risco que possa afetar mais de um departamento. Finalmente, confirmar o impacto e a probabilidade de cada risco em todo o departamento.

Uma vez avaliado o nível de risco inerente, a eficácia dos controles existentes será determinada com base na matriz de efetividade do controle (CEF) mostrada na tabela 3.7. A classificação dos números representa a eficácia do plano de controle implementado para um determinado risco, como discutido anteriormente por Hancock (2015).

Tabela 3.7: Control Effective Matrix (CEF)

| Descrição | Avaliação | Descrição | Avaliação Geral de Controle |
|-------------------------|-----------|--|-----------------------------|
| Efetivo | 5 | - Controles e/ou atividades de gestão devidamente projetadas e a funcionar como previsto. -a administração está confiante de que os controles são eficazes e confiáveis. | Efetivo |
| Estabelecido | 4 | - Controles e/ou atividades de gestão devidamente projetadas e a funcionar com oportunidades de melhorias identificadas | |
| Melhoramento necessário | 3 | - Controles são apenas parcialmente eficazes, necessitam monitorização e necessitam melhoramento ou suplementação. -Controles chave e/ou atividades de gestão no local, com oportunidades | Parcial |

| | | | |
|------------|---|---|-----------------|
| | | significativas de melhoria identificadas. | |
| Ineficaz | 2 | -Controlos limitados e/ou atividades de gestão no local. | Ineficaz |
| Deficiente | 1 | - Controlos não atendem a um padrão aceitável, já que existem muitos pontos fracos/ ineficazes. - Controlos limitados e/ou atividades de gestão são inexistentes, têm grandes deficiências ou não funcionam como previsto. | |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

A diretriz chave inclui etapas como, identificar os controlos em vigor em relação ao risco, para determinar a eficácia do controlo, atribuindo uma pontuação a cada controlo individual listado. Além disso, valida a eficácia geral do controlo levando em consideração o ambiente de controlo total para o risco identificado. Ao determinar a eficácia geral do controlo, o nível de risco residual é avaliado. Assim, a pontuação de risco residual será uma combinação das classificações de probabilidade residual e de impacto residual que são novamente mapeadas na matriz de classificação de risco considerando os controlos atuais em vigor. Isso é feito avaliando-se a probabilidade residual de cada risco com base nas causas-raiz identificadas, considerando os controlos em vigor e sua eficácia. Em seguida, avalia o impacto residual de cada risco com base nas consequências identificadas e seleciona a consequência que tenha o nível de impacto mais alto, considerando os controlos e a eficácia dos controlos em vigor. Finalmente, confirma o impacto residual e a probabilidade residual de cada risco.

Na tabela 3.8, temos o exemplo do modelo em funcionamento tendo por base a probabilidade e a gravidade com a seguinte escala.

Tabela 3.8: Graus de Probabilidade de Ocorrência e Gravidade

| Probabilidade de Ocorrência | | | Gravidade | |
|-----------------------------|----------|--|-----------|--------------------|
| 1 | Rara | | 1 | Insignificante |
| 2 | Remota | | 2 | Mínima |
| 3 | Possível | | 3 | Moderada |
| 4 | Provável | | 4 | Significante |
| 5 | Certa | | 5 | Muito Significante |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

Figura 3.7: Modelo de Avaliação de Risco Crowe Portugal

| | | Estratégico | | Operacional | Financeiro | |
|---------|--------------------------|--|-----------|--|--------------------------|--|
| | | Probabilidade Ocorrência | Gravidade | | Probabilidade Ocorrência | Gravidade |
| Externo | Macroeconómico | Mudanças inesperadas no mercado ameaçam a posição competitiva da empresa | | A empresa não consegue implementar melhorias de processo ou serviço com rapidez suficiente para acompanhar as mudanças no mercado. | | Ações sociais ou políticas adversas (incluindo o terrorismo) afetam significativamente o setor de viagens, ameaçando os recursos da empresa e os fluxos de caixa futuros. |
| | Parceiros | O risco da empresa perder parceiros importantes ou sua capacidade de competir. | | Os processos da empresa não atendem ou excedem consistentemente as expectativas dos parceiros, o que pode afetar o potencial de ganhos futuros. | | A falta de gestão de atividades terceirizadas pode resultar na não atuação dos parceiros dentro do limite de autoridade pretendido ou no desempenho de maneira consistente com consequências a nível financeiro. |
| | Ambiente Concorrencial | Entrada de novos concorrentes colocando em causa a posição competitiva da empresa | | O risco dos concorrentes conseguirem maior rentabilidade nas operações. | | |
| | Tecnológico | Mudanças drásticas ou ajustes na tecnologia emergente colocam em causa a área de negócio da empresa. | | O risco de a tecnologia da informação, o hardware, as redes, o software, as pessoas e os processos não suportem de maneira efetiva e eficiente as necessidades de processamento atuais e futuras dos negócios. | | |
| | Legal | Alterações de disposições legais que coloquem em causa a estratégia da organização ou multas por não respeito das leis e regulamentos legais. | | Alterações de disposições legais que coloquem em causa as operações da organização. | | O risco de a empresa não estar em conformidade com todos os regulamentos e requisitos fiscais; ou que transações significativas são celebradas com consequências fiscais adversas que poderiam ter sido evitadas se tivessem sido adequadamente revistas e estruturadas. |
| Interno | Financeiro | O processo de alocação de recursos da empresa não estabelece e sustenta vantagem competitiva ou maximiza retornos. | | As práticas operacionais atuais resultam em capacidade de recursos subutilizados, gerando custos de capital mais altos e margens de lucro mais baixas; ou capacidade de recursos inadequada resulta em uma incapacidade de satisfazer as necessidades e demandas do cliente. | | O risco de que a empresa esteja exposta a perdas financeiras como resultado da incapacidade de acessar dinheiro em tempo hábil e financiar as obrigações operacionais ou financeiras da empresa. |
| | Processos & Sistemas | Processos de gestão de risco imaturos e falta de responsabilização afetam o cumprimento dos principais objetivos da empresa | | Falhas no serviço ou no produto ameaçam a capacidade da empresa de manter a satisfação do cliente, expandir a participação no mercado ou impactar negativamente as operações. | | O risco de os processos da empresa não garantirem efetivamente que os fundos serão usados de maneira mais benéfica para os lucros da empresa. |
| | Pessoas & Organização | A estrutura organizacional da empresa afeta negativamente a capacidade da empresa de reagir à mudança ou afeta negativamente a capacidade da empresa de cumprir as estratégias de negócios. | | O risco de os funcionários da empresa não serem liderados de forma eficaz, resultando numa falta de orientação, foco no cliente, motivação, credibilidade de gestão e confiança em toda a empresa. | | A falta de treino, conhecimento, habilidades, oportunidades de carreira ou experiências do pessoal-chave da empresa ameaça a parte financeira da empresa. |
| | Comunicação & Informação | Um processo de planeamento estratégico ineficaz pode resultar em informações irrelevantes que ameacem a capacidade da empresa de formular estratégias de negócios viáveis | | Interrupções de negócios decorrentes de falhas tecnológicas, falhas de equipamentos ou outros eventos ocorrem, o que resulta em um impacto desfavorável nas operações | | A falta de informações relevantes e / ou confiáveis que apoiem decisões de preços pode resultar em acordos contratuais não lucrativos. |
| | Legal | A falta de informações relevantes e / ou confiáveis sobre os compromissos legais existentes pode impedir que os tomadores de decisão tomem decisões informadas sobre potenciais compromissos incrementais e podem resultar em decisões que não são do melhor interesse da empresa. | | A empresa não fornece adequadamente a segurança física e outros aspectos de um ambiente de trabalho conducente, necessários para garantir a satisfação continuada dos funcionários. | | Fraude na administração (ou seja, distorção intencional das demonstrações financeiras ou apropriação indevida de ativos) afeta adversamente a reputação da empresa ou expõe a empresa a perdas financeiras. |



| | | Estratégico | | Operacional | Financeiro | | | | | |
|---------|--------------------------|--|------------|-----------------|--|------------|------------------|--|------------|-----------------|
| | | Probabilidade Ocorrência | Gravidade | | Probabilidade Ocorrência | Gravidade | | | | |
| Externo | Macroeconómico | Mudanças inesperadas no mercado ameaçam a posição competitiva da empresa | 1-Rara | 5-Muito Signif. | A empresa não consegue implementar melhorias de processo ou serviço com rapidez suficiente para acompanhar as mudanças no mercado. | 1-Rara | 1-Insignificante | Ações sociais ou políticas adversas (incluindo o terrorismo) afetam significativamente o setor de viagens, ameaçando os recursos da empresa e os fluxos de caixa futuros. | 1-Rara | 3-Moderada |
| | Parceiros | O risco da empresa perder parceiros importantes ou sua capacidade de competir. | 5-Certa | 2-Mínima | Os processos da empresa não atendem ou excedem consistentemente as expectativas dos parceiros, o que pode afetar o potencial de ganhos futuros. | 3-Possível | 2-Mínima | A falta de gestão de atividades terceirizadas pode resultar na não atuação dos parceiros dentro do limite de autoridade pretendido ou no desempenho de maneira consistente com consequências a nível financeiro. | 1-Rara | 4-Significante |
| | Ambiente Concorrencial | Entrada de novos concorrentes colocando em causa a posição competitiva da empresa | 5-Certa | 4-Significante | O risco dos concorrentes conseguirem maior rentabilidade nas operações. | 1-Rara | 2-Mínima | | | |
| | Tecnológico | Mudanças drásticas ou ajustes na tecnologia emergente colocam em causa a área de negócio da empresa. | 3-Possível | 2-Mínima | O risco de a tecnologia da informação, o hardware, as redes, o software, as pessoas e os processos não suportem de maneira efetiva e eficiente as necessidades de processamento atuais e futuras dos negócios. | 2-Remota | 1-Insignificante | | | |
| | Legal | Alterações de disposições legais que coloquem em causa a estratégia da organização ou multas por não respeito das leis e regulamentos legais. | 4-Provável | 3-Moderada | Alterações de disposições legais que coloquem em causa as operações da organização. | 1-Rara | 5-Muito Signif. | O risco de a empresa não estar em conformidade com todos os regulamentos e requisitos fiscais; ou que transações significativas são celebradas com consequências fiscais adversas que poderiam ter sido evitadas se tivessem sido adequadamente revistas e estruturadas. | 2-Remota | 4-Significante |
| Interno | Financeiro | O processo de alocação de recursos da empresa não estabelece e sustenta vantagem competitiva ou maximiza retornos. | 2-Remota | 2-Mínima | As práticas operacionais atuais resultam em capacidade de recursos subutilizados, gerando custos de capital mais altos e margens de lucro mais baixas; ou capacidade de recursos inadequada resulta em uma incapacidade de satisfazer as necessidades e demandas do cliente. | 3-Possível | 3-Moderada | O risco de que a empresa esteja exposta a perdas financeiras como resultado da incapacidade de acessar dinheiro em tempo hábil e financiar as obrigações operacionais ou financeiras da empresa. | 1-Rara | 5-Muito Signif. |
| | Processos & Sistemas | Processos de gestão de risco imaturos e falta de responsabilização afetam o cumprimento dos principais objetivos da empresa | 3-Possível | 5-Muito Signif. | Falhas no serviço ou no produto ameaçam a capacidade da empresa de manter a satisfação do cliente, expandir a participação no mercado ou impactar negativamente as operações. | 1-Rara | 5-Muito Signif. | O risco de os processos da empresa não garantirem efetivamente que os fundos serão usados de maneira mais benéfica para os lucros da empresa. | 2-Remota | 4-Significante |
| | Pessoas & Organização | A estrutura organizacional da empresa afeta negativamente a capacidade da empresa de reagir à mudança ou afeta negativamente a capacidade da empresa de cumprir as estratégias de negócios. | 4-Provável | 2-Mínima | O risco de os funcionários da empresa não serem liderados de forma eficaz, resultando numa falta de orientação, foco no cliente, motivação, credibilidade de gestão e confiança em toda a empresa. | 2-Remota | 5-Muito Signif. | A falta de treino, conhecimento, habilidades, oportunidades de carreira ou experiências do pessoal-chave da empresa ameaça a parte financeira da empresa. | 1-Rara | 5-Muito Signif. |
| | Comunicação & Informação | Um processo de planeamento estratégico ineficaz pode resultar em informações irrelevantes que ameacem a capacidade da empresa de formular estratégias de negócios viáveis | 2-Remota | 5-Muito Signif. | Interrupções de negócios decorrentes de falhas tecnológicas, falhas de equipamentos ou outros eventos ocorrem, o que resulta em um impacto desfavorável nas operações | 3-Possível | 5-Muito Signif. | A falta de informações relevantes e / ou confiáveis que apoiem decisões de preços pode resultar em acordos contratuais não lucrativos. | 2-Remota | 4-Significante |
| | Legal | A falta de informações relevantes e / ou confiáveis sobre os compromissos legais existentes pode impedir que os tomadores de decisão tomem decisões informadas sobre potenciais compromissos incrementais e podem resultar em decisões que não são do melhor interesse da empresa. | 2-Remota | 2-Mínima | A empresa não fornece adequadamente a segurança física e outros aspectos de um ambiente de trabalho conducente, necessários para garantir a satisfação continuada dos funcionários. | 1-Rara | 3-Moderada | Fraude na administração (ou seja, distorção intencional das demonstrações financeiras ou apropriação indevida de ativos) afeta adversamente a reputação da empresa ou expõe a empresa a perdas financeiras. | 3-Possível | 5-Muito Signif. |

1- Para cada probabilidade e impacto de risco (Gravidade) identificados foram avaliados a partir do RACM, no modelo da Crowe Portugal, de acordo com os critérios de avaliação descritos e preenchidos no registro de riscos como mostrado na figura 6. Por exemplo, um dos riscos descritos "Interrupções de negócios decorrentes de falhas tecnológicas, falhas de equipamentos ou outros eventos ocorrem, o que resulta em um impacto desfavorável nas operações". Depois de colocar no modelo, a pontuação de impacto (Gravidade) será cinco (5) e a probabilidade é três (3). Assim, eles são automaticamente classificados da seguinte forma:

$$\text{Gravidade} * \text{Probabilidade} = \text{Classificação de Risco Inerente}$$

A principal razão para a classificação de risco é concentrar a atenção dos esforços de gestão naqueles riscos que exibem o maior potencial para ter um impacto negativo. Quanto ao risco em questão, o risco inerente será de 15 (quinze) e nivelado como risco significativo.

Este exemplo de risco, foi colocado num *Heat Map*, como demonstrado na imagem 3.8.




1- "Interrupções de negócios decorrentes de falhas tecnológicas, falhas de equipamentos ou outros eventos ocorrem, o que resulta em um impacto desfavorável nas operações"

Figura 3.8: Heat Map Exemplo Risco

| | | Likelihood | | | | |
|--------|---|------------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Impact | 5 | | | | | |
| | 4 | | | | | |
| | 3 | | | | | 1 |
| | 2 | | | | | |
| | 1 | | | | | |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

Figura 3.9: Categorização de Cores

| Cor | Classificação do Risco | Faixas de Classificação |
|---|------------------------|-------------------------|
|  | Tolerável | 15 a 25 |
|  | Moderado | 6 a 14 |
|  | Significativo | 1 a 5 |

Fonte: Adaptado da Crowe Portugal

O *Heat Map* é categorizado em três cores, vermelho, amarelo e verde, do canto superior direito para o canto inferior esquerdo. A zona mais importante do mapa de calor é o canto superior direito, onde os riscos têm a maior probabilidade e o maior impacto possível. Os riscos marcados em vermelho são considerados de alto risco com faixa de classificação de quinze (15) a vinte (25), que também precisarão de um esforço de gestão contínuo para geri-los em níveis aceitáveis, enquanto aqueles na área amarela precisam de revisões regulares e atualizações de gestão, onde sua classificação considerada como Média e variou de seis (6) a catorze (14).

Os riscos na área verde são os riscos de baixa classificação. Os riscos baixos precisam ser monitorizados e avaliados para verificar se está a ser gasto muito recurso para administrá-los num nível tão baixo.

3.2.1.3 Tratamento, monitorização e controlo de riscos

Esta fase será posterior à do modelo, visto que o modelo é somente um primeiro contacto do cliente com as suas áreas de maior risco. Após a apresentação do modelo da Crowe Portugal ao cliente os consultores de risco da empresa irão proceder a uma análise mais detalhada dos riscos e aí sim, procurar, tratar, mitigar e controlar.

Uma vez que os *scores* de risco residual são identificados e priorizados, o tratamento de risco ocorre pela determinação de um plano adequado para o qual essas ações podem reduzir o impacto, a probabilidade do risco, ou ambos.

De acordo com a estrutura do COSO (2004), a empresa ajustou a estrutura para adequar-se à indústria e aos requisitos e regulamentos, para estabelecer a nova estrutura na empresa. O plano de tratamento pode ser a aceitação do risco priorizado, com a finalidade de procurar uma oportunidade ou tomar uma decisão informada para reter o risco, Mitigar / Gerir o risco para reduzir o impacto de um risco e / ou a probabilidade da sua ocorrência, transferir o risco e compartilhá-lo com um terceiro ou partes (ou seja, por meio de acordos contratuais, financiamento de risco, seguro, ...). Por fim, evitar o risco escolhendo não iniciar ou continuar com uma atividade que poderia levar a um risco. O consultor do risco documentará os planos preliminares de tratamento de risco em coordenação com o proprietário do risco, levando em consideração a eficácia dos planos de tratamento atuais na redução do impacto e / ou probabilidade do risco, o nível de exposição ao risco residual e o custo versus benefício da opção de tratamento, considerando o *score* de risco residual. Por fim, o detentor do risco revisará e validará os planos de tratamento de risco e enviará o relatório ao coordenador do ERM.

CONCLUSÃO

O presente estágio curricular constitui uma das opções possíveis para a conclusão do Mestrado em Gestão Empresarial, pelo que a realização deste permitiu fortalecer muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo da parte letiva, aplicando-os na prática. Permitiu também ao mestrando interagir com os colaboradores da consultora Crowe Portugal, das diversas áreas permitindo também ter uma noção concreta da mesma, compreendendo a sua operacionalidade e complexidade.

Desde o início da revisão de literatura percebe-se a relevância que têm os riscos para as organizações e a importância de gerir esses riscos, através da identificação, análise, avaliação, monitorização e tratamento. Desta forma, consegue-se mitigar e controlar os riscos e ter melhores desempenhos nas organizações.

Um foco importante na literatura foi como o ERM impacta o valor e a tomada de decisões das empresas. A maioria das pesquisas levam ao conceito padrão de importância do ERM e afirmam que o ERM tem efeito em melhores resultados das empresas, o que resulta em melhor definição de objetivos e melhoria de desempenho. Embora as abordagens sejam diferentes e, em alguns casos, o efeito do ERM é limitado, mas o conceito principal permanece o mesmo, que o ERM deve ajudar a empresa a proteger-se e criar valor.

Perante a necessidade cada vez maior das empresas se preocuparem com o risco, a Crowe Portugal propôs este desafio de criação de um modelo inicial, gratuito para os clientes, de uma primeira identificação, análise e avaliação de riscos enquadrados nas diversas áreas selecionadas por eles. O objetivo seria o primeiro contacto dos clientes com o risco, captando a atenção deles para áreas de risco na sua empresa.

Por último, considerando que foi proposto este modelo de identificação, análise e avaliação, sendo este algo muito inicial para posterior estudo fundamentado por parte da Crowe Portugal, a sua implementação foi bem-sucedida dentro das suas limitações, podemos concluir que houve sucesso neste estudo. Esta ferramenta é útil para genericamente identificar, analisar e avaliar o risco organizacional, para detetar algumas possíveis falhas na gestão de risco dos clientes, e vender uma análise mais detalhada das áreas com maior risco. No entanto, uma limitação do trabalho está relacionada com o pouco detalhe e tratamento dos riscos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansell, J. and Wharton, F. (1992). *Risk: Analysis, assessment and management*. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.
- Arnold, V., Benford, T., Sutton, S. G. (2011). The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(3), 170-187.
- Aven, T. (2012). Foundational Issues in Risk Assessment and Risk Management. *Risk Analysis*, 32(10), 1647-1656.
- Banham, R. (2004). Enterprising views of risk management. *Journal of Accountancy*, 197(6), 65-71.
- Banham, R. (2007). Is ERM GRC? Or Vice Versa? *Treasury & Risk*, 2(6), 47-51.
- Baxter, R. (2013). Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis. *Contemporary Accounting Research*.
- Beasley, M., Frigo, M. (2010). ERM and its role in strategic planning and strategy execution. In: Fraser, J. and Simkins, B. eds. *Enterprise Risk Management*. Hoboken, New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., 31-50.
- Beasley, M., Pagach, D., Warr, R. (2008). Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-Wide Risk Management Processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(3), 312-331.
- Bernoulli, D. (1954) Exposition of a new theory on the measurement of risk. V. 22, pp. 22-37, 1954 (reimpressão do original publicado em 1738).
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Boholm, A. & Corvellec, H. (2015). GRI-rapport 2015:4 Managing Big Cities The role of valuation practices for risk identification. Gothenburg Research Institute School of Business, Economics and Law at University of Gothenburg.
- Bonić, L., M. Đorđević (2012). Potentials of internal auditing in enterprise risk management. *Facta Universitatis*, 9(1), 122-138
- Bromiley, P., Mcshane, M., Nair, A., Rustambekov, E. (2015) Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.

- CAS (2003). *Overview of Enterprise Risk Management*. Casualty Actuarial Society. Acedido a 8 Março 2019, disponível em: <https://www.casact.org/area/erm/overview.pdf#sthash.Fv9EmB3h.dpuf>
- Chapman, R. J. (2011). *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. 2nd ed. Croydon: John Wiley & Sons, Inc.
- COSO. (2004) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management Framework. New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- COSO. (2007) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gestão de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada.
- COSO. (2009) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage.
- COSO. (2013) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework.
- Damodaran, A. (2009) *Gestão estratégica do risco*. Porto Alegre: Bookman.
- Desender, K. A., Lafuente, E. (2009). The Relationship Between Enterprise Risk Management and External Audit Fees: Are They Complements or Substitutes? *In: Jalilvand, A., Malliaris, A. G. eds. Risk Management and Corporate Governance. London: Routledge.*
- Dickinson, G. (2001). Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. *Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, pp. 359-367.
- Everett, C. (2011). A risky business: ISO 31000 and 27005 unwrapped. *Computer Fraud & Security, 2011(2)*, 4-8.
- Farrel, J., K. Hooper (2009). Placing a value on enterprise risk management. K. LLP, KPMG International.
- Frigo, M. L. (2009). Strategic Risk Management: The New Core Competency. *Management Synergies*, pp. 7-10.
- Frigo, M. L., Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, pp. 81-88.
- Frigo, R., Anderson, R. J. (2011). "Embracing enterprise risk management: Practical approaches for getting started." The Center for Strategy, Execution & Valuation at

- DePaul University, and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Gjerdrum, D., Gallagher, A., Peter, M. (2011). The New International Standard on the Practice of Risk Management—A Comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM Framework. *Risk Management*, (31), 7-14.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., Tseng, C. Y. (2009). Enterprise Risk Management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.
- Hall, H.T. (2015). The Risk Management Plan. The Project Risk Coach. Acedido a 20 de Fevereiro 2019, disponível em: <https://projectriskcoach.com/risk-management-plan/>
- Hampton, J. J. (2009). *Fundamentals of enterprise risk management: How top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity*. New York: Amacom.
- Hancock, B.V. (2015). Survey of Risk Assessment Practices. Enterprise Risk. North Carolina State Poole College of Management. Acedido a 06 de Abril 2019, disponível em: https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/Risk_Assessment_Practices_Thought_Paper_ERM_NCSTATE_2015.pdf
- Hopkin, P. (2012). Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. 2nd ed. London: Kogan Page Limited.
- ISO (2009). *31000: 2009 Risk management Principles and Guidelines*. Sydney, NSW: International Organization for Standardization. Standards Association of Australia.
- Issa, M. (2015). Risk Response Strategies. The Best Project Manager. Acedido a 15 de Janeiro 2019, disponível em: <http://www.thebestprojectmanager.com/risk-response-strategies/>
- Kaplan, S. (1997). The words of risk analysis. *Risk analysis*, 17(4), 407-418.
- Kaplan, R. S. (2009). Risk Management and the Strategy Execution System. Business School Publishing Corporation, Balance Scorecard Report November-December, 21(6), 1-8.
- Kendrick, T., (2015). Identifying and managing project risk: essential tools for failure-proofing your project. AMACOM Div American Mgmt Assn.

- Kloman, H. F. (2010). A brief history of risk management. In: Fraser, J. and Simkins, B. J. eds. *Enterprise Risk Management, Hoboken, New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc*, pp. 19-30.
- Knight, F. H. (1921) Risk, Uncertainty, and Profit. New York: Houghton Mifflin. New York: Dover Publications, INC.
- Kraus, V., Lehner, O. M. (2012). The nexus of Enterprise Risk Management and value creation: A Systematic Literature. *Journal of Finance and Risk Perspectives*. 1(1), 60-164.
- Leitch, M. (2010). ISO 31000: 2009—The new international standard on risk management. *Risk analysis*. 30(6), 886-893.
- Liuksiala, A. (2013). *The use of the risk management standard ISO 31000 in Finnish organizations*. University of Tampere.
- Mashal, R. M. (2013). *The Relationship Between ERM & GRC Approaches*. International Diploma in Risk Management. Acedido a 15 de Março 2019, disponível em: <http://www.raidamashal.com/210175946>.
- Mikes, A., Kaplan, R. S. (2013). *Managing Risks: towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management*. Harvard Business School. Acedido a 12 de Fevereiro 2019, disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2311293>
- Nagumo, T. (2005). Aligning Enterprise Risk Management with Strategy Through the BSC: The Bank of Tokyo-Mitsubishi Approach. Harvard Business School Publishing Corporation, Balanced Scorecard Report September-October, pp. 41-43.
- Nielson, N. L., Kleffner, A. E., Lee, R. B. (2005). The evolution of the role of risk communication in effective risk management. *Risk Management and Insurance Review*, 8(2), 280-288.
- Paladino, B., Cuy, L., Frigo, M. L. (2009). Missed Opportunities in Performance and Enterprise Risk Management. *The Journal of Corporate Accounting Finance* March/April, pp. 43-51
- Power, M. (2004). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. London: Demos.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.

- Pritchard, J. A. T. (1978). *Risk management in action*. Acedido a 22 de Março 2019, disponível em: <https://www.protiviti.com/UK-en>
- Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009—setting a new standard for risk management. *Risk analysis*, 30(6), pp. 880- 887.
- Racz, N., Weippl, E., Seufert, A., A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC). ed. Proceedings of the 11th Joint IFIP TC6 and TC11 Conference on Communications and Multimedia Security, 2010 Berlin, Heidelberg, 105-118.
- S&P (2008). *Standard & Poor's To Apply Enterprise Risk Analysis To Corporate Ratings*. Standard & Poor's. Acedido a 28 de Março 2019, disponível em: www.standardandpoors.com/ratingsdirect
- S&P (2013). *Enterprise Risk Management*. Standard & Poor's. Acedido a 29 de Março 2019, disponível em: www.standardandpoors.com/ratingsdirect
- Saeidi, P., Sofian, S., Abdul Rasid, S. Z., Saeidi, S. P. (2013). The Role of Trust in Enterprise Risk Management. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3(2), 18-31.
- Seik, H. Y., Yu, J., Li, J. (2011). Enterprise Risk Management in Financial Crisis. *IUP Journal of Risk & Insurance*, 8(3), 6-22.
- Shenkir, W. G., Walker, P. L. (2011). Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration. Institute of Management Accountant, 1-29.
- Stroh, P. J. (2005). Enterprise risk management at UnitedHealth Group. *Strategic Finance (July)*, 24-33.
- Tchankova, L. (2002). Risk identification-basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*, 13(3), 291-298.
- Tonello, M. (2007). *Emerging governance practices in Enterprise Risk Management*. The Conference Board, Inc. Acedido a 28 de Abril 2019, disponível em: <http://ssrn.com/abstract=96322>.
- Ward, J. L. (2000). *Project management terms: a working glossary*. Arlington, Va: ESI International.
- Ward, S., Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21(2), 94-108.

Weber, E. U., Blais, A. R., Betz, N. E. (2002), A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*, (15), 261-289

Yoe, C. (2011). *Principles of risk analysis: decision making under uncertainty*. CRC press.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Estrutura Questionário de Risco

CROWE – Questionário Risco – 02/04/2019

1. Identificação de áreas de abordagem no questionário.

| Empresa | | |
|-------------------|---------|---------|
| Estratégia | | |
| Produto e Serviço | Interno | Externo |
| Financeira | | |
| Recursos Humanos | | |

- **Estratégia**
 - Questões relacionadas com a estratégia da empresa, modelo de negócio...
- **Produto e Serviço**
 - Questões relacionadas com a visão de mercado, desenvolvimento de produto e serviços, preço...
- **Interno**
 - Questões relacionadas com os processos, tecnologia, ERP, qualidade, *compliance*, *cyber-security*...
- **Externo**
 - Questões relacionadas com clientes, fornecedores, parcerias, comunicação, internacionalização...
- **Financeira**
 - Questões relacionadas com aspetos financeiros, custos, proveitos, investimento, financiamento...
 - Existe uma parte quantitativa cujas respostas são automaticamente calculadas através dos últimos IES e servem para enquadrar as questões qualitativas.
- **Recursos Humanos.**
 - Questões relacionadas com equipas, liderança, sucessão...

2. Estrutura das respostas.

| Pergunta | Quantificação | Resposta (1-5) | Comentário | Flags (nossa percepção) |
|-------------------|---|----------------|--|---|
| Texto da Pergunta | 1 – Significado 2 – Significado 3 – Significado 4 – Significado 5 – Significado | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

3. Interpretar os resultados.

- a) Resultados quantitativos financeiros calculados à priori servem para enquadrar as perguntas qualitativas e dar informação sobre possíveis riscos.
- b) Identificar respostas nos questionários com resposta 4 e 5, interpretar os comentários.
- c) Ver respostas cuja nossa preocupação, que foi identificada nas flags, pode ter uma percepção diferente da do promotor.
- d) Agrupar pontos identificados por forma a melhor caracterizar os riscos.
- e) Emitir um relatório que evidencie os atuais riscos, as nossas percepções sobre o estado da empresa e sua exposição ao risco.

APÊNDICE 2. Questionário de Risco

CROWE – Questionário Risco – 12/04/2019

- **Externo.**
 - *Questões relacionadas com clientes, fornecedores, parcerias, internacionalização, comunicação...*

| Pergunta | Quantificação | Resposta (1-5) | Comentário | Flags (nossa percepção) |
|---|--|----------------|--|---|
| Existe risco da empresa perder parceiros importantes? | 1 - Não sabe 2 – Existe risco elevado 3 – Existe risco 4 – Baixo risco 5 – Risco mínimo | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Os processos atendem as expectativas dos parceiros? | 1 - Não Sabe 2 – Não atendem 3 - Atendem 4 – Atendem muito bem 5 – Sempre atenderam | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| É possível implementar melhorias de processo ou serviço com rapidez suficiente para acompanhar as mudanças no Mercado? | 1 - Não sabe 2 – Impossível 3 - Muito difícil 4 – Possível 5 - Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| É possível que a disponibilidade limitada ou problemas com um fornecedor crítico ameacem a capacidade da empresa de fornecer serviços de qualidade a preços competitivos? | 1 – Não sabe 2 – Muito fácil 3 – Possível 4 – Muito difícil 5 – Impossível | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Qual a perda de carteira de clientes no último ano? | 1 – Não sei 2 – Muito elevada 3 – Elevada 4 – Baixa 5 – Muito baixa | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| O que faz para reter clientes? | 1 – Nada 2 – Promete-se desconto nas próximas compras 3 – Oferece-se um desconto 4 – Vai-se de encontro à | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| | qualidade e preço procurada 5 – Enquadra-se as necessidades e desejos do cliente para uma longa parceria | | | |
| Qual a facilidade de internacionalização? | 1 - Não sabe 2 – Impossível 3 - Muito difícil 4 – Possível 5 - Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Como acha que a sua empresa deve internacionalizar? | 1 – Estamos bem 2 - Vender mais 3 - Conseguir novos clientes 4 – Desenvolver novas soluções para os nossos clientes 5 - Novas soluções para novos clientes | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

- **Produtos e Serviços**

- Questões relacionadas com a visão de mercado, desenvolvimento de produto e serviços, preço...

| Pergunta | Quantificação | Resposta (1-5) | Comentário | Flags (nossa percepção) |
|---|--|----------------|--|---|
| É possível descrever numa frase a sua visão de mercado? | 1 - Não sabe 2 – Impossível 3 - Muito difícil 4 – Possível 5 - Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| É possível falhas no serviço ou no produto ameaçarem a capacidade da empresa de manter a satisfação do cliente? | 1 – Não sabe 2 – Muito fácil 3 – Possível 4 – Muito difícil 5 – Impossível | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| É possível diferenciar-se dos concorrentes com produtos ou serviços inovadores? | 1 - Não sabe 2 – Impossível 3 - Muito difícil 4 – Possível 5 - Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| A empresa consegue implementar melhorias de processo ou serviço com rapidez suficiente para acompanhar as mudanças no mercado? | 1 - Não sabe 2 – Muito difícil 3 – Difícil 4 - Fácil 5 – Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Acha que o preço dos seus produtos ou serviços consegue dar-lhe vantagem competitiva? | 1 - Não sabe 2 – Muito dificilmente 3 - Dificilmente 4 - Facilmente 5 – Muito facilmente | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| É possível que uma falha de “lean management” na produção? | 1 – Não sabe 2 – Muito fácil 3 – Possível 4 – Muito difícil 5 – Impossível | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Se a procura dos seus produtos ou serviços triplicasse, seria possível produzi-los? | 1 – Não sei 2 – Não seria possível 3 – Muito difícil 4 – Teria de se encontrar uma solução 5 – A solução não seria difícil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| A visão de mercado está cada vez mais direcionada para a evolução tecnológica, o que pensa da vossa capacidade de adaptação tecnológica? | 1 - Não sabe 2 – Impossível 3 - Muito difícil 4 – Possível 5 - Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

- **Recursos Humanos.**

- *Questões relacionadas com equipas, liderança, sucessão...*

| Pergunta | Quantificação | Resposta (1-5) | Comentário | Flags (nossa percepção) |
|--|---|----------------|--|---|
| As equipas estão alinhadas com as necessidades da empresa? | 1 - Não sabe 2 - Não estão alinhadas 3 – Lacunas importantes 4 – Em parte alinhadas 5 - Alinhadas | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| É fácil substituir as suas pessoas chave? | 1 - Não Sabe 2 – Impossível 3 - Muito difícil 4 – Difícil 5 - Fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Como são definidos os salários na empresa? | 1 – Por antiguidade e cargo 2 – Por cargo 3 – Por cargo e avaliação, pode ser variável 4 – Mix fixo-variável que depende de KPI's 5 – Pro-atividade e mérito variável KPI's | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Como se processa a comunicação dentro da empresa? | 1 – Ninguém se entende 2 – Difícil de passar a mensagem 3 – Depende das pessoas e das situações 4 – Comunicação eficaz 5 – Pro-atividade e alinhamento entre todos | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| A rotatividade dos recursos da empresa é um problema? | 1 – A empresa está sempre a substituir pessoas 2 – Afeta sobretudo as áreas core 3 – É difícil criar equipas 4 – Incomodo pontual 5 – A que existe é salutar | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Quem define a construção das equipas? | 1 – Chefe e RH 2 – Diretores 3 – Chefias a montante 4 – Identificação de necessidades colaborativa 5 – Processo dinâmico com a colaboração de todos | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| O que se faz para reter os talentos? | 1 – Quem quiser sair, sai 2 – Promete-se uma progressão de carreira 3 – Oferece-se aumento 4 – Enquadra-se as | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

| | | | | |
|---------------------------------|--|---|--|---|
| | necessidades e desejos do recurso 5 – Define-se plano de desenvolvimento pessoal com <i>rewards</i> | | | |
| Como se identificam os líderes? | 1 – Patrão! 2 – São as chefias 3 – Chefias com capacidade de liderança 4 – Qualquer elemento que demonstre ser líder 5 – Promove-se a liderança como uma competência a desenvolver | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

- **Estratégia**

- Questões relacionadas com a estratégia da empresa, modelo de negócio...

| Pergunta | Quantificação | Resposta (1-5) | Comentário | Flags (nossa percepção) |
|---|--|----------------|--|---|
| É possível descrever numa frase a atividade da sua empresa e missão? | 1 - Não sabe 2 – Impossível 3 - Muito difícil 4 – Possível 5 - Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Como é que acha que a sua empresa deveria crescer? | 1 – Estamos bem 2 - Vender mais 2 - Conseguir novos clientes 3 – Desenvolver novas soluções para os nossos clientes 4 - Novas soluções para novos clientes | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| É possível replicar o seu negócio para fornecer outro mercado geográfico? | 1 - Não sabe 2 – Impossível 3 - Muito difícil 4 – Possível 5 - Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Qual a percentagem em termos de faturação do seu melhor cliente em relação à faturação total? | 1 - Não sabe 2 - >50% 3 - 25-50% 4 - 10-25% 5 - <10% | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Qual a sua quota de mercado? | 1 - Não sabe 2 - Pequena <10% 3 - Menos de metade 4 - Mais de metade 5 - Acima de 90% | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| O que espera que aconteça às vendas da empresa nos próximos 12 meses? | 1 – Decrescer 2 – Não sabe 3 – Manter igual 4 – Crescer abaixo de 10% 5 – Crescer acima de 10% | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Se a procura dos seus produtos triplicasse, seria possível crescer na oferta? | 1 – Não sei 2 – Não seria possível 3 – Muito difícil 4 – Teria de se encontrar uma solução 5 – A solução não seria difícil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Se se ausentasse três meses sem poder trabalhar, o que acontecia à empresa? | 1 – Não faz ideia 2 – Provavelmente fechava 3 – Sofria, mas sobrevivia 4 – Sofria um pouco 5 – Não se alterava muito | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

- **Interno.**

- *Questões relacionadas com os processos, tecnologia, ERP, qualidade, compliance, cyber-security....*

| Pergunta | Quantificação | Resposta (1-5) | Comentário | Flags (nossa percepção) |
|--|--|----------------|--|---|
| Os Sistemas de Informação da sua empresa estão integrados? | 1 - Não temos muitos sistemas 2 -Trabalham isolados 3 - É partilhada informação entre eles | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| | 4 - Temos um ERP que utilizámos com alguma regularidade 5 - Temos um ERP 100% ativo | | | |
| Quantas métricas são essenciais para gerir o seu negócio? | 1 - 1-5 2 - 6 -10 3 - 11-15 4 - 16-20 5 - > 20 | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Até que ponto a estrutura da sua empresa se adapta ao negócio? | 1 - Não adapta 2 - Não é a melhor mas funciona 3 - É compatível 4 - Foi pensada em função do negócio 5 - É revista e atualizada permanentemente | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| A inovação é uma ferramenta das suas equipas? | 1 - Não Sabe 2 - Inovam mas na direção errada 3 - Pouca inovação 4 - Tentam inovar na forma de fazer o seu trabalho 5 - Existe uma cultura de inovação | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| A equipa de gestão tenta inovar nos seus processos? | 1 - Não sabe 2 - As regras estão bem definidas 3 - Inovação ainda não é uma ferramenta 4 - Inovam em casos especiais 5 - A inovação é uma forma de resolver problemas | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Recorrem a ferramentas de TI na fase de desenvolvimento de produto? | 1 - Não sabe 2 - Não 3 - Apenas o básico (MS, Project) 4 - Temos ferramentas especializadas 5 - Todo o trabalho é feito numa plataforma partilhada | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Se as suas vendas triplicarem, será capaz de fornecer os serviços/produtos? | 1 - Não sabe 2 - Impossível 3 - Muito difícil 4 - Possível 5 - Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| É possível replicar o seu negócio para fornecer outro mercado geográfico? | 1 - Não sabe 2 - Impossível 3 - Muito difícil 4 - Possível 5 - Muito fácil | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Se se ausentar da empresa 3 meses o que acontece? | 1 - Não sabe 2 - A empresa desaparece 3 - Sofre bastante 4 - Sofre um pouco 5 - Quase não sofre | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| As TI, hardware, redes, softwares e processos suportam de forma efetiva e eficiente as necessidades de processamento atuais e futuras? | 1 - Não sabe 2 - São atualmente insuficientes 3 - Vão funcionando na atividade diária da empresa 4 - São atualmente as mais adequadas mas não há garantias para possíveis alterações futuras 5 - Preparado para alterações futuras | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| Os diferentes departamentos e rh estão consciencializados das suas responsabilidades e objetivos? | 1 - Não sabe 2 - É comum existirem desenquadramentos internos 3 - A estrutura vai-se adaptando diariamente 4 - Diretores de departamento conhecem direção a seguir 5 - Toda a equipa sabe a direção a seguir | # | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |
| No caso de existirem falhas tecnológicas, de equipamentos, entre outros, qual o tipo de resposta da empresa? | 1 - Não sabe 2 - A empresa pára 3 - Redução temporária significativa 4 - Redução temporária pouco significativa 5 - Existe um plano de contingência, tornando inexistentes reduções | | Comentário sobre pontos importantes ou questões identificadas. | <input checked="" type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Já está a ser trabalhado <input checked="" type="checkbox"/> Não sabe as razões |

APÊNDICE 3. Questionário de Risco – Financeiro

| Pergunta | Quantificação | Resposta (1-5) | Comentário | Flags (nossa percepção) |
|---|--|----------------|------------|-------------------------|
| Autonomia Financeira = (Cap. Prop. / Activo Total) | 1 - 75-100% 2 - 50-74% 3 - 25-49% 4 - 15-24% 5 - 0-14% | #DIV/0! | | |
| Liquidez Geral = (Activo Corrente / Passivo Corrente) | 1 - > 5 2 - 2-4 3 - 1-2 4 - 0,5-1 5 - < 0,5 | #DIV/0! | | |
| Tesouraria Líquida | 1 - FM + 50% > 2 - FM + 25% - 49% 3 - FM + > 0 < 24% 4 - FM - < 25% 5 - FM - > 25% | 0,5 | | |
| (Endiv. Banc. / EBITDA) | 1 - < 1 2 - 1-3 3 - 3-5 4 - 5-7 5 - >7 | #DIV/0! | | |
| Tesouraria % Ativo | 1 - < 1% 2 - 1-3% 3 - 3-5% 4 - 5-10% 5 - > 10% | #DIV/0! | | |
| Resultado Líquido/Activo Total | 1 - > 20% 2 - 7,5-19% 3 - 3-7,5% 4 - 0-3% 5 - < 0% | #DIV/0! | | |
| Margem Segurança | 1 - > 50% 2 - 25-50% 3 - 0-25% 4 - -25-0% 5 - < 25% | #DIV/0! | | |

| | |
|---|---|
| Até que ponto conhece a sua situação financeira? | <p>1 - Não sei</p> <p>2 - O contabilista sabe</p> <p>3 - Existe alguém que controla</p> <p>4 - Contratamos uma empresa que nos ajuda</p> <p>5 - Contratamos uma empresa bastante rigorosa</p> |
| Sempre que precisa de um investimento substancial, como o financia? | <p>1 - Não fazemos</p> <p>2 - candidatar a um incentivo</p> <p>3 - Pedimos empréstimo</p> <p>4 - Financiamo-nos de diversas fontes</p> <p>5 - Autofinanciamento</p> |
| Como são planeados os sistemas de pricing? | Aberto |
| Qual o planeamento que existe relativamente à distribuição de resultados? | Aberto |

| Auxiliares | | | | |
|-----------------------------|---------|--------------|----------------|----------------|
| Pergunta | 2017 | Média 3 anos | Varição 2 anos | Varição 3 anos |
| Vendas e serviços prestados | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Margem Bruta | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| FSE / Vendas | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Gastos pessoal / Vendas | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Margem EBITDA | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |

| Balancos Esquemáticos | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Descrição | 2015 | 2016 | 2017 |
| Activo | | | |
| Activo Não Corrente | | | |
| Activo Corrente (Clientes + Stocks) | | | |
| Outros Activos Correntes | | | |
| Disponibilidades | | | |
| Total | 0 | 0 | 0 |
| Capitais próprios | | | |
| Capitais Alheios | | | |
| Passivo Corrente (Curto Prazo) | 0 | 0 | 0 |
| Passivo Corrente de Exploração | 0 | 0 | 0 |
| Passivo Corrente - Financeiro | 0 | 0 | 0 |
| Empréstimos Bancários de Curto Prazo | | | |
| Outros Dívidas Financeiras de Curto Prazo | | | |
| Passivo Não Corrente (Médio e Longo Prazo) | | | |
| Total | 0 | 0 | 0 |

| Análise Financeira | | | | |
|--|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| Indicador | | 2015 | 2016 | 2017 |
| Autonomia Financeira = (Cap. Prop. / Activo Total) | ≥ 25% | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Coef. Fin. Activo Fixo =(Cap. Perm. / Activo Fixo) | ≥100% | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Solvabilidade = (Cap. Próprios / Passivo Total) | ≥ 50% | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Liquidez Geral = (Activo Corrente / Passivo Corrente) | ≥ 1 | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Fundo de Maneio | ≥ NFM | 0 | 0 | 0 |
| Necessidades de Fundo de Maneio | | 0 | 0 | 0 |
| Tesouraria Líquida | FM - NFM | 0 | 0 | 0 |
| Composição dos capitais permanentes (CP/P MLP) | ≥ 100 % | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Passivo MLP/ CAF* | ≤ 4 Anos | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| (Endiv. Banc. / EBITDA) | ≤ 5 Anos | #DIV/0! ! | #DIV/0! ! | #DIV/0! ! |
| Pay back empresa | | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Tesouraria | ≤ 5% Activo | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| *CAF (Capacidade de Autofinanciamento) = RL+ AMORT + Prov | | 0 | 0 | 0 |

Demonstração de Resultados

| Descrição | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Vendas e serviços prestados | | | |
| Variação nos inventários da produção | | | |
| Trabalhos para a própria entidade | | | |
| Subsídios exploração + Outros Rendimentos e Ganhos | | | |
| Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas | | | |
| Fornecimentos e serviços externos | | | |
| Gastos com o pessoal | | | |
| Imparidades (perdas/reversões) | | | |
| Outros Gastos e Perdas | | | |
| Resultado antes de depreciações, Gastos de financiamentos e impostos | 0 | 0 | 0 |
| Gastos/ reversões de depreciação e de amortização | | | |
| Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) | 0 | 0 | 0 |
| + Juros e rendimentos similares obtidos | | | |
| - Juros e gastos similares suportados | | | |
| Resultados antes de impostos | 0 | 0 | 0 |
| Imposto sobre o rendimento do período | | | |
| Resultado líquido do período | 0 | 0 | 0 |

| Análise Económica | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Indicador | 2015 | 2016 | 2017 |
| Res. L. Período / Cap. Prop.*100 | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Act. Total/ Cap. Prop. | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Resultados Exploração/ Act. Total*100 | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Resultados Exploração/ Vendas*100 | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Resultado Liquido/Activo Total | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Vendas/ Act. Total | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Vendas/ Act. Corrente | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Vendas/ Act. Não Corrente | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| EBITDA | 0 | 0 | 0 |
| E.Fin/ Cap. Alheios*100 | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| E.Fin/ Resultados Operacionais | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |
| Ebitda / Vendas | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! | #DIV/0 ! |

PONTO CRÍTICO

| Descrição | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Rendimentos | | | |
| Vendas e serviços prestados | 0 | 0 | 0 |
| Variação nos inventários da produção | 0 | 0 | 0 |
| Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas | 0 | 0 | 0 |
| Fornecimentos e serviços externos Variáveis | 0 | 0 | 0 |
| Margem Contribuição de Produtos e Serviços (Valor Absoluto) | 0 | 0 | 0 |
| Margem Contribuição de Produtos e Serviços (%) | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Outros Rendimentos | | | |
| Subsídios de Exploração, Outros Rendim. e Ganhos | 0 | 0 | 0 |
| Margem Contribuição Total (Valor Absoluto) | 0 | 0 | 0 |
| Margem Contribuição Total (%) | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Custos Fixos | | | |
| Fornecimentos e serviços externos Fixos | 0 | 0 | 0 |
| Gastos com o pessoal | 0 | 0 | 0 |
| Imparidades (perdas/reversões) | 0 | 0 | 0 |
| Outros Gastos e Perdas | 0 | 0 | 0 |
| Gastos/ reversões de depreciação e de amortização | 0 | 0 | 0 |
| Total Custos Fixos | 0 | 0 | 0 |
| Ponto Crítico | | | |
| | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Resultado Operacional | | | |
| (antes de gastos de financiamento e impostos) | 0 | 0 | 0 |
| Margem de Segurança | | | |
| | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |