



MESTRADO EM AUDITORIA

Gestão de Risco

Caso da Sonae Indústria

Carla Alexandra Martins Pinheiro do Vale

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em
Auditoria**

Orientador: Mestre Carlos Manuel Antunes Mendes

Porto, Setembro de 2011

Resumo

A presente dissertação analisa a metodologia seguida de Gestão de Risco da Sonae Indústria.

A Sonae Indústria enfrenta uma diversidade de riscos, internos e externos, os quais têm de ser avaliados, estando por isso implantada uma cultura de prevenção e de deteção preventiva. Tal como se referirá mais adiante, foi concebido um sistema integrado de gestão transversal de risco “*Enterprise–Wide Risk Management Framework*”, o qual está devidamente actualizado. Foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das directivas dos órgãos de gestão.

Neste contexto, são revistos conceitos, analisados alguns métodos de avaliação do risco existentes e apresentado um reconhecido sistema de gestão do risco.

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura da Sonae Indústria, que está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis da organização.

A Gestão de Risco compreende os processos de identificação dos riscos potenciais, analisando o seu possível impacto nos objectivos estratégicos da organização e prevendo a probabilidade da sua ocorrência, de modo a determinar a melhor forma de gerir a exposição a esses riscos.

Palavras-chave: risco, avaliação do risco, matriz de risco, gestão do risco, planeamento estratégico

Abstract

This dissertation examines the methodology of risk management at Sonae Indústria.

Sonae Indústria faces a number of risks, internal and external, which have to be evaluated, being therefore implemented a culture of prevention and preventive detection. As referred below, it has been designed an Enterprise-Wide Risk Management Framework, which is properly updated. Policies and procedures have been established to ensure compliance with the directives of the management board.

In this context, concepts are reviewed, some existing methods of risk assessment are analyzed and a recognized system of risk management is presented.

Risk Management is one of Sonae Indústria's culture components, it is present in all management processes and it is a responsibility of all managers and employees at every level of the organization.

Risk Management includes the processes of identifying potential risks, analyzing its potential impact on strategic objectives of the organization and estimating the probability of its occurrence in order to determine the best way to manage the exposure to these risks.

Key words: risk, risk assessment, risk matrix, risk management, strategic planning

Agradecimentos

Esta dissertação tem como finalidade o estudo sobre Gestão de Risco, pelo facto de ser um tema actual, pertinente e dinâmico em várias vertentes.

Tanto a curiosidade como o interesse desta temática foram sem dúvida despertadas durante o Mestrado com a disciplina de Análise e Gestão de Risco pelo Mestre Carlos Mendes.

Desta forma gostaria de expressar o meu sincero agradecimento ao Mestre Carlos Mendes pela orientação, disponibilidade e contributo indispensável para a realização da minha dissertação.

Agradecimento especial ao Dr. Rodrigo de Carvalho, Dra. Alcina Dias, Dr. José Fernandes, bem como os restantes docentes deste Mestrado.

Expresso também o meu sincero agradecimento à Sonae Indústria, da qual sou colaboradora há cerca de dez anos e pela oportunidade de realizar este trabalho.

Em especial à Dra. Maria Fernanda Rodrigues “*Team Leader*” de “*Cash & Banking*”, bem como ao Dr. Rogério Silva Ribeiro responsável por “*Auditing & Risk Management*” pela orientação e apoio na realização desta dissertação.

Uma palavra de agradecimento a todos os amigos e colegas que sempre me apoiaram ao longo deste percurso. Em especial à Sandra Barbosa por toda a força e incentivo.

Ao Nelson, meu marido, pelo apoio, carinho, amizade e cumplicidade com que sempre me acompanhou e pelas palavras de incentivo que sempre me deu, especialmente nos momentos difíceis.

Aos meus pais por tudo que me deram e por tudo que sou.

E por último aos meus bens mais preciosos, as minhas filhas Margarida e Inês, que são sem dúvida as minhas musas inspiradoras e as fontes de motivação.

A todos o meu Obrigada

Abreviaturas

BAFC - Comissão de Auditoria e Finanças

BRMP – *“Business Risk Management Process”*

CIA – *“Certified Internal Auditor”*

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CORS – *“Corporate Operational Risk Standards”*

COSO – *“Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”*

EBITDA – *“Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization”*

EVA – *“Economic Value Added”*

ERM – *“Enterprise Risk Management”*

EWRM - *“Enterprise-Wide Risk Management”*

FM – *“Factory Mutual”*

IAS – *“International Accounting Standards”*

IIA – *“The Institute of Internal Auditors”*

IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna

ICI – *“Imperial Chemical Industries”*

MDF – *“Medium Density Fibreboard”*

NFPA – *“National Fire Protection Association”*

PAR - Plano de Acções e Recursos

QIN – *“Quality Index Number”*

RI – *“Residual Income”*

RiSC 07 – *“ScoreCard”* de Riscos

ROI – *“Return On Investment”*

ROS – *“Return On Sales”*

SHST - Serviço de Higiene e Segurança

SIF – *“Self Inspection Form”*

SIMk - Sistema de Implementação de Melhorias *“Kaizen”*

SST - Serviço de Medicina e Saúde do Trabalho

TRP - Taxa de Rentabilidade Pretendida

KPIs – Indicadores - chave de desempenho

1S09 - primeiro semestre de 2009

1S10 - primeiro semestre de 2010

1T10 - primeiro trimestre de 2010

2T10 - segundo trimestre de 2010

4T09 – quarto trimestre de 2009

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Riscos de Negócios	11
Figura 2 – Gestão de Risco – Objectivos	13
Figura 3 – Modelo Conceptual de “ <i>Risk Management</i> ”	17
Figura 4 – BRMP	18
Figura 5 – Mapeamento de Riscos	18
Figura 6 – Matriz de Riscos	19
Figura 7 – Governo das Sociedades	21
Figura 8 – Modelo ERM	26
Figura 9 – Matriz de Riscos	27
Figura 10 – Auditoria Interna Baseada no Risco	29
Figura 11 – Procedimentos de “ <i>Risk Management</i> ”	34
Figura 12 – Desempenho Financeiro	43
Figura 13 – “ <i>Process Mapping</i> ”	47
Figura 14 – Prioritização	48
Figura 15 – Organização do Departamento Corporativo “ <i>IndBest</i> ”	54

Figura 16 – Fotos da fábrica da Sonae Indústria de Revestimentos S.A	66
Figura 17 - Diagrama do Processo	69
Figura 18 - Respostas às questões formuladas	79
Figura 19 – Resumo das respostas às questões formuladas	80

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Representação gráfica do Risco	8
Gráfico 2 – Análise Financeira	44
Gráfico 3 – QIN – “ <i>Quality Index Number</i> ”	59

Índice Geral

<i>Resumo</i>	<i>ii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iii</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>iv</i>
<i>Abreviaturas</i>	<i>v</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>vii</i>
<i>Índice de Gráficos</i>	<i>viii</i>
<i>Capítulo 0 – Introdução</i>	
<i>O Introdução e enquadramento do estudo</i>	<i>2</i>
0.1 Enquadramento	2
0.2 Motivação da escolha	2
0.3 Objectivo	2
0.4 Metodologias de pesquisa aplicadas	3
0.5 Estrutura da dissertação	4

Capítulo I – Conceitos e Teorias

<i>1 Conceitos e Teoria Gerais</i>	<i>7</i>
1.1 Risco – conceitos fundamentais	7
1.2 Modelo de Riscos de Negócio	11
1.3 Gestão do risco – identificação, avaliação, informação dos riscos de negócio	12
1.3.1 “ <i>Enterprise Risk Management</i> ” – conceitos fundamentais	13
1.4 Estratégias na gestão de risco	17
1.5 O processo de gestão de risco	17
1.6 Mapeamento e Matriz de riscos e processos	18
1.7 Seminário sobre Gestão de Risco	20

Capítulo II – Gestão de Risco/ Planeamento Estratégico / Contabilidade de Gestão

<i>2 Articulação da Gestão de Risco com o Planeamento Estratégico e com a Contabilidade de Gestão</i>	<i>34</i>
2.1 Planeamento estratégico e Contabilidade de Gestão	34
2.2 Aplicabilidade no Caso da Sonae Indústria	40

Capítulo III – Caso da Sonae Indústria

3 Metodologias - Estudo e Análise do Caso da Sonae Indústria	50
3.1 Controlo Interno e Gestão de Risco da Sonae Indústria	50
3.1.1 Descrição da Sonae Indústria	50
3.1.2 Controlo Interno	50
3.1.3 Gestão de Riscos	52
3.1.4 A Organização da Gestão de Risco	53
3.2 Plano de Avaliação do Risco da Sonae Indústria	55
3.2.1 Método de Avaliação do Risco	55
3.2.2 O Processo de Gestão de Risco Integrada	55
3.2.3 A Gestão de Risco Operacional	56
3.2.4 Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS)	57
3.2.5 Inspeções Externas	58
3.2.6 Inspeções Internas	59
3.2.7 Formulário de Auto -Avaliação	60
3.2.8 Plano de Risco 2004-2013	60

3.3 Identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade	61
3.3.1 Riscos de Processos	63
3.4 Visita às Instalações da Sonae Indústria de Revestimentos, S.A	66
 <i>Capítulo IV – Formulação de Questões a investigar e Análise dos Resultados</i>	
<i>4 Formulação de Questões a investigar e Análise dos Resultados do caso em estudo</i>	<i>72</i>
 <i>Capítulo V – Conclusão</i>	
<i>5 Conclusões e considerações gerais</i>	<i>83</i>
 <i>Referências bibliográficas</i>	 <i>89</i>
 <i>Anexos</i>	 <i>91</i>
 <i>Apêndices</i>	 <i>96</i>

Capítulo 0 – Introdução

0 Introdução e enquadramento do estudo

0.1 Enquadramento

A gestão de risco é uma das componentes da cultura da Sonae e um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores, nos diferentes níveis da organização (Relatório do Governo da Sociedade da Sonae Indústria de 2009).

A par da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social, a Gestão do Risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efectiva dos riscos que podem afectar as organizações.

0.2 Motivação da escolha

Esta dissertação tem como finalidade o estudo sobre Gestão de Risco, pelo facto de ser um tema actual, pertinente e dinâmico em várias vertentes.

A escolha do caso está relacionado com o facto de ser colaboradora da Sonae Indústria há cerca de dez anos e pretender de uma certa forma que o meu trabalho seja útil também à Organização em relação a esta temática.

0.3 Objectivo

O objectivo desta dissertação é dar respostas às seguintes Questões Geradoras:

- i. Quais os conceitos e teorias fundamentais de risco de negócios?
 - a. Como identificar, avaliar e informar os riscos de negócio?
 - b. Quais os Modelo de Riscos e de processos de negócio?
 - c. Como implementar a Gestão de Risco?

- ii. Como articular a Gestão de Risco com o Planeamento Estratégico e com a Contabilidade de Gestão?
- iii) Como é a Gestão de Risco da Sonae Indústria?
 - a. Qual é o Controlo Interno e a Gestão de Risco da Sonae Indústria?
 - b. Qual é o Plano de Avaliação do Risco da Sonae Indústria?

0.4 Metodologias de pesquisa aplicadas

Pesquisa Aplicada

A pesquisa a elaborar será objectiva. Terá como fim gerar conhecimentos para aplicação prática, nomeadamente: Estudo e análise da Gestão de Risco da Sonae Indústria.

Pesquisa Qualitativa

Serão interpretados fenómenos e serão atribuídos significados. O conhecimento e experiência prática desta temática de Gestão de Risco dos Negócios nesta tese serão instrumentos chave. O processo e o seu significado serão considerados os focos principais de abordagem. Esta pesquisa será aplicada essencialmente, na primeira parte da tese.

Pesquisa Explicativa

Quanto aos seus objectivos, esta tese procurará identificar e avaliar a gestão de risco, riscos da Sonae Indústria.

Pesquisa Bibliográfica

Será realizada uma pesquisa bibliográfica na pesquisa qualitativa e explicativa, essencialmente na primeira parte da tese e na segunda parte.

Pesquisa Expost-facto

Será realizada uma *Expost-facto* na análise quantitativa a aplicar no caso da Sonae Indústria na segunda parte da tese.

Métodos Científicos a seguir

Método Dialéctico

Ao longo de toda a tese será realizado um diagnóstico de contradições, a partir do qual será reconhecida a necessidade de soluções e as mesmas serão propostas.

Método Dedutivo

Na primeira parte da tese será ainda utilizado o Método dedutivo, ou seja, será efectuada uma cadeia de raciocínio descendente, do geral para o particular.

0.5 Estrutura da dissertação

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. Neste capítulo é efectuada a introdução à dissertação e apresentada a sua estrutura.

Na parte inicial do primeiro capítulo é realizada uma abordagem geral do risco e das suas diferentes formas de representação, dando especial ênfase à matriz de risco. Posteriormente, define-se o conceito de nível de tolerância ao risco e a sua aplicabilidade na avaliação do risco dentro de uma organização. De seguida, descreve-se o processo de gestão do risco e as respectivas fases. A terminar este capítulo surge a descrição de alguns métodos de avaliação do risco existentes na literatura.

No segundo capítulo é abordado a articulação da gestão de risco com o planeamento estratégico e com a contabilidade de gestão nomeadamente no caso da Sonae Indústria.

No terceiro capítulo baseia-se no estudo e análise do caso da Sonae Indústria. É feita uma breve descrição da Sonae Indústria, evidenciando o controlo interno, gestão de risco e organização da gestão de risco.

Neste capítulo estão definidos, assim, os passos e orientações que devem ser seguidos para obter um plano de avaliação dos riscos, onde estes são devidamente identificados, quantificados e onde são sugeridas medidas mitigadoras, e por fim, são discutidos os resultados obtidos e efectuadas as conclusões do estudo do caso.

Esta tese será dividida em duas partes fundamentais. A primeira parte contempla a resposta às questões geradoras i) a ii); enquanto a segunda se ocupará das respostas às questões iii).

Capítulo I – Conceitos e Teorias

1. Conceitos e Teoria Gerais

1.1 Risco – conceitos fundamentais

No Grande Dicionário da Língua Portuguesa encontramos a seguinte definição de risco:

“perigo, inconveniente ou fatalidade muito possível de efectivar-se.”.

Os riscos com que as organizações se deparam podem ser de vários tipos e de diferentes naturezas. Alguns autores consideram três grandes tipos de riscos: pessoais, sociais ou ambientais. Os riscos pessoais são aqueles que lesam a integridade física das pessoas. Os riscos sociais afectam grupos de habitantes de determinada região. Por sua vez, os riscos ambientais, têm impacto no meio ambiente. (Barata, Soares e Teixeira, 2001).

*“O risco traduz a incerteza e o seu impacto. A incerteza, por si só, não conduz ao risco, é a incerteza aliada ao impacto das consequências que leva a situações de risco. Os riscos podem, ainda, ser considerados endógenos quando, até determinado ponto, estão sob controlo da organização. Caso contrário, denominam-se exógenos, como, por exemplo, os desastres naturais.”*¹

*“Todos nós convivemos diariamente com o risco, mas é a nossa capacidade analítica que nos protege ao mesmo tempo que nos dá a oportunidade de demonstrar que existe uma alternativa mais segura e eficaz em termos de custo ou benefícios, perante as várias situações a que a sociedade industrializada nos expõe.”*²

¹ Hull, K. (1992). “Risk Analysis Techniques in Defence Procurement. Proceedings of IEEE Colloquium on Risk Analysis Methods and Tools”, 3 de Junho, (pp. 3/1 - 3/17)

² Veak, P. (1992). “Risk Analysis and Insurance. IEEE Colloquium: Engineering Managers - Managing Engineers, Part 3 - The Transition into Corporate Management, 30 January” (pp. 6/1 - 6/2)

Hull (1992) destaca a importância da identificação dos riscos especialmente na fase de projecto. Ressalta também a importância desta identificação durante a fase de operação, de forma a definir planos de manutenção adequados. Em ambos os casos, deve ser desenvolvido um plano de gestão do risco eficaz que assegure a eliminação dos riscos ou a sua redução para níveis aceitáveis.

Segundo este autor, de uma forma geral, o risco (R) pode ser descrito como o produto da probabilidade de ocorrência de um evento (P) pela gravidade das suas consequências (C),

$$R = P \times C$$

Muitas vezes utiliza-se a frequência de ocorrência de um evento (F) em vez da probabilidade.

O risco pode ser igualmente representado graficamente colocando a probabilidade num eixo e a gravidade das consequências no outro. Uma linha de risco constante tem a forma de uma hipérbole equilátera, tal como exemplifica o gráfico seguinte.³

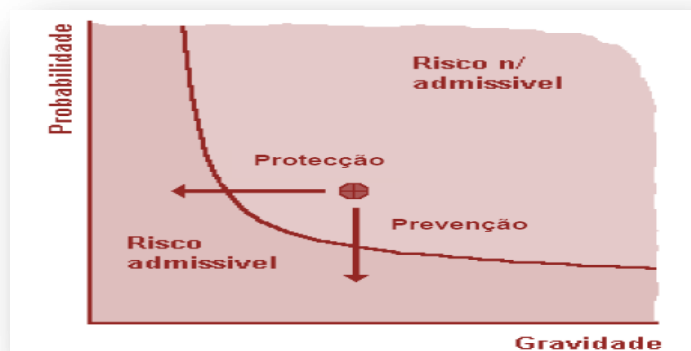


Gráfico 1 - Representação gráfica do Risco

³ Coelho, J. M. (2007). A Matriz Harmonizada de Risco - O "Canivete Suiço" dum Sistema Integrado de Gestão do Risco Industrial. In P. Antão, C. G. Soares, & A. P. Teixeira (Ed.), Riscos Públicos e Industriais (pp. 269-286). Lisboa: Edições Salamandra

Cada isolinha de risco representa o lugar geométrico do conjunto de todos os pontos com o mesmo valor de risco e estas isolinhas permitem estabelecer fronteiras de zonas de graduação do risco.⁴

Analisando o gráfico, é possível constatar que um evento com uma probabilidade muito baixa, mas com consequências graves pode ter o mesmo valor de risco que um evento com uma probabilidade muito alta e com consequências menos grave.

A título de exemplo vejamos o caso dos acidentes rodoviários (probabilidade elevada e consequências menos graves) e aviação (probabilidade baixa e consequências muito graves). Através do gráfico é possível identificar duas zonas de risco: risco admissível e risco não admissível.

No primeiro caso, o risco é considerado tolerado e a organização assume-o. No outro caso, o valor do risco é suficientemente elevado para a empresa não o assumir e se ver forçada a tomar medidas correctivas. Perante esta situação, dois tipos de medidas podem ser tomadas:

i. Medidas de prevenção:

Visam diminuir a probabilidade de ocorrência do evento;

ii. Medidas de protecção:

Visam atenuar as consequências se o evento ocorrer.

⁴ Coelho, J. M. (2007). A Matriz Harmonizada de Risco - O "Canivete Suiço" dum Sistema Integrado de Gestão do Risco Industrial. In P. Antão, C. G. Soares, & A. P. Teixeira (Ed.), Riscos Públicos e Industriais (pp. 269-286). Lisboa: Edições Salamandra

Não sendo possível alcançar um nível de risco igual a zero, deve existir um esforço contínuo por parte das organizações em alcançar a máxima segurança possível. Considerando a limitação de recursos económicos disponíveis numa organização, os investimentos na segurança e diminuição do risco têm de ser balanceados com outras necessidades.

“Para que as decisões relativas a investimentos na redução do risco sejam tomadas de forma eficaz, eficiente e sustentável, é necessário criar critérios de admissibilidade do risco, de modo a delimitar fronteiras e a definir níveis de admissibilidade do risco.”⁵

Tal como John Harvey, ex-presidente da ICI, citou *“O negócio em si trata-se de aceitar riscos. Organizações que não aceitam riscos desaparecem. Organizações que aceitam riscos inaceitáveis claramente também desaparecem.”⁶*

Segundo Soares e Teixeira (2007) o desenvolvimento de critérios de níveis de tolerância ao risco tem vindo a ganhar muita importância nos últimos anos e vê a sua utilização actual no apoio a decisões relativas à implementação de medidas de redução do risco.

⁵ Soares, C. G., & Teixeira, A. P. (2007). Critérios Económicos e Sociais de Aceitabilidade de Risco. In P. Antão, C. G. Soares, & A. P. Teixeira (Ed.), Riscos Públicos e Industriais (pp. 45 - 64). Lisboa: Edições Salamandra

⁶ Rowley, I. (1989). *“Managing in an Uncertain World: Risk Analysis and The Bottom Line. IEE Colloquium: Systems Engineering Contribution to Increased Profitability, 31 October”*, (pp. 3/1 - 3/8).

1.2 Modelo de Riscos de Negócio



Figura 1 – Modelo de Riscos de Negócios

Fonte : De Loach (Arthur Andersen)

1.3 Gestão do risco – identificação, avaliação e informação dos riscos de negócio

A Gestão de Riscos é uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas actividades. A Gestão de Riscos disponibiliza um ambiente disciplinado para proactivamente tomar decisões para “*Software Engineering Institute*”:

- acompanhar continuamente o que poderá correr mal (riscos);
- definir os riscos que importa acompanhar;
- definir estratégias para lidar com esses riscos.

O processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada actividade individual e no conjunto de todas as actividades “*The Institute of Risk Management*”. Gestão de Riscos diz respeito aos aspectos negativos e positivos (oportunidades) do risco e tem como objectivos:

- identificar e classificar os riscos potenciais;
- ajudar a desenvolver estratégias e planos de Gestão de Riscos;
- utilizar métodos, ferramentas e técnicas para analisar e comunicar os riscos identificados.

Cada risco pode ser decomposto numa causa e num efeito. A causa tem uma probabilidade e o efeito tem uma dimensão ou impacto.

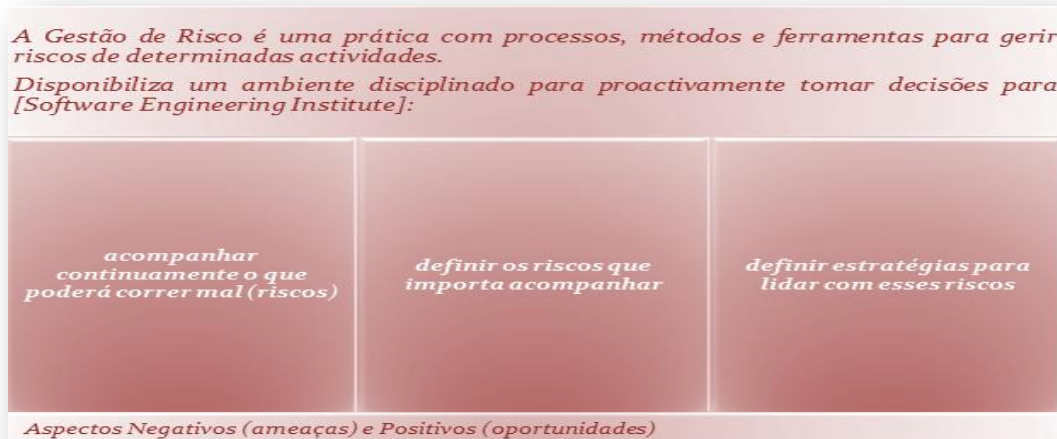


Figura 2 – Gestão de Risco – Objectivos

Apêndice 1

1.3.1 “Enterprise Risk Management” – conceitos fundamentais

De acordo com o autor Rui Beja o “*Risk Management, consiste numa abordagem completa e sistemática que visa ajudar as organizações, independentemente da sua dimensão ou missão, a identificar eventos, medir, priorizar e responder aos seus desafios de risco, permitindo às organizações determinar o nível de risco que podem ou querem aceitar na procura de criar valor para os investidores*”.

Abordagem transversal a toda a empresa, que procura oferecer uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, transformando os riscos em oportunidades.

“*Risco significa estar exposto à possibilidade de um resultado negativo. Gerir o risco significa tomar acções deliberadas para mudar as probabilidades em favor próprio – aumentando as probabilidades de resultados positivos e reduzindo as probabilidades de resultados negativos.*”⁷

⁷ Borge, Dan, 2001, “The Book of Risk (p.4), John Wiley & Sons, New York” (tradução do autor)

O risco é uma condição “*sine qua non*” do negócio. Esta evidência, desde sempre implícita na gestão da actividade empresarial, ainda que de forma mais ou menos empírica conforme a evolução do conhecimento é, nos dias de hoje, objecto de atenção específica, estudo aprofundado e desenvolvimentos técnicos avançados.⁸

O conceito de “*risk management*” que sintetiza o conjunto de asserções e meios afectos ao escrutínio, avaliação e relato do risco do negócio, nasceu nos Estados Unidos da América, e foi pela primeira vez mencionado em 1956, em artigo publicado na “*Harvard Business Review*”, num contexto então muito circunscrito ao alargamento de responsabilidades da função de gestor de seguros e muito marcado por discussões académicas.

Decorrido meio século de evolução gradual e de abordagens que foram passando pelo enfoque nos riscos dos países (nos anos 70) e nos riscos políticos (década 80) assistimos, a partir dos últimos anos do século XX, à institucionalização do “*risk management*” como elemento essencial e irreversível do processo de governação empresarial, com importância relevante para gestores, investidores e todos os “*stakeholders*” interessados na criação de valor e no desenvolvimento sustentável das empresas.⁹

O “*risk management*” evoluiu e impôs-se como um processo estruturado e sistematizado que, pelo seu âmbito global de escrutínio, avaliação, controlo e informação dos riscos do negócio, tanto a nível estratégico como operacional, e pelo seu desenvolvimento transversal a toda a organização, passou a fazer parte das boas práticas de gestão e a constituir um valioso instrumento de suporte ao processo de decisão.

O total empenho e envolvimento pessoal e directo do responsável máximo pela gestão da empresa, é a primeira condição para o seu sucesso.

Segundo o autor Rui Beja a eficiência do processo assenta num escrutínio detalhado, em que a análise por categorias de risco deve ser conduzida transversalmente, ao longo de todas as linhas que constituem a cadeia de valor e/ou os processos de negócio.

⁸ Beja, Rui, “*Risk Management*”, Áreas Editora, 2004 (pp.122)

⁹ Beja, Rui, “*Risk Management*”, Áreas Editora, 2004 (pp.122 a 125)

Esta dupla perspectiva permite otimizar as vantagens do “*risk management*”, entre as quais avultam: alinhamento de apetência para o risco e estratégia; ligação entre crescimento, risco e retorno; intensificação das decisões de resposta ao risco; minimização de surpresas e percas operacionais; identificação e gestão de riscos transversais; disponibilização de respostas integradas a riscos múltiplos; aproveitamento de oportunidades; e racionalização do capital.

De acordo com “*Risk Management*” de Rui Beja, o enquadramento nos sistemas formais de planeamento, controlo interno e contabilidade de gestão, interagindo com instrumentos técnicos específicos do “*risk management*” que se caracterizam pela especificidade dos métodos de escrutínio, controlo, graduação, quantificação, monitorização e relato de riscos, são garantes de eficácia e transferência na gestão, e de apropriada divulgação dos riscos do negócio.

A implementação bem sucedida de todo o processo, implica desta forma que os sistemas de controlo e informação estejam devidamente estruturados e validados e que sejam consistentemente aplicados e possuam suporte técnico adequado.

Implica também a existência de um manual que propicie a uniformização de conceitos, definição de sistemas, coerência de procedimentos e racionalização de meios.

*“A organização do processo de “risk management” pode revestir formas diversas consoante a cultura de gestão, a área de actividade e a dimensão de cada empresa. Desenvolve-se, no entanto, com base na responsabilização dos gestores dos centros operacionais e respectiva linha hierárquica ascendente, num fluxo de baixo para cima, com o suporte técnico de departamentos de apoio e/ou consultoria, como o planeamento e controlo de gestão, a auditoria interna ou, quando exista essa função, o gestor de riscos. Aos órgãos de gestão compete decidir e promover a implementação efectiva de todo o processo e a todos os restantes colaboradores da empresa é requerida uma cooperação proactiva e sistemática.”*¹⁰

Na fase de escrutínio dos elementos que podem conter ou influenciar riscos de negócio, a ponderação deve ser o primeiro critério a tomar em consideração.

¹⁰ Beja, Rui, “*Risk Management*”, Áreas Editora, 2004 (pp.123)

Experiência profissional, conhecimento do negócio, sensibilidade à cultura de risco da empresa, percepção para riscos ocultos e intuição para inter-relacionamento de riscos e oportunidades, são as capacidades requeridas numa fase que requer também uma forte componente de concentração.

Esta fase pode ser complementada por outros métodos como a realização de entrevistas, sessões de brainstorming e utilização de “*check-lists*”.

O escrutínio compete por norma aos responsáveis das respectivas unidades operacionais com o suporte técnico dos órgãos de apoio e deve ser levado a cabo nos momentos que propiciem concentração de atenções, disponibilidade mental e existência de informação útil.

Habitualmente o escrutínio coincide com as fases de planificação, replanificação e encerramento anual de contas.

*“Uma vez escrutinados os riscos inerentes ao desenvolvimento do negócio, entra-se num ciclo sistemático, periódico e fechado de controlo» quantificação» graduação» monitorização» relato».”*¹¹

¹¹ Beja, Rui, “*Risk Management*”, Áreas Editora, 2004 (pp.123)

1.4 Estratégias na gestão de risco

Estratégias Fundamentais a considerar na gestão de risco:

- ✚ Prevenir;
- ✚ Criar;
- ✚ Comprar ou vender;
- ✚ Diversificar;
- ✚ Concentrar;
- ✚ Compensar;
- ✚ Impulsionar.

1.5 O processo de gestão de risco



Figura 3 – Modelo Conceptual de "Risk Management"

Fonte : Beja, Rui, "Risk Management", Áreas Editora, 2004

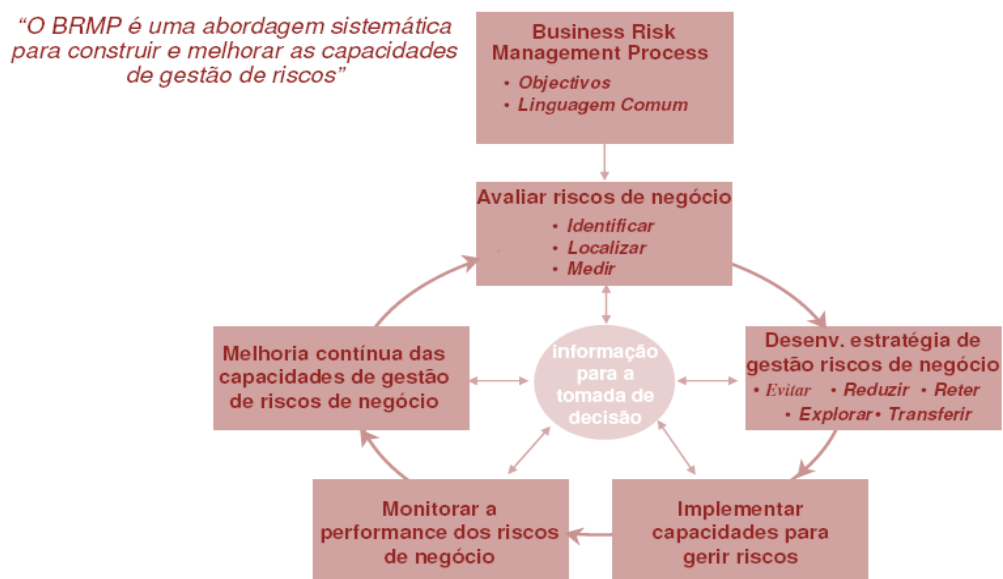


Figura 4 – BRMP

Fonte : De Loach (Arthur Andersen)

1.6 Mapeamento e Matriz de riscos e processos

A Matriz de Riscos trata-se de uma ferramenta de avaliação de Riscos, considerando os processos nos quais se encontram inseridos.

O objectivo na fase de planeamento será o de definir os passos para reduzir o risco a um nível aceitável.

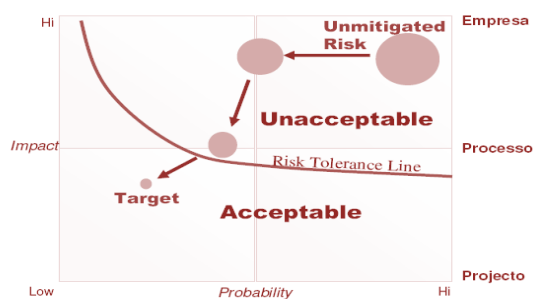


Figura 5 – Mapeamento de Riscos

Fonte : IIA

O Mapa de Riscos pode ser aplicado não só à organização como um todo, como também a processos ou projectos específicos. No sentido de reduzir o risco a um nível aceitável há que agir permanentemente.

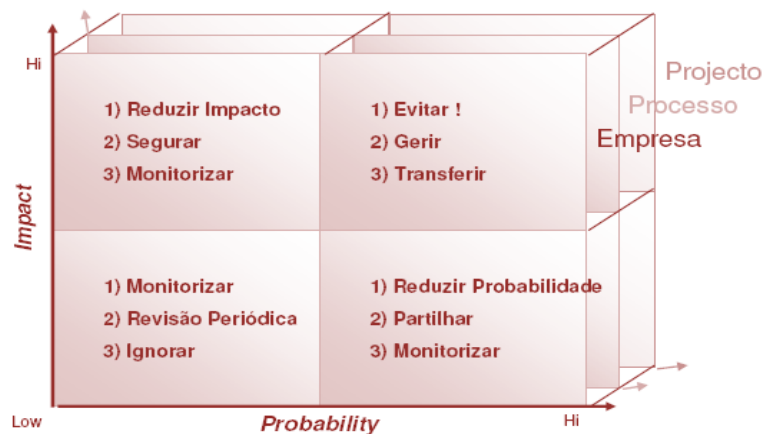


Figura 6 – Matriz de Riscos

Fonte: COSO - "internal control integrated Framework"

Auditoria Interna e Outros Mecanismos Internos de detecção e Gestão de Risco

Os Conselhos de Administração têm a obrigação de criar e de manter em funcionamento, com eficácia e eficiência, mecanismos que visem a detecção e a gestão de riscos, tanto no que respeita às actuais actividades da empresa, como no que respeita a novas actividades. Nesse sentido, recomenda-se que:

72) *O Conselho de Administração mantenha um sistema adequado de controlo interno, em ordem a proteger os interesses dos accionistas, os investimentos da empresa e os seus activos e, além disso, com periodicidade pelo menos anual, reveja a efectividade e a eficiência desse sistema, reportando aos accionistas os resultados desta acção.*¹²

¹² Livro Branco sobre "Corporate Governance" em Portugal - Conclusões e recomendações, (pp. 156)

1.7 Seminário sobre Gestão de Risco

Particpei em vários Seminários temáticos em Auditoria que foram realizados de forma alargada em Auditório na nossa Instituição de ensino.

Devo salientar o papel fundamental e de grande contributo dos oradores que participaram, nos diferentes seminários, bem como a grande importância dos temas que permitiram desta forma uma maior apreensão e consciencialização dos diferentes aspectos e temas abordados.

Entre os vários os Seminários realizados, venho desta forma proceder a uma breve exposição e síntese do Seminário de Gestão de Risco com o orador Dr. Domingos Sequeira.

Esse Seminário teve uma componente bastante elucidativa e grande importância no que diz respeito ao tema de Gestão do Risco.

Segundo o Dr. Domingos Sequeira não existe uma definição padrão de Governo das Sociedades, a definição mais comum e simples é a seguinte:

‘ Governo das Sociedades é o sistema através do qual as empresas são dirigidas e controladas.’

O relato financeiro deve incluir informação relevante sobre os factores materiais de risco previstos.

O Conselho de Administração deve cumprir com certas funções principais, incluindo: assegurar a existência de sistemas de controlo apropriados, em particular, sistemas de gestão de risco.



Figura 7 – Governo das Sociedades

Fonte : Sequeira (Domingos), Seminário sobre Gestão de Risco em 2010

Foi referido nesse Seminário os seguinte aspectos :

Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades (rev. 2004) :

O Governo das Sociedades é fulcral para a eficiência, é um mecanismo para gerar confiança aos principais interessados (“*stakeholders*”, accionistas, colaboradores, estado, comunidade, etc). O Relatório do Governo das Sociedades deve incluir factores relevantes da Gestão de Risco.

O Governo das Sociedades:

- ✚ É uma componente fulcral na melhoria da eficiência e do crescimento económico, bem como no reforço da confiança do investidor;
- ✚ Envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus accionistas e outros sujeitos com interesses relevantes (“*stakeholders*”);
- ✚ Estabelece a estrutura através da qual são fixados os objectivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objectivos;
- ✚ Deve proporcionar incentivos adequados para que o órgão de administração e os gestores prossigam objectivos que sejam do interesse da empresa e dos seus accionistas, devendo facilitar uma fiscalização eficaz.

Códigos do Governo das Sociedades

“*The Combined Code on Corporate Governance*” / “*The Turnbull Guidance*” (UK, Junho 2006). O Conselho de Administração deve manter um sistema prudente de controlo interno para salvaguarda do investimento dos accionistas e dos activos da empresa. O Conselho de Administração deve, pelo menos anualmente, dirigir a revisão da efectividade dos sistemas de controlo interno e deve reportar aos accionistas que assim o fez. A revisão deve cobrir os controlos mais relevantes, incluindo os controlos financeiros, operacionais e de conformidade e os sistemas de gestão de risco. As responsabilidades do Comité de Auditoria devem incluir a revisão dos controlos internos financeiros e dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco.

De acordo com Livro Branco sobre “*Corporate Governance*” em Portugal, os Principios do “*Corporate Governance*” são um processo constituído pelo aspecto legal, contratual e de mercado, conferente do máximo valor aos accionistas e protegendo também os interesses de outros accionistas.

Envolvendo a Gestão topo da organização, consultores financeiros, auditores, executivos da organização com dois objectivos:

- cultura e integridade;
- registo contabilístico harmonizado (*IFRS, IAS, ISA*);

Em Portugal, a CMVM teve um papel fundamental em matéria de Governo das Sociedades, mediante a aprovação de regulamentos e elaboração de recomendações sobre o governo das sociedades cotadas.

Em 1999, a CMVM aderiu ao chamado princípio de “*comply or explain*” que visava obrigar as sociedades cotadas a divulgar se e em que medida cumpriam tais recomendações e, em caso negativo, a explicar porque não o faziam, ou seja, declarar conformidade ou explicar divergência. Este modelo pretendia penalizar as sociedades “mal governadas” pelos mecanismos de mercado. Contudo, o mercado só poderia reagir adequadamente se conhecesse o modelo de governo de cada sociedade em detalhe.

Regulamento n.º 7/2001 da CMVM veio obrigar as sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado à divulgação anual de informação sobre diversos

aspectos ligados ao governo societário, incluindo informação sobre o modo e grau de adopção das recomendações da CMVM nesta matéria.

Regulamento da CMVM n.º 10/2005 altera os Regulamentos da CMVM no 7/2001 e n.º 4/2004 relativos ao Governo das Sociedades e a Deveres de Informação que fazem parte de um conjunto de medidas que incluem alterações também a nível das Recomendações sobre o Governo das Sociedades e são orientadas por três principais objectivos: reforçar o sistema de fiscalização (“*check and balances*”) dentro da empresa, ampliar a transparência e adaptar a informação intercalar ao referencial IAS/IFRS.

Regulamento da CMVM n.º 1/2010 do Governo das Sociedades Cotadas este regulamento refere-se às alterações normativas recentes, quer a nível interno, quer a nível internacional, introduzidas na sequência da recente crise financeira, bem como o debate entretanto havido sobre o contributo de certas práticas de governo empresarial para as causas desta crise que impuseram uma revisão do regime vigente sobre o Governo das Sociedades. A conjuntura recente veio tornar ainda mais evidente que a informação é fundamental para assegurar a transparência dos mercados, em particular a que respeita ao Governo das Sociedades, mas só será eficaz se for completa, estiver actualizada e for prestada de forma sistematizada.

O presente regulamento, que revoga o Regulamento n.º1/2007, da CMVM, intervém sobre os seguintes aspectos fundamentais: (i) consagra a possibilidade do emitente de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado escolher o Código de Governo de Sociedade que entenda mais adequado às suas características, antes enunciada no Anexo ao regulamento 1/2007, desde que respeite os princípios consagrados no artigo 1.º, n.º 2, e (ii) estabelece a informação a divulgar sobre a remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização das sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado, na sequência da publicação da Lei 28/2009, de 19 de Junho.

Sobre a Divulgação da Informação

A sociedade deve assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade criar um gabinete de apoio ao investidor;

Competência dos Órgãos de Fiscalização

Artigos 420º (fiscal único e conselho fiscal), 441º (conselho geral e de supervisão) e 423º-F (Comissão de auditoria): “*Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes.*”

Controlo Interno

É comum designar por sistema de controlo interno um conjunto de regras, políticas e procedimentos (mecanismos de controlo), envolvidos na gestão do risco empresarial.

Um mecanismo de controlo ajuda a atingir o objectivo de um processo sem ser necessariamente parte do processo. Estes mecanismos são recursos que têm por objectivo, quando utilizados pelos processos, eliminar ou minimizar os riscos.

Um controlo é designado interno quando é um mecanismo interno de uma entidade. O controlo interno pode ser uma excelente ferramenta para que os objectivos de uma organização sejam atingidos. Contudo, a sua implementação necessita de uma “*framework*” coerente. Os processos de negócio que permitem atingir um objectivo operacional necessitam de ser controlados através de mecanismos de controlo externos ao processo.

COSO – “*Internal Control – Integrated Framework*”, editado em 1992 pelo “*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*”. Faz recomendações para a gestão de como avaliar, relatar e melhorar os sistemas de controlo;

Em resposta a uma necessidade de orientação baseado em princípios para ajudar entidades de projecto e implementar a nível empresarial as abordagens à gestão do risco, emitiu o COSO “*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*”, em 2004. Este quadro define componentes essenciais da empresa de gestão de risco, discute os princípios fundamentais e conceitos.

Segundo o Dr. Domingos Sequeira Almeida, o Controlo Interno é um processo, desenvolvido pela Administração, Gestão e outros colaboradores da Organização, desenhado para permitir uma segurança razoável na realização dos seguintes objectivos (categorias):

- ❖ Eficácia e eficiência das operações
- ❖ Fiabilidade do reporte financeiro
- ❖ Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis

No Seminário de Gestão de Risco do Dr. Domingos Sequeira foi abordado que Gestão de Risco empresarial é um processo, desenvolvido pela Administração, a Gestão e outros colaboradores de uma entidade, aplicado no estabelecimento da estratégia em toda a empresa, desenhado para identificar eventos potenciais que possam afectar a entidade, e gerir o risco dentro da apetência de risco da entidade, para garantir uma segurança razoável na realização dos objectivos.

Abordagem completa e sistemática que visa ajudar as organizações, independentemente da sua dimensão ou missão, a identificar eventos, e medir, dar prioridade e responder aos riscos, permitindo às organizações determinar o nível de risco que podem ou querem aceitar na procura de criar valor para os investidores. Abordagem transversal a toda a empresa, que procura oferecer uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, transformando os riscos em oportunidades.

O “*Enterprise Risk Management*” – ERM do COSO de 2004 ressalta a importância de identificar e gerir riscos em toda a empresa e consiste em oito componentes:

- Ambiente de controlo interno
 - Definição de objectivos
 - Identificação de evento
 - A avaliação de riscos
 - Resposta aos riscos
 - As actividades de controlo
 - Informação e comunicação
 - Monitorização
- Os três novos componentes do COSO são definição de objectivos, identificação de eventos e de resposta aos riscos.



Figura 8 – Modelo de ERM

Fonte: COSO - “*internal control integrated Framework*”

A Matriz de Riscos trata-se de uma ferramenta de avaliação de Riscos, considerando os processos nos quais se encontram inseridos.

Segundo esta ferramenta, um risco é medido mediante dois vectores:

- Impacto / Materialidade: avaliação das consequências do risco nos objectivos de determinado processo.
- Probabilidade: avaliação da probabilidade de ocorrência do risco.

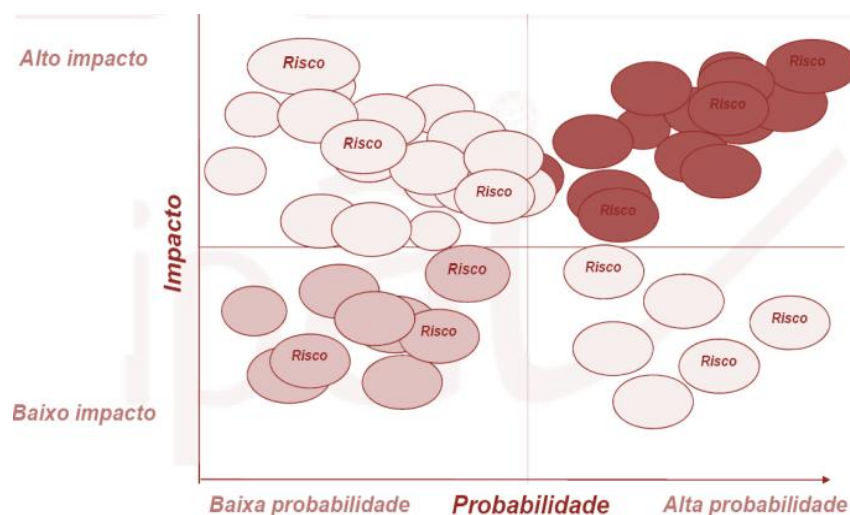


Figura 9 – Matriz de Riscos

Fonte : Sequeira (Domingos), Seminário sobre Gestão de Risco em 2010

Processo de Acção:

- Identificar e avaliar o risco (Matriz de Risco e Diagrama)
- Averiguar as causas e efeitos
- Gerir o Risco

Segundo o Dr. Domingos Sequeira Almeida a designação de “ORCA” deve ser aplicada na Gestão de Riscos:

O – Objectivos

R – Risco

C – Controlo

A - Alinhamento

Âmbito da gestão de risco

✚ Riscos do ambiente de negócio (mercado, concorrência, regulação)

✚ Riscos dos processos de negócio:

❖ Riscos operacionais (eficiência, capacidade, recursos humanos, satisfação dos clientes)

❖ Riscos de “*empowerment*” (liderança, limites de autorização, preparação para a mudança)

❖ Riscos dos sistemas e tecnologias de informação (disponibilidade, integridade, segurança física, desempenho e qualidade)

❖ Riscos de integridade (reputação, fraude, actos ilegais, uso não autorizado)

❖ Riscos financeiros

✚ Riscos da informação para a tomada de decisão

✚ Riscos físicos e seguráveis:

❖ segurança das pessoas

❖ danos patrimoniais

❖ interrupção do negócio

No Seminário de Gestão de Risco do Dr. Domingos Sequeira Almeida foram abordados também os seguintes aspectos:

Auditoria interna

A auditoria interna é uma actividade independente, de avaliação objectiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, do controlo e governação.

(definição do IIA – “*The Institute of Internal Auditors*” traduzida pelo IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna)

Acrescenta valor às organizações através de:

- Foco na eficácia e eficiência das operações
- Controlo dos principais riscos dos processos de negócio



Figura 10 – Auditoria Interna Baseada no Risco

Fonte : Sequeira (Domingos), Seminário sobre Gestão de Risco em 2010

Segundo o Dr. Domingos Sequeira, aumentar o valor da auditoria interna significa “aumentar o risco inerente e reduzir o risco residual e reduzir os recursos de auditoria interna”.

$$V_{AI} = \frac{R_i - R_r}{R_{AI}}$$

V_{AI}	Valor auditoria Interna
R_i	Risco Inerente
R_r	Risco Residual
R_{AI}	Recursos Auditoria Interna

Risco Inerente: seleccionar as áreas e processos de maior risco (maior frequência e impacto).

Reduzir o Risco residual:

- ✓ Implementação de planos de acção consequentes e efectivos que conduzam os riscos para níveis aceitáveis e toleráveis ($R_r > 0$).
- ✓ Obter o compromisso dos “clientes”.
- ✓ Monitorar os planos de acção: “*follow-up*”.

Aumentar o Valor percebido:

- Capacidade de relacionamento e comunicação com os interessados na actividade de Auditoria Interna: órgãos de supervisão, gestão executiva e gestão operacional;
- Reporte eficaz: escrever não para ser lido mas para obter Resultados.
- Dizer aos “clientes” o que eles precisam de saber, de um modo que eles possam perceber e de uma forma que lhes permita actuar.

Um dos vários aspectos de interesse e novidade abordados pelo Dr. Domingos Sequeira foram os designados *5 C's* da comunicação de Auditoria Interna:

- Informar: *condição, critério*
- Persuadir: *consequência*
- Obter resultados: *causa e acção correctiva*

No referido Seminário abordou também as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna:

Normas obrigatórias

A conformidade com os princípios estabelecidos nas normas obrigatórias é essencial para a prática profissional de Auditoria Interna. Os três elementos obrigatórios do “*Framework*” são: Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (“*standards*”).

Práticas fortemente recomendadas

Descreve as práticas para uma implementação efectiva das Normas obrigatórias. Os três elementos fortemente recomendados das Normas são: “*Position Papers, Practice Advisories, and Practice Guides*”.

Missão organizacional e princípios orientadores

O IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna tem por finalidade o aperfeiçoamento técnico e profissional dos seus membros, promovendo em comum o desenvolvimento e a investigação dos princípios, sistemas e métodos de auditoria interna, bem como a sua divulgação no seio das empresas e organismos públicos.

Os *objectivos do IPAI* são:

- ❖ Contribuir para a formação dos auditores internos, de forma sustentada;
- ❖ Promover os princípios éticos no desempenho profissional da Auditoria Interna;
- ❖ Divulgar as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna;
- ❖ Promover a qualificação e a certificação profissional dos auditores internos;
- ❖ Promover a actividade associativa dos auditores internos e profissionais de áreas conexas;
- ❖ Promover a especificidade e o valor da profissão junto das organizações, dos poderes públicos, dos reguladores, das autoridades de supervisão e das organizações profissionais do sector;
- ❖ Organizar debates, conferências, encontros e fora de intercâmbio de experiências dos seus membros;
- ❖ Disponibilizar e divulgar bibliografia, documentação e informação relativa à profissão.

A Certificação em Auditoria Interna

O IIA concede várias certificações profissionais. A que tem tido maior aceitação em todo o mundo é o CIA – “*Certified Internal Auditor*”.

A designação de CIA representa um nível elevado de realização profissional e de dedicação à profissão. Quer o auditor interno pretenda permanecer na área de auditoria interna, quer pretenda atingir um lugar de topo na gestão da sua organização, uma compreensão alargada sobre os riscos do negócio ou da actividade que desenvolve e sobre o respectivo controlo interno, tal como é exigido aos CIA's, constitui uma riqueza de conhecimentos muito importante.

*Capítulo II – Gestão de Risco/ Planeamento
Estratégico / Contabilidade de Gestão*

2. Articulação da Gestão de Risco com o Planeamento Estratégico e com a Contabilidade de Gestão

2.1 Planeamento estratégico e Contabilidade de Gestão

O processo de “*Risk Management*” depende de sistemas de Planeamento Estratégico e de Contabilidade de Gestão adequados. Tais sistemas constituem a base sistemática para o escrutínio, a avaliação e o relato dos riscos de negócio.



Figura 11 – Procedimentos de “*Risk Management*”

Fonte : Beja, Rui, “*Risk Management*”, Áreas Editora, 2004

De acordo com “*Risk Management*” [Beja, Rui; 2004], as decisões estratégicas contemplam riscos que o Planeamento pretende antecipar, visando a sua minimização (riscos negativos) ou a sua potenciação (risco positivos).

- ✚ Planear significa ter em conta um conjunto abrangente de conceitos (pessoais e técnicos), que irá produzir efeitos no futuro, porque implica definir o que deve ser feito, e como deve ser feito;
- ✚ Planear implica a definição de um horizonte temporal, a definição dos sistemas a utilizar, métodos e técnicas a seguir;
- ✚ Planear significa criar condições para obter vantagens competitivas;
- ✚ Planear não é adivinhar, mas sim antecipar tendências e definir estratégias, políticas e objectivos.

O processo de planeamento deverá respeitar um determinado horizonte temporal (entre 3 a 5 anos), e ter em conta:

- ❖ A análise da envolvente e das suas tendências, em matéria de ameaças e oportunidades;
- ❖ O diagnóstico interno sobre as forças e fraquezas;
- ❖ A definição dos principais objectivos a perseguir;
- ❖ A definição da estratégia de implementação;
- ❖ A definição de orientações internas a observar que sejam consistentes com esses objectivos;
- ❖ O estabelecimento de parâmetros de natureza qualitativa e quantitativa a monitorar (1º ano)

Contabilidade de gestão: contínua optimização do valor acrescentado pelo processo de planeamento, sistematização, quantificação e operação de sistemas de informação operacionais e financeiros que determina as tomadas de decisões da gestão, motiva comportamentos e apoia os valores da cultura organizacional necessários à consecução dos objectivos estratégicos, táticos e operacionais de uma entidade.

Princípios, técnicas e metodologias da contabilidade de gestão

- ❖ Os centros de responsabilidades são unidades orgânicas descentralizadas, com objectivos específicos e recursos que permitem ao seu responsável realizar o seu programa com grande autonomia.

- ❖ Metodologias de custeio
 - ✓ Custos directos/indirectos
 - ✓ Custos variáveis/fixos
 - ✓ Custos totais/unitários
 - ✓ Custos históricos/padrões

- ❖ Análise custo – volume - resultado

A utilização desta técnica de análise possibilita a simulação de cenários alternativos e, assim, suportar a tomada de decisões. Exemplos:

- ✚ Ponto Crítico das Vendas: $\text{Proveitos} - \text{Custos Variáveis} - \text{Custos Fixos} = \text{Resultado}$
- ✚ Margem de Contribuição Unitária (MCU): $\text{Preço Unit}^\circ \text{ Venda (PUV)} - \text{Custo Variável Unit}^\circ \text{ (CVU)}$
- ✚ Margem de Contribuição % (MC%): MCU / CVU
- ✚ Quantidade Crítica de Unid. Vendidas (QCUV): $\text{Custos Fixos (CF)} / \text{MCU}$
- ✚ Ponto Crítico de Vendas (PCV): $\text{CF} / \text{MC\%}$

- ❖ Custeio baseado em actividades

Este processo foca-se nas actividades como drivers de custo. Entende-se por actividade um evento, uma tarefa, ou unidade de trabalho com propósito específico. P.e., conceber produtos, criar máquinas, operar máquinas, distribuir produtos. Este processo calcula os custos das actividades específicas e aloca custos a objectos de custo, tais como, produtos e serviços na base das actividades necessárias para produzir cada produto ou serviço.

Este processo tem como elemento fundamental de custeio os chamados geradores de custos, i.e., os critérios de afectação de custos pelas actividades baseiam-se nos factores objectivamente determinados para a medição e qualificação dos recursos consumidos:

- ✓ Geradores de transacção – frequência de execução da actividade
- ✓ Geradores de duração – tempo necessário para desenvolver a actividade
- ✓ Geradores de intensidade – quantidade de recursos consumidos na actividade

❖ **Análise de valor das cadeias de processos**

À medida que os produtos evoluem ao longo da cadeia de valor, acumulam custos. O custo total do ciclo de vida representa o processo de gerir todos os custos ao longo da cadeia de valor. Esta metodologia permite aos gestores dispor de informação sobre os vários custos relacionados com as diversas fases, desde a concepção, o desenvolvimento, a produção, o marketing, a distribuição, o serviço.

Tem como base a aplicação do processo de custeio baseado em actividades, tendo em vista a gestão centrada em processos (e que suporta a reengenharia de processos de negócio).

Entendem-se como processos conjuntos de actividades que têm em vista a prossecução de objectivos empresariais.

“Esta abordagem tem como factores inovadores o facto de trazer uma visão integrada das diferentes actividades/tarefas aos gestores, viabilizando que essas tarefas passem a ser concentradas numa só função, e que a tomada de decisões possa ser delegada em níveis hierárquicos inferiores, eliminando em muitos casos níveis hierárquicos intermédios.

Permite dispor de uma visão mais integrada sobre a criação de valor, quais os contributos de cada actividade, e uma melhor clarificação de responsabilidades e de objectivos, alinhados com os objectivos organizacionais.”¹³

¹³ Beja, Rui, “*Risk Management*”, Áreas Editora, 2004 (pp.159 a168)

De acordo com “*Risk Management*” [Beja, Rui; 2004], a articulação da gestão risco com a contabilidade de gestão:

- Fixação de rumos da organização (objectivos, definição da estratégia, avaliação e implementação de projectos, Planeamento das actividades, afectação de recursos, suporte à decisão);
- Definição da estrutura organizacional da entidade (definição dos processos de negócio e dos sistemas de suporte, definição de responsabilidades e afectação dos recursos a cada processo);
- Estabelecimento de compromissos (definição de uma visão e dos seus valores essenciais, das competências críticas, estabelecer motivação e confiança nos colaboradores, definir sistema de compensação, suportar o desenvolvimento individual, da equipa e da entidade);
- Suportar mudanças organizacionais (reengenharia de processos, reafectação de recursos);
- Proporcionar um sistema de controlo operacional (definir o nível de risco residual aceitável, definir critérios e métricas de avaliação do desempenho, suportar a definição dos sistemas de informação de suporte aos processos, permitir avaliar o desempenho).

Controlo de gestão: constitui um dos pilares de um Sistema de Controlo Interno integrado, juntamente com as actividades de controlo e a supervisão/auditoria. Com os seguintes pressupostos: níveis de autonomia / delegação e compatibilização entre estratégias empresariais / políticas departamentais / objectivos sectoriais / actividades operacionais.

Principais objectivos:

- reduzir as surpresas, antecipando os resultados das actividades programadas;
- articulação entre as actividades programadas;
- tomada de decisões atempada sobre medidas correctivas;
- avaliação objectiva da performance sectorial;
- suporte para sistema de compensação do desempenho.

Indicadores de desempenho económico

Exemplos de Indicadores para uma Avaliação Global, comparativa e evolutiva:

ROI – “Return On Investment”:

ROI = Resultado Operacional / Capital Investido em que Capital Investido consiste normalmente em: Activo Total, ou Activo Total menos Passivo Corrente.

RI – “Residual Income”:

RI = Resultado Operacional – (Taxa de Rentabilidade Pretendida x Capital Investido) em que a TRP é a média ponderada entre o custo externo do financiamento do Passivo a Longo Prazo e a rentabilidade esperada dos Capitais Próprios / Investidores:

TRP = (% de juro de financiamento externo x % Passivo de Longo Prazo no Capital Investido) – (% rentabilidade esperada pelos Investidores x % Capitais Próprios no Capital Investido)

CI = Capitais Alheios + Capitais Próprios

EVA – “Economic Value Added”:

O Resultado Operacional e a Taxa de Rentabilidade Pretendida são calculados depois de Impostos

EVA = Resultado Operacional após Impostos – (TRP após Impostos x Capital Investido)

ROS – “Return On Sales”:

ROS = Resultado Operacional / Vendas

Os Indicadores de desempenho económico da Sonae Indústria encontram-se evidenciados no ponto seguinte deste capítulo.

2.2. Aplicabilidade no Caso da Sonae Indústria

Na Sonae Indústria é claramente evidenciada a articulação da Gestão de Risco com o Planeamento estratégico e com a Contabilidade de Gestão.

De acordo com o Dr. Rogério Silva Ribeiro responsável por “*Auditing & Risk Management*” as decisões estratégicas na Sonae Indústria contemplam riscos que o Planeamento pretende antecipar, visando a sua minimização (riscos negativos) ou a sua potenciação (risco positivos).

De acordo com a Dra. Paula Sousa Moreira, “*Corporate Planning and Management Control*” do departamento de “*Controlling*” da Sonae Indústria, a Contabilidade de Gestão viabiliza, a partir da Contabilidade Financeira, sistema de informação adequado, que permite a afectação de custos e proveitos para avaliar as responsabilidades, e que poderão ser: centros de custos; centros de resultados; centros de investimento.

O sistema de informação utilizado é o “*Hyperion Financial Management*” que implica regras claras de alocações de custos, designadamente através da separação transparente entre os custos próprios e custos imputados (preços de transferência), imputação de custos gerais/indirectos. Sublinha-se o papel dos dados estatísticos como suporte dos cálculos contabilísticos e para a elaboração de indicadores de gestão que permitem as tomadas de decisões estratégicas e no processo de gestão de risco.





A Sonae Indústria faz desta forma uma análise custo /volume/resultado que consiste no processo que combina a informação sobre o comportamento dos custos com informação de proveitos, sendo usada para prever proveitos, custos e resultados, e que serve de base para a tomada de decisões, p.e., em áreas relacionadas com a produção, o marketing ou as vendas.

A utilização desta técnica de análise possibilita a simulação de cenários alternativos e, assim, suportar as tomadas de decisões.

De acordo com “*Risk Management*” [Beja, Rui; 2004], estamos perante a utilização de instrumentos de avaliação de alternativas para tomada de decisões de gestão, em domínios tão diversos como a produção, o marketing, ou as vendas.

Este tipo de análise tem como suporte as metodologias tradicionais de custeio, com especial relevo para os custos variáveis e fixos, e tem em vista antecipar o comportamento das receitas, dos custos e dos resultados, em função das alterações introduzidas em factores tão determinantes como os volumes de produção, os preços de venda, os custos variáveis por unidade e os custos fixos de produção.

Numa formulação convencional e simplista, a análise custo -volume resultado parte dos seguintes pressupostos ¹⁴

-  *As alterações de proveitos e de custos derivam unicamente do volume de unidades produzidas e vendidas;*
-  *Os custos totais podem ser separados numa componente fixa que não varia com o volume produzido e noutra componente que varia com o referido volume;*
-  *O comportamento dos proveitos totais e dos custos totais pode ser representado graficamente numa relação linear com o volume produzido, dentro de um âmbito e de um período temporal, relevantes;*
-  *Os preços de venda, os custos variáveis por unidade e os custos fixos, são constantes, dentro de um âmbito e período temporal, relevantes;*

¹⁴ Beja, Rui, “*Risk Management*”, Áreas Editora, 2004 (pp.164)

- ✚ *A análise cobre um só produto/serviço ou assume que a proporção entre diferentes produtos/serviços permanece constante;*
- ✚ *Todos os proveitos e custos podem ser somados e comparados, sem tomar em consideração os efeitos da correcção monetária em relação ao tempo.*

De acordo com “*Risk Management*” [Beja, Rui; 2004], embora útil, desde que usada com as devidas ressalvas, esta formulação simplificada revela-se manifestamente insuficiente numa época em que proliferem as organizações com múltiplos produtos /serviços.

A crescente disponibilização de potentes meios electrónicos de processamento de dados vem colmatar esta lacuna, proporcionando o desenvolvimento de modelos de simulação altamente sofisticados que possibilitam a inclusão de um alargado conjunto das variáveis mais relevantes para cada situação concreta.

Análises de sensibilidade que, com base em modelos adequados, permitem identificar os factores críticos para tomada de decisões, proporcionam, hoje em dia, a obtenção de estimativa altamente optimizadas.

A Sonae Indústria apresenta os Resultados Consolidados do primeiro semestre de 2010 (1S10), os quais foram elaborados de acordo com a norma IAS 34 – Relato Financeiro Intercalar (Normas Internacionais de Contabilidade) e sujeitos a uma revisão limitada pelo auditor externo.

Destaques do Desempenho Financeiro

- Comparando o segundo trimestre de 2010 (2T10) com o primeiro trimestre de 2010 (1T10):
 - ✚ Volume de Negócios aumentou 6%, apesar da venda da fábrica de Lure
 - ✚ Preços continuam a registar uma tendência positiva
 - ✚ EBITDA recorrente aumentou de 7 para 22 milhões de Euros
 - ✚ Prejuízos reduziram para 6 milhões de Euros (de 35 milhões de Euros no 1T10)
 - ✚ Dívida Líquida reduziu em 79 milhões de Euros

- Comparando o 1S10 com o 1S09*:
 - ✚ EBITDA recorrente aumentou de 6 para 29 milhões de Euros
 - ✚ Prejuízos reduziram para 41 milhões de Euros (de 78 milhões de Euros)
 - ✚ Dívida Líquida reduziu em 149 milhões de Euros

	<i>(milhões euros)</i>					<i>(milhões de euros)</i>		
	2T09*	1T10	2T10	2T10 / 2T09*	2T10 / 1T10	1S09*	1S10	1S10/ 1S09*
Volume de negócios consolidado	297	320	339	14%	6%	615	659	7%
EBITDA	3	(6)	24			1	18	
EBITDA Recorrente	6	7	22	273%	218%	6	29	356%
Margem EBITDA Recorrente %	2,0%	2,2%	6,5%			1,0%	4,4%	
Resultado Líquido atribuível aos Accionistas	(36)	(35)	(6)	83%	82%	(78)	(41)	47%
Dívida Líquida Consolidada	881	811	732	(17%)	(10%)	881	732	(17%)

*Recalculado numa base comparável, excluindo os valores da operação do Brasil

Figura 12 – Desempenho Financeiro

Fonte : Resultados consolidados da Sonae Indústria do primeiro semestre de 2010

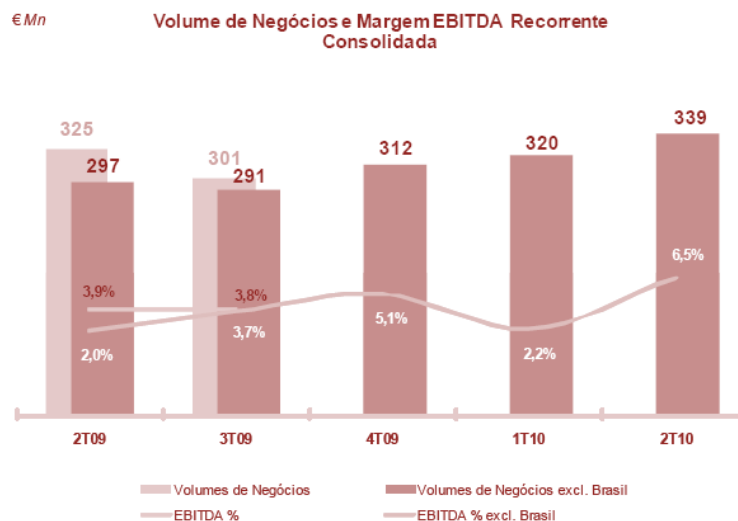


Gráfico 2 – Análise Financeira

Fonte : Resultados consolidados da Sonae Indústria do primeiro semestre de 2010

Os Resultados Líquidos Consolidados atribuíveis aos Accionistas da Sonae Indústria no 1S10 foram negativos em 41 milhões de Euros, representando uma melhoria de 37 milhões de Euros quando comparado com 1S09. No 2T10, os Resultados Líquidos Consolidados atribuíveis aos Accionistas da Sonae Indústria foram negativos em 6 milhões de Euros, uma melhoria de 29 milhões de Euros face ao 1T10.

Mensagem de Carlos Bianchi de Aguiar, Presidente Executivo

”Após um primeiro trimestre decepcionante, conseguimos neste segundo trimestre melhorar o nosso desempenho e gerar margem de contribuição adicional, mantendo os custos fixos controlados. O volume de vendas durante o 2T10 permaneceu estável, e os custos variáveis mantiveram o nível do 1T10, mas 11% acima do 4T09. Desde o 4T09, o custo da madeira por metro cúbico aumentou 15% e o custo dos químicos por metro cúbico subiu 10%.

A redução de custos fixos do 1S09 para o 1S10 foi de, aproximadamente, 9 milhões de Euros e a produtividade global da sociedade cresceu cerca de 20% (numa base comparável), como resultado das medidas de reestruturação implementadas. Conforme anunciado, a fábrica de

Lure (em França) foi alienada em Abril à Swedspan, uma empresa do grupo INGKA (que também detém o grupo IKEA).

A decisão de alienar esta fábrica está alinhada com a estratégia de fortalecer o Balanço e a transacção possibilitou o encaixe de 68 milhões de Euros que permitiu reduzir a dívida líquida.

A nova organização matricial, com dois novos cargos funcionais na Comissão Executiva já está em funcionamento e uma série de projectos de eficiência horizontal foram iniciados, dos quais esperamos melhorias adicionais de eficiência e redução de custos fixos.

Continuaremos a trabalhar arduamente com vista a melhorar a nossa rentabilidade, aproveitar as oportunidades e vencer os desafios. Conto com o contínuo apoio da nossa equipa, bem como o dos nossos clientes, accionistas, financiadores, fornecedores, e de outras partes interessadas, para tornar a Sonae Indústria uma empresa líder e sustentável.”

Segundo a entrevista tida com o Dr. Rogério Silva Ribeiro responsável por “*Auditing & Risk Management*”, a decisão de encerramento de algumas empresas ou unidades fabris da Sonae Indústria é pois uma Estratégia fundamental no que diz respeito à Gestão de Risco do negócio, contribuindo desta forma para uma maior eficiência e competitividade para fazer face à conjuntura económica financeira actual.

Vários projectos de eficiência horizontal foram iniciados, dos quais se espera melhorias adicionais de eficiência e redução de custos fixos.

Em 2007 deu-se início à colaboração do “*Kaizen Institute*” com as empresas do Grupo Sonae. O primeiro projecto teve lugar nas lojas Modelo e Continente, onde todos os colaboradores, de todas as áreas, das mais de 150 lojas, tiveram formação nas metodologias “*Kaizen*”.

No ano de 2009 a criação do sistema de melhoria contínua das lojas Modelo e Continente; denominado de SIMk (Sistema de Implementação de Melhorias “*Kaizen*”).




Primeiro projecto “*Kaizen*” na *Sonae Indústria*, decorreu no ano de 2009 na SIR com excelentes resultados em termos de aumento de produtividade e melhoria do nível de serviço. De seguida, na Ibéria, onde começamos na fábrica de Oliveira de Hospital com uma visão de melhoria muito ambiciosa. A obtenção de rápidas melhorias e a fácil integração dos processos “*Kaizen*” pelos colaboradores da Sonae Indústria justificou rapidamente a decisão de avançar com projectos semelhantes nas fábricas de Linares, Mangualde, Solsona e Valladolid em Novembro.

De acordo com o Dr. Rui Correia, membro do Conselho da Administração e da Comissão Executiva da Sonae Indústria, “*Kaizen*” é um projecto com o objectivo de se atingir a melhoria contínua, envolvendo todas as pessoas, todos os dias e em todas as áreas.

A Sonae Indústria iniciou em Setembro de 2009 o programa “*Kaizen Office*” na área Corporativa, agora baptizado: “*K – Move*” - Sonae Indústria

Trata-se de um programa que visa a mudança da cultura organizacional, procurando que cada um questione, reflecta e reformule a forma como efectua o seu trabalho.

No desenvolvimento deste Programa, estão e irão decorrer:

-  acções de formação sobre “*Kaizen*”;
-  acções de formação em ferramentas “*Kaizen*”;
-  projectos específicos para melhoria de processos, com equipas pluridisciplinares.

Os objectivos fundamentais, do “*K – Move*” - Sonae Indústria são:

- Efectuar uma mudança na forma como trabalhamos e encaramos as tarefas e responsabilidades que cada um tem e assume;
- Reforçar a filosofia e a aposta na inovação e na abertura à mudança;

- Dotar os colaboradores de ferramentas que ajudem a visualizar as melhorias alcançadas;
- Desenvolver espírito de análise crítica;
- Desenvolver competências transversais;
- Promover a melhoria contínua do profissional e da pessoa;
- Fomentar o espírito de cooperação dentro da equipa “*corporate services*” e para com as equipas dos países;

Até ao momento, foram efectuadas algumas acções de formação, bem como projectos de aplicação de ferramentas “*Kaizen*” na melhoria de processos.

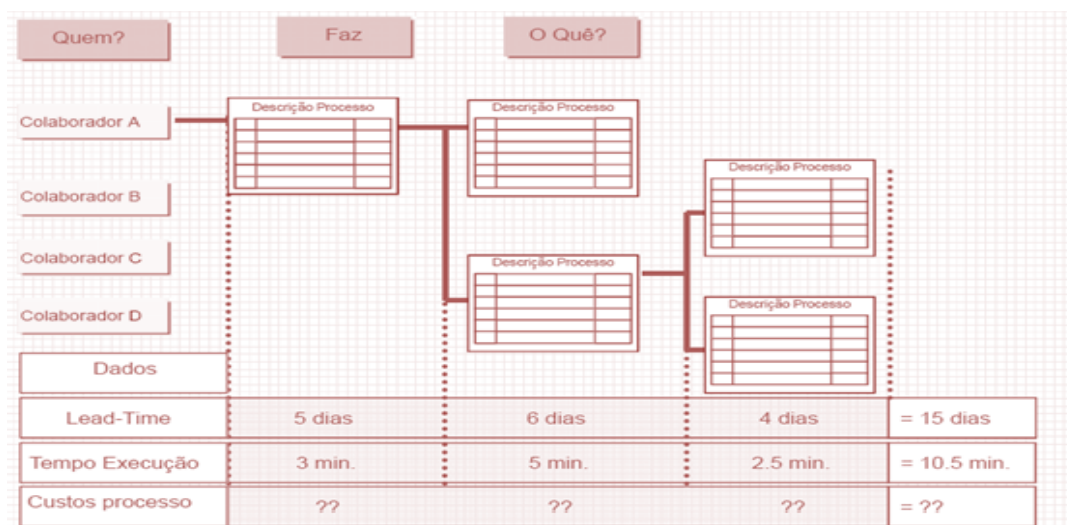


Figura 13 – “*Process Mapping*”

Fonte : “*Kaizen Institute*”

Segundo o Dr. Rogério Silva Ribeiro, o projecto “*Kaizen*” é uma filosofia de melhoria contínua que tem desta forma uma grande impacto e influência na política de gestão de risco visto que permite identificar aspectos negativos (ameaças) mas sobretudo aspectos positivos (oportunidades) do risco.

Estes projectos ajudam identificar e classificar os riscos potenciais e a desenvolver estratégias e planos de Gestão de Riscos, utilizando desta forma métodos, ferramentas e técnicas para analisar e comunicar os riscos identificados nomeadamente permite potencializar as oportunidades do risco. Cada risco pode ser decomposto numa causa e num efeito. A causa tem uma probabilidade e o efeito tem uma dimensão ou impacto.

Estas decisões estratégicas contemplam riscos que o Planeamento pretende antecipar, visando a sua minimização (riscos negativos) ou a sua potenciação (risco positivos).

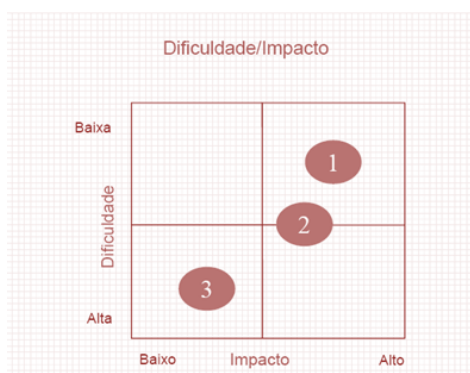


Figura 14 – Prioritização

Fonte : “*Kaizen Institute*”

Capítulo III – Caso da Sonae Indústria

3. Metodologias - Estudo e Análise do Caso da Sonae Indústria

3.1. Controlo Interno e Gestão de Risco da Sonae Indústria

3.1.1 Descrição da Sonae Indústria

A Sonae Indústria é uma organização que assenta na integridade dos seus princípios e em valores éticos, promovidos pelo topo da hierarquia através do exemplo. O compromisso para com a competência é bem ilustrado pelo facto de ser atribuído um prémio a muitos colaboradores em função do seu desempenho. Os diversos órgãos de gestão da sociedade são o resultado de uma filosofia de gestão e estilo de actuação que se baseia numa forte estrutura organizativa com uma atribuição adequada de autoridade e de responsabilidades. Políticas e procedimentos adequados na área de recursos humanos e a recente entrada em vigor do Código de Conduta constituem parte integrante desta estrutura.

3.1.2 Controlo Interno

A Sonae Indústria enfrenta uma diversidade de riscos, positivos e negativos quer internos quer externos, os quais têm de ser avaliados, estando por isso implantada uma cultura de prevenção e de detecção preventiva.

Tal como se referirá mais adiante, foi concebido um sistema integrado de gestão transversal de risco “*Enterprise-Wide Risk Management Framework*”, o qual é mantido devidamente actualizado. Foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das directivas dos órgãos de gestão.

A Sonae Indústria tem uma equipa específica de Processos de Negócio & Organização (“*Business Process & Organization*”), a qual, ao trabalhar com as operações locais e os departamentos corporativos, actua como um Centro de Excelência para a concretização de objectivos -chave, tais como:

- priorização, desenvolvimento e implementação de processos (incluindo actividades de controlo);
- manutenção de uma Biblioteca dos Processos (“*Process Library*”) que reúne todo o conhecimento e a documentação;
- definição das melhores práticas e avaliação do desempenho dos processos.

Na Sonae Indústria existe um conjunto significativo de actividades, tais como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho operacional, segurança dos activos e segregação de funções. A informação pertinente é identificada, recolhida e comunicada, num determinado prazo e de tal forma que permita que os colaboradores possam cumprir as suas responsabilidades.

A Sonae Indústria tem um departamento de Planeamento e Controlo de Gestão, que, apoiado em sistemas de informação sólidos, produz relatórios com informações operacionais, financeiras e relacionadas com questões de conformidade.

O Centro de Serviços Partilhados ajuda a garantir o alinhamento e a eficácia dos procedimentos e controlos. Os sistemas de controlo internos são monitorizados. Existem actividades permanentes de monitorização a decorrer, nomeadamente actividades regulares de supervisão e de gestão. Há avaliações separadas cujo âmbito e frequência dependem, antes de mais, da avaliação de riscos e da eficácia dos procedimentos de monitorização existentes.

Por exemplo, o departamento de Auditoria Interna delineou um plano anual, de forma a monitorizar o cumprimento dos procedimentos e das políticas. As deficiências de controlo interno são reportadas superiormente, sendo que os assuntos mais graves são reportados à gestão de topo e ao Conselho de Administração. São efectuados relatórios mensais para a comissão executiva e realizam-se reuniões trimestrais com a Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC).

A Sonae Indústria tem um nível razoável de confiança no sistema de controlo interno implementado. A comunicação da Visão, Valores e Princípios na organização reforça a importância do comportamento ético. A implementação do Código de Conduta, o instrumento “*Whistleblower*”, e a Comissão de Ética aumentam a cultura de controlo da organização.

3.1.3 Gestão de Riscos

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura da Sonae Indústria, está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis da organização.

A Gestão de Risco compreende os processos de identificação dos riscos potenciais, analisando o seu possível impacto nos objectivos estratégicos da organização e prevendo a probabilidade da sua ocorrência, de modo a determinar a melhor forma de gerir a exposição a esses riscos.

Realiza-se uma abordagem global para assegurar uma cobertura adequada e equilibrada do risco operacional, através da transferência deste para o painel ressegurador.

Os riscos relacionados com danos patrimoniais e perdas de exploração estão cobertos por uma apólice global, desenvolvida e implementada localmente.

A Sonae Indústria adopta esta apólice global como suporte aos processos de gestão de risco e está empenhada em melhorar, quer a protecção das fábricas, quer os níveis de prevenção, para reforçar esta parceria.¹⁵

¹⁵ Relatório do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2009 (pp.18 e 19)

3.1.4 A Organização da Gestão de Risco

O fabrico de painéis derivados de madeira é uma actividade industrial com um risco operacional muito significativo, quer de incêndio, quer de explosão.

Consequentemente, a gestão de risco operacional desenvolve a sua actividade na implementação de normas e na escolha de sistemas passíveis de redução dos riscos das unidades industriais.

Reconhecendo esta importância, e a transversalidade da função, a Gestão de Risco foi, no segundo trimestre de 2009, integrada no departamento responsável pela consolidação das melhores práticas Industriais, Ambientais, Energéticas e de Higiene e Segurança.

A área de Gestão de Risco foi individualizada em duas funções: Gestão de Risco Operacional e Gestão de Seguros de forma a focar a primeira no desenvolvimento e implementação de acções de mitigação de riscos nas operações industriais, e a segunda no desenvolvimento de competências para uma gestão mais racional e eficaz das várias políticas de seguros subscritas pelo Grupo.

A área de Gestão de Risco conta com uma equipa de duas pessoas a tempo inteiro: um responsável pela Gestão de Risco Operacional e outro pela Gestão dos Seguros.

Está formalmente constituída uma rede de Responsáveis pela Gestão de Risco por País, em cada um dos países onde a Sonae Indústria tem fábricas e, em cada uma das unidades industriais, existe um Responsável da Unidade pela Gestão de Risco.

A organização do Departamento Corporativo “*IndBest*” - “*Industrial Best Practices*” pode ser analisada no quadro em anexo:

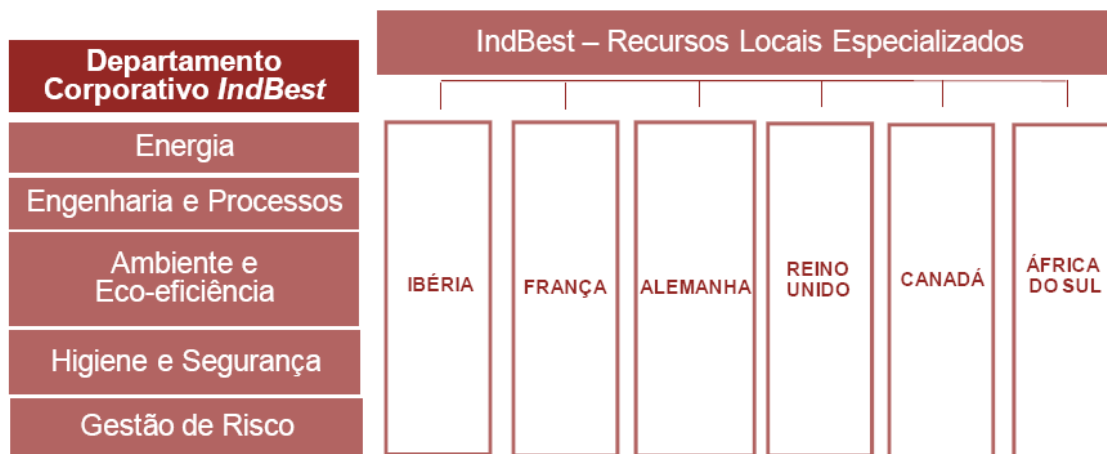


Figura 15 - Organização do Departamento Corporativo “*IndBest*”

Fonte : Relatório do Governo das Sociedades da Sonae Indústria de 2009

A função de Gestão de Risco tem também uma importante ligação ao departamento Corporativo de Planeamento e Controlo de Gestão, o qual tem sete pessoas e está dividido em três equipas, para permitir uma gestão mais eficaz dos desafios e alterações que os negócios enfrentam: a equipa de Reporte Corporativo, que é também responsável pela análise dos negócios, a equipa de Análise de Investimentos, e Grandes Projectos e a equipa de Planeamento Estratégico e Projectos Especiais.

3.2 Plano de Avaliação do Risco da Sonae Indústria

3.2.1 Método de Avaliação do Risco

A Gestão de Risco na organização está suportada numa metodologia “*standard*” e integrada, denominada “*Enterprise-Wide Risk Management*” (EWRM).

3.2.2 O Processo de Gestão de Risco Integrada

Em 2006, foi consolidado o processo de sistematização desencadeado em 2004, tendo sido perfeitamente integrado e alinhado com os objectivos estratégicos do negócio, visando a priorização, por um lado, dos riscos relevantes do negócio e, por outro, a identificação das acções para mitigar os seus impactos. Este processo percorreu a organização de forma transversal, envolvendo todos os países e funções corporativas.

O Modelo de Risco, construído em 2004 e revisto em 2006, agrega os riscos do negócio em três categorias (Riscos de Envolvente de Negócio, Riscos do Processo de Negócio e Riscos da Informação para a Tomada de Decisão), e contém a quantificação da Relevância (impacto no EBITDA e na eficiência operacional), assim como da Probabilidade (a frequência da ocorrência do acontecimento ou do cenário) de riscos críticos para a Sonae Indústria.

O Modelo de Risco é periodicamente actualizado e em 2008 foi incluído um novo risco, Preocupações da Comunidade, a fim de avaliar a influência - negativa ou positiva -, que a Sonae Indústria poderia exercer nas comunidades locais onde são desenvolvidas suas actividades.

Em 2009, e no âmbito da gestão do risco Preocupações da Comunidade, a Sonae Indústria inicio formalmente a actividade de um fórum de comunicação ambiental com a comunidade de “*White River*”, na África do Sul.

Este fórum foi constituído no contexto do projecto de expansão da capacidade produtiva da unidade industrial, que foi finalizado em 2009. As preocupações da comunidade centraram-se, essencialmente, em questões associadas à emissão de pó e ruído, com origem nas componentes mais antigas do processo industrial, que levarão a um extenso plano de investimentos, para mitigação dos problemas observados.

A gestão dos riscos financeiros, enquadrada nos riscos do processo do negócio, é efectuada e monitorizada no âmbito da actividade da função financeira.

3.2.3 A Gestão de Risco Operacional (Industrial)

Dado o risco associado à actividade industrial da Sonae Indústria e sendo esta uma das líderes mundiais do sector dos painéis derivados de madeira, seria inaceitável não ter capacidade para recuperar de forma cabal de um evento catastrófico. Por isso, a protecção de activos - chave bem como a prevenção de perdas são uma preocupação constante no Grupo, tendo sido definidas como prioridades para 2009.

Em 2009 foi realizado o “roll out” das Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS – “Corporate Operational Risk Standards”) que se tornaram a ferramenta de trabalho da gestão dos riscos operacionais.

Este programa é a base fundamental da estratégia de prevenção de perdas e de danos aos activos fixos, para todas as fábricas.¹⁶

¹⁶ Relatório do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2009 (pp.20)

3.2.4 Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS)

Este projecto foi desenvolvido para garantir uniformização de processos e procedimentos entre todas as geografias num esforço para melhorar a gestão do risco operacional, com menor ou nenhuma margem de incerteza.

Os CORS foram desenvolvidos com referência às normas internacionais, como NFPA - “*National Fire Protection Association*” e/ ou fichas da FM - “*Factory Mutual*”, tendo sido consideradas as melhores práticas de engenharia de protecção contra incêndios na Sonae Indústria, assim como da indústria da madeira. Todos os procedimentos foram elaborados por uma equipa constituída pela Gestão de Risco Corporativo, pelo Corrector Global de Seguros - “*Global Broker*”, pela Seguradora Principal - “*Fronting Insurance Company*” e por uma empresa de consultadoria externa, reconhecida pela totalidade do nosso painel de resseguradores, que garantiu a imparcialidade do projecto.

Internamente, foram também envolvidos outros departamentos como parceiros activos de todo o processo para garantir um amplo alcance do projecto, bem como mitigar todas as implicações transversais.

As Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS) estão divididas em três áreas:

1. Programas de Gestão e Procedimentos:

- Melhores práticas da indústria no que se refere a medidas de Prevenção de Perdas que envolvem o elemento humano;
- Preparação para emergências;
- Programas de Gestão (manutenção, equipamento para inspecções, formação, terceiros, limpeza).

2. Sistemas de Protecção contra Incêndios:

- Referência a normas reconhecidas internacionalmente, nomeadamente NFPA.
- Requisitos gerais na detecção e protecção contra incêndio em instalações industriais, especificações do abastecimento de água para incêndios e características dos materiais de construção;
- Integração de uma parte para práticas de vigilância (hardware).

3. Riscos Especiais:

- Conhecimento desenvolvido mundialmente na detecção de incêndios e protecção inerente à indústria de painéis de madeira: manuseamento e transporte de partículas molhadas e secas, secadores, prensas, etc;
- Questões específicas como as referentes às instalações de óleo térmico e hidráulico, armários e quadros eléctricos ou transformadores.

3.2.5 Inspeções Externas

A partir de 2009, os CORS passaram a ser os processos e procedimentos pelos quais as auditorias de risco se regem para verificar a exposição de cada unidade industrial. Isto permitiu uma maior transparência e harmonização no processo de auditorias.

O formato das auditorias externas manteve-se, com inspecções a todas as unidades, de dois em dois anos, sendo posteriormente emitido um relatório com um conjunto de recomendações e atribuído um índice de qualidade do risco para cada fábrica - QIN – “*Quality Index Number*”.

Desde 2000, o QIN global da Sonae Indústria tem melhorado continuamente de 5,8 em 2000 para 7,1 em 2009 (numa escala de 0 a 10). Em 2009, foram efectuadas 9 auditorias externas. Neste programa de inspecções externas foram introduzidas unidades industriais que ainda não tinham sido auditadas.

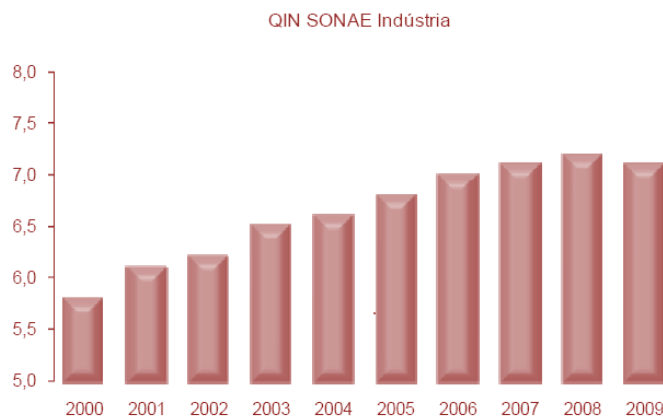


Gráfico 3 – QIN – "Quality Index Number"

Fonte : Relatório do Governo das Sociedades da Sonae Indústria de 2009

3.2.6 Inspeções Internas

É efectuada uma visita interna a todas as fábricas, de 18 em 18 meses, para analisar o ponto de situação das recomendações internas e externas anteriores e para avaliar o cumprimento das Normas Corporativas de Risco Operacional.

Em 2009, foram realizadas 4 inspeções internas dado que o enfoque foi dado ao processo de implementação dos CORS. Foram realizados dois workshops para promoção da importância destas normas.¹⁷

¹⁷ Relatório do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2009 (pp.21 a 22)

3.2.7 Formulário de Auto-Avaliação

Desde o ano 2000 que existe um formulário de auto-avaliação (SIF – “*Self Inspection Form*”) lançado trimestralmente, de forma automática, para todas as unidades fabris.

Com a implementação dos CORS foi lançado, no primeiro trimestre de 2009, uma nova aplicação informática, já considerando as alterações introduzidas.

Este formulário avalia 70 pontos, agrupados em 5 categorias (Activos, Gestão/Liderança, Pessoas, Processo e Terceiros). Todas as não - conformidades detectadas automaticamente geram uma acção correctiva onde fica registada a acção a desencadear para solucionar a não conformidade, o prazo e as responsabilidades correspondentes. Trimestralmente, o sistema faz um acompanhamento das acções correctivas pendentes.

3.2.8 Plano de Risco 2004-2013

Todos os planos individuais das fábricas (que são actualizados anualmente) definem um conjunto de medidas a tomar, visando o cumprimento, até 2013, das Normas Corporativas de Risco Operacional. Os principais objectivos são:

- ✚ Melhorar o nível de risco das instalações da Sonae Indústria, fomentando uma maior segurança das pessoas e dos activos, minimizando eventuais períodos de interrupção de negócio.
- ✚ Obter um retorno financeiro, reflectido no prémio do seguro (a demonstração real da preocupação com a prevenção de danos).
- ✚ Constituir a base para a preparação do orçamento anual para o investimento em medidas de Prevenção de Danos e estabelecer prioridades, com base no impacto na Prevenção de Danos.

O Plano de Risco 2004-2013 é parte integrante do Plano Director Industrial da Sonae Indústria, o qual consiste do planeamento do investimento, para cada fábrica, nos próximos 5 anos.¹⁸

¹⁸ Relatório do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2009 (pp.22 e 23)

3.3 Identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade

De acordo com o Relatório Anual das Contas Individuais e Consolidadas do exercício de 2009, o principal risco financeiro que a Sonae Indústria enfrenta, prende-se com o risco de crédito sobre clientes, isto é, o risco de um cliente pagar mais tarde ou não pagar os bens adquiridos essencialmente por falta de liquidez.

De forma a mitigar este risco, a Sonae Indústria tem vindo a implementar procedimentos de gestão de crédito e processos de aprovação de crédito cada vez mais organizados e possui seguros de crédito sempre que necessário.

Os riscos económicos que a Sonae Indústria incorrem são: risco de taxa de juro, risco de taxa de câmbio e risco de liquidez.

O risco da taxa de juro advém da proporção relevante de dívida a taxa variável incluída no Balanço Consolidado, e dos consequentes “*cash flows*” de pagamento de juros. Regra geral a Sonae Indústria não cobre por meio de derivados financeiros a sua exposição às variações de taxas de juro.

Esta abordagem baseia-se no princípio da existência de uma correlação positiva entre os níveis de taxa de juro e o “*cash flow*” operacional antes de juros líquidos”, que cria um “*hedging*” natural ao nível do “*cash flow*” operacional após juros líquidos para a Sonae Indústria.

O risco da taxa de câmbio é consequência da Sonae Indústria enquanto Grupo geograficamente diversificado, com subsidiárias localizadas em três continentes diferentes. O Balanço e a Demonstração de Resultados encontram-se expostos a risco de câmbio de translação e as subsidiárias da Sonae Indústria encontram-se expostas a risco de taxa de câmbio tanto de translação como de transacção. Sempre que possível e economicamente viáveis, as empresas do Grupo procuram compensar os “*cash flows*” positivos e negativos denominados na mesma divisa estrangeira. Ainda como regra geral, em situações em que exista risco cambial relevante em resultado da actividade operacional envolvendo divisas que não a divisa local de cada subsidiária, o risco cambial deve ser mitigado através da contratação de derivados cambiais levados a cabo na subsidiária exposta ao referido risco.

O risco de liquidez prende-se sobretudo com o objectivo que a sociedade possui de garantir capacidade para obter atempadamente o financiamento necessário para poder levar a cabo as suas actividades de negócio, implementar a sua estratégia, e cumprir com as suas obrigações de pagamento quando devidas, evitando ao mesmo tempo a necessidade de obter financiamento em condições desfavoráveis.

Com este propósito, a gestão de liquidez concentra-se principalmente no planeamento financeiro consistente, na diversificação de fontes de financiamento e de maturidades da dívida emitida.

Relativamente aos riscos jurídicos, o principal risco da actividade do Grupo prende-se com alterações legislativas que possam ocorrer ao nível do exercício da actividade (legislação ambiental e do trabalho, entre outras) que podem onerar de tal forma o exercício da actividade que a sua rentabilidade pode ficar afectada.

3.3.1 *Riscos de Processos*

Riscos Financeiros

1) *Risco de crédito*

a) Créditos sobre clientes

O risco de crédito, na Sonae Indústria, resulta maioritariamente dos créditos sobre os seus Clientes, relacionados com a actividade operacional. O principal objectivo da gestão de risco de crédito, na Sonae Indústria, é garantir a cobrança efectiva dos recebimentos operacionais de Clientes em conformidade com as condições negociadas. De modo a mitigar o risco de crédito que deriva do potencial incumprimento de pagamento por parte dos clientes, as empresas do Grupo expostas a este tipo de risco têm implementado procedimentos de gestão de crédito e processos de aprovação de crédito e possuem seguros de crédito sempre que necessário.

b) Outros activos financeiros para além de Créditos sobre Clientes

Para além dos activos resultantes das actividades operacionais, as empresas do Grupo detêm activos financeiros decorrentes do seu relacionamento com Instituições Financeiras, tais como depósitos bancários, investimentos financeiros e derivados financeiros (com valor de mercado positivo). Consequentemente, existe também risco de crédito associado ao potencial incumprimento pecuniário das Instituições Financeiras que são contraparte nestes relacionamentos. Como regra, os activos financeiros decorrentes deste relacionamento com Instituições Financeiras envolvem contrapartes com “*rating*” mínimo de “*Investment Grade*”. Por outro lado, de um modo geral, a exposição relacionada com este tipo de activos financeiros é amplamente diversificada e de duração limitada no tempo.

Riscos de Mercado

1) *Risco de Taxa de Juro*

Em resultado da proporção relevante de dívida a taxa variável no seu Balanço Consolidado, e dos consequentes “*cash flows*” de pagamento de juros, a Sonae Indústria encontra-se exposta a risco de taxa de juro. Regra geral a Sonae Indústria não cobre por meio de derivados financeiros a sua exposição às variações de taxas de juro. Esta abordagem baseia-se no princípio da existência de uma correlação negativa entre os níveis de taxa de juro e o “*cash flow*” operacional antes de juros líquidos, que cria um “*hedging*” natural ao nível do “*cash flow*” operacional após juros líquidos para a Sonae Indústria. Como excepções à política geral sobre gestão de risco de taxa de juro, a Sonae Indústria pode contratar derivados de taxa de juro.

2) *Risco de Taxa de Câmbio*

O Balanço e a Demonstração de Resultados encontram-se expostos ao risco de câmbio de translação e as subsidiárias da Sonae Indústria encontram-se expostas ao risco de taxa de câmbio dado a diversidade do Grupo geograficamente, com subsidiárias localizadas em quatro continentes diferentes. Como regra do Grupo, sempre que possível e economicamente viáveis, as empresas do Grupo procuram compensar os “*cash flows*” positivos e negativos denominados na mesma divisa estrangeira. Em situações em que exista risco cambial relevante em resultado da actividade operacional envolvendo divisas que não a divisa local de cada subsidiária, o risco cambial deve ser mitigado através da contratação de derivados cambiais levados a cabo na subsidiária exposta ao referido risco.

As empresas do Grupo não contratam derivados cambiais com objectivos de “*trading*”, geração de proveitos ou fins especulativos. Como política, o risco de translação em resultado da conversão do Investimento (Capitais Próprios) em subsidiárias não Euro, não é coberto uma vez que estes investimentos são considerados de longo prazo e se assume que a cobertura destes valores não acrescenta valor no longo prazo. Os ganhos e as perdas relacionados com a conversão a diferentes taxas de câmbio dos valores de Capitais Próprios denominados em

outras divisas que não o Euro, são contabilizados na rubrica Reservas de Conversão, incluída na rubrica Reservas e resultados transitados do balanço consolidado.

3) *Risco de Liquidez*

A gestão de risco de liquidez, na Sonae Indústria, tem por objectivo garantir que a sociedade possui capacidade para obter atempadamente o financiamento necessário para poder levar a cabo as suas actividades de negócio, implementar a sua estratégia, e cumprir com as suas obrigações de pagamento quando devidas, evitando ao mesmo tempo a necessidade de obter financiamento em condições desfavoráveis.

Com este propósito, a gestão de liquidez no Grupo compreende os seguintes aspectos:

- a) Planeamento financeiro consistente baseado em previsões de “*cash flows*” quer ao nível das operações (países), quer ao nível consolidado, de acordo com diferentes horizontes temporais (semanal, mensal, anual e plurianual);
- b) Diversificação de fontes de financiamento;
- c) Diversificação das maturidades da dívida emitida de modo a evitar a concentração excessiva em curtos períodos de tempo das amortizações de dívida;
- d) Contratação com Bancos de relacionamento, de linhas de crédito de curto prazo “*committed e uncommitted*”, programas de papel comercial, e outros tipos de operações financeiras (como é o caso do programa de securitização de créditos comerciais), assegurando um balanceamento entre níveis adequados de liquidez e de “*commitment fees*” suportados.¹⁹

¹⁹ Relatório Anual das Contas Individuais e Consolidadas da Sonae Indústria do exercício de 2009 (pp.14 a 16)

3.4 Visita às Instalações da Sonae Indústria de Revestimentos, S.A

A Sonae Indústria de Revestimentos, S.A é uma das empresas pertencentes ao grupo Sonae Indústria. A visita à fábrica realizou-se no dia 10 de Setembro de 2010.

As responsáveis pela visita foram a Dra. Elvira Cardoso, “*Production Manager*”; Dra. Lara Cerdeira, “*Team Leader of Production*” e Dra. Susana Sousa e Silva que faz parte do departamento de “*Environment*”.

Instalações

As Instalações da Sonae Indústria de Revestimentos, S.A situam-se no Parque de Negócios da Maia do Grupo Sonae, no lugar do Espido, na freguesia da Maia, Concelho da Maia, Distrito do Porto.



Figura 16 – Fotos da fábrica da Sonae Indústria de Revestimentos S.A

Fonte : Folheto Informativo da visita à Sonae Indústria de Revestimentos S.A

Enquadramento Histórico

A Sonae foi fundada em 1959 na Maia, onde tem a sua sede, com o objectivo de produzir termolaminados decorativos.

A sua denominação actual surgiu a partir das iniciais da designação social da empresa: Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, e o produto com que consolidou a sua presença no mercado, o laminite, ainda hoje é a marca do laminado decorativo da Sonae.

O processo de diversificação da Sonae inicia-se em 1971, ao assumir o controlo da Novopan, uma fábrica de aglomerado de madeira situada em Rebordosa, Paredes, perto do Porto. Instala também a primeira linha de revestimento melamínico em Portugal e inicia-se na produção de componentes para mobiliário e decoração.

Em 1975 a Sonae inicia a actividade no sector da química industrial, através da produção de resinas melamínicas e fenólicas.

A década de 80 é o período de forte expansão da actividade industrial, com investimentos importantes que, em 1979, se traduziram no aumento da capacidade instalada de componentes e de revestimento de aglomerado. Em 1982 arrancam as unidades de formaldeído e de resinas ureicas. O objectivo de liderança no sector de aglomerado de madeira em Portugal inicia-se em 1984 com a aquisição da Agloma - então a maior unidade produtora do país - cuja modernização inicia de imediato.

Em 1986, a Sonae reorganiza-se agrupando o universo das suas empresas em Áreas Estratégicas de Negócios, surgindo entre outras a Área Indústria. Em 1987 a Sonae adquire a Siaf e Paivoplan em Portugal.

Em finais de 1988 é constituída a holding do Grupo - a Sonae investimentos, SGPS - e ocorrem substanciais alterações na organização. O património industrial da unidade da Maia foi integrado na Sonae Indústria de Revestimentos, SA e nasce a Sonae Produtos e Derivados Florestais, SA, que passou a ser a empresa responsável pela gestão da Área Indústria.

Entre 1987 e 1989, a Sonae consolida a posição de líder no sector de aglomerado de madeira, em Portugal, adquirindo sucessivamente a Siaf e a Paivopan, e inicia a internacionalização dos seus negócios, adquirindo a Spanboard, na Irlanda do Norte.

Por outro lado, inicia na Siaf um importante investimento de raiz: uma unidade de Aglomerado de fibras (MDF) localizada em Mangualde, que arranca em 1990.

Em 1990 a Sonae era já o maior Grupo não financeiro de capitais maioritariamente portugueses e, no ano seguinte, dá-se outra importante reorganização, tendo em vista uma maior focalização nos negócios que, para tal, foram integrados em distintas sub-holdings. Surge, então, a Sonae Indústria, SGPS.²⁰

Produtos

A Dra. Elvira Cardoso e a Dra. Lara Cerdeira descreveram os Produtos e o Processo da seguinte forma:

a) Termolaminado de Alta Pressão (HPL):

Placa constituída por camadas de papel impregnado com resinas termoendurecíveis e ligadas por ação de calor e duma pressão superior a 7MPa (70Kg/cm²).

- No Papel impregnado com resinas melamínica, os papéis podem ter impressos motivos decorativos.
- No Papel impregnado com resina fenólica, o número de camadas varia com a espessura pretendida.

b) Principais características

Propriedades físicas -mecânicas:

- ✚ Resistência ao desgaste, ao impacto e a produtos químicos e domésticos.
- ✚ Facilidade de limpeza.

c) Exemplos de Aplicações

- ❖ Mobiliário de escritório, de cozinha, divisórias, portas, entre outros;
- ❖ Revestimento de pisos para pavimentos flutuantes;
- ❖ Decoração de revestimento de paredes interiores; transportes públicos, fachadas de edifícios.

²⁰ Video ilustrativo sobre a História da Sonae – exibido durante a visita às instalações da Sonae Indústria de Revestimentos, S.A no dia 10 de Setembro de 2010

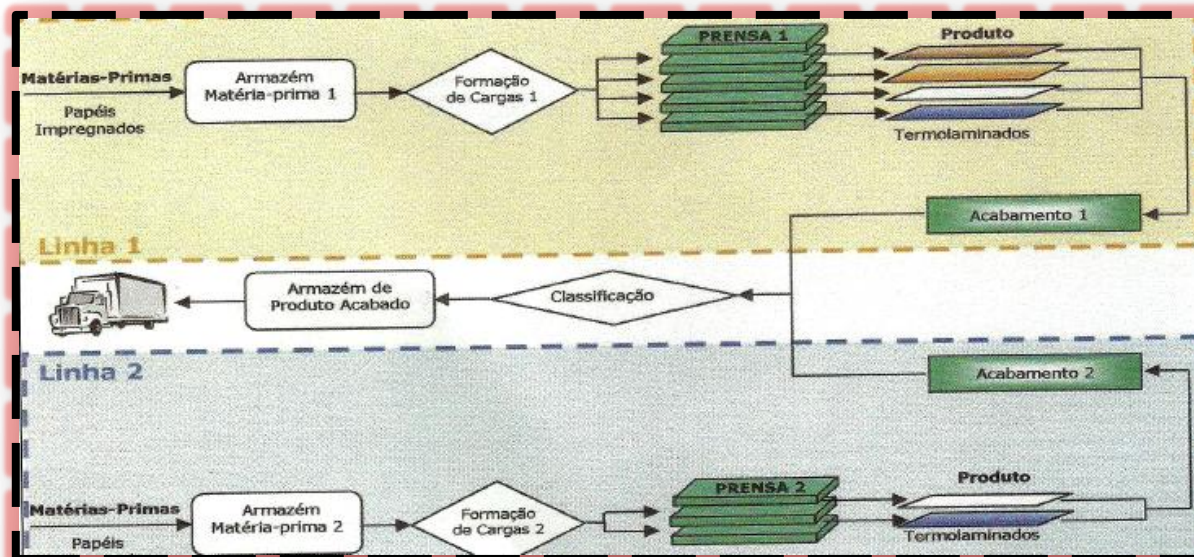
Processo

Figura 17 - Diagrama do Processo

Fonte : Folheto Informativo da visita à Sonae Indústria de Revestimentos S.A

Serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

O Serviço de Higiene e Segurança (SHST) e o Serviço de Medicina e Saúde do Trabalho (SST) estão hierárquica e funcionalmente inseridos, respetivamente, no Departamento de Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança, e no Departamento de Recursos Humanos.

Sendo que a SHST é uma estrutura interna (serviço Interno) apoiada por consultores externos e o SST é uma estrutura externa (serviço externo) constituída por um médico do trabalho e três enfermeiros de apoio.

Segundo a Dra. Susana Sousa e Silva os serviços SHST orientam a sua acção para os seguintes objectivos:

- Estabelecimento e manutenção de condições que assegurem a integridade física e mental dos trabalhadores;
- Desenvolvimento de condições e meios que assegurem a informação, a formação e a participação dos trabalhadores, bem como, as adequadas medidas de prevenção de riscos profissionais.

Gestão de Risco Operacional

Tal como já mencionado anteriormente, dado o risco associado à atividade industrial da Sonae Indústria e sendo esta líder mundial do sector dos painéis derivados de madeira, existe por isso uma necessidade de proteção de ativos - chave bem como a prevenção de perdas. Em 2009 foi realizado o “roll out” das Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS – “*Corporate Operational Risk Standards*”) que se tornaram a ferramenta de trabalho da gestão dos riscos operacionais. Este programa é a base fundamental da estratégia de prevenção de perdas e de danos aos ativos fixos, para todas as fábricas.²¹ Este projeto foi desenvolvido para garantir uniformização de processos e procedimentos entre todas as geografias num esforço para melhorar a gestão do risco operacional, com menor ou nenhuma margem de incerteza.

²¹ Relatório do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2009 (pp.20)

Capítulo IV –

Formulação de Questões a investigar

e

Análise dos Resultados

4 Formulação de Questões a investigar e Análise dos Resultados do caso em estudo

Objectivos

De acordo com os objectivos da Dissertação e com base na revisão bibliográfica, foi efectuado um estudo sobre Gestão de Risco dos quais foram testadas as seguintes Hipóteses (H) subsequentes:

H1) Avaliar a opinião geral sobre Gestão de Risco;

H2) Se Gestão de Risco tem impacto nas funções desempenhadas;

H3) Se a Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afectar os objectivos de negócio e numa perspectiva de continuidade dos negócios.

H4) Se Gestão de Risco é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis da organização.

Recolha de Dados

O método de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário efectuado online através do site [surveymonkey](http://www.surveymonkey.com/s/33FTTS7) com o acesso ao respectivo inquérito através do link <http://www.surveymonkey.com/s/33FTTS7> tendo a posterior análise de dados sido realizada através do programa informático deste site.

Para a escolha do método a utilizar, na presente investigação, foram consideradas as vantagens na adopção do mesmo, designadamente:

- A possibilidade de definir com precisão o tópico relativamente ao qual se pretende a informação;
- Os inquiridos detêm a informação que o investigador pretende obter;
- As respostas dos diferentes inquiridos a uma determinada pergunta podem ser validamente comparadas entre si.

Os aspectos relacionados com o tempo disponível para a execução deste trabalho e o tamanho da amostra pretendida, influenciaram na escolha do método a utilizar.

Amostra

Para este objecto de estudo foram distribuídos vinte e oito inquéritos tendo sido recolhidos vinte e cinco. Entre as quais dezoito pertencentes à Sonae Indústria, duas da Sonae Capital, uma da SC – Sociedade de Consultadoria e duas da Sonae Turismo, uma de Gabinete Contabilidade e uma de “*Project Manager and Owner*”.

Com o objectivo de obter uma amostra com representatividade significativa, abrangeu-se os departamentos e as funções mais importantes no contexto do tema de Gestão de Risco.

A natureza da amostra é estratificada e procurou-se abranger o máximo de categorias profissionais dos colaboradores que desempenham funções relacionadas com o tema em estudo.

Desta forma, foram abrangidos da Sonae Indústria, quatro pessoas do departamento de “*Auditing & Risk Management*”, entre as quais um “*Manager de Internal Audit*” e as restantes “*Internal Audit*”.

Foram abrangidos também duas “*Controlling’s*” de “*Corporate Planning and Management Control*”, uma de “*Accounts Payable*”, quatro de “*Cash & Banking*” das quais uma delas “*Group Leader*” e outra “*Team leader*”, uma de “*Global Information technology team – SAP Logistics*”, duas de “*Finance*”.

Inclui também “*Chief Financial Officer da Ibéria (CFO)*” e de “*Insurance Manager*” do departamento “*Indbest*”.

Das restantes empresas inclui quatro de Planeamento de controlo de Gestão, um Administrador, uma de “*Project Manager /Owner*” e por último uma de um Gabinete de Contabilidade.

Em termos de formação académica este inquérito abrangiu cerca de 80% de licenciatura restantes de Mestrados.

O Questionário dividiu-se nas seguintes secções:

- A) Como identificar, avaliar e informar os Riscos de Negócio?
- B) Quais os Modelo de Riscos e de processos de negócio?
- C) Como implementar a Gestão de Risco?
- D) Como articular a Gestão de Risco com o Planeamento Estratégico e com a Contabilidade de Gestão?
- E) Como é a Gestão de Risco da Sonae Indústria?
- F) Qual é o Plano de Avaliação do Risco da Sonae Indústria?
- G) Dados Complementares

A estrutura do questionário foi pensada no sentido de se conseguir, numa fase inicial, a recolha das opiniões dos inquiridos sobre Gestão de Risco e numa fase posterior obter uma caracterização profissional do inquirido e avaliar se têm conhecimentos sobre o tema por via académica ou pela empresa ou por ambas. Sucessivamente avaliar também se a Gestão de Risco tem impacto nas funções que desempenham, se é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afectar os objectivos de negócio e numa perspectiva de continuidade dos negócios e se é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis da organização.

O questionário pode ser consultado no Apêndice 5

*Análise dos Resultados**H1) Avaliar a opinião geral sobre Gestão de Risco*

PÁGINA: COMO IDENTIFICAR, AVALIAR E INFORMAR OS RISCOS DE NEGÓCIO ?

1. A Gestão de Riscos é uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas actividades. O processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada actividade individual e no conjunto de todas as actividades. Gestão de Riscos diz respeito aos aspectos negativos e positivos (oportunidades) do risco e tem como objetivos, identificar e classificar os riscos potenciais, ajudar a desenvolver estratégias e planos de Gestão de Riscos e utilizar métodos, ferramentas e técnicas para analisar e comunicar os riscos identificados.

 Criar gráfico  Baixar

	% de respostas
Concordo Totalmente	32,0%
Concordo	68,0%
Sem opinião	0,0%
Discordo	0,0%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique) Mostrar respostas	8,0%

PÁGINA: QUAIS OS MODELOS DE RISCOS E DE PROCESSOS DE NEGÓCIO ?

2. Modelo conceptual de "Risk Management" é uma efectiva abordagem de gestão de risco que procura oferecer uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, transformando os riscos em possíveis oportunidades. O Business Risk Management Process (BRMP) é pois um modelo com uma abordagem sistemática para construir e melhorar as capacidades de gestão de riscos que permite avaliar os riscos de negócio (identificar, localizar e medir), desenvolvimento de estratégia de gestão de riscos de negócio (evitar, reduzir, reter, explorar, e transferir), implementar capacidade para gerir riscos, monitorar a performance dos riscos de negócio, melhoria contínua das capacidades de gestão de riscos de negócio e informação para a tomada de decisões.

 Criar gráfico  Baixar

	% de respostas
Concordo Totalmente	27,3%
Concordo	68,2%
Sem opinião	4,5%
Discordo	0,0%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique)	0,0%

3. Na Sonae Indústria, a Gestão de Risco na organização está suportada numa metodologia “standard” e integrada, denominada “Enterprise-Wide Risk Management” (EWRM) o qual é mantido devidamente actualizado, em que foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das directivas dos órgãos de gestão. Sendo a Sonae Indústria líder mundial do sector dos painéis derivados de madeira e dado o risco associado à actividade industrial, existe por isso uma necessidade de protecção de activos - a prevenção de perdas.

[Criar gráfico](#) [Baixar](#)

	% de respostas
Concordo Totalmente	60,9%
Concordo	30,4%
Sem opinião	4,3%
Discordo	0,0%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique) Mostrar respostas	8,7%

PÁGINA: COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO DE RISCO ?

4. As diferentes fases de implementação de um “Business Risk Management Proces”s (BRMP) passam por informação e preparação dos gestores de topo (predisposição para mudar e fomentar); contratação de especialistas, externos ou internos, de gestão de riscos e definição de um plano calendarizado de implementação. Bem como elaboração de um Manual de “Risk Management” promoção de acções de informação e motivação para o empenho de todos os colaboradores da organização no processo e acções dirigidas de formação dos quadros superiores, chefias intermédias e colaboradores directamente envolvidos. Passa também pelo desenvolvimento de um projecto experimental; análise dos resultados do projecto experimental e introdução dos ajustamentos considerados necessários; e por último implementação global, monitorização e ajustamento sistemático e continuado.







[Criar gráfico](#) [Baixar](#)

	% de respostas
Concordo Totalmente	31,6%
Concordo	57,9%
Sem opinião	5,3%
Discordo	5,3%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique)	0,0%

5. Na Sonae Indústria, a Gestão de Risco na organização é suportada pela metodologia “standard” e integrada, denominada “Enterprise-Wide Risk Management” (EWRM) com base nas Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS) em que este projecto foi desenvolvido para garantir uniformização de processos e procedimentos entre todas as geografias num esforço para melhorar a gestão do risco operacional, com menor ou nenhuma margem de incerteza.

[Criar gráfico](#)

[Baixar](#)





		% de respostas
Concordo Totalmente		21,1%
Concordo		31,6%
Sem opinião		26,3%
Discordo		15,8%
Discordo Totalmente		5,3%
Outro (especifique) Mostrar respostas		5,3%

PÁGINA: COMO ARTICULAR GESTÃO RISCO/PLANEAMENTO ESTRATÉGICO/CONTABILIDADE...

6. O processo de “Risk Management” depende de sistemas de Planeamento Estratégico e de Contabilidade de Gestão adequados. Tais sistemas constituem a base sistemática para o escrutínio, a avaliação e o relato dos riscos de negócio.

[Criar gráfico](#)

[Baixar](#)

		% de respostas
Concordo Totalmente		26,3%
Concordo		68,4%
Sem opinião		0,0%
Discordo		5,3%
Discordo Totalmente		0,0%
Outro (especifique) Mostrar respostas		5,3%

7. Na Sonae Indústria é claramente evidenciada a articulação da Gestão de Risco com o Planeamento estratégico e com a Contabilidade de Gestão. As decisões estratégicas na Sonae Indústria contemplam riscos que o Planeamento pretende antecipar, visando a sua minimização (riscos negativos) ou a sua potenciação (risco positivos). [Criar gráfico](#) [Baixar](#)

	% de respostas
Concordo Totalmente	21,1%
Concordo	47,4%
Sem opinião	26,3%
Discordo	5,3%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique)	0,0%

PÁGINA: COMO É A GESTÃO DE RISCO DA SONAE INDÚSTRIA ?

8. A Sonae Indústria tem uma equipa específica de Processos de Negócio & Organização (“Business Process & Organization”), a qual, ao trabalhar com as operações locais e os departamentos corporativos, actua como um Centro de Excelência para a concretização dos objectivos – chave. A Gestão de Risco está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis da organização. Compreende os processos de identificação dos riscos potenciais, analisando o seu possível impacto nos objectivos estratégicos da organização e prevendo a probabilidade da sua ocorrência, de modo a determinar a melhor forma de gerir a exposição a esses riscos. [Criar gráfico](#) [Baixar](#)

	% de respostas
Concordo Totalmente	26,3%
Concordo	52,6%
Sem opinião	15,8%
Discordo	5,3%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique)	0,0%

PÁGINA: QUAL É O PLANO DE AVALIAÇÃO DO RISCO DA SONAE INDÚSTRIA...

9. Na Sonae Indústria, todos os planos individuais das fábricas (que são actualizados anualmente) definem um conjunto de medidas a tomar, visando o cumprimento, até 2013, das Normas Corporativas de Risco Operacional. Os principais objectivos são melhorar o nível de risco das instalações da Sonae Indústria, fomentando uma maior segurança das pessoas e dos activos, minimizando eventuais períodos de interrupção de negócio, obter um retorno financeiro, reflectido no prémio do seguro (a demonstração real da preocupação com a prevenção de danos) e constituir a base para a preparação do orçamento anual para o investimento em medidas de Prevenção de Danos e estabelecer prioridades, com base no impacto na Prevenção de Danos.

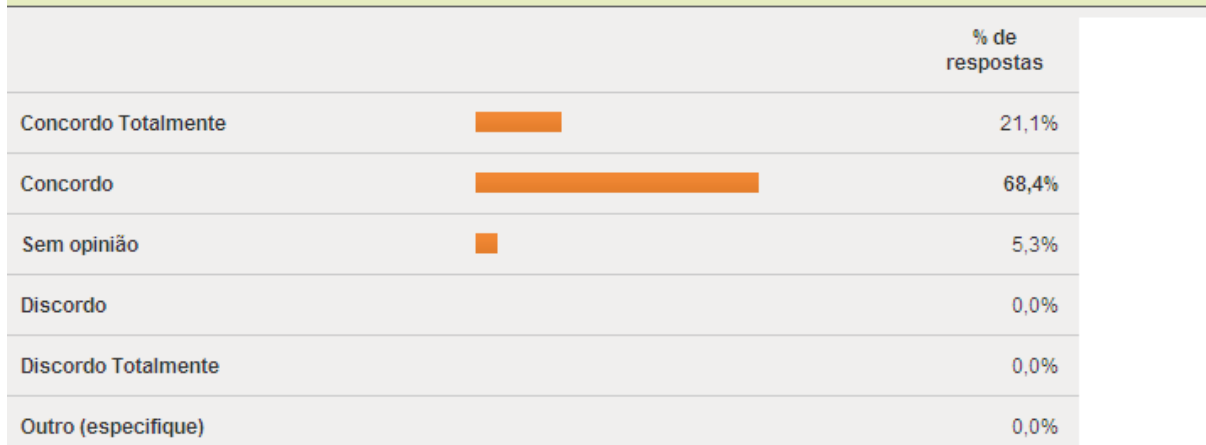


Figura 18 – Respostas às questões formuladas

Apêndice 6

Resumo das respostas às questões formuladas

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
Concordo Totalmente	32%	27%	61%	32%	21%	26%	21%	26%	21%
Concordo	68%	68%	30%	58%	32%	68%	47%	53%	68%
Sem opinião		5%	4%	5%	26%		26%	16%	5%
Discordo				5%	16%	5%	5%	5%	
Discordo Totalmente					5%				
Outro	8% *		9%		5%	5%			

Figura 19 – Resumo das respostas às questões formuladas

Apêndice 7

Após análise dos inquéritos, constatou-se que houve respostas a duas opções de cada questão, principalmente à opção Outro e mais uma das restantes opções de resposta.

No que diz respeito a opção Outro as respostas foram diversificadas.

Em relação à questão 1 (Q1) obteve-se as seguintes respostas:

“... deve também existir uma forte orientação para definição de medidas de mitigação dos riscos identificados”; que “Gestão do Risco é sobretudo, uma das formas de maximização do valor de uma entidade”.

A questão 3 (Q3) obteve-se os seguintes comentários:

“A Sonae Industria não é o líder mundial, mas um dos líderes mundiais no sector de derivados de madeira”.

A questão 5 (Q5) na opção Outro obteve a seguinte resposta:

“o EWRM é uma ferramenta da gestão e risco relativamente ao CORS é a norma que a SI definiu para proteger ativos físicos. A SI desenvolveu e tem implementadas mais normas como os H&S standards e os Environment Standards o oneworld sales e purchases.”

Por último à questão 6 (Q6) a resposta à opção Outro foi:

“...para identificar e medir sim - depende de muitos mais...”

Em relação aos conhecimentos de Gestão de Risco, obteve-se os seguintes resultados: 68% respondeu que “sim” mas sem especificação, 8% por “via académico”, 8% por “via da empresa”, 12% “ambas” e 4% “ nenhuns” conhecimentos de Gestão de Risco”.

H2) Se Gestão de Risco tem impacto nas funções desempenhadas

Após análise dos resultados dos inquéritos, obteve-se que 88% dos inquiridos respondeu que “Sim” cerca de 4% respondeu que “Não” e 8% que “Talvez”.

H3) Se a Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afetar os objetivos de negócio e numa perspetiva de continuidade dos negócios.

As respostas obtidas cerca de 96% respondeu que “Sim” e cerca de 4% que “Talvez”

H4) Se Gestão de Risco é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis da organização.

Obteve-se 100% das respostas que “Sim”

Capítulo V – Conclusão

5. Conclusões e considerações gerais

O presente trabalho em Gestão de Risco com o caso em estudo da Sonae Indústria teve por base um objectivo geral, que constitui em investigar de forma a dar resposta às questões geradoras mencionadas na Introdução desta Dissertação.

Assim, seguidamente irá proceder-se à apresentação das principais conclusões que, em termos gerais, é possível retirar do desenvolvimento desta dissertação, que assenta fundamentalmente no seguinte:

i) Quais os conceitos e teorias fundamentais de risco de negócios?

a) Como identificar, avaliar e informar os riscos de negócio?

Após análise dos resultados obtidos do inquérito efectuado conclui-se que 68% dos inquiridos concordam e cerca de 32% concordam totalmente com o seguinte:

Gestão de Riscos é uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas actividades. O processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada actividade individual e no conjunto de todas as actividades.

Gestão de Riscos diz respeito aos aspectos negativos e positivos (oportunidades) do risco e tem como objectivos, identificar e classificar os riscos potenciais, ajudar a desenvolver estratégias e planos de Gestão de Riscos e utilizar métodos, ferramentas e técnicas para analisar e comunicar os riscos identificados.

Desta forma cada risco pode ser decomposto numa causa e num efeito. A causa tem uma probabilidade e o efeito tem uma dimensão ou impacto de acordo com “*The Institute of Risk Management*”

A Sonae Indústria enfrenta uma diversidade de riscos positivos e negativos quer internos quer externos, os quais têm de ser avaliados, estando por isso implantada uma cultura de prevenção e de detecção preventiva de acordo com os Relatórios do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2009 e 2010.

b) *Quais os Modelo de Riscos e de processos de negócio?*

Após análise dos resultados obtidos do inquérito efectuado conclui-se que 68% dos inquiridos concordam e cerca de 27% concordam totalmente que o Modelo conceptual de “*Risk Management*” é uma efectiva abordagem de gestão de risco que procura oferecer uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, transformando os riscos em possíveis oportunidades. e que o Business Risk Management Process (BRMP) é pois um modelo com uma abordagem sistemática para construir e melhorar as capacidades de gestão de riscos.

Este modelo permite avaliar os riscos de negócio (identificar, localizar e medir), desenvolvimento de estratégia de gestão de riscos de negócio (evitar, reduzir, reter, explorar, e transferir), implementar capacidade para gerir riscos, monitorar a performance dos riscos de negócio, melhoria contínua das capacidades de gestão de riscos de negócio e informação para a tomada de decisões de acordo com o modelo de Artur Andersen.

Cerca de 30% dos inquiridos concordam e cerca de 61% concordam totalmente que na Sonae Indústria, a Gestão de Risco na organização está suportada numa metodologia “*standard*” e integrada, denominada “*Enterprise-Wide Risk Management*” (EWRM) o qual é mantido devidamente actualizado, em que foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das directivas dos órgãos de gestão.

Sendo a Sonae Indústria uma das líderes mundiais do sector dos painéis derivados de madeira e dado o risco associado à actividade industrial, existe por isso uma necessidade de protecção de activos - a prevenção de perdas.

Foi realizado o “*roll out*” das Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS – “*Corporate Operational Risk Standards*”) que se tornaram a ferramenta de trabalho da gestão dos riscos operacionais (industrial). Este programa é a base fundamental da estratégia de prevenção de perdas e de danos aos activos fixos, para todas as fábricas de acordo com os Relatórios do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2009 e 2010.

c) *Como implementar a Gestão de Risco?*

Após análise dos resultados cerca de 58% dos inquiridos concordam e cerca de 32 % concordam totalmente que as diferentes fases de implementação de um “*Business Risk Management Process*”s (BRMP) passam por informação e preparação dos gestores de topo (predisposição para mudar e fomentar); contratação de especialistas, externos ou internos, de gestão de riscos e definição de um plano calendarizado de implementação. Bem como elaboração de um Manual de “*Risk Management*” promoção de acções de informação e motivação para o empenho de todos os colaboradores da organização no processo e acções dirigidas de formação dos quadros superiores, chefias intermédias e colaboradores directamente envolvidos. Passa também pelo desenvolvimento de um projecto experimental; análise dos resultados do projecto experimental e introdução dos ajustamentos considerados necessários; e por último implementação global, monitorização e ajustamento sistemático e continuado.

Em relação à questão 5 conclui-se após análise dos resultados e dos comentários obtidos que na Sonae Indústria, a Gestão de Risco na organização é suportada pela metodologia “*standard*” e integrada, denominada “*Enterprise-Wide Risk Management*” (EWRM) do qual se trata de uma ferramenta de Gestão de Risco.

Relativamente ao CORS é a norma que a Sonae Indústria definiu para proteger activos físicos. A Sonae Indústria desenvolveu e tem implementadas mais normas como os H&S standards e os Environment Standards o oneworld sales e purchases etc.

Os CORS foram desenvolvidos com referência às normas internacionais, como NFPA - “*National Fire Protection Association*” e/ ou fichas da FM – “*Factory Mutual*”, tendo sido consideradas as melhores práticas de engenharia de protecção contra incêndios na Sonae Indústria, assim como da indústria da madeira. Todos os procedimentos foram elaborados por uma equipa constituída pela Gestão de Risco Corporativo, pelo Corrector Global de Seguros – “*Global Broker*”, pela Seguradora Principal – “*Fronting Insurance Company*” e por uma empresa de consultoria externa, reconhecida pela totalidade do nosso painel de resseguradores, que garantiu a imparcialidade do projecto de acordo com os Relatórios do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2009 e 2010.

ii) Como articular a Gestão de Risco com o Planeamento Estratégico e com a Contabilidade de Gestão?

Após análise dos resultados cerca de 68% concordam e 26% concordam totalmente com o facto do processo de “*Risk Management*” depender de sistemas de Planeamento Estratégico de Contabilidade de Gestão adequados e que tais sistemas constituem a base sistemática para o escrutínio, a avaliação e o relato dos riscos de negócio.

Em relação à questão 7 em resultado da análise dos resultados obtidos, a conclusão não é objectiva em relação ao facto de na Sonae Indústria estar claramente evidenciada a articulação da Gestão de Risco com o planeamento estratégico e com a contabilidade de gestão e que as decisões estratégicas na Sonae Indústria contemplarem riscos que o planeamento pretende antecipar, visando a sua minimização (riscos negativos) ou a sua potenciação (risco positivos).

iii) Como é a Gestão de Risco da Sonae Indústria?

a) Qual é o Controlo Interno e a Gestão de Risco da Sonae Indústria?

Em resultado da análise das respostas obtidas em relação à Questão 8, cerca de 53% concordam, 26% concordam totalmente, 16% sem opinião e 5% discordam com o facto da Sonae Indústria ter uma equipa específica de Processos de Negócio & Organização (“*Business Process & Organization*”), a qual, ao trabalhar com as operações locais e os departamentos corporativos, actua como um Centro de Excelência para a concretização dos objectivos – chave. Desta forma foi concebido um sistema integrado de gestão transversal de risco “*Enterprise-Wide Risk Management Framework*”, o qual é mantido devidamente actualizado e que foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das directivas dos órgãos de gestão.

Em resultado das respostas obtidas, 100% dos inquiridos responderam afirmativamente que na Sonae Indústria, a Gestão de Risco está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis da organização.

96% dos inquiridos responderam também afirmativamente que a Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças e que podem afectar os objectivos de negócio e numa perspectiva de continuidade dos negócios.

b) Qual é o Plano de Avaliação do Risco da Sonae Indústria?

Após análise dos resultados das respostas obtidas à questão 9, cerca de 68% dos inquiridos concordam, 21% concordam totalmente que na Sonae Indústria, todos os planos individuais das fábricas (que são actualizados anualmente) definem um conjunto de medidas a tomar, visando o cumprimento, até 2013, das Normas Corporativas de Risco Operacional (industrial).

Os principais objectivos são melhorar o nível de risco das instalações da Sonae Indústria, fomentando uma maior segurança das pessoas e dos activos, minimizando eventuais períodos de interrupção de negócio, obter um retorno financeiro, reflectido no prémio do seguro (a demonstração real da preocupação com a prevenção de danos) e constituir a base para a preparação do orçamento anual para o investimento em medidas de Prevenção de Danos e estabelecer prioridades, com base no impacto na Prevenção de Danos.

Considerações gerais

Pode concluir-se que na Sonae Indústria, a Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afectar os objectivos de negócio e as empresas Sonae, numa perspectiva de continuidade dos negócios e que sendo uma das componentes da cultura da Sonae Indústria, está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis da organização.

A Gestão de Risco é também uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efectiva dos riscos que podem afectar as organizações.

Limitações do estudo e investigações futuras

Uma limitação implícita neste e em qualquer estudo é a limitação em termos de tempo pois existem datas a cumprir.

Devido à limitação temporal implícita neste estudo á semelhança do que acontece em qualquer investigação, tiveram que ser tomadas opções e seguidos caminhos de forma a ser possível a partir dela retirar algumas conclusões que possam servir de base para investigações futuras.

Neste sentido e como o tempo preestabelecido para a elaboração desta dissertação, não seria possível estudar em profundidade muitas empresas e muito menos sectores de actividades diversos.

Foi por isso tomada a opção de elaborar um estudo de caso e dar a conhecer especificamente uma empresa que represente um sector de actividade.

Seria assim interessante, realizar pesquisas e investigação noutras empresas cotadas em bolsa, tendo a mesma base deste, assim como em empresas não cotadas.

Assim, partindo desta dissertação, poderiam ainda ser elaboradas, pelo menos, duas outras que complementariam ainda mais este estudo que acaba de ser efectuado. Estes estudos teriam uma notória utilidade não só para os profissionais que lidam com esta temática e para a organização do caso de estudo de uma forma geral, como também especialmente para aqueles que no futuro tenham que implementar um modelo de gestão de risco nas organizações que representam.

Referências bibliográficas

Barata, J., Soares, C. G., & Teixeira, A. P. (2001). Curso de Especialização em Segurança e Higiene no Trabalho - Análise de Riscos. IST.

Beja, Rui, (2004). “*Risk Management*”, (pp.122 a 168) Áreas Editora.

Borge, Dan, (2001). “*The Book of Risk (p.4)*, John Wiley & Sons, New York” (tradução do autor).

Coelho, J. M. (2007). A Matriz Harmonizada de Risco - O "Canivete Suiço" dum Sistema Integrado de Gestão do Risco Industrial. In P. Antão, C. G. Soares, & A. P. Teixeira (Ed.), Riscos Públicos e Industriais (pp. 269-286), Edições Salamandra. Lisboa.

Folheto Informativo distribuído durante a visita às instalações da Sonae Indústria de Revestimentos, S.A no dia 10 de Setembro de 2010

Hull, K. (1992). “*Risk Analysis Techniques in Defence Procurement. (pp. 3/1 - 317)*. *Proceedings of IEEE Colloquium on Risk Analysis Methods and Tool*’s, 3 de Junho.

Livro Branco sobre “Corporate Governance” em Portugal - (pp. 156). Conclusões e recomendações de Artur Santos Silva, António Vitorino, Carlos Francisco Alves, Jorge Arriaga da Cunha e Manuel Alves Monteiro de 2006.

Relatório do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2009.

Relatório do Governo da Sociedade Sonae Indústria, SGPS, S.A do exercício de 2010.

Relatório Anual das Contas Individuais e Consolidadas da Sonae Indústria do exercício de 2009.

Relatório dos Resultados Consolidados da Sonae Indústria do primeiro semestre de 2010.

Regulamento da CMVM n.º 10/2005 Regulamento da CMVM n.º 10/2005 (Altera os Regulamentos da CMVM no 7/2001 e n.º 4/2004 relativos ao Governo das Sociedades e a Deveres de Informação)

Regulamento da CMVM n.º 1/2010 Governo das Sociedades Cotadas

Rowley, I. (1989). *“Managing in an Uncertain World: Risk Analysis and The Bottom Line. IEE Colloquium: Systems Engineering Contribution to Increased Profitability, (pp. 3/1 - 3/8).31 October”*.

Sequeira (Domingos), Seminário sobre Gestão de Risco em 2010

Soares, C. G., & Teixeira, A. P. (2007). Critérios Económicos e Sociais de Aceitabilidade de Risco. In P. Antão, C. G. Soares, & A. P. Teixeira (Ed.), *Riscos Públicos e Industriais* (pp. 45 - 64), Edições Salamandra. Lisboa

Veak, P. (1992). *“Risk Analysis and Insurance. IEEE Colloquium: Engineering Managers - Managing Engineers, Part 3 - (pp. 6/1 - 6/2) The Transition into Corporate Mangement, 30 January”*

Video ilustrativo sobre a História da Sonae – exibido durante a visita às instalações da Sonae Indústria de Revestimentos, S.A no dia 10 de Setembro de 2010

Normas

NFPA e/ ou fichas da FM, Normas Corporativas de Risco Operacional - normas internacionais

Sites

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários: <http://www.cmvm.pt>

CGOV – Instituto Português de “*Corporate Governance*”: <http://www.cgov.pt>

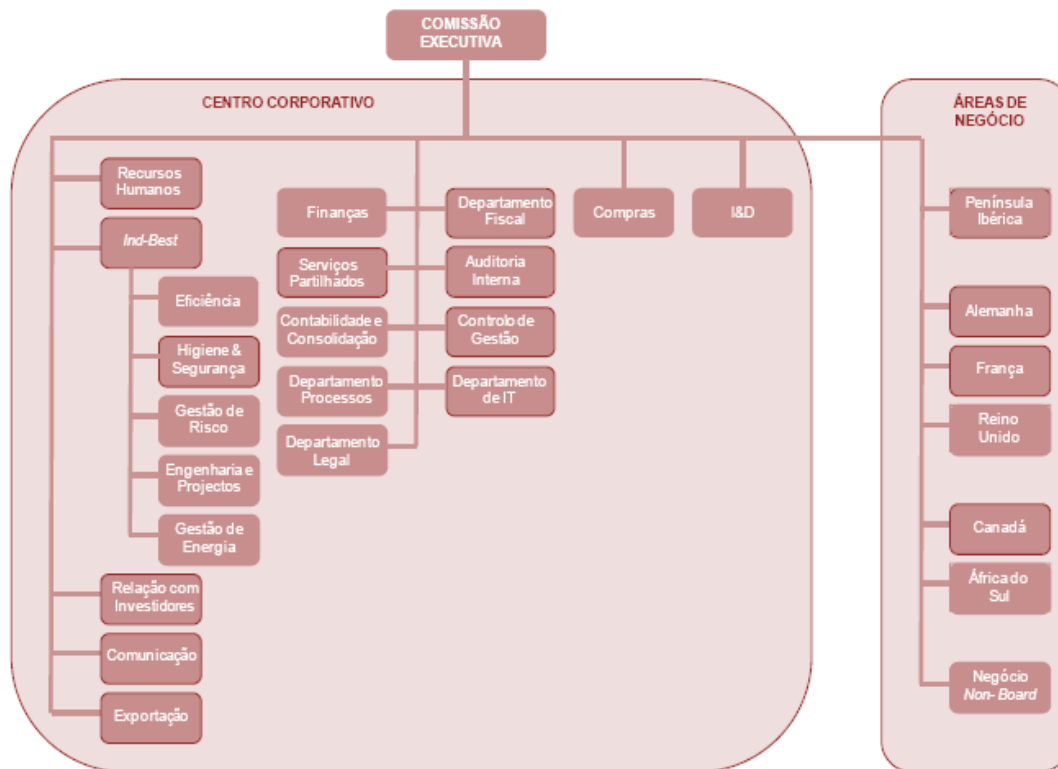
“*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*” (COSO): <http://www.coso.org/>

IIA – “*The Institute of Internal Auditors*”: www.theiia.org/

Sonae Indústria: <http://www.sonaeindustria.com>

“*Kaizen Institute*”: <http://pt.kaizen.com/>

ANEXOS

Anexo I – Composição e Organização dos Órgãos Sociais e Comissões Especializadas

*Anexo II – Notas explicativas dos Anexos às Demonstrações Financeiras de 2009*f) Instrumentos derivados

A sociedade utiliza instrumentos derivados na gestão dos seus riscos financeiros como forma de garantir a cobertura desses riscos, não sendo utilizados instrumentos derivados com o objectivo de negociação.

Os instrumentos derivados utilizados pela sociedade definidos como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa respeitam fundamentalmente a instrumentos de cobertura de taxa de juro ("swaps") de empréstimos obtidos. Os indexantes, as convenções de cálculo, as datas de refixação das taxas de juro e os planos de reembolso dos instrumentos de cobertura de taxa de juro são materialmente idênticos às condições estabelecidas para os empréstimos subjacentes contratados, pelo que configuram relações perfeitas de cobertura. As ineficiências, eventualmente existentes, são registadas na rubrica Resultados financeiros da demonstração de resultados.

2.17. Gestão de riscoa) Riscos de Mercado

i) Risco de Taxa de Juro

Em resultado da proporção relevante de dívida a taxa variável no seu, e dos consequentes *cash flows* de pagamento de juros, a Sonae Indústria encontra-se

exposta a risco de taxa de juro, particularmente ao risco de variação de taxa de juro do Euro, uma vez que a maior parte da sua dívida é denominada nesta divisa.

Como regra geral, a Sonae Indústria SGPS não cobre por meio de derivados financeiros a sua exposição às variações de taxas de juro.

Como excepções à política geral sobre gestão de risco de taxa de juro, a Sonae Indústria pode contratar derivados de taxa de juro. No caso de tal se verificar, os seguintes princípios são observados:

- Os derivados não são utilizados com objectivos de *trading*, geração de proveitos ou fins especulativos;
- A sociedade apenas contrata derivados com Instituições Financeiras com *rating* mínimo *Investment Grade*;
- Os derivados contratados replicam exactamente as exposições subjacentes no que diz respeito às datas de liquidação e indexantes de base;
- O custo financeiro máximo do conjunto do derivado e da exposição subjacente são sempre conhecidos e limitados desde o início da contratação do derivado;
- Cotações de pelo menos duas Instituições Financeiras são obtidas antes da contratação de derivados de taxa de juro.

ii) Outros Riscos de Preço

A 31 de Dezembro de 2008 a sociedade não detinha investimentos significativos classificados como disponíveis para venda.

b) Risco de Liquidez

A gestão de risco de liquidez, na Sonae Indústria, tem por objectivo garantir que a sociedade possui capacidade para obter atempadamente o financiamento necessário para poder levar a cabo as suas actividades de negócio, implementar a sua estratégia, e cumprir com as suas obrigações de pagamento quando devidas, evitando ao mesmo tempo a necessidade de obter financiamento em condições desfavoráveis.

Com este propósito, a gestão de liquidez no Grupo compreende os seguintes aspectos:

- Planeamento financeiro consistente baseado em previsões de *cash flows* quer ao nível das operações (países), quer ao nível consolidado, de acordo com diferentes horizontes temporais (semanal, mensal, anual e plurianual);
- Diversificação de fontes de financiamento;
- Diversificação das maturidades da dívida emitida de modo a evitar a concentração excessiva em curtos períodos de tempo das amortizações de dívida.
- Contratação com Bancos de relacionamento, de linhas de crédito de curto prazo (*committed* e *uncommitted*), programas de papel comercial, e outros tipos de operações financeiras (como é o caso do programa de Securitização de créditos comerciais), assegurando um balanceamento entre níveis adequados de liquidez e de *commitment fees* suportados;

APÊNDICES

Apêndice 1 - Gestão de Risco – Objectivos

A Gestão de Risco é uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas actividades.

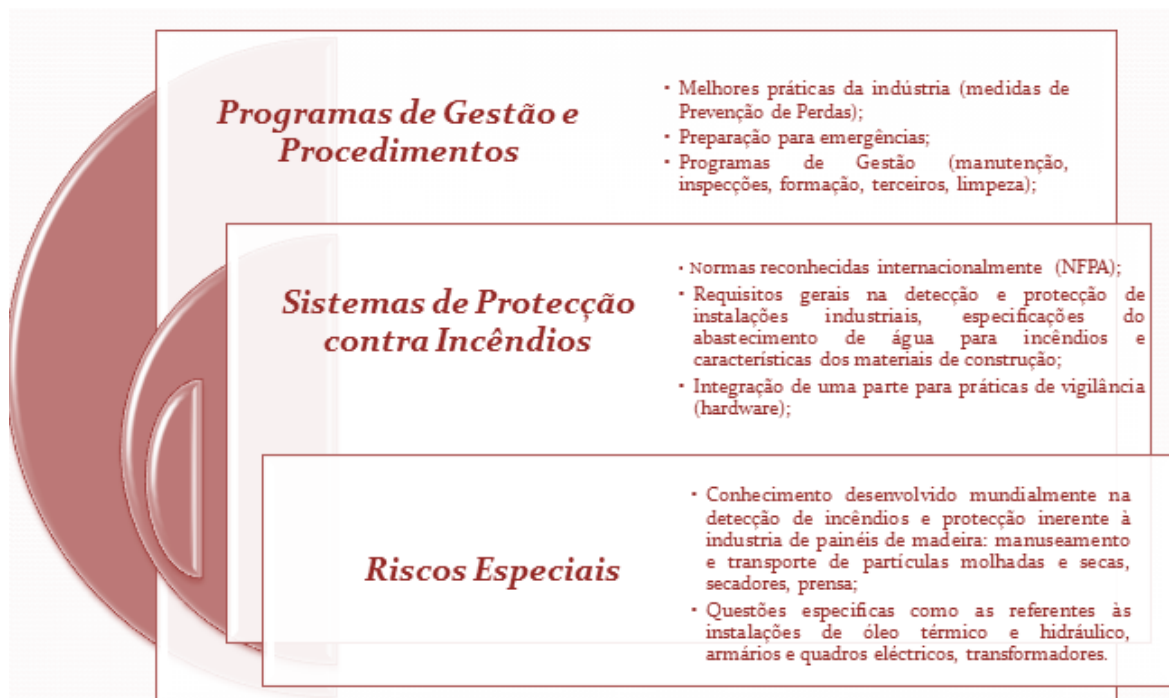
Disponibiliza um ambiente disciplinado para proactivamente tomar decisões para [Software Engineering Institute]:

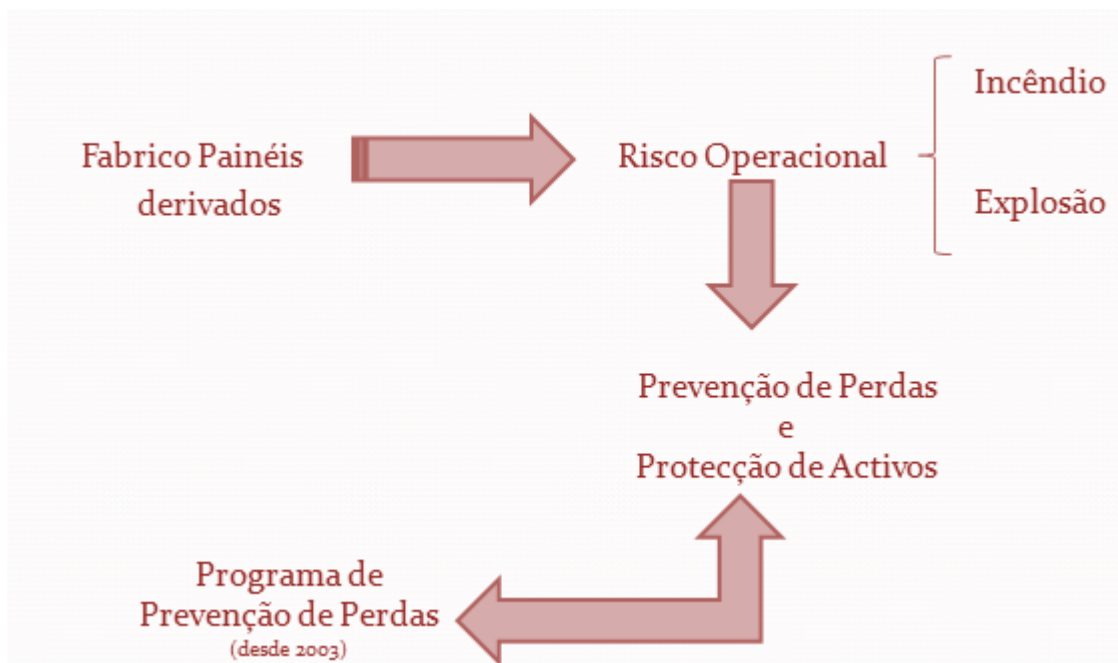
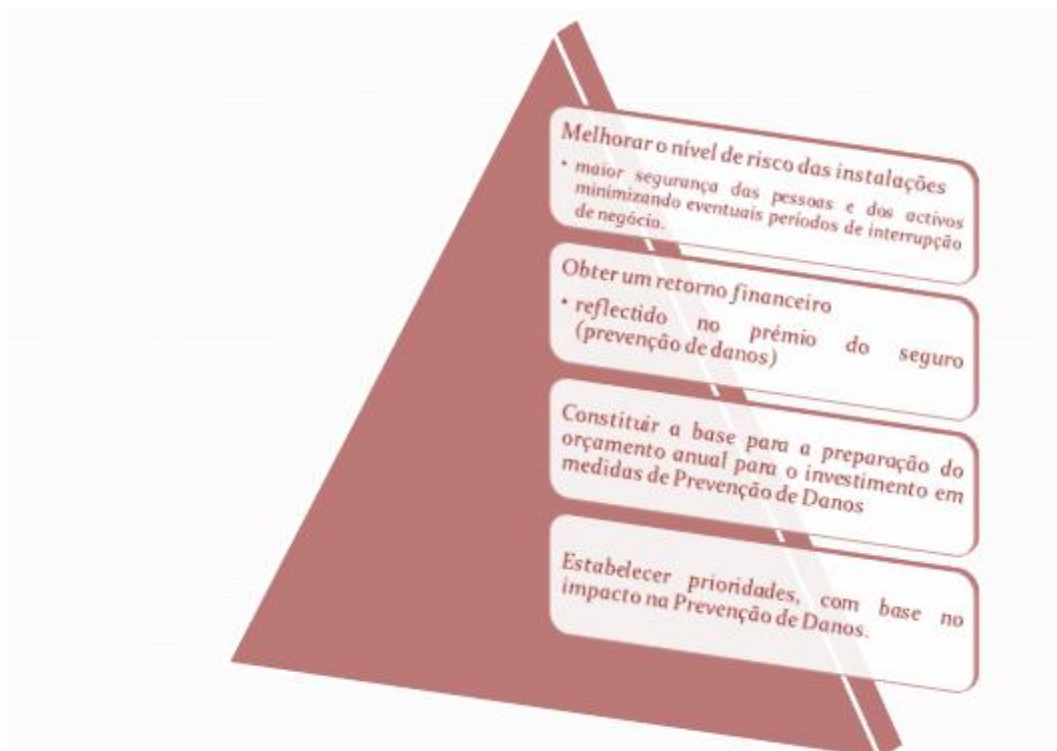
acompanhar continuamente o que poderá correr mal (riscos)

definir os riscos que importa acompanhar

definir estratégias para lidar com esses riscos

Aspectos Negativos (ameaças) e Positivos (oportunidades)

Apêndice 2 - Standards Corporativos de Risco

Apêndice 3 - Gestão do Risco Operacional*Apêndice 4 - Plano Riscos 2008 a 2013*

Apêndice 5 – Inquérito

INQUÉRITO SOBRE GESTÃO DE RISCO

Este Estudo é levado a cabo no âmbito da elaboração da dissertação de mestrado intitulada "Gestão de Risco dos Negócios" – Caso prático da Sonae Indústria, com o objectivo de recolher informação sobre a gestão de risco.

As suas respostas são de carácter totalmente confidencial e unicamente utilizadas para a elaboração da tese.

Nas respostas ao questionário, por favor seja sincero, só assim estará a ser útil.

Agradeço desde já a sua colaboração, a qual é imprescindível para esta investigação.

Obrigada pela sua colaboração!

Como identificar, avaliar e informar os riscos de negócio ?

***1. A Gestão de Riscos é uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas actividades. O processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada actividade individual e no conjunto de todas as actividades.**

Gestão de Riscos diz respeito aos aspectos negativos e positivos (oportunidades) do risco e tem como objectivos, identificar e classificar os riscos potenciais, ajudar a desenvolver estratégias e planos de Gestão de Riscos e utilizar métodos, ferramentas e técnicas para analisar e comunicar os riscos identificados.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outro (especifique)

Quais os modelos de riscos e de processos de negócio ?

2. Modelo conceptual de "Risk Management" é uma efectiva abordagem de gestão de risco que procura oferecer uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, transformando os riscos em possíveis oportunidades.

O Business Risk Management Process (BRMP) é pois um modelo com uma abordagem sistemática para construir e melhorar as capacidades de gestão de riscos.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outro (especifique)

3. Na Sonae Indústria, a gestão de risco na organização está suportada numa metodologia "standard" e integrada, denominada "Enterprise-Wide Risk Management" (EWRM) o qual é mantido devidamente actualizado, em que foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das directivas dos órgãos de gestão.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outro (especifique)

Como implementar a gestão de risco ?

4. As diferentes fases de implementação de um “Business Risk Management Process” (BRMP) passam por informação e preparação dos gestores de topo (predisposição para mudar e fomentar); contratação de especialistas, externos ou internos, de gestão de riscos e definição de um plano calendarizado de implementação.

Bem como elaboração de um Manual de “Risk Management” promoção de acções de informação e motivação para o empenho de todos os colaboradores da organização no processo e acções dirigidas de formação dos quadros superiores, chefias intermédias e colaboradores directamente envolvidos. Passa também pelo desenvolvimento de um projecto experimental; análise dos resultados do projecto experimental e introdução dos ajustamentos considerados necessários; e por último implementação global, monitorização e ajustamento sistemático e continuado.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outro (especifique)

5. Na Sonae Indústria, a Gestão de Risco na organização é suportada pela metodologia “standard” e integrada, denominada “Enterprise-Wide Risk Management” (EWRM) com base nas Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS) em que este projecto foi desenvolvido para garantir uniformização de processos e procedimentos entre todas as geografias num esforço para melhorar a gestão do risco operacional, com menor ou nenhuma margem de incerteza.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outro (especifique)

Como articular Gestão Risco/Planeamento Estratégico/Contabilidade Gestão ?

***6. O processo de “Risk Management” depende de sistemas de Planeamento Estratégico e de Contabilidade de Gestão adequados. Tais sistemas constituem a base sistemática para o escrutínio, a avaliação e o relato dos riscos de negócio.**

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outro (especifique)

7. Na Sonae Indústria é claramente evidenciada a articulação da Gestão de Risco com o Planeamento estratégico e com a Contabilidade de Gestão. As decisões estratégicas na Sonae Indústria contemplam riscos que o Planeamento pretende antecipar, visando a sua minimização (riscos negativos) ou a sua potenciação (risco positivos).

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outro (especifique)

Como é a gestão de risco da Sonae Indústria ?

***8. A Sonae Indústria tem uma equipa específica de Processos de Negócio & Organização (“Business Process & Organization”), a qual, ao trabalhar com as operações locais e os departamentos corporativos, actua como um Centro de Excelência para a concretização dos objectivos – chave.**

Desta forma foi concebido um sistema integrado de gestão transversal de risco “Enterprise-Wide Risk Management Framework”, o qual é mantido devidamente actualizado. Foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das directivas dos órgãos de gestão.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outro (especifique)

Qual é o plano de avaliação do risco da Sonae Indústria?

***9. Na Sonae Indústria, todos os planos individuais das fábricas (que são actualizados anualmente) definem um conjunto de medidas a tomar, visando o cumprimento, até 2013, das Normas Corporativas de Risco Operacional.**

Os principais objectivos são melhorar o nível de risco das instalações da Sonae Indústria, fomentando uma maior segurança das pessoas e dos activos, minimizando eventuais períodos de interrupção de negócio, obter um retorno financeiro, reflectido no prémio do seguro (a demonstração real da preocupação com a prevenção de danos) e constituir a base para a preparação do orçamento anual para o investimento em medidas de Prevenção de Danos e estabelecer prioridades, com base no impacto na Prevenção de Danos.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outro (especifique)

Informações Gerais

***10. Dados Complementares**

Nome (facultativo)

Habilitações

literárias

Habilitações

académicas

Categoria

Profissional

Empresa

Tem

Conhecimentos

Gestão de Risco via

académica ou pela

empresa ou por

outra via

Gestão de Risco

tem impacto nas

funções que

desempenha (Sim,

Não, Talvez)

Gestão de Risco é

uma

responsabilidade de

todos os gestores e

colaboradores, aos

diferentes níveis da

organização (Sim,

Não, Talvez)

Comentários /

Sugestões

Apêndice 6 – Respostas às questões formuladas

PÁGINA: COMO IDENTIFICAR, AVALIAR E INFORMAR OS RISCOS DE NEGÓCIO ?

1. A Gestão de Riscos é uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas actividades. O processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada actividade individual e no conjunto de todas as actividades. Gestão de Riscos diz respeito aos aspectos negativos e positivos (oportunidades) do risco e tem como objectivos, identificar e classificar os riscos potenciais, ajudar a desenvolver estratégias e planos de Gestão de Riscos e utilizar métodos, ferramentas e técnicas para analisar e comunicar os riscos identificados.

Criar gráfico Baixar

	% de respostas
Concordo Totalmente	32,0%
Concordo	68,0%
Sem opinião	0,0%
Discordo	0,0%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique) Mostrar respostas	8,0%

PÁGINA: QUAIS OS MODELOS DE RISCOS E DE PROCESSOS DE NEGÓCIO ?

2. Modelo conceptual de “Risk Management” é uma efectiva abordagem de gestão de risco que procura oferecer uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, transformando os riscos em possíveis oportunidades. O Business Risk Management Process (BRMP) é pois um modelo com uma abordagem sistemática para construir e melhorar as capacidades de gestão de riscos que permite avaliar os riscos de negócio (identificar, localizar e medir), desenvolvimento de estratégia de gestão de riscos de negócio (evitar, reduzir, reter, explorar, e transferir), implementar capacidade para gerir riscos, monitorar a performance dos riscos de negócio, melhoria contínua das capacidades de gestão de riscos de negócio e informação para a tomada de decisões.

Criar gráfico Baixar

	% de respostas
Concordo Totalmente	27,3%
Concordo	68,2%
Sem opinião	4,5%
Discordo	0,0%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique)	0,0%

3. Na Sonae Indústria, a Gestão de Risco na organização está suportada numa metodologia “standard” e integrada, denominada “Enterprise-Wide Risk Management” (EWRM) o qual é mantido devidamente actualizado, em que foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das directivas dos órgãos de gestão. Sendo a Sonae Indústria líder mundial do sector dos painéis derivados de madeira e dado o risco associado à actividade industrial, existe por isso uma necessidade de protecção de activos - a prevenção de perdas.

[Criar gráfico](#) [Baixar](#)

	% de respostas
Concordo Totalmente	60,9%
Concordo	30,4%
Sem opinião	4,3%
Discordo	0,0%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique) Mostrar respostas	8,7%

PÁGINA: COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO DE RISCO ?

4. As diferentes fases de implementação de um “Business Risk Management Proces”s (BRMP) passam por informação e preparação dos gestores de topo (predisposição para mudar e fomentar); contratação de especialistas, externos ou internos, de gestão de riscos e definição de um plano calendarizado de implementação. Bem como elaboração de um Manual de “Risk Management” promoção de acções de informação e motivação para o empenho de todos os colaboradores da organização no processo e acções dirigidas de formação dos quadros superiores, chefias intermédias e colaboradores directamente envolvidos. Passa também pelo desenvolvimento de um projecto experimental; análise dos resultados do projecto experimental e introdução dos ajustamentos considerados necessários; e por último implementação global, monitorização e ajustamento sistemático e continuado.

[Criar gráfico](#) [Baixar](#)

	% de respostas
Concordo Totalmente	31,6%
Concordo	57,9%
Sem opinião	5,3%
Discordo	5,3%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique)	0,0%

5. Na Sonae Indústria, a Gestão de Risco na organização é suportada pela metodologia “standard” e integrada, denominada “Enterprise-Wide Risk Management” (EWRM) com base nas Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS) em que este projecto foi desenvolvido para garantir uniformização de processos e procedimentos entre todas as geografias num esforço para melhorar a gestão do risco operacional, com menor ou nenhuma margem de incerteza.

[Criar gráfico](#)

[Baixar](#)

		% de respostas
Concordo Totalmente		21,1%
Concordo		31,6%
Sem opinião		26,3%
Discordo		15,8%
Discordo Totalmente		5,3%
Outro (especifique) Mostrar respostas		5,3%

PÁGINA: COMO ARTICULAR GESTÃO RISCO/PLANEAMENTO ESTRATÉGICO/CONTABILIDADE...

6. O processo de “Risk Management” depende de sistemas de Planeamento Estratégico e de Contabilidade de Gestão adequados. Tais sistemas constituem a base sistemática para o escrutínio, a avaliação e o relato dos riscos de negócio.

[Criar gráfico](#)

[Baixar](#)

		% de respostas
Concordo Totalmente		26,3%
Concordo		68,4%
Sem opinião		0,0%
Discordo		5,3%
Discordo Totalmente		0,0%
Outro (especifique) Mostrar respostas		5,3%

7. Na Sonae Indústria é claramente evidenciada a articulação da Gestão de Risco com o Planeamento estratégico e com a Contabilidade de Gestão. As decisões estratégicas na Sonae Indústria contemplam riscos que o Planeamento pretende antecipar, visando a sua minimização (riscos negativos) ou a sua potenciação (risco positivos). [Criar gráfico](#) [Baixar](#)

	% de respostas
Concordo Totalmente	21,1%
Concordo	47,4%
Sem opinião	26,3%
Discordo	5,3%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique)	0,0%

PÁGINA: COMO É A GESTÃO DE RISCO DA SONAE INDÚSTRIA ?

8. A Sonae Indústria tem uma equipa específica de Processos de Negócio & Organização (“Business Process & Organization”), a qual, ao trabalhar com as operações locais e os departamentos corporativos, actua como um Centro de Excelência para a concretização dos objectivos – chave. A Gestão de Risco está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis da organização. Compreende os processos de identificação dos riscos potenciais, analisando o seu possível impacto nos objectivos estratégicos da organização e prevendo a probabilidade da sua ocorrência, de modo a determinar a melhor forma de gerir a exposição a esses riscos. [Criar gráfico](#) [Baixar](#)

	% de respostas
Concordo Totalmente	26,3%
Concordo	52,6%
Sem opinião	15,8%
Discordo	5,3%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique)	0,0%

PÁGINA: QUAL É O PLANO DE AVALIAÇÃO DO RISCO DA SONAE INDÚSTRIA...

9. Na Sonae Indústria, todos os planos individuais das fábricas (que são actualizados anualmente) definem um conjunto de medidas a tomar, visando o cumprimento, até 2013, das Normas Corporativas de Risco Operacional. Os principais objectivos são melhorar o nível de risco das instalações da Sonae Indústria, fomentando uma maior segurança das pessoas e dos activos, minimizando eventuais períodos de interrupção de negócio, obter um retorno financeiro, reflectido no prémio do seguro (a demonstração real da preocupação com a prevenção de danos) e constituir a base para a preparação do orçamento anual para o investimento em medidas de Prevenção de Danos e estabelecer prioridades, com base no impacto na Prevenção de Danos.

	% de respostas
Concordo Totalmente	21,1%
Concordo	68,4%
Sem opinião	5,3%
Discordo	0,0%
Discordo Totalmente	0,0%
Outro (especifique)	0,0%

Apêndice 7 - Resumo das respostas às questões formuladas

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
Concordo Totalmente	32%	27%	61%	32%	21%	26%	21%	26%	21%
Concordo	68%	68%	30%	58%	32%	68%	47%	53%	68%
Sem opinião		5%	4%	5%	26%		26%	16%	5%
Discordo				5%	16%	5%	5%	5%	
Discordo Totalmente					5%				
Outro	8% *		9%		5%	5%			

Legenda : Q - Questão