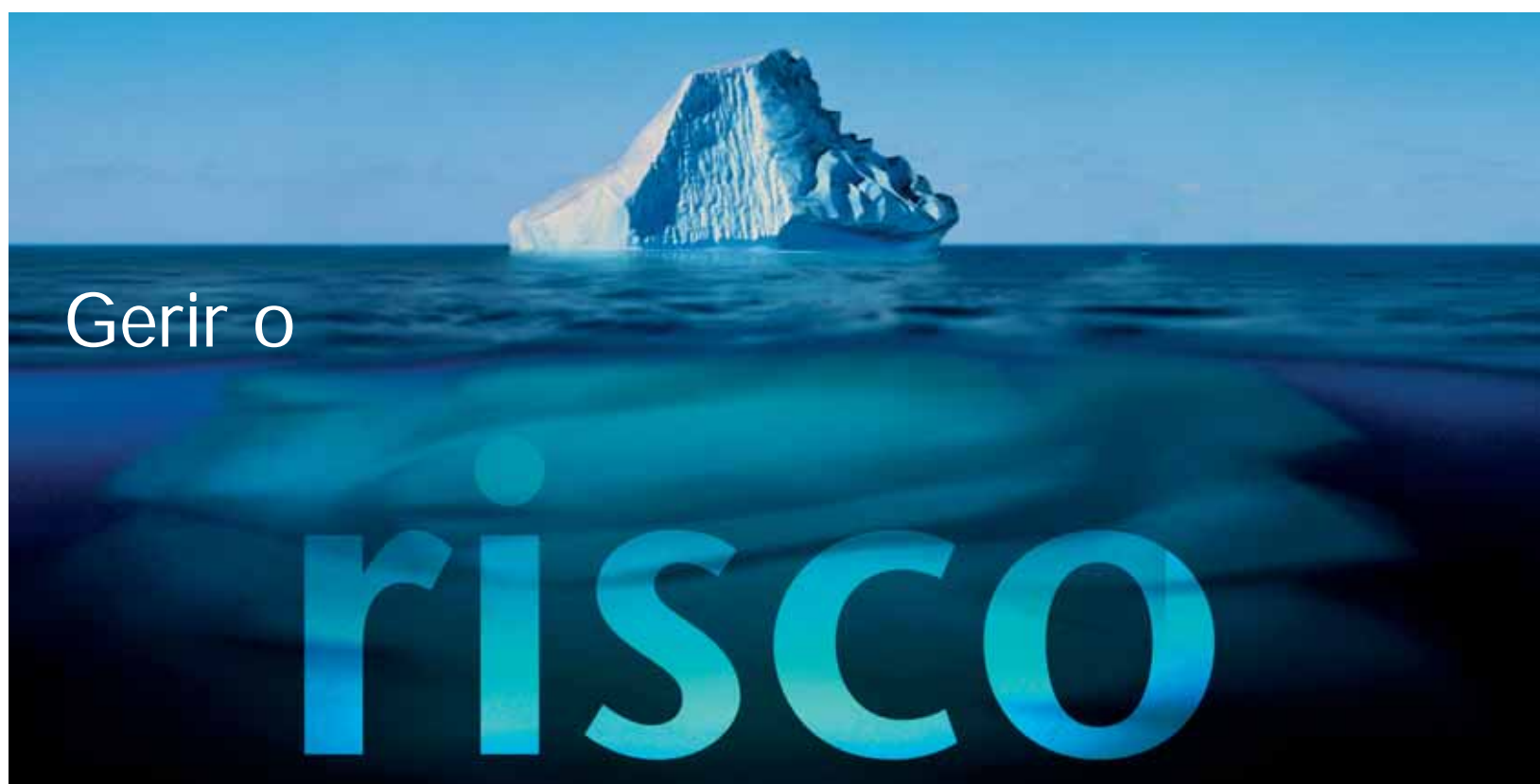


DEDICATED TO MAKING A DIFFERENCE



Gerir o

risco

O risco e o desenvolvimento sustentável: uma perspectiva de negócio



World Business Council for  
Sustainable Development



**BCSD Portugal**  
Conselho Empresarial para o  
Desenvolvimento Sustentável

## Sobre o WBCSD

O World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) é uma coligação de 170 empresas internacionais, que partilham o compromisso do desenvolvimento sustentável, por via dos três pilares de crescimento económico, equilíbrio ecológico e progresso social. Os nossos membros associados provêm de 35 países e 20 dos maiores sectores industriais. A organização beneficia também de uma Rede Global de 48 conselhos empresariais, nacionais e regionais envolvendo, na totalidade 1.000 líderes de negócio.

### A nossa missão

Fazer com que a liderança nos negócios seja catalizadora de uma mudança rumo ao desenvolvimento sustentável e promover nas empresas a ecoeficiência, inovação e responsabilidade social.

### Os nossos objectivos

Os nossos objectivos e direcções estratégicas, baseados nesta dedicação, incluem:

#### Liderança Empresarial

> Assumir a liderança empresarial nas questões ligadas ao desenvolvimento sustentável

#### Desenvolvimento de Políticas

> Participar em desenvolvimento de políticas de forma a criar condições que permitam ao negócio contribuir com eficiência para o Desenvolvimento Sustentável

#### Boas Práticas

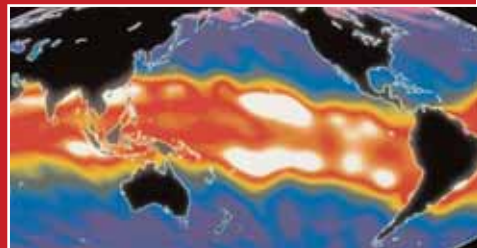
> Demonstrar o progresso empresarial através da gestão ambiental, de recursos e de responsabilidade social partilhando práticas essenciais com os nossos membros

#### Objectivo Global

> Contribuir para um futuro sustentável para as nações em desenvolvimento e nações em transição

# Índice

3 Sumário



5 O mundo mudou  
e nós acompanhámo-lo?



8 Uma visão prospectiva



14 Como devem as empresas responder?  
Quais as implicações para o negócio?



20 Desafios-chave para os Órgãos de  
Administração e para os Presidentes  
Executivos  
Está preparado(a) para uma nova  
abordagem?



# Prefácio

por Alistair Johnston da KPMG, organizador do *WBCSD Risk Champions Group*

O *Risk Champions Group* é constituído por líderes de grandes organizações globais, incluindo especialistas em risco, sustentabilidade e temas organizacionais. A KPMG e o WBCSD reuniram este grupo, sendo esta publicação o resultado das suas reflexões.

Se se considerar o risco como uma medida da sustentabilidade, então, no séc. XXI, estamos perante enormes desafios a nível mundial.

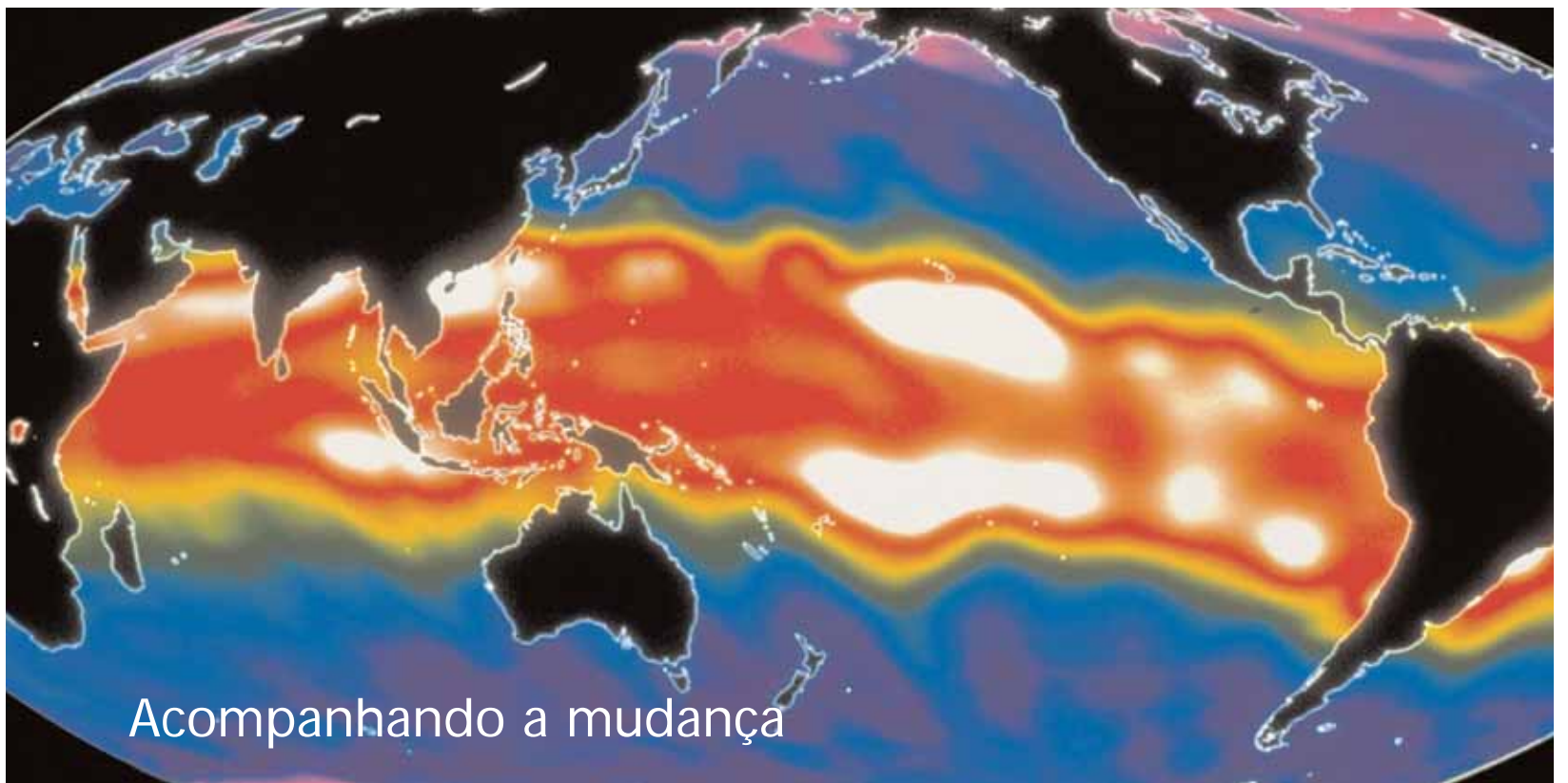
Enquanto que a geração dos nossos avós poderá ter-se preocupado com a segurança das suas zonas habitacionais e com as suas perspectivas de emprego, presentemente, estamos perante «mega-riscos» a uma escala global, que vão desde as mudanças climáticas até ao terrorismo internacional. Claro que as grandes catástrofes fizeram sempre parte do nosso quotidiano, porém a nossa reflexão sobre os riscos que enfrentamos enquanto indivíduos alterou-se de forma incomensurável.

A nível mundial, esta mudança de mentalidades é reflectida na comunidade empresarial. Há apenas cinco anos, uma caracterização típica do perfil de risco empresarial, garantidamente, concentrava-se em temas como saúde e segurança e exposição dos activos físicos aos riscos «tradicionais», tais como: incêndio e inundação. Actualmente, este perfil foi alargado, passando a incluir desde a instabilidade política e social à protecção da marca e sabotagem.

O desafio, que as empresas, os governos e todas as instituições têm pela frente, não se limita à identificação dos riscos, implica também a procura de formas práticas de os gerir. Trata-se de um trabalho profundo que necessita de grande reflexão, inovação e envolvimento por parte de todos os envolvidos na sociedade. E porquê? Porque a gestão do risco empresarial tornou-se intimamente ligada aos temas mais abrangentes do desenvolvimento sustentável.

Com a elaboração deste relatório, o WBCSD não pretendeu apresentar soluções definitivas: essas dependerão das necessidades, objectivos e ambições específicas de cada organização. Pelo contrário, o nosso propósito é contribuir para o debate sobre a mudança de natureza do risco, através da observação da evolução do ambiente global de riscos. Por conseguinte, para além de exemplos de conceitos de risco que consideramos boas práticas, apresentamos a nossa perspectiva sobre as medidas que as organizações podem adoptar, no sentido de desenvolverem abordagens eficazes de gestão do risco.

Esperamos que os leitores encarem este relatório como um complemento às suas próprias reflexões e actividades relacionadas com a gestão do risco. Caso pretendam partilhar connosco alguns comentários ou observações, agradecemos que contactem o *Risk Champions Group do WBCSD* através de James Griffiths, cujo endereço de correio electrónico se encontra na última página deste relatório.



## Sumário

No nosso quotidiano e enquanto indivíduos, todos temos atitudes diferentes perante os riscos que enfrentamos. Ao longo das gerações e à medida que a sociedade se foi tornando mais interligada, as nossas atitudes modificaram-se substancialmente. A globalização acarretou uma mudança de «local» para «global» nas nossas preocupações relacionadas com o risco; de facto, ao entrarmos no séc. XXI, confrontamo-nos com tipos de mega-riscos, com os quais, até este momento, a sociedade nunca tinha tido necessidade de lidar.

O modo como as empresas encaram o risco alterou-se de forma similar. Há agora um reconhecimento por parte das empresas de que a concretização dos seus objectivos depende da capacidade de lidar com os riscos de natureza mais «sistémica». Referimo-nos a riscos que não podem ser geridos de forma isolada uns dos outros e têm de ser tratados através de um trabalho conjunto entre o sector empresarial e a sociedade civil. A capacidade de atingir o desenvolvimento sustentável enquadra-se precisamente nesta categoria.

Enquanto que as acções empresariais, na tentativa de responderem às necessidades de bens e serviços da sociedade, contribuem indubitavelmente para o risco, a adopção de estratégias de desenvolvimento sustentável pelo sector empresarial pode contribuir positivamente para evitar o risco ou minimizar os impactos adversos.

O desafio para o tecido empresarial reside na capacidade de conhecer como diferentes fontes e magnitudes de risco podem afectá-lo a longo prazo. Para desenvolverem este conhecimento, as empresas têm de assumir uma abordagem genuinamente holística que inclua uma componente sobre a sustentabilidade e sobre os riscos comerciais, políticos e sociais. Para além disso, têm de encontrar formas de avaliar, gerir e partilhar os riscos, com o apoio das partes interessadas, parceiros de negócio e outras entidades responsáveis.

### Perspectivando o futuro

Os novos mega-riscos, que encaramos actualmente, apresentam desafios sem precedentes, tanto para o sector empresarial como para as autoridades nacionais. Por exemplo, o consumo energético e o seu potencial impacto nas alterações climáticas é algo que implica uma acção concertada à escala mundial. Entretanto, a população mundial continua a crescer, levantando questões relacionadas com a configuração futura dos mercados, a viabilidade dos sistemas de apoio social e os consequentes efeitos na sociedade e no mundo dos negócios.

A resposta errada ao risco poderá ter consequências desastrosas para o sector empresarial, podendo conduzir a situações incontroláveis.

A reputação de uma empresa pode ser destruída em poucos dias, sobretudo nos casos em que estas dependem de activos intangíveis em vez de físicos. A globalização veio agudizar estes riscos, pois o mundo tornou-se num local sem «um sítio para nos escondermos».

Convulsões políticas, terrorismo, conflitos fronteiriços, pressões ambientais e pandemias são apenas

alguns dos outros mega-riscos enfrentados pelo sector empresarial. A gestão destas 4 situações implica uma visão a longo prazo, inovação e uma clara avaliação, porque, apesar do carácter local de muitos destes riscos, o impacto destes pode rapidamente tornar-se global.

### Desenvolvendo uma resposta eficaz

A abordagem tradicional do risco tem sido fragmentada, na maioria dos casos reactiva e vocacionada para o curto prazo. Sendo o risco multi-dimensional, os gestores têm tendência a associá-lo a prejuízo, em vez de ponderarem as desvantagens e as vantagens.

Reconhecendo que a resposta a um novo ambiente de risco requer mais do que apenas a pura avaliação deste, organizações com uma visão prospectiva desenvolveram abordagens empresariais do risco. Tal como o nome sugere, esta abordagem contempla, numa mesma estrutura integrada, papéis e actividades, anteriormente díspares. O resultado é uma abordagem estruturada e ao mesmo tempo prática da gestão do risco, que, alinhada com o negócio, permite que a organização esteja mais bem preparada para coordenar as suas actividades de gestão de risco.

As empresas, que, de facto, interiorizam esta abordagem no seu comportamento organizacional, conseguem aproximar-se do expoente máximo da gestão do risco, ou seja, utilizam a gestão do risco como um facilitador do negócio e não como um «mal necessário», conduzido pela necessidade de cumprir um formalismo. Estas empresas, ao longo de toda a estrutura organizativa, atribuem funções e responsabilidades de gestão do risco, proporcionando, assim, o alargamento da consciencialização e da responsabilização a toda a organização.

O resultado é uma abordagem que vai além da utilização de controlos para diminuir a exposição ao risco, porque permite a optimização deste e até a sua liderança - um processo, através do qual uma organização aproveita as oportunidades dentro de parâmetros de risco definidos e capitaliza nas recompensas daí resultantes. Uma abordagem

estratégica como esta é fundamental para gerir os mega-riscos e alcançar o desenvolvimento sustentável.

### Adoptando uma nova abordagem

Os desafios inerentes ao desenvolvimento de novas abordagens ao risco são cada vez mais permutáveis com a agenda da sustentabilidade. Consequentemente, as questões, que têm de ser enfrentadas, são aplicáveis tanto às autoridades governamentais e sociedade civil, como às empresas.

Contudo, do ponto de vista dos Gestores, a primeira tarefa a desenvolver é uma avaliação alargada do risco dentro da sua própria organização; os mega-riscos têm de ser identificados e compreendidos e os colaboradores encorajados a «pensar o impensável». O passo seguinte é garantir um enfoque a longo prazo, sustentado por uma reflexão séria sobre os riscos que devem ser considerados para assegurar a sustentabilidade da empresa.

As empresas devem garantir que o seu «apetite» pelo risco é claramente definido e comunicado a toda a organização. Esta atitude permite que, dentro de um quadro de referência conhecido, os colaboradores se sintam confiantes para tomar decisões e que a capacidade e a adequação da assunção de riscos sejam encorajadas. Concomitantemente, a gestão do risco tem de ser entendida como um instrumento de tomada de decisão, facilitador e não obstaculizador da abordagem empreendedora - os riscos apresentam oportunidades e não apenas problemas.

Por fim, é necessário estar consciente de que uma gestão do risco mais eficiente requererá o envolvimento de todos os grupos de interesse ligados à organização. O desempenho dos clientes e dos fornecedores está inexoravelmente relacionado com o desempenho da própria empresa. Antecipar, acomodar e explorar a forma como todos os envolvidos no negócio são afectados pelo risco é um ponto fulcral para a prosperidade e sobrevivência a longo prazo da organização.





## O mundo mudou e nós acompanhámo-lo?

O risco é um facto que faz parte da nossa existência. Todos temos aspirações e objectivos e, permanentemente, avaliamos, de forma consciente ou inconsciente, os riscos inerentes à sua concretização.

Cada um de nós assume uma atitude diferente perante os riscos que encontramos: uns são mais conservadores nas metas que se impõem e, por conseguinte, no nível de risco que estão dispostos a aceitar; outros são mais agressivos nas suas abordagens. O mesmo acontece com os grupos sociais, incluindo autoridades governamentais e empresas.

Enquanto indivíduos, geralmente, não registamos nem comunicamos os riscos com que nos deparamos, mas, quando se trata de riscos identificados a nível empresarial, é fundamental fazê-lo, para criar uma visão colectiva e formular respostas adequadas.

Considerando que os riscos, a que estamos expostos, se alteram ao longo do tempo, a identificação e avaliação do risco não podem ser abordadas de forma *ad hoc*, casuística. Todavia, a frequência com que revemos os nossos riscos, tanto a nível individual, social, como empresarial, não irá por si só assegurar que identificamos os riscos, que são verdadeiramente críticos para a prossecução dos nossos objectivos e que, ocasionalmente, podem pôr em causa a nossa própria existência.

O que é necessário é uma mudança na percepção da natureza do risco.

### Um reconhecimento global do risco

Podemos pensar em muitas formas em que a nossa própria percepção dos riscos que são importantes para nós, enquanto indivíduos, é muito diferente das gerações anteriores.

Se recuarmos uns 25 anos, verificamos que a nossa percepção do risco era tipicamente direccionada «para o local», isto é, para a segurança da nossa cidade ou comunidade ou para as perspectivas de emprego oferecidas pela indústria local. Actualmente, muitos reconhecem diferentes ameaças ao nosso bem-estar, parte das quais com uma natureza à escala global - a instabilidade no Médio Oriente, o impacto das alterações climáticas ou o potencial perigo dos alimentos geneticamente modificados.

É comum dizer-se que fazemos parte de uma «aldeia global». Como consequência, há uma maior percepção de temas e riscos mais abrangentes, enquanto factores como o aumento da mobilidade e a diminuição da dimensão dos núcleos familiares nas economias ocidentais desenvolvidas revelam que nós temos um interesse menor por questões locais comparado com a

geração dos nossos pais. Assistiu-se a uma mudança semelhante, de local para global, nas atenções e no papel desempenhado pelos próprios governos nacionais. Em muitos países, o interesse pela política nacional está em constante declínio, enquanto que a interacção dos governos a nível internacional entusiasma as audiências.

Outro desafio que se apresenta aos governos e que tem impacto directo nas empresas é uma atitude na sociedade que cada vez mais se inclina para a «tolerância zero» do risco, levando até ao extremo o princípio da precaução. Um exemplo desta reacção, aparentemente excessiva, ocorreu em Londres em 2003. Soltou-se o motor de um comboio subterrâneo e caiu nos carris, resultando daí que uma das linhas mais movimentadas ficasse fora de serviço durante três meses, com graves consequências para o sector empresarial em Londres, para os utentes ferroviários e para os turistas. A reacção a este incidente foi claramente desproporcional. Frequentemente, este tipo de reacção é acompanhado pela necessidade de encontrar um bode expiatório para quando algo corre mal.

### O perfil de risco da nossa empresa

Considerando esta conjuntura de mudança, em que aspectos se alterou recentemente o perfil de risco da sua própria organização? Para muitas empresas, um perfil de risco típico de há cinco anos, encaixava-se nos riscos ilustrados na tabela abaixo do lado esquerdo. Apesar de se manter a importância de algumas das áreas, o perfil de risco foi alargado para incluir questões adicionais.

Alterações no «perfil de risco» dos indivíduos foram acompanhadas por um novo enfoque entre as empresas,

que reconhece que a concretização das metas e objectivos destas depende da resposta às áreas de risco que são de natureza «global» ou «sistémica». Será que a nossa avaliação do risco passou a considerar estas mudanças? Pode ser que ainda estejamos chocados ou surpreendidos com riscos ou acontecimentos que poderiam ter sido previstos, caso tivéssemos tentado compreender melhor o impacto potencial das alterações globais.

Por exemplo, os acontecimentos do 11 de Setembro de 2001 e a dimensão do seu impacto no mundo levou a que muitas organizações reflectissem de modo diferente sobre os riscos que enfrentam e sobre a forma como a mudança sócio-política, muitas vezes durante períodos de tempo prolongados, pode afectar o futuro dos seus negócios. Tudo isto requer uma abordagem diferente ao modo como o risco é percepcionado e gerido pela maior parte das organizações - uma abordagem que está em contradição com o enfoque no desempenho a curto-prazo, que prevalece nos mercados globais de capitais.

### Mega-riscos tradicionais e emergentes

Os mega-riscos, quer sejam tradicionais ou emergentes, são riscos a larga escala ou mega-tendências que podem ter impacto, por exemplo, nas sociedades, na saúde humana, no ambiente ou no sector empresarial. As fontes destes riscos podem ser acontecimentos naturais, evoluções sociais ou tecnológicas ou acções políticas. Os mega-riscos tendem a ter um número de características que os separam dos riscos acima mencionados.

A experiência diz-nos que, em termos gerais, os mega-riscos (alguns dos quais serão detalhados no próximo capítulo)

Riscos há cinco anos \_\_\_\_\_

Riscos na actualidade \_\_\_\_\_

Riscos de Saúde e Segurança  
Protecção dos Activos Fixos (incêndio e inundação)  
Conformidade legislativa, abrangendo obrigações financeiras e de divulgação  
O *bug* do ano 2000  
Responsabilidade civil dos produtos

Riscos de Saúde e Segurança  
Protecção dos Activos Fixos (incêndio e inundação)  
Conformidade legislativa, abrangendo obrigações financeiras e de divulgação  
Responsabilidade civil dos produtos  
Protecção da marca e da reputação



são demasiadamente grandes para serem geridos ou mitigados por um único grupo de interesse. É também pouco provável que haja uma solução de mercado já preparada. De facto, não há um verdadeiro «dono» do problema – exacerbado pelo facto de serem, frequentemente, vistos como temas que têm de ser tratados pelos outros. Na realidade, estes riscos são normalmente muito complexos para serem geridos por grupos de interesse da sociedade civil, sem o envolvimento do mundo empresarial e vice-versa.

Tendencialmente, os mega-riscos apresentam um elevado grau de incerteza quanto ao resultado final, costumam ser duradouros e, frequentemente, resultam em catástrofes inesperadas.

Os mega-riscos só podem ser encarados com uma abordagem sistematizada e não simplesmente pelo «dono do risco» ou por apenas um único grupo de interesse. Antes de mais, porque se trata de um tema de interdependência e não tanto de relevância e complexidade.

A crescente interdependência do mundo em que vivemos não permite que estes tipos de risco continuem a ser tratados individualmente. A ruptura de infra-estruturas cruciais em qualquer ponto por qualquer um destes elementos pode ter efeitos alargados a todos os nossos sistemas industriais, pondo, deste modo, em risco, para além da sociedade e das empresas, a prossecução do desenvolvimento sustentável.

### Trabalho conjunto

Provavelmente, para o sector empresarial, a maior mudança de mentalidades reside na forma de actuar em relação aos mega-riscos, sendo, para tal, fundamental reconciliar os antagonismos passados entre a sociedade civil e as partes interessadas do sector empresarial e criar novas coligações e parcerias.

É encorajador verificar que muitas empresas estão a reconhecer o impacto que estes mega-riscos terão no futuro dos seus negócios, tendo chegado à conclusão de que têm de empenhar-se activamente na sua mitigação. Um exemplo é o Protocolo de Quioto, o qual representa uma tentativa de lidar com o risco das alterações climáticas através do compromisso de países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento, das empresas e, em última instância, dos consumidores.

Para além disso, assistimos à distribuição gratuita ou a preços reduzidos de medicamentos contra o HIV por parte de diversas empresas farmacêuticas. Trata-se da resposta à explosão do risco para a saúde pública do HIV/SIDA, a disparidade dos lucros e as necessidades dos desfavorecidos. Reflecte igualmente o risco de má reputação para uma empresa que não tome nenhuma atitude.

Evidentemente, que os investimentos realizados pelas empresas em resposta aos mega-riscos e aos temas relacionados com a sustentabilidade global não se baseiam apenas no altruísmo. Por exemplo, a publicidade, atraída com iniciativas relacionadas com fontes de energia renováveis, levada a cabo por empresas como a BP e a Shell, ultrapassa largamente o contributo real que estas iniciativas têm no desempenho a curto-prazo. Obviamente que esta publicidade é vantajosa para a imagem corporativa e para a reputação, mas o facto que subsiste é que as operações-chave destas empresas continuam a depender da exploração de recursos naturais finitos.

### Desenvolvendo uma resposta

A resposta aos riscos que afectam os nossos objectivos e bem-estar a longo-prazo é difícil e desafiadora. Enquanto indivíduos, muitos de nós enfrentamos este desafio diariamente, através da reciclagem do lixo doméstico, como resposta aos nossos receios com o futuro. Estamos cientes de que as nossas acções

individuais e mesmo até colectivas, provavelmente, terão um impacto limitado durante o nosso período de vida, mas reconhecemos que é um dever que temos para com as gerações vindouras.

Do mesmo modo, cada vez há mais empresas a reconhecer que a sustentabilidade empresarial e global apenas pode ser realmente atingida através de uma nova abordagem do risco.

Os sectores industriais começaram a tratar destes temas em parceria com as partes interessadas não-empresariais. Conseguir um consenso para soluções em prol do desenvolvimento sustentável é uma estratégia eficaz de partilha do risco que pode proporcionar resultados em termos económicos, sociais e ambientais. Por exemplo, os projectos do WBCSD nos sectores cimenteiro, mineiro e florestal proporcionam plataformas de entendimento e de partilha do risco, através da negociação de normas de desempenho, o que representa um passo crucial para o bom funcionamento dos mercados.

#### Mensagens-chave

- As empresas têm de entender como diferentes fontes e magnitudes de risco podem ter impacto na sua sobrevivência a longo-prazo.
- As empresas devem efectuar uma abordagem holística ao risco e à sustentabilidade
- Como os riscos são tão complexos e interrelacionados, as empresas terão de colaborar com parceiros e outras entidades responsáveis, para efectuarem as mudanças necessárias.
- As empresas devem comprometer-se com as partes interessadas na avaliação, gestão e partilha do risco.

Riscos na actualidade (cont.)

Vulnerabilidade dos activos, devido ao grande ênfase nos activos intangíveis  
 Mercados em mudança  
 Instabilidade política, social e económica  
 Terrorismo e sabotagem  
 Capital humano

Vulnerabilidade da infra-estrutura  
 Riscos de TI e de comunicação  
 O desenvolvimento e a aplicação de novas tecnologias, incluindo a sua aceitação pelo mercado e sociedade em geral



## Uma visão prospectiva

No séc. XXI, o nosso mundo confronta-se com uma enorme variedade de mega-riscos, muitos dos quais sem precedentes, em termos de magnitude e custos potenciais. O terrorismo internacional, novas doenças infecciosas, catástrofes naturais, são exemplos de situações, que podem afectar-nos de uma forma outrora inimaginável.

Para grande parte dos riscos, o mercado determina que se criem compromissos; as autoridades governamentais, através de regulamentação, só intervêm no caso de questões de mercado. Por exemplo, onde as externalidades não estão incluídas nas estruturas de preços.

No caso dos mega-riscos, o mercado ou não tem capacidade de resposta ou tem apenas uma resposta limitada. Nestas circunstâncias, a sociedade civil, antes de mais, tenta reagir através da introdução da legislação ou invocando o princípio da precaução. Todavia, para se poder progredir, tanto a sociedade civil como o mercado irão deparar-se com temas altamente complexos no que respeita a planeamento e coordenação.

## Compreender o impacto

A quantificação do impacto dos mega-riscos é uma tarefa difícil, senão mesmo impossível, devido à sua potencial dimensão, repercussões e duração. Contudo, algumas amostragens estatísticas podem ajudar a ilustrar, de forma clara, a magnitude destes temas, que as partes interessadas civis e empresariais procuram gerir:

- No período de 1990-99, a *US Federal Emergency Management Agency (FEMA)* dispendeu 25,4 mil milhões de USD em catástrofes e emergências, o que compara com 3,9 mil milhões de USD para o período de 1980-89: as catástrofes técnicas e naturais provocadas pela influência humana estão a aumentar, tanto em termos de frequência como em valor de prejuízo causado.
- As autoridades agrícolas no Reino Unido estimam despesas no valor de 4,3 mil milhões de GBP, no período de 1996-2001, para responder à crise provocada pela BSE: a falta de conhecimento e uma visão restrita na tomada de decisão conduziram a custos enormes e à perda da confiança.
- Após os ataques terroristas ao World Trade Center e ao Pentágono, as indemnizações pagas pelos seguros na componente de activos imóveis atingiram os 19 mil milhões de dólares: este prejuízo financeiro resultante deste acontecimento induzido pelo homem ultrapassa o maior prejuízo de sempre causado por uma catástrofe natural.

Não é apenas a natureza dos mega-riscos que, aparentemente, está a mudar: o contexto em que estes surgem, também se alterou, a par com a capacidade demonstrada pela sociedade para os gerir. As forças que modelam estas mudanças são muitas e variadas.

Alguns exemplos de mega-riscos são explorados seguidamente de forma mais detalhada.

## Energia e clima

Entre 1980 e 2000, a produção de energia mundial aumentou de 6.600 para 9.352 milhões de toneladas equivalentes de petróleo - um aumento de 42% -, sobretudo explicado pelo crescimento da utilização de combustível fóssil. Mesmo com a laboração industrial a desenvolver-se de forma ecológica, o consumo futuro de energia continuará a crescer, estimando-se que a procura atinja os 66%, de 2000 até 2030. O crescimento será, particularmente, acentuado nas grandes economias emergentes. Todavia, prevê-se que o mix de fontes de energia se mantenha praticamente inalterado.

Os impactos ambientais do crescimento da produção e consumo energético têm vindo a introduzir consideráveis incertezas às indústrias, por exemplo: petróleo e gás, resseguros e agricultura. Em resposta a esta situação, os negócios proactivos levam a cabo inventários às suas operações, para reduzirem a intensidade energética e as emissões de gases com efeito de estufa.

Algumas grandes multinacionais assumiram compromissos voluntários de redução das suas emissões e alimentaram os mercados com a atribuição de licenças de comercialização de emissões de carbono e de créditos de redução. Estes

compromissos estão a conduzir os novos mercados para energias alternativas, serviços de conservação de energia e tecnologias energeticamente eficientes.

A eficiência energética está na agenda dos ambientalistas, das autoridades governamentais e do sector empresarial. Os primeiros vêem a eficiência energética como uma forma de reduzir os gases com efeito de estufa, os restantes como uma forma de fortalecer a segurança energética e a independência dos países da OPEC.

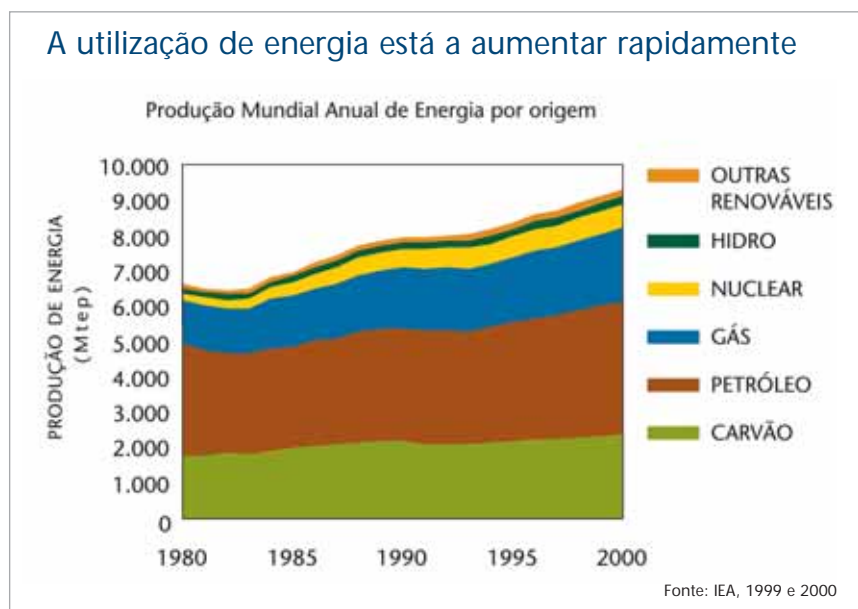
Abordagens para os sistemas de emissão: uma compulsiva nalguns países industrializados que irão implementar o Protocolo de Quioto - independentemente da sua entrada ou não em vigor - e sistemas voluntários ou nacionais noutros países.

## Demografia

Vivemos num mundo em constante crescimento populacional, apesar do declínio mundial das taxas de fertilidade. Daqui a 25 anos, estima-se que a população atinja cerca de 8 mil milhões - mais um terço do que actualmente.

A dinâmica da população está na base de quase todas as tendências que moldam o clima empresarial futuro, pois o crescimento da população afecta o ambiente e a saúde,

## A utilização de energia está a aumentar rapidamente



a nutrição, a educação e a riqueza de praticamente todos os cidadãos do mundo. Nos próximos 20 anos, as populações irão decrescer ou pouco crescerão nos países de rendimento elevado - definidos como aqueles que têm um Rendimento Nacional Bruto (RNB) *per capita* > 9.266 USD. A maior parte dos cidadãos do mundo nascerão em economias de rendimento baixo (RNB *per capita* < 755 USD) ou médio (RNB *per capita* de 756 - 9.265 USD).

A maximização do potencial do trabalho com rendimento baixo e médio e dos mercados de consumo requererá o desenvolvimento de uma mão-de-obra especializada e produtos e serviços feitos à medida das necessidades básicas das pessoas, particularmente da classe média em expansão. Os países em vias de desenvolvimento terão de orientar as suas indústrias nacionais de forma a serem úteis à sua própria população e as actuais empresas multinacionais, para operarem nestes novos mercados, terão de desenvolver competências estratégicas, técnicas, operacionais e de marketing, com a gestão do risco interiorizada em todas as áreas.

O envelhecimento da população do mundo em vias de desenvolvimento e a redução do número de população no activo origina também uma forte pressão sobre os sistemas de pensões do mundo

desenvolvido.

As pensões não são, em grande medida, suportadas em fundos adequados, o que acarreta questões muito sérias no que respeita a sustentabilidade dos sistemas sociais do mundo desenvolvido.

### Activos Incorpóreos

A capitalização do mercado de uma empresa baseia-se na capacidade de gerar proveitos a partir de dois tipos de activos: os corpóreos/tangíveis e os incorpóreos/intangíveis.

Actualmente, os activos corpóreos, tais como os terrenos e as instalações fabris, apenas representam parte do valor de capitalização de mercado de uma empresa. A outra parte - até 75% - provém dos activos incorpóreos. Estes incluem: reputação, marca, confiança, credibilidade e a capacidade de interagir e trabalhar em parceria com as partes interessadas.

Vivemos numa sociedade de informação, em que «todos sabemos tudo sobre todos, em qualquer momento». Não há esconderijos e, neste mundo transparente e global, a gestão da reputação de uma empresa é um elemento fulcral na própria gestão da empresa. O risco de manchar a reputação também aumenta, à medida que este elemento de visibilidade aumenta. Tudo isto pressiona as

empresas no sentido de serem transparentes.

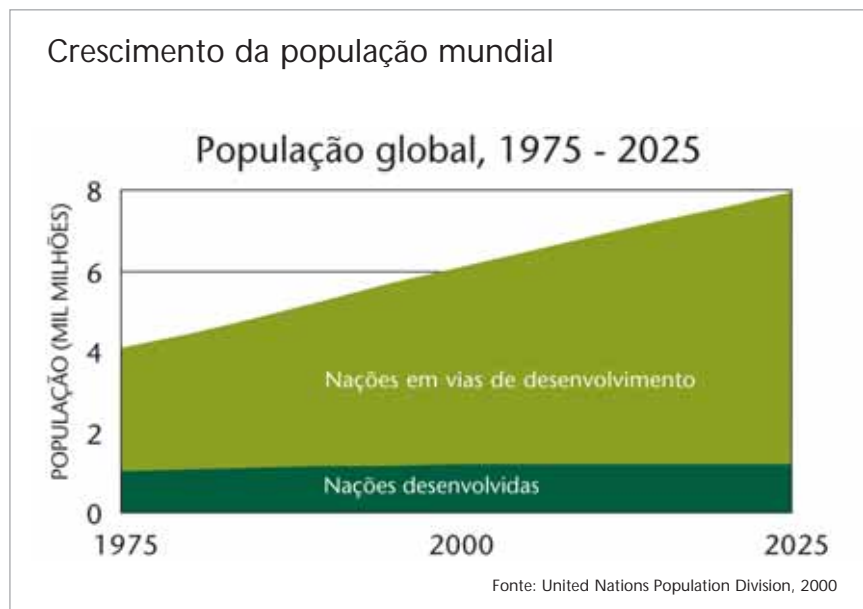
Contudo, a transparência também acarreta os seus próprios riscos, tal como o caso Nike/Kassky, o qual girou à volta da questão se as afirmações efectuadas pela Nike seriam «discurso comercial» e, por conseguinte, passíveis de serem atacadas nos tribunais ou se seriam «opinões livres» e, assim, protegidas pela Primeira Emenda da Constituição norte-americana.

Recentemente, tem havido muitos exemplos de reputações de empresas que ruíram num curto espaço de tempo, resultando na perda de valor e no efeito de dominó sobre outras empresas do mesmo sector. Um dos exemplos paradigmáticos é o caso da firma internacional de auditoria Andersen, cuja reputação, inicialmente prejudicada por um único incidente e, posteriormente, afectada por uma má gestão de crise, acabou por conduzir a que fosse eliminada do mundo empresarial num espaço de meses.

Uma abordagem estratégica da gestão do risco é fundamental para proteger estes activos incorpóreos. Há variadíssimos exemplos de empresas que falharam a responder às exigências das mudanças sociais e que sofreram impactos dramáticos no seu valor de mercado, ao serem acusadas de utilizarem trabalho infantil, não respeitarem os direitos humanos, de poluição ambiental, entre outras acusações.

### A globalização *versus* a localização

A globalização em toda a sua dimensão - económica, tecnológica, cultural e ambiental - está a crescer rapidamente e a aumentar a interdependência, facilitando a disseminação de vírus perigosos, poluentes e falhas técnicas. Apesar disso, o quadro legal, em que as empresas operam, mantém-se local, ou seja, nacional ou estadual, embora o mundo se tenha «tornado global», em termos de economia e comunicação.





Nas diversas áreas da economia, a globalização concretiza-se a ritmos diferentes. No cerne da economia actual reside uma dicotomia crucial: enquanto que os mercados financeiros e tecnológicos se tornaram globais, os mercados do trabalho e as comunidades afectadas permanecem, em grande medida, numa lógica local.

A tão-importante «licença para operar» acaba por significar algo mais do que a simples conformidade com as normas mínimas internacionais e regionais. As empresas estão a ser pressionadas no sentido de promoverem o bom relacionamento entre as sociedades onde se inserem as suas actividades. Deste modo, espera-se da parte delas um contributo condizente em que se tire partido das suas capacidades e dos meios de que dispõem para efectuarem as melhorias necessárias.

Normalmente, as sociedades democráticas têm tendência para oferecerem as condições necessárias para assegurar as actividades empresariais, investimento e crescimento. Nestas sociedades, tanto os grupos de interesse como os accionistas detêm empresas segundo um único e elevado padrão internacional. Parcerias empresariais com governos ditatoriais são examinadas por uma cadeia internacional de ONG's, o que dificulta a actividade de empresas éticas em países não-democráticos, prejudicando-lhes a «licença para operar», a nível nacional e no estrangeiro. As empresas têm de encarar a difícil opção entre exercer actividade em ambientes não-democráticos e, talvez, apoiar a mudança democrática através do exemplo com as suas próprias práticas e, potencialmente, arriscar prejudicar a sua reputação regional e internacional.

Este risco é aumentado pelo exponencial crescimento generalizado das comunicações, o que permite informar os compradores sobre os impactos ecológicos ou sociais dos produtos. As tecnologias emergentes de comunicação também ajudam a equilibrar forças entre pessoas, empresas e nações, permitindo um controlo mútuo entre o sector empresarial, os governos e a sociedade civil e favorecem a partilha de informação.

### Risco político e terrorismo

O risco político não é, definitivamente, uma nova ameaça. Todavia, as realidades políticas em mutação ampliaram a sua magnitude e, por consequência, a sua capacidade de criar rupturas em sistemas-chave.

O clima de relativa segurança proporcionado pelo equilíbrio de poderes durante a Guerra Fria desapareceu e a hegemonia americana, em vez de trazer uma segurança generalizada, como muitos desejariam, tornou-se no alvo dos grupos terroristas em todo o mundo. Na maior parte dos casos, estes grupos são descentralizados, unidos mais por uma ideologia do que por uma estrutura comum, o que os torna imprevisíveis e, por conseguinte, potencialmente muito perigosos.

A ameaça do terrorismo é quase tão potente como o próprio ataque. O clima de medo, que se seguiu aos acontecimentos do 11 de Setembro de 2001, fez com que a preocupação primordial passasse a ser a prevenção contra ataques dirigidos aos cidadãos e aos interesses dos Estados Unidos e seus aliados. Assistiu-se, então, ao recrudescimento do ressentimento, particularmente no mundo árabe, onde a política intervencionista dos Estados Unidos e o seu apoio a alguns governos do Médio Oriente continua a inflamar a oposição.

O fanatismo é apenas um dos riscos políticos que as empresas internacionais enfrentam. Outros exemplos são: a corrupção, as crises cambiais, extorção e ameaças de rapto dos colaboradores. Os acontecimentos dos últimos anos provam que os riscos políticos e de terrorismo não estão já delimitados

geograficamente, o que significa que as empresas têm de rever a forma como devem abordá-los.

### Riscos ecológicos

A economia mundial depende de uma base de recursos naturais - o nosso «capital natural» -, a qual apresenta sinais de forte degradação. Sem uma melhoria sólida do desempenho ambiental, a actividade empresarial futura estará exposta a riscos adicionais, tais como: o aumento do preço da água, dos materiais e da eliminação de resíduos.

O nosso conhecimento da riqueza e resistência dos nossos eco-sistemas é muito limitado. De facto, não sabemos se estamos perante alguns limites críticos, que signifiquem alterações no modo de funcionamento dos eco-sistemas. Por exemplo, entre 1990 e 2000, a África e a América do Sul perderam, respectivamente, 8% e 4% da sua área total de floresta. Estas percentagens representam áreas muito vastas: em termos gerais, todos os anos, 16,1 milhões de hectares de floresta desaparecem por razões de deflorestação e conversão, sendo que, durante a década de 90, o motivo principal foram as culturas agrícolas. É de salientar que, destes valores, 94% ocorreram nos trópicos.

Possivelmente, em termos de recursos mundiais, a água é o tema mais crítico. A crescente escassez de água e o declínio alarmante da biodiversidade aquática são prova evidente de que as políticas e as práticas relacionadas com a água, na maior parte do mundo, não conseguem proteger o recurso mais vital para a vida. O crescimento da população, a industrialização, a urbanização, a intensificação agrícola e os estilos de vida com gastos intensivos de água estão a pressionar os sistemas de água de consumo.

Estima-se que 2,3 mil milhões de pessoas - 41% da população mundial -,



actualmente, vivem em áreas que sofrem de escassez de água, prevendo-se que este número aumente para 3,5 mil milhões por volta de 2025. A escassez de água levou a conflitos entre países que se situam em áreas a montante e a jusante e ainda a relações tensas entre aqueles que partilham cursos de água e bacias hidrográficas transnacionais.

A interdependência dos nossos sistemas naturais é evidente; o risco de ruptura num, ameaça o equilíbrio de todos.

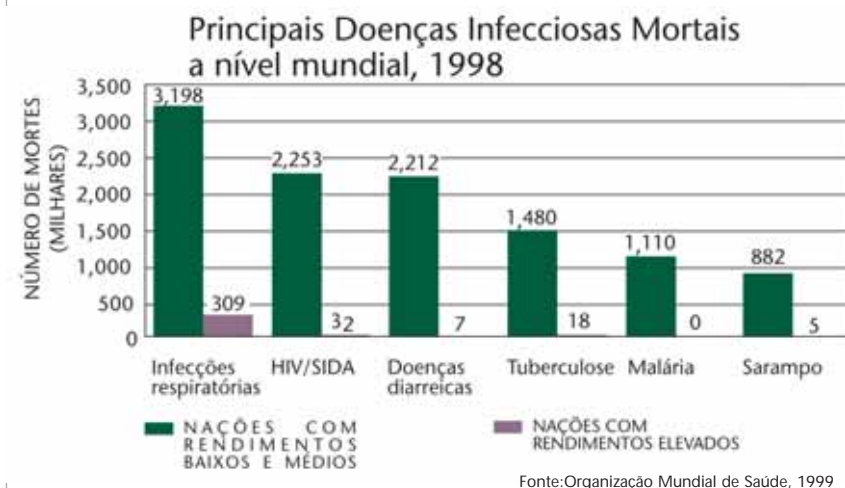
### Globalização do risco de litigação

Assiste-se a um aumento exponencial de predisposição da sociedade civil para o envolvimento em litigações, o qual é, antes de mais, conduzido pelos Estados Unidos. Esta globalização da propensão para o conflito, que afecta países onde os cidadãos e as empresas raramente recorriam aos tribunais para resolução de conflitos, teve um impacto dramático no modo como tanto os indivíduos como as empresas encaram as suas actividades.

Um exemplo específico da globalização da litigação é a nova utilização dada à *The Alien Tort Claims Act (ATCA)* de 1789, a qual dá poderes de jurisdição aos Tribunais Federais dos Estados Unidos sobre «qualquer acção civil accionada por um estrangeiro contra um dano cometido em violação da lei ou de um tratado dos Estados Unidos». Em 1980, uma paraguaio utilizou esta lei para processar um polícia, que, no Paraguai, torturou o seu filho até à morte.

Uma evolução interessante foram os esforços recentes de utilizar esta Lei para processar empresas transnacionais por alegadas violações à lei internacional em países que não os Estados Unidos; o caso mais paradigmático foi o que envolveu a Nycal e a sua ligação à Myanmar. A globalização do risco de litigação levou a que as empresas assumissem uma atitude de aversão ao risco na abordagem a certas actividades percebidas como tendo um nível de risco superior.

### HIV/SIDA: Uma tendência mortal



### Infra-estrutura e segurança

Todos os grandes sistemas estão a tornar-se cada vez mais vulneráveis. Os sectores dos serviços de saúde, transporte, energia, fornecimento de alimentos e água, informação e telecomunicações estão suportados em sistemas vitais, que podem ser seriamente prejudicados por uma única catástrofe ou cadeia de acontecimentos.

Crise energética na Califórnia (2003)  
Um funcionário da *California Independent System Operator Control Center* em Folsom (Califórnia) monitoriza as reservas energéticas da rede eléctrica estadual durante o segundo alerta energético.



As infra-estruturas estão a ser crescentemente centralizadas e os sistemas distribuídos têm capacidade de resposta a uma ocorrência igual à dos sistemas centralizados. Um exemplo disto foram os cortes energéticos na América do Norte em 2003 e o efeito semelhante, mas por outros motivos, em Londres, uns meses mais tarde. Como as infra-estruturas estão cada vez mais ligadas entre si, qualquer circunstância inesperada pode ter implicações a nível global.

Pela mesma razão, a ameaça dos vírus informáticos, tais como o I LOVE YOU e o MYDOM, veio demonstrar em que medida os sistemas existentes, devido à sua conectividade, são vulneráveis à disseminação rápida de prejuízos.

### Pandemias/riscos para a saúde

Embora durante este século se tenha assistido a grandes progressos no que respeita a melhoria da saúde humana, ainda subsiste uma grande parte da população que não tem acesso aos cuidados primários de saúde ou higiene para se proteger dos agentes infecciosos existentes no ambiente. Doenças infecciosas, que, há muito, foram debeladas no mundo industrializado - diarreia, tuberculose e sarampo - continuam a matar milhões nos países pobres e a condicionar o crescimento das economias recentes.



A nível mundial, a doença mortal mais recente é o HIV/SIDA, que, desde a sua identificação há 20 anos, matou mais de 21 milhões de pessoas e devastou o tecido social de alguns dos países mais pobres. Os custos desta doença são assustadores: a SIDA mina as economias, ao diminuir a esperança de vida, ao matar adultos activos e ao aumentar os custos de formação e de cuidados de saúde.

A rápida disseminação do vírus SARS (pneumonia atípica) demonstrou o efeito da crescente mobilidade na saúde a nível mundial. Embora este vírus, identificado recentemente, tenha sido responsável por um menor número de mortes comparado com as doenças acima mencionadas, causou uma ruptura e um grande prejuízo para as indústrias do turismo e de viagens no Extremo Oriente, Canadá e outros países.

### Inovação e Tecnologia

As novas tecnologias, apesar de oferecerem grandes benefícios, dificilmente não acarretam riscos.

Para além disso, estes riscos nem sempre são óbvios no momento da introdução de uma nova tecnologia. Por exemplo: a libertação de freon responsável pelo buraco do ozono, centrais eléctricas movidas a carvão agravam as mudanças climáticas e a circulação de veículos causadora da poluição atmosférica urbana.

Os cientistas perderam parte da sua credibilidade devido a estes e outros desenvolvimentos, tais como a BSE e as crises de febre aftosa na Europa. Esta descredibilização foi acompanhada pelo declínio da confiança naqueles que dão pareceres científicos e tecnológicos.

Os direitos sobre a propriedade intelectual também são relevantes. As empresas estão dispostas a financiar as novas tecnologias, desde que a protecção dos seus investimentos esteja assegurada. Se existir o risco dos direitos sobre a propriedade intelectual serem infringidos e não houver uma reparação eficaz dessa situação, as empresas estarão relutantes em efectuar os investimentos necessários.

#### Mensagens-chave

- Os novos mega-riscos apresentam desafios sem precedentes tanto ao sector empresarial como às autoridades governativas.
- A inovação é necessária para lidar com o impacto potencial destes riscos.
- As tendências a longo-prazo nas áreas do consumo de energia e crescimento populacional exigem igualmente uma abordagem a longo-prazo da gestão do risco.
- Como o risco tem cada vez mais uma natureza global, as empresas têm de encontrar respostas da mesma natureza.





## Como devem as empresas responder:

### Quais as implicações para o negócio?

O risco pode ser caracterizado por algo que impede a empresa de atingir os seus objectivos, incluindo: o que podia correr mal e o que tem de correr bem.

É indubitável que os negócios implicam riscos. Contudo, também é claro que a sociedade está a colocar riscos no negócio. Esta situação, por sua vez, exige que as empresas «internalizem» os riscos e os custos inerentes (na extensão do que é possível determinar actualmente).

No Reino Unido, o *National Audit Office* apresentou uma definição sucinta da gestão do risco: «Ter implementado um processo sistematizado de avaliação e gestão do impacto dos riscos, de uma forma eficaz em termos de custos e dispor de recursos humanos com as competências apropriadas para identificar e avaliar a probabilidade do aparecimento dos riscos.»

As dificuldades advêm do facto do risco ser multi-dimensional. Os gestores têm tendência a associar o risco com prejuízo, em vez de ponderarem o equilíbrio entre as duas facetas do risco. No seio de algumas organizações, existe também a tendência de não recompensar aqueles que evidenciam os riscos nos planos de actividades - pune-se o mensageiro. Outra desvantagem comum é o facto dos gestores assumirem que têm uma capacidade para reduzir o risco superior à que na realidade têm.

### Mudando para a nova realidade

Uma mudança foi já implementada pelas empresas que compreenderam a nova realidade dos negócios. Saber lidar com a possibilidade dos mega-riscos favoreceu uma nova percepção da natureza do risco:

#### De

Identificação e avaliação do risco  
Risco como um perigo individual  
Enfoque sobre todos os riscos  
Mitigação do risco  
Limites do risco  
Risco sem «dono»  
Quantificação dos riscos perigosos  
O risco não é da minha responsabilidade

#### Para

Risco no contexto da estratégia do negócio  
Desenvolvimento do «portfolio» do risco  
Enfoque nos riscos críticos  
Optimização do risco  
Estratégia do risco  
Responsabilidades definidas sobre o risco  
Monitorização e medição  
O risco é da responsabilidade de todos

A abordagem tradicional ao risco foi fragmentada, sobretudo reactiva e orientada para o curto-prazo. As avaliações do risco eram conduzidas para que se conseguisse a conformidade com os requisitos do governo das sociedades, as funções e as responsabilidades pelo risco eram limitadas aos colaboradores funcionais e as opções para mitigar o risco eram, muitas vezes, reduzidas aos mecanismos dos seguros. A ligação às políticas corporativas eram omissas.

Ao reconhecer que a resposta aos riscos envolve mais do que a sua pura avaliação, as mesmas organizações desenvolveram abordagens alargadas, denominadas «empresariais» ou «integradas», ao risco. Os benefícios deste tipo de abordagem à gestão do risco ultrapassam o sector empresarial.

A conclusão-chave do relatório recente do *International Futures Program* da OCDE é a de que os mega-riscos requerem uma resposta sistematizada. Num esforço para desenvolver respostas, a OCDE apresentou algumas políticas de recomendações para os governos, que estão ligadas por dois fios condutores: o primeiro, é a necessidade de colaboração entre as partes interessadas empresariais e a sociedade civil; a segunda, é a necessidade de uma abordagem coerente e prospectiva ao risco que antecipe o impacto das mudanças na realidade do risco.

### Uma abordagem «empresarial» ao risco

Tal como o título sugere, uma abordagem «empresarial» ou «integrada» do risco requer a junção de papéis e actividades anteriormente díspares. Tal levou ao desenvolvimento de estruturas unificadoras, concebidas para articular a interrelação destas actividades.

Muitas organizações, orientadas pela conformidade, desenvolveram uma abordagem para a gestão do risco que começa e acaba com a avaliação dos riscos-chave e com a eficácia dos controlos que lhes estão associadas. Os resultados destas avaliações, de uma maneira geral, ficam arquivados numa prateleira a ganhar pó, até que o final do ano se aproxime e seja necessário actualizá-los. Esta situação faz com que a identificação e a compreensão do modo como o risco, em toda a sua

extensão, impacta na organização, seja isolada das operações centrais e dos processos de tomada de decisão. Não é de surpreender que estas organizações se questionem, cada vez mais, por que razão não registam nenhum retorno no investimento feito na gestão de risco.

Através do desenvolvimento de um quadro estruturado, mas prático da gestão do risco, alinhado de acordo com as características do negócio, as organizações ficam mais bem preparadas para coordenar as actividades de gestão do risco e proporciona uma abordagem coesa para o seu desenvolvimento contínuo. Esta questão é importante, porque os órgãos de gestão apenas irão apoiar um plano de desenvolvimento da gestão do risco se este for construído com base nas actividades e processos existentes, que não aumente a burocracia e que não seja visto como outra iniciativa de apoio corporativo em que não se percepcione valor para a empresa.

Na página seguinte, apresenta-se um exemplo de uma estrutura «empresarial» para a gestão do risco de uma empresa que integra, de forma prática, as actividades de gestão do risco anteriormente dispersas.

As organizações podem ser classificadas, de acordo com as abordagens enunciadas, ou seja, «reactivas», «tácticas» e «estratégicas». A organização reactiva, tal como tipificada pela abordagem tradicional ao risco, gere o risco apenas para a conformidade com os objectivos e como resposta a uma crise. A organização táctica estará mais bem preparada para os riscos, mas é a organização estratégica que antecipa os riscos, trazendo valor de forma activa para as partes interessadas.

Elemento enquadrador	Reactiva Reactiva aos riscos	Táctica Preparada para os riscos	Estratégica Antecipando os riscos
Estratégia	Política e linhas orientadoras de risco	Alinhamento das estratégias de riscos e do negócio	Valor para os grupos de interesse
Estrutura	Função da gestão do risco	Funções e responsabilidades globais	O risco inserido na infra-estrutura
Portfolio	Análise do risco	Modelo de riscos/negócio	Agregação do risco
Medição & monitorização	Registo do risco	Indicadores-chave de desempenho e <i>balanced scorecard</i>	Sistemas preventivos de alerta e indicadores-chave
Optimização	Tratamento do risco	Recompensa da contrapartida do risco	Optimização do portfolio de risco

Fonte: KPMG

## Como funciona

Esta estrutura permite a revisão da gestão do risco em relação a cinco elementos-chave enquadradores:

Estratégia de risco:	o seu alinhamento no planeamento do negócio, na gestão da mudança e no ambiente de controlo.
Estrutura do risco:	a abordagem para apoiar e inserir uma estratégia de risco na organização, incluindo definição de responsabilidades e estruturas de comunicação.
Portfolio do risco:	identificar, avaliar e agregar o risco em toda a organização.
Medir & monitorizar a informação do risco:	estabelecer critérios de medição, tais como indicadores de desempenho
Optimização do risco	equilibrar a exposição e a oportunidade dentro do portfolio, com base na vontade e capacidade de aceitar o risco.

Este quadro permite que as organizações identifiquem a sua posição actual em relação à gestão do risco e determinem as suas metas. Permite também que as organizações identifiquem as lacunas entre a situação actual e a desejada, ajudando a criação de planos de acção claros e a delinear a rota para a sua prossecução.

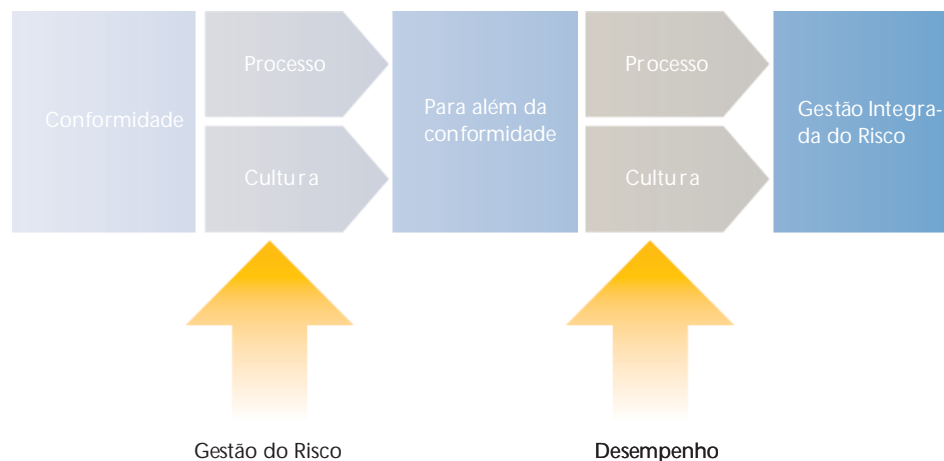
No mínimo, um quadro para desenvolver a abordagem de risco de uma empresa deveria considerar o seguinte:

- Permitir a melhoria da coordenação da actividade de gestão de risco, a partir dos mecanismos de gestão de risco, formais ou informais, já existentes.

- Ser de fácil utilização e compreensível, assegurando que novos riscos escalem de forma rápida e eficaz.
- O alinhamento com a estratégia, visão, objectivos e iniciativas da empresa para o crescimento e desenvolvimento sustentável.
- Ajudar a definir objectivos exequíveis e desenvolver a compreensão das barreiras que impedem o sucesso, dotando a empresa de um plano claro de implementação.
- Ser flexível em relação às necessidades e à cultura da organização.

As empresas que, de facto, inserem o risco no seu comportamento organizativo e reconhecem que uma gestão do risco saudável pode contribuir para o desempenho, são as que se aproximam do «santo graal», em termos de abordagem ao risco. Na realidade, a importância de inserir a gestão do risco na cultura da organização não pode ser subestimada, pois é a única forma de ultrapassar as barreiras iniciais de aceitação, de formar os colaboradores sobre a sua relevância e de conseguir as melhores práticas em termos de gestão de risco.

O seguinte quadro ilustra que a combinação do processo, da cultura e da ênfase no desempenho é que conduz a uma Gestão Empresarial do Risco genuína.



Fonte: KPMG

### Assegurar os benefícios

As organizações que investem na gestão do risco para obterem conformidade com regulamentos não irão beneficiar da abordagem da gestão integrada do risco. Nesse caso, a gestão do risco permanecerá um «mal necessário» e não um «facilitador do negócio».

Não é comum a concretização do objectivo de uma abordagem empresarial genuína à gestão de risco. Até as organizações mais desenvolvidas admitiriam que ainda têm um percurso a percorrer antes de tal se tornar realidade nas suas organizações. Uma perspectiva apoiada nos resultados de entrevistas efectuadas a 1.400 Gestores pela PricewaterhouseCoopers, divulgada em Janeiro de 2004, que revela que apenas 15% dos inquiridos encaram as suas organizações como «praticantes avançados» da gestão integrada do risco. O que lhes interessa é que, ao estabelecerem uma abordagem estruturada e integrada para o desenvolvimento da gestão do risco, estão já a colher benefícios - uma opinião partilhada por quase 75% dos «praticantes avançados» da sondagem.

As organizações têm lutado pela inserção da sua abordagem do risco nas suas operações e processos-chave. Como resultado, muitas aperceberam-se

de que apenas é possível ultrapassar este desafio, através da melhoria na definição das funções organizativas, responsabilidades e responsabilizações e da incorporação formal do risco no processo de tomada de decisões e noutros processos organizativos existentes.

Um exemplo paradigmático disto é a forma como os negócios respondem às ameaças identificadas de longo-prazo. Nestes casos, é improvável que as funções corporativas individuais ou as unidades de negócio a operar de forma isolada, possam responder à ameaça. Uma abordagem horizontal às funções e à organização é fundamental para a gestão do risco.

### Desenvolver uma abordagem conjunta ao risco

Ao longo dos tempos, a avaliação e a comunicação do risco foram fragmentadas: diferentes formas de risco com origem em áreas diversas da organização eram relatadas separadamente à Administração. Obviamente que esta situação não permitiu que os gestores pudessem avaliar adequadamente e de forma holística o ambiente de risco para a organização. Esta questão é especialmente crítica para os administradores não-executivos, que se encontravam em desvantagem no nível

de desafio que poderiam efectivamente propor. Tornou-se, pois, fundamental atribuir funções e responsabilidades para a gestão do risco dentro de toda a organização. A atribuição transparente de funções e responsabilidades, assim como uma maior responsabilização e consciencialização do risco são necessárias para qualquer actividade, quer relacionada com o risco, quer de salvaguarda deste, ter sucesso.

Para além disso, a definição clara de funções, responsabilidades e responsabilizações, alinhadas por uma linha estratégica comum, pode melhorar, de forma significativa, a partilha de conhecimento e a quebra de «muros» organizativos. Neste contexto, a propriedade dos riscos e dos controlos associados podem ser partilhados de forma mais eficiente, porque existe um interesse comum bem definido e entendido.

Ao reconhecer os limites de uma abordagem fragmentada ao risco, algumas organizações criaram uma função corporativa senior para a coordenação global da gestão do risco. Trata-se do *Chief Risk Officer (CRO)*, cujas competências principais são:

- identificar, avaliar e monitorizar todo o portfolio dos factores que podem prejudicar a rentabilidade e viabilidade da organização, a curto e longo-prazo.



- trabalhar directamente com o Presidente Executivo, a Administração e as sub-comissões (incluindo a comissão de gestão de risco, quando exista), para obter uma perspectiva global dos riscos e estratégias associadas para a sua mitigação, cobrindo todas as unidades do negócio, para antecipar todos os riscos que ameaçam a organização.
- influenciar os riscos de modo a otimizar a relação risco-retorno dentro da organização, considerando as expectativas dos accionistas e o apetite e tolerância ao risco da organização em relação à estratégia e objectivos da organização.

### Mostrando resultados

Independentemente de reunir a um nível funcional senior as funções, competências e responsabilizações pelo risco, tal não pode obscurecer o facto de que são as próprias operações das empresas que detêm e gerem o risco diariamente.

Em última instância, as estruturas empresariais desenvolvidas para a identificação e comunicação da informação sobre o risco ficarão

desprovidas de significado se as operações dos negócios falharem no seu empenhamento no processo de gestão do risco. É precisamente aqui que a gestão de risco se reduz ao seu nível mais básico - no modo como os colaboradores encaram e avaliam o risco nas actividades quotidianas.

Neste nível, a gestão de risco é, na sua essência, um comportamento, embora a importância conferida aos riscos, individualmente e dentro de cada contexto, varie consideravelmente - o que provavelmente é inaceitável para as organizações que requerem uma abordagem consistente e perseverante a todos os níveis. Geralmente, a interpretação e implementação com sucesso de uma estratégia organizativa do risco assenta num entendimento comum sobre o nível de risco aceitável para a organização.

Como resultado, algumas organizações concentram-se na forma como podem influenciar, numa perspectiva comportamental, a atitude dos seus colaboradores perante os riscos com que se deparam. Alguns elementos desta abordagem podem incluir programas de formação para elementos

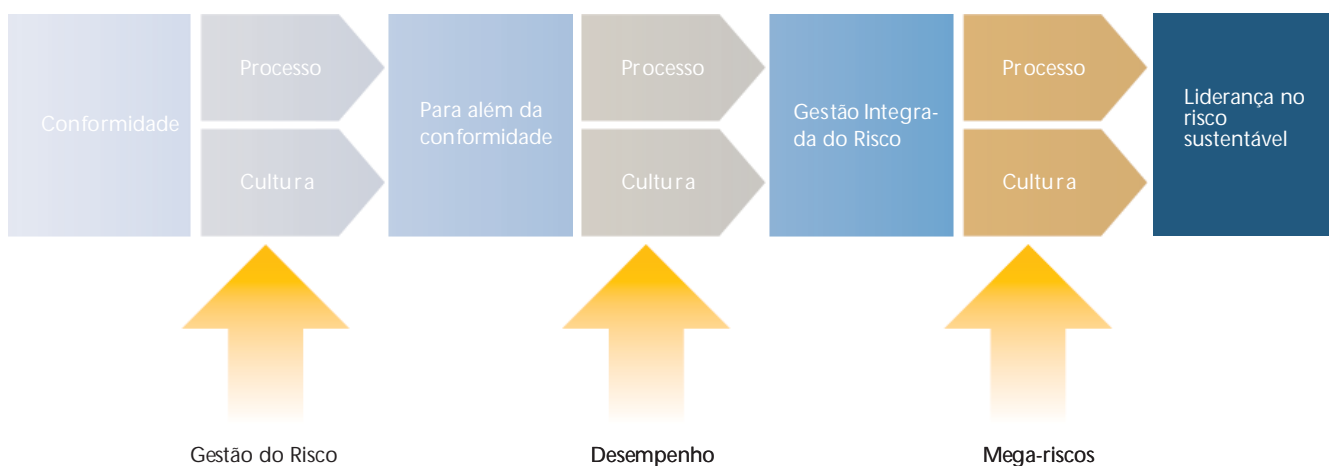
recém-contratados e gestores em desenvolvimento e a gestão de risco, como um comportamento organizacionalmente definido nas avaliações de desempenho das direcções e da gestão.

A responsabilização pelo risco tem de ocorrer a todos os níveis da organização para que haja credibilidade. O que é pedido aos colaboradores a nível operacional tem de ser espelhado no processo de planeamento do negócio, que é da responsabilidade dos níveis mais seniores da gestão.

### Em prol da liderança no risco sustentável

Uma abordagem bem enquadrada terá sucesso, desde que o risco seja, de facto, gerido e monitorizado no seio da estratégia global da empresa. Este facto representa um desafio-chave para muitas organizações.

Para as organizações, cujo objectivo é constituir uma abordagem integrada do risco, a tarefa consiste no modo como conseguem integrar, com sucesso, os mega-riscos, de que temos vindo a falar neste relatório, na sua abordagem integrada particular.





A atitude perante a gestão do risco das empresas, que adoptem esta abordagem, terá progredido, em relação à mitigação tradicional do risco (utilizando controlos que limitam a exposição), em prol da optimização do risco e até da liderança deste, ou seja, determinando o apetite ao risco e a capacidade da organização dentro de um grupo vasto de riscos, incluindo os mega-riscos, aproveitando as oportunidades no âmbito dos parâmetros definidos e capitalizando nas recompensas que se seguirão.

Uma abordagem estratégica na gestão dos mega-riscos é essencial para assegurar o desenvolvimento sustentável.

## Responsabilização

As potenciais respostas, que as empresas podem dar aos temas e às implicações das mega-tendências, levantam uma questão importante: em que aspectos devem as empresas ser responsabilizadas?

Este será o tema de um grande projecto, em separado, do WBCSD - Responsabilização e Comunicação -, cujos resultados serão publicados ainda durante 2004.

### Mensagens-Chave

- As empresas têm de repensar as abordagens tradicionais ao risco.
- Os negócios globais devem adoptar estratégias de riscos mais abrangentes.
- Uma abordagem enquadradora à gestão do risco pode dotar as empresas de formas de avaliação das práticas existentes e de adaptação a uma abordagem mais estratégica.
- Alinhar a avaliação de risco empresarial com as funções mais abrangentes de planeamento do negócio é um passo-chave para antecipar riscos.



## Desafios-chave para os Órgãos de Administração e para os Gestores

Está preparado(a) para uma nova abordagem?

Os desafios envolvidos na adoção de novas abordagens a uma visão mais alargada do risco são, cada vez mais, interpermutáveis com a agenda do desenvolvimento sustentável. Estes desafios têm de ser encarados pelos indivíduos, comunidades, governos, instituições internacionais e, claro está, pelas empresas.

Desafios-chave para os Órgãos de Administração e para os Gestores

**Desafio nº 1:**  
**Desenvolver uma apreciação alargada do risco**

Nos últimos tempos, assistiu-se a uma alteração das formas de risco identificadas pelos perfis de riscos das empresas. Deixaram de ser exposições dos activos físicos, tradicionalmente cobertos por seguros, passando para uma apreciação mais alargada de exposições muito mais complexas, muitas das quais ameaçam os activos intangíveis.

A sustentabilidade a longo-prazo de um negócio requer a identificação dos mega-riscos e a percepção do seu impacto potencial no futuro do negócio. Esta questão pode ser problemática, uma vez que a gestão de topo pode ter uma visão limitada sobre as megaformas de risco. Ultrapassar esta «lacuna de informação» é fundamental para que, neste contexto, se possa lidar e desenvolver uma resposta ao risco.

Acrescente-se que, numa perspectiva estratégica a longo-prazo, estar focado nas megaformas de risco requer normalmente uma reflexão colectiva, em que as pessoas são encorajadas a «pensar o impensável».

**Desafio nº 2:**  
**Focalização a longo-prazo**

Provavelmente, ao aceitarem a responsabilidade de definir e propor objectivos a curto-prazo e, ao mesmo tempo, assumirem o papel activo de guardiões do desempenho da empresa a longo-prazo, o maior desafio com que os gestores se deparam reside em definir e comunicar o valor e a abordagem ao risco da organização.

Veja-se o exemplo das empresas petrolíferas multinacionais. Tem sido claro para muitos dentro destas organizações que, apesar do petróleo e do gás sustentarem os seus negócios a curto e médio-prazo, a sustentabilidade destas empresas a longo-prazo exige uma mudança de objectivos, estratégias para atingir esses objectivos, que passa pelo modo como os colaboradores e as partes interessadas encaram o futuro do negócio. Durante este processo, muitas empresas petrolíferas reposicionaram-se como empresas energéticas.

Apenas através de uma identificação, gestão e comunicação eficaz do risco, perfeitamente enquadrada na estratégia global da empresa, é possível lidar de forma apropriada com o risco. Não admira, pois, que os riscos para a sustentabilidade a longo-prazo de uma empresa sejam, muitas vezes, omitidos ou ignorados, quando os objectivos estão focados para metas de desempenho a curto-prazo.

Uma consideração séria e relevante sobre as ameaças a longo-prazo tem de ser construída dentro da actividade de planeamento.

**Desafio nº 3:**  
**Criação de uma cultura apropriada**

Abordagens «pouco reflectidas» ao risco ou ao desenvolvimento sustentável já não proporcionam um modelo de negócio adequado.

É fundamental que as empresas comuniquem o seu apetite pelo risco, porque transmite confiança nos colaboradores para tomarem decisões dentro de um determinado enquadramento, que reflecte a abordagem da organização ao risco, agilizando a assunção de risco.

Existem desafios particulares da abordagem individual dos colaboradores ao risco com a da organização. Uma integração errada resultará em tensões, daí que algumas organizações realizem perfis psicológicos, para obterem uma melhor combinação.

#### Desafio nº 4:

##### **Desenvolvimento de uma abordagem aos mega-riscos baseada no desempenho**

A gestão do risco foi frequentemente vista como um anátema para os empreendedores - mais uma burocracia, que limita, em vez de aumentar o desempenho. Contudo, quando encarada numa perspectiva empresarial moderna onde as únicas certezas são o aumento da complexidade, diversidade e a velocidade da mudança, os líderes de negócio apercebem-se de que já não são aceitáveis as formas informais da compreensão, gestão e comunicação dos riscos face à prossecução dos seus objectivos.

Os negócios encontram-se numa situação em que têm de identificar e explorar as oportunidades de forma mais vigorosa do que outrora e muitas empresas procuram formas de *empowerment* e de iniciativa aos seus colaboradores. Ao mesmo tempo que se asseguram que as decisões informadas são consistentes com os objectivos gerais da organização. O papel de uma apreciação de risco não-burocrática e direccionada para o desempenho é crucial para este equilíbrio.

Actualmente, cada vez mais organizações consideram que uma estrutura eficiente para a gestão de risco é um instrumento valioso para a tomada de decisões, na medida em que faz a ponte entre a estratégia do negócio e os riscos quotidianos, alinhados pelos objectivos corporativos e fazendo parte integrante dos ciclos de planeamento e orçamento da empresa.

Por exemplo, a Johnson & Johnson serve-se de sistemas de planeamento a longo-prazo para realizar avaliações contínuas de oportunidades e ameaças. À

medida que a empresa revê as suas projecções, os gestores são obrigados a responder a questões, tais como: «O que mudou?», «Porquê?» e «O que estamos a fazer perante isso?».

Tal como tudo isto sugere, uma abordagem à gestão do risco, baseada na conformidade, não é suficiente. Uma ligação claramente articulada entre a gestão do risco e o cumprimento dos objectivos de desempenho é essencial para encorajar as pessoas a empenharem-se activamente nas actividades relacionadas com a gestão do risco.

#### Desafio nº 5:

##### **Reconhecimento de que os riscos também representam oportunidades**

Para o desenvolvimento de uma abordagem que privilegie o desempenho é fundamental estabelecer que nem todos os riscos têm sentido descendente e que alguns apresentam mesmo oportunidades para obter vantagens competitivas, para os que os adoptam logo no início.

Alguns exemplos são: a produção de material de embalagem reciclável em resposta ao impacto da deflorestação e aumento da consciencialização da sociedade para o aquecimento global, o desenvolvimento de tecnologias de detecção e controlo da poluição e de transportes movidos a combustíveis não-fósseis.

#### Desafio nº 6:

##### **Reconhecimento da necessidade de se relacionar as diversas partes interessadas**

A partilha da informação e da responsabilidade pelo risco é uma área em desenvolvimento nas abordagens modernas à gestão do risco. Muitas organizações reconhecem que o seu desempenho, e o dos seus clientes e fornecedores estão intrinsecamente ligados, sendo, por conseguinte, em última instância, a partilha do risco benéfica para todas as partes envolvidas.

Estas organizações desenvolvem o conhecimento e a focalização a longo-prazo sobre a abrangência do risco que pode ter impacto nas suas aspirações e objectivos, acabando por redefinir a sua cadeia de valores, desenvolvendo as partes interessadas com grupos de interesse civis, de modo a mitigar o impacto destes mega-riscos no desempenho da empresa.

Os desafios-chave que são fundamentais para a sustentabilidade comercial não são seguramente novos. Enquanto que as organizações são alimentadas pelas condicionantes locais, nacionais e globais em mutação, os requisitos fundamentais para o sucesso permanecem, na sua essência, inalteráveis.

As empresas distinguem-se, precisamente, pelo seu grau de preparação e pela habilidade que demonstram para enfrentar estas condicionantes em mutação. A capacidade de antecipação, acomodação e exploração da mudança é crucial para a prosperidade de qualquer organização e para a sua sobrevivência a longo-prazo.

## WBCSD Risk Champions Group

Odd Andersen	DNV
Kit Armstrong	ChevronTexaco
Pierre Bérroux	EDF
Alun Bowen	KPMG
Lutz Cleemann	Allianz AG
Jacqueline Cote	Dupont
Michel Croize	Renault
Kaspar Eigenmann	Novartis
Alistair Johnston	KPMG (Coordenador do Grupo de Risco)
Roland Koehler	Holcim
Bill Kyte	Powergen
Daniel Madet	EDF
Keith Massey	Syngenta
Peter Natkanski	Syngenta
Bruno Porro	Swiss Re
Wendy Poulton	Eskom
James Rea	Zurich Financial Services
Peter Rowley	ERM
Steve Ruddell	BVQI
Mark Wade	Shell
Deborah Zemke	Ford

## Risk Focal Point

James Griffiths                      WBCSD  
 contacto: [griffiths@wbcسد.org](mailto:griffiths@wbcسد.org)

O WBCSD agradece a Alun Bowen e aos seus colegas campeões de risco da KPMG pelo apoio na preparação deste relatório.

## Advertência

Este relatório é publicado em nome do WBCSD e, tal como outros relatórios do WBCSD, resulta de um esforço de colaboração entre membros do secretariado e executivos de várias empresas. As opiniões expressas não representam necessariamente as posições de todos os membros do WBCSD.

Desenho gráfico:                      Michael Martin  
 Copyright:                                © World Business Council for Sustainable Development, Fevereiro de 2004  
 Impresso por:                              LiderGraf





Edição Portuguesa com o Patrocínio:



BCSD Portugal  
Av. António Serpa  
Nº 23 - 2º Dtº  
1050-026 Lisboa

Tel: (+351) 21 781 9001  
Fax: (+351) 21 781 9126

Email: [info@bcspdportugal.org](mailto:info@bcspdportugal.org)  
Web: [www.bcspdportugal.org](http://www.bcspdportugal.org)