#22

Gestão do risco de negócio

Guia do Empresário
por Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

Ficha técnica

Título
Gestão do risco de negócio - Guia do Empresário
por CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

Coordenação
Rui Moreira - CTCP

Projecto gráfico e paginação
SALTO ALTO ctcp criativo

Textos
Vitor Casimiro

Imagem da capa
@jofreepik - Freepik

Produção gráfica
ORGAL impressores

Dezembro 2020 . TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

kit4foot

ctcp centro tecnológico do calçado de portugal

#22

Gestão do risco de negócio

Guia do Empresário
por
Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

Índice

Sumário executivo 04

Enquadramento 06

A importância da gestão do risco 08

Normalização 10
A Gestão do Risco e a normalização 11
A norma NP ISO 31000:2018 12
Normalização associada à gestão do risco 13

Contextualização 14

Abordagem à gestão do risco 16
Riscos estratégicos 17
Riscos operacionais 17

Técnicas simplificadas de gestão do risco 18
Análise SWOT 19
Exemplo 1 – Riscos estratégicos 21
Matrizes do risco 23
Exemplo 2 – Riscos operacionais 24
Análise de cenários 27

Implementação da gestão do risco 28

Conclusões 30

Glossário 32

Bibliografia 38

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este guia tem como objetivo fazer um enquadramento da aplicabilidade da gestão do risco na atividade corrente das organizações e destina-se a ser uma base de trabalho e uma referência de orientação para a abordagem e gestão deste tema.

Neste trabalho pretende-se dar uma visão holística da gestão do risco, que permitirá uma melhor compreensão dos conceitos a ela associados e que poderão ser enquadrados em sistemas de gestão já existentes ou a implementar.

Nas organizações, a diversidade dos riscos é elevada. Riscos de natureza diversa são mais difíceis de gerir em virtude de, para além da necessária competência técnica específica, existir a necessidade de coordenação dentro da organização para os dirigir e controlar.

É também objetivo deste guia a apresentação de algumas perspetivas simplificadas que permitem uma apreciação dos diversos riscos numa base de fácil comunicação que permite a sua abordagem de um modo acessível aos diversos colaboradores da organização.

ENQUADRAMENTO

Desde a nossa mais tenra idade que o conceito de risco nos é transmitido pelos nossos pais. Faz parte das preocupações dos nossos progenitores a identificação e transmissão aos seus filhos das situações, equipamentos ou atitudes que envolvam risco e dar-lhes a noção das suas consequências.

Assim o conceito de risco é algo que todos nós temos implicitamente, sendo gerido de uma forma essencialmente empírica no nosso dia-a-dia.

Ora, se a gestão empírica vai sendo suficiente para as atividades correntes de qualquer pessoa, já o mesmo não se poderá aplicar na atividade profissional.

Desde há muitos anos que se reconheceu a necessidade de estudar e desenvolver metodologias cada vez mais robustas na área da gestão do risco a fim de se minimizar o efeito da incerteza na consecução dos objetivos das diversas atividades profissionais.

Algumas áreas, pelas suas características, desde cedo foram criando e desenvolvendo metodologias e normas com vista a assegurarem um maior domínio e controlo na área do risco. Podemos encontrar alguns destes exemplos no setor financeiro, comercial, industrial, gestão de projetos, segurador, saúde, engenharia, inovação, etc.

As evoluções recentes da economia mundial, das condições ambientais, do crescimento demográfico e de muitos outros fatores, com um crescente aumento de incertezas e de variabilidades, vieram sublinhar a necessidade de se encarar este tema como integrante na gestão global das organizações.

O debate e análise destas questões levou à criação de um diversificado número de organismos e referenciais.

A título de exemplo temos a FERMA – Federation of European Risk Management Associations que representa 22 associações de 21 países europeus, tendo como uma das suas missões o apoio aos seus membros na área da gestão do risco. Nesta federação, Portugal está representado através da APOGERIS – Associação Portuguesa de Gestão de Riscos e Seguros.

Também na investigação, desenvolvimento e inovação (IDI) a gestão do risco é incontornável na avaliação e tomada de decisão dos projetos. A identificação dos fatores de risco deverá ser considerada no processo de gestão das ideias e na avaliação das oportunidades. Também cada projeto deverá ter associada uma metodologia adequada de gestão do risco.

De uma forma geral, para as atividades de gestão da IDI as organizações deverão, em função de determinados fatores, sendo o risco um deles, definir critérios e procedimentos que assegurem a sua operacionalização, monitorização e documentação.

A gestão dos riscos ambientais e de segurança e saúde do trabalho, embora esteja já bastante disseminada e tratada de uma forma generalizada dentro das organizações, continua a ser enquadrada numa perspetiva essencialmente técnica ou de conformidade legal, não sendo ainda englobada de uma forma integrada na gestão global da grande maioria das organizações.

Os riscos sociais só recentemente, com a divulgação e implementação de normas na área da responsabilidade social, é que têm sido abordados de uma forma mais estruturada na gestão global. As exigências do mercado e de diversos setores de atividade têm promovido a consciencialização dos riscos sociais na gestão das organizações.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO RISCO

Risco é o efeito da incerteza nos objetivos, ou seja, quanto mais incerteza, maior é o risco.

O fator desconhecimento é talvez aquele que mais impacto tem na incerteza.

Analisemos então alguns dos factores que contribuem para o desconhecimento:

› Ignorância;
› Falta de informação;
› Informações erradas;
› Ausência de comunicação;
› Comunicação deficiente;
› Insuficiente consciencialização;
› Falta de formação;
› Desconhecimento técnico;
› Desresponsabilização;
› Etc.

Temos assim um conjunto de factores do risco, que embora sejam consensuais, regra geral não são abordados de forma sistemática dentro de uma organização, mas cujo impacto seria facilmente mitigado numa abordagem estruturada e sistematizada.

A integração da gestão do risco na gestão corrente de uma organização deve ser tão corrente como a gestão comercial, a gestão financeira, a gestão da produção, etc.. Mesmo porque a gestão do risco está presente em todas elas:

› Gestão comercial – ex.: risco de perda de clientes;

› Gestão financeira – ex.: risco de incobráveis;

› Gestão da produção – ex.: risco de produtos defeituosos.

NORMALIZAÇÃO

A GESTÃO DO RISCO E A NORMALIZAÇÃO

Ao nível do risco empresarial a ISO – International Organization for Standardization publicou em 2009 dois documentos fundamentais:

› ISO Guide 73:2009 – "Risk management – Vocabulary"

› ISO 31000:2009 – "Risk management – Principles and guidelines"

À semelhança do que se passou na qualidade, com a publicação da norma ISO 9000 de fundamentos e vocabulário, a ISO identificou também na área do risco a necessidade de um alinhamento no entendimento e utilização de vocabulário específico na gestão do risco.

Assim recomenda-se uma leitura atenta ao DNP ISO Guia 73:2011 "Gestão do risco – Vocabulário" a fim de permitir uma melhor compreensão dos conceitos subjacentes à aplicação de metodologias nesta área. Este documento é a versão portuguesa do ISO Guide 73:2009.

Este guia encontra-se neste momento em revisão e adotará a designação ISO 31073 a fim de ter a sua codificação harmonizada com a família ISO 31000.

Quanto à ISO 31000, a versão de 2009 foi revista em 2018, tendo sido já publicada também a respetiva versão portuguesa designada NP ISO 31000:2018 "Gestão do risco. Linhas de orientação".

Esta norma teve um impacto muito grande em toda a normalização de sistemas de gestão em virtude de ter trazido para a gestão, não apenas o chamado pensamento baseado no risco, mas também toda a necessidade de determinação das questões internas e externas relevantes para a organização e a sua articulação com as partes interessadas externas (ex.: clientes, fornecedores, agentes, organismos reguladores, parceiros, etc.) e internas (ex.: acionistas, trabalhadores, etc.) que são fundamentais para a gestão do risco do negócio.

Assim, atualmente todas as normas de sistemas de gestão da ISO, para além da necessidade de que o pensamento baseado no risco esteja presente na generalidade das atividades, apresentam nas suas secções nº 6, um requisito específico dedicado às ações para abordar riscos e oportunidades.

A fim de facilitar a integração dos conceitos da gestão do risco nas normas de sistemas de gestão da ISO (ex.: 9001-Qualidade; 14001-Ambiente; 45001-Segurança e saúde no trabalho; 27001-Segurança da informação; 22301-Continuidade do negócio, etc.), foi já publicado um documento designado IWA 31 "Risk management – Guidelines on using ISO 31000 in management systems", em cuja elaboração Portugal participou ativamente, e que tem como objetivo orientar a integração da norma ISO 31000 nas restantes normas de sistemas de gestão.

As atuais normas portuguesas de sistemas de gestão, adotam também este alinhamento. São exemplo disso as norma NP 4469:2019 de Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social ou NP 4552:2016 de Sistemas de gestão da conciliação entre a vida Profissional, Familiar e Pessoal.

Em Portugal a atividade de normalização no âmbito da gestão do risco tem sido acompanhada e coordenada pela comissão técnica CT 180 "Gestão do risco", fundada em 2009 e que funciona na APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade que é o respetivo Organismo de Normalização Sectorial (ONS).

A NORMA NP ISO 31000:2018

Sendo a norma NP ISO 31000:2018 um referencial de princípios e linhas de orientação, não está prevista a certificação neste âmbito e de acordo com este referencial. Contudo é um referencial da maior importância para a gestão das organizações.

O conceito de risco surge frequentemente associado a diversas áreas de atividade. Risco na segurança e saúde do trabalho, risco ambiental, risco no setor financeiro, risco na atividade seguradora, etc.

A perspetiva empresarial da gestão do risco abordada por este referencial, traz-nos uma visão do risco associado à gestão global duma organização e à incerteza quanto à capacidade da mesma atingir os objetivos estabelecidos.

A integração da gestão do risco na gestão global das organizações, através da aplicação de um conjunto de orientações e metodologias, é um dos objetivos desta norma.

Segundo a ISO 31000, a gestão do risco pode ser aplicada tanto à globalidade de uma organização como a áreas ou projetos específicos.

A implementação de um conjunto de atividades tais como a contextualização ou estabelecimento de critérios do risco são fundamentais para uma eficaz gestão do risco. A capacidade que as organizações terão para desenvolver a previsão e controlo da variabilidade do futuro, será não apenas determinante para o seu sucesso, mas também para a sua sobrevivência.

A norma NP ISO 31000:2018 traça um conjunto de princípios e de linhas de orientação para a implementação de práticas de gestão do risco no âmbito da gestão global das organizações.

Potenciar a capacidade das organizações para atingirem os seus objetivos é um dos propósitos desta norma, bem como o desenvolvimento da capacidade de identificação de oportunidades e ameaças ou aumento da confiança entre as partes.

Como o risco está indissociavelmente ligado a múltiplas atividades empresariais, nem sempre o objetivo é a sua eliminação, mas sim a capacidade de o gerir.

Também à semelhança da qualidade, esta norma apresenta um conjunto de princípios da gestão do risco. O enquadramento dado por estes princípios (onze), realça a criação e proteção de valores, a abordagem da gestão do risco integrada na gestão global, a tomada de decisões, a adequação ao perfil de cada organização e aos seus contextos, a tomada em linha de conta dos fatores humanos e culturais, etc.

Para uma gestão eficaz, apresentam-se a seguir os **onze princípios da gestão do risco:**

› **Integrada** – a gestão do risco deve fazer parte das actividades de gestão corrente pois todas as áreas têm riscos (comerciais, técnicos, financeiros, laborais, etc.);

› **Estruturada e abrangente** – deve ser estruturada e abranger toda a organização (os riscos podem ser identificados em qualquer setor da organização);

› **Personalizada** – todas as organizações são diferentes. A gestão do risco deve ser adequada à tipologia de cada organização;

› **Inclusiva** – devem ser tidos em conta todos os inputs, tanto internos como externos e promover uma gestão participativa;

› **Dinâmica** – o risco que hoje é tolerável, amanhã pode não o ser. Novos riscos surgem com novos mercados, novos clientes, novas conjunturas político-económicas, novos enquadramentos sociais, etc.;

› **Melhor informação disponível** – o processo de atualização e selecção da informação relevante deve ser constante;

› **Fatores humanos e culturais** – as mudanças sócio-económicas, geracionais e outras, devem ser percepcionadas e acompanhadas;

› **Melhoria contínua** – a gestão do risco é também um processo de aprendizagem permanente que deverá contribuir para a melhoria das formas de proceder.

NORMALIZAÇÃO ASSOCIADA À GESTÃO DO RISCO

No âmbito da ISO, a normalização na área de sistemas de gestão adotou desde 2012 a designada estrutura de alto nível de acordo com o anexo SL.

Esta uniformização da estrutura seguida pelas normas de sistemas de gestão, veio facilitar a sua integração em sistemas que aplicam mais do que um referencial.

As normas portuguesas de sistemas de gestão mais recentes, seguem também uma estrutura semelhante.

Neste contexto, a gestão do risco passou a ser explicitamente abordada de forma transversal em todos os referenciais de sistemas de gestão.

Assim, e no sentido de sistematizar a informação, seguem algumas das principais normas de sistemas de gestão e principais riscos associados:

› ISO 9001:2015 – Riscos da não qualidade;

› ISO 14001:2015 – Riscos ambientais;

› ISO 45001:2018 – Riscos de segurança e saúde do trabalho;

› ISO 22301:2019 – Riscos de disrupção do negócio;

› ISO 37001:2016 – Riscos de suborno;

› ISO/IEC 27001:2013 – Riscos de segurança da informação;

› NP 4427:2018 – Riscos associados à gestão de pessoas;

› NP 4469:2019 – Riscos de responsabilidade social;

› NP 4552:2016 – Riscos de conciliação

De acordo com esta nova abordagem, o risco deverá ser pensado de forma transversal a toda a organização e a toda a atividade, devendo a sua gestão estar devidamente integrada no respetivo sistema.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Estando o conceito do risco associado ao efeito da incerteza nos objetivos, ou seja, o conceito do risco associado a algo que se pretenda obter, necessariamente variará conforme o contexto em que a organização esteja inserida.

Ao nível da gestão dos recursos humanos, uma empresa que esteja instalada numa zona tradicional de calçado ou noutra zona do país onde não haja indústria do calçado terá forçosamente riscos diferenciados na contratação e qualificação de pessoal especializado.

A estabilidade ou instabilidade política, são factores externos que afetam ou poderão afetar significativamente os objetivos de uma empresa, criando incerteza que vai provocar efeitos nesses objetivos, quer sejam negativos ou positivos.

O envelhecimento e a degradação do parque de máquinas de uma empresa podem limitar fortemente a sua capacidade de crescimento e a qualidade dos seus produtos.

Como estes, temos múltiplas situações que devemos identificar, tanto externa como internamente e que são factores de risco que poderão colocar em causa os objetivos de uma organização.

A sua identificação, análise e avaliação são fundamentais para uma boa gestão.

A identificação dos riscos tanto internos como externos e a promoção dentro da organização da sua análise e avaliação, envolvendo as diversas áreas, são práticas fundamentais para uma adequada gestão do risco nas suas diversas áreas (ex.: financeira, marketing, comercial, produção, logística, recursos humanos, etc.).

ABORDAGEM À GESTÃO DO RISCO

Numa organização poderemos ter diversas tipologias de riscos.

Contudo, grande parte deles poderá organizar-se em dois grandes grupos:

› Riscos estratégicos

› Riscos operacionais

RISCOS ESTRATÉGICOS

A tomada de decisões sobre o futuro das empresas, baseia-se muitas vezes no conhecimento do contexto externo (mercado, tendências, novos materiais, alterações legais e/ou regulamentares, etc.) que vai sendo percepcionado e em certa medida quantificado.

Outra componente tem a ver com a intuição e conhecimento tácito detido por quem dirige a empresa.

A gestão do risco, nesta vertente estratégica, pode ter em conta todas estas perspectivas e ser uma excelente ferramenta de apoio à decisão.

A sistematização de toda a informação recolhida e percepcionada, poderá ser uma excelente ajuda para melhor equacionar todas as questões com vista a uma apreciação sustentada que permitirá uma tomada de decisão para a obtenção dos resultados pretendidos com menor incerteza.

Neste enquadramento, o risco, muitas vezes entendido como algo negativo, poderá ser determinante para o sucesso do negócio.

A capacidade que a empresa terá na gestão de determinados riscos e que a concorrência não tem, poderá ser um fator determinante para ganhar quota de mercado e margens de comercialização mais interessantes.

Assim, a atitude relativamente ao risco muitas vezes, é de perseguir ou retê-lo.

O risco é parte integrante do negócio e a capacidade para o gerir é determinante para o sucesso da empresa.

Como diz o dito popular: “Quem não arrisca, não petisca”.

RISCOS OPERACIONAIS

No nosso dia a dia, o que pretendemos é que tudo corra conforme planeado e sem sobressaltos.

Para tal a gestão do risco numa perspetiva operacional é, na maior parte das vezes, a da mitigação do risco.

Aqui, na generalidade, o trabalho a desenvolver vai no sentido do tratamento do risco com vista a que seja atingido um nível do risco aceitável.

TÉCNICAS SIMPLIFICADAS DE GESTÃO DO RISCO

Vamos a seguir fazer uma abordagem aos riscos estratégicos através da utilização de uma análise SWOT, prosseguindo a seguir para os riscos operacionais.

ANÁLISE SWOT

Uma das técnicas mais divulgadas e de muito fácil aplicação também na gestão do risco, é a "Análise SWOT".

A designação SWOT vem do acrónimo inglês de:

› **S**trenghts (Forças)
› **W**eaknesses (Fraquezas)
› **O**pportunities (Oportunidades)
› **T**hreats (Ameaças)

	ANÁLISE SWOT	
	FATORES POSITIVOS	**FATORES NEGATIVOS**
FATORES INTERNOS	**Forças (Strenghts)**	**Fraquezas (Weaknesses)**
FATORES EXTERNOS	**Oportunidades (Opportunities)**	**Ameaças (Threats)**

A identificação das forças e das fraquezas deverá ser feita numa perspectiva interna, ou seja, identificando no contexto interno da organização, quais as suas forças e quais as suas fraquezas nas diversas áreas da organização.

Já a identificação das oportunidades e das ameaças deverá ser feita com base na análise do contexto externo da organização.

Alguns cuidados deverão ser tidos em conta na utilização desta ferramenta:

- Deve ser usada uma linguagem sucinta, mas clara e que possa ser facilmente entendida dentro da organização;
- As forças são algo que a organização tem, bem como as fraquezas;
- As oportunidades estão associadas a algo que a organização ainda não tem, mas poderá vir a ter, pelo que a sua identificação deverá já ser feita com a precisão suficiente de forma a permitir que seja trabalhada;
- A ameaça é algo que já existe potencialmente, mas ainda não se concretizou ou encontra-se em fase de crescimento.

A título de exemplo, e relativamente às oportunidades, se for colocado na SWOT como oportunidade a frase "Exportação para novos mercados", é de tal forma dispersa que não permite uma análise concreta.

Assim, deverá haver o cuidado de especificar de forma clara a oportunidade que a organização pretender analisar. Sim, dissemos analisar e não perseguir, porque uma oportunidade só deverá ser perseguida após uma prévia apreciação do risco a ela associado.

EXEMPLO 1 - RISCOS ESTRATÉGICOS

	ANÁLISE SWOT	
	FATORES POSITIVOS	**FATORES NEGATIVOS**
FATORES INTERNOS	**Forças (Strenghts)** - Empresa com notoriedade - Know-how técnico - Estabilidade ao nível dos órgãos de gestão - Autonomia financeira	**Fraquezas (Weaknesses)** - Instalações antigas com lay-out pouco funcional - Dificuldade de retenção dos recursos humanos ao nível dos operadores
FATORES EXTERNOS	**Oportunidades (Opportunities)** - Exportar para o mercado do Reino Unido - Lançamento de uma linha de calçado vegan - Abertura de uma loja *online*	**Ameaças (Threats)** - Elevada exposição a um cliente que representa mais de 40 % da facturação - Crise no mercado tradicional de retalho

Uma ferramenta com esta simplicidade tem a grande vantagem de:

› Ser de fácil compreensão para as pessoas da organização;

› Ser de utilização fácil e intuitiva;

› Ser uma base de comunicação e discussão interna;

› Ser monitorizável e revista periodicamente;

› Servir de base para a apreciação do risco e a tomada de decisões e desencadeamento dos respetivos planos de ação.

Posteriormente e após discutida e analisada a SWOT, antes de serem desencadeadas as ações associadas e decorrentes desta análise, deverá ser feita uma abordagem aos respectivos riscos.

Para tal poderá ser utilizada uma abordagem bastante simples mas suficientemente eficaz.

Tendo por base as oportunidades e ameaças identificadas, poderá ser elaborada uma tabela onde se identificam, analisam e avaliam os riscos associados a fim de permitir a tomada de ações.

Apresenta-se a seguir um exemplo de uma matriz decorrente desta análise SWOT:

Oportunidade	Riscos	Nível do risco	Consequência	Plano de ação
Exportar para o mercado do Reino Unido	Baixa aceitação do produto	2	Volume de vendas abaixo do pretendido	Estudo de mercado
Lançamento de uma linha de calçado vegan	O cliente não valoriza a opção vegan	3	Volume de vendas insuficiente para rentabilizar a nova linha	Análise cuidada de toda a estratégia comercial
Abertura de uma loja online	Fraca adesão dos clientes	2	Custos elevados de logística	Rever a estratégia de marketing e comunicação
				Rever o processo de logística

Ameaça	Riscos	Nível do risco	Consequência	Plano de ação
Elevada exposição a um cliente que representa mais de 40 % da facturação	Perda do cliente	3	Elevadas dificuldades financeiras	Maior cuidado no acompanhamento deste cliente
				Angariação de novos clientes
Crise no mercado tradicional de retalho	Quebra significativa no volume de vendas	3	Elevadas dificuldades financeiras	Procura de novos canais de comercialização
	Dificuldades de cobrança	2	Incobráveis	Revisão da política de crédito

Nesta abordagem mais simplificada, o nível do risco é percepcionado em três níveis, tendo em conta não apenas a probabilidade mas, principalmente, a consequência:

Nível 1: o risco é **baixo**, sendo tolerável. Não será necessário desencadear nenhuma acção;

Nível 2: o risco é **médio.** Poderão ser desencadeadas ações;

Nível 3: o risco é **alto.** Deverão ser desencadeadas ações.

Esta opção é feita porque numa organização a percepção da consequência é, habitualmente mais consensual do que a probabilidade, ou seja, diferentes pessoas percepcionam a mesma consequência ao contrário da percepção da probabilidade que varia mais de pessoa para pessoa. Contudo, poderemos ter situações onde a percepção da probabilidade tem uma menor variância. Nestas situações poderemos adotar a abordagem convencional probabilidade x consequência. A consequência também poderá ser percepcionada como severidade ou impacto.

Esta ferramenta é bastante útil ao nível dos riscos estratégicos, porque de uma forma simples, evidenciam um conjunto de questões que poderão ter como consequência, por exemplo, a rejeição de uma oportunidade.

Esta abordagem revela-se bastante útil no apoio à tomada de decisões.

MATRIZES DO RISCO

Ao nível dos riscos operacionais, poderá ser utilizada uma matriz semelhante:

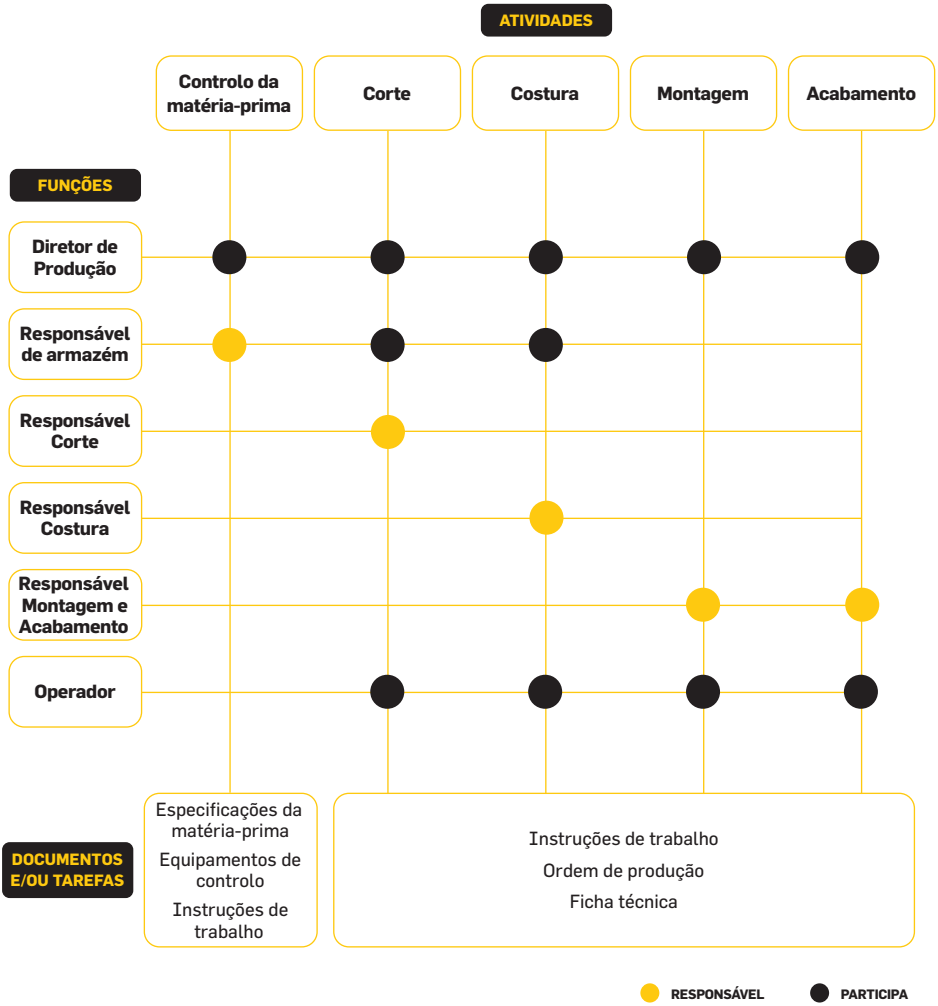
Atividade	Riscos	Nível do risco	Consequência	Plano de ação	Monitorização	Periodicidade

A forma de utilização desta matriz é semelhante à anterior, tendo apenas em atenção o facto de que, onde na matriz anterior tínhamos oportunidades e ameaças, temos agora uma atividade operacional (ex.: recepção de encomendas, recepção de matérias-primas ou de produto subcontratado, modelação, montagem, expedição, etc.). Esta abordagem poderá ser feita com o detalhe que for necessário.

A esta matriz juntaram-se mais duas colunas porque os riscos identificados estão geralmente associados a atividades de rotina que terão um responsável que as deverá monitorizar periodicamente.

EXEMPLO 2 - RISCOS OPERACIONAIS

Num sistema de gestão temos diversos processos com múltiplas atividades. Apresentamos a seguir um exemplo simplificado de um processo de Produção.



Neste processo estão identificadas 5 atividades:

› Controlo da matéria-prima
› Corte
› Costura
› Montagem
› Acabamento

Cada uma destas atividades tem riscos associados. Estando estes riscos associados a um processo operacional, poderemos designá-los como **riscos operacionais.**

Utilizando uma metodologia semelhante à que aplicamos nos riscos estratégicos decorrentes das oportunidades e ameaças da análise SWOT, vamos identificar os diversos riscos associados às atividades do processo **Produção.**

Para tal, vamos utilizar a seguinte matriz, semelhante à anterior, mas com algumas alterações:

› Coluna **Atividade** em vez de Oportunidades ou Ameaças;

› Nova coluna para a caracterização da **Monitorização;**

› Nova coluna para estabelecer a **Periodicidade** dessa monitorização.

Nesta abordagem simplificada, o nível do risco percepcionado mantém-se em três níveis, tendo em conta não apenas a probabilidade mas principalmente a consequência:

› **Nível 1:** o risco é **baixo,** sendo tolerável. Não será necessário desencadear nenhuma acção;

› **Nível 2:** o risco é **médio.** Poderão ser desencadeadas ações;

› **Nível 3:** o risco é **alto.** Deverão ser desencadeadas ações.

Atividade	Riscos	Nível do risco	Consequência	Plano de ação	Monitorização	Periodicidade
Controlo da matéria-prima	Defeito não detetado	2	Produção não conforme	Revisão do método de inspeção Formação do responsável do armazém	Registo dos defeitos e segregação do material não conforme	Em cada ordem de produção e nas fases pré-definidas
Corte	Sub-aproveitamento da matéria-prima	1	Diminuição da rentabilidade	Formação do operador de corte (se necessário)		
Costura	Avaria da máquina de costura	2	Paragem da produção	Assegurar máquinas de reserva	Plano de manutenção	Mensal
Montagem	Colagem deficiente	2	Produção não conforme	Rever o processo de colagem Procurar alternativa para o fornecedor de cola Formar o operador	Controlo da qualidade	Em cada ordem de produção
Acabamento	Acabamento deficiente	3	Reclamação do cliente	Rever o processo de acabamento Formar o operador	Controlo da qualidade	Em cada ordem de produção

Para cada plano de ação deverá ser atribuído um responsável e prazo de implementação para as novas situações ou para situações revistas.

Tendo em conta que numa organização é normal termos 10 ou mais processos, todos eles com 8 ou mais atividades e considerando que para cada atividade teremos mais do que um risco, facilmente chegaremos à identificação de 200 ou mais riscos operacionais.

Embora o mesmo risco possa surgir em mais do que uma atividade, podendo assim ser aplicado o mesmo plano de ação, este número será sempre elevado.

Por este facto, será da máxima importância a adoção de uma abordagem simplificada à gestão do risco, nomeadamente ao nível operacional.

Juntando a este facto a mais baixa literacia que caracteriza algumas áreas operacionais, maior relevância terá a adoção de metodologias simplificadas de gestão do risco.

ANÁLISE DE CENÁRIOS

A análise de cenários pode ser usada como suporte à tomada de decisões, planear estratégias ou aplicada a atividades existentes.

A análise de cenários é uma ferramenta importante para a antecipação da identificação e análise de ameaças e oportunidades que poderão desenvolver-se.

Assim, poderemos considerar os seguintes cenários:

› Melhor caso;
› Pior caso;
› Caso esperado.

Esta identificação e análise podem ser usadas para identificar o que pode acontecer em diversas circunstâncias bem como a análise de potenciais consequências e respetivas probabilidades para cada cenário.

A análise de cenários poderá ser utilizada para todos os tipos de risco.

Numa perspectiva de curto prazo e com uma fiabilidade maior relativamente aos dados utilizados, será possível a extrapolação de cenários prováveis a partir do presente.

No longo prazo, em que a fiabilidade dos dados será menor, a análise de cenários será mais prospectiva ou imaginativa e deverá servir de referência para análises futuras.

A análise de cenários pode ser utilizada em situações onde existe uma grande dispersão de percepções ou de resultados, nomeadamente ao nível das pessoas.

Deverá ser definida uma equipa, respectivas responsabilidades e modo de funcionamento.

A equipa deverá procurar identificar a natureza das mudanças que possam vir a ocorrer.

As alterações a serem consideradas podem incluir:

› mudanças externas (tais como mudanças tecnológicas, climáticas e geopolíticas);
› decisões que precisam de ser tomadas no futuro próximo, mas que podem ter uma variedade de resultados;
› necessidades das partes interessadas e como elas poderão mudar;
› mudanças no ambiente macro (regulamentares, legislação, demográficas, etc.). Algumas serão inevitáveis e algumas serão incertas.

Por vezes, uma alteração pode ser devida às consequências de outro risco. Por exemplo, o risco de mudança climática está a resultar em mudanças na procura em função das distâncias até ao aprovisionamento das matérias-primas. Isto vai influenciar quais as matérias-primas que podem ser aplicadas de forma rentável, bem como, quais as matérias-primas que podem ser produzidas localmente.

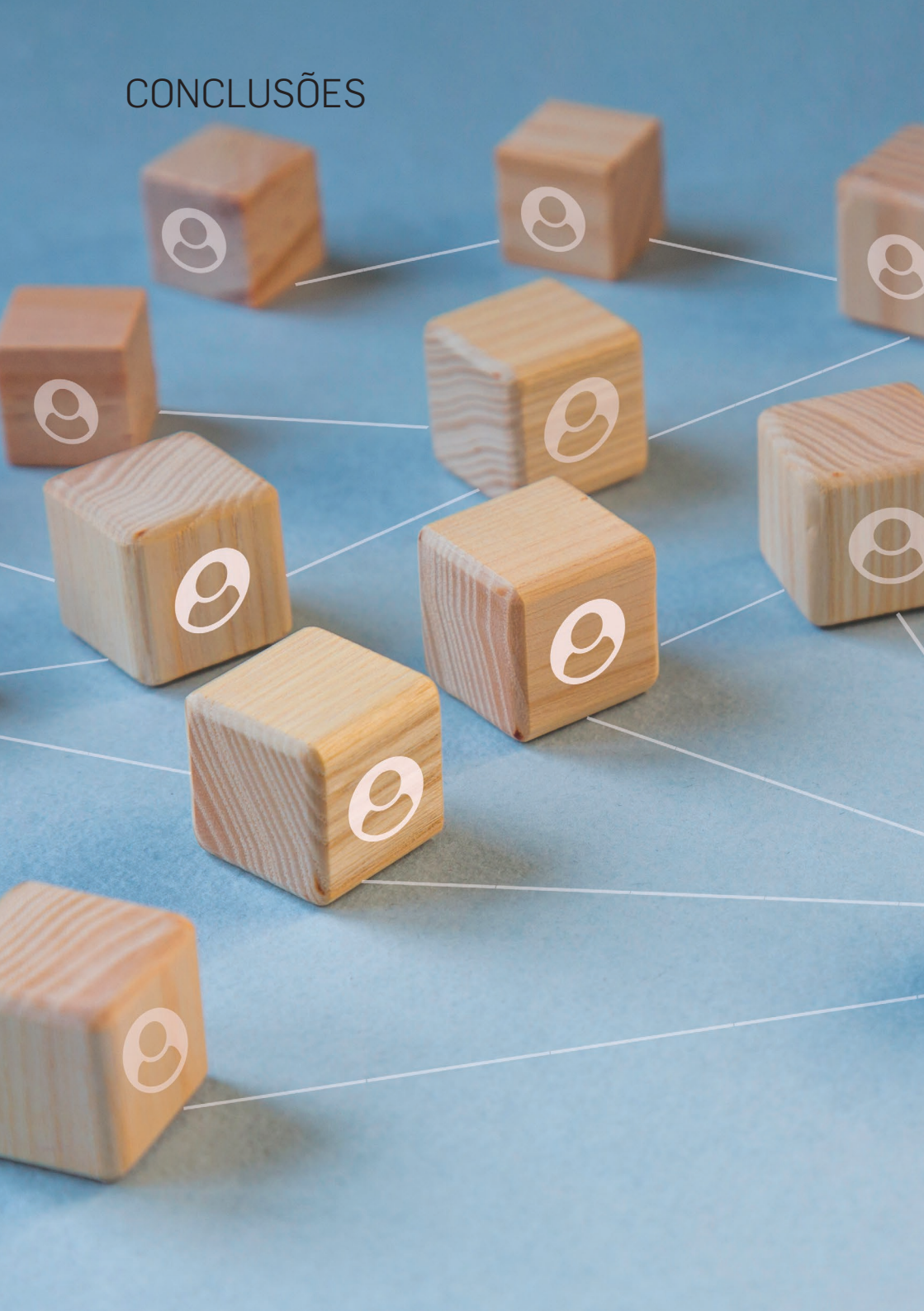
Esta ferramenta é relativamente fiável quando os eventos futuros seguem as tendências dos dados históricos. Quando o nível de incerteza é maior os cenários poderão ser irrealistas ou de muito curto prazo.

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO RISCO

Para uma eficaz adoção de metodologias de gestão do risco numa perspetiva corporativa, deverão ser tidos em consideração os seguintes passos:

1. Estabelecer o âmbito da gestão do risco
2. Definir a equipa de gestão do risco
3. Atribuir responsabilidades e autoridades
4. Assegurar a formação necessária
5. Estabelecer os canais de comunicação
6. Definir as metodologias de gestão do risco a adotar nas diferentes áreas da organização
7. Aplicar e testar as metodologias
8. Analisar a fiabilidade dos resultados
9. Introduzir melhorias
10. Tomar decisões e implementar ações tendo em conta a informação do sistema de gestão do risco
11. Monitorizar o sistema
12. Rever periodicamente

CONCLUSÕES



A gestão do risco e as ferramentas adotadas são elementos preciosos para uma boa gestão da empresa.

Ajudam a preparar a empresa para novos desafios e protegem-na de situações adversas provenientes não só do exterior como também do interior da empresa.

O processo de gestão do risco, ao promover a discussão entre vários sectores da empresa, potencia uma aprendizagem maior sobre o seu funcionamento e contribui para um maior esclarecimento sobre as responsabilidades dos diversos intervenientes.

Neste processo, o fator comunicação é uma base fundamental e indispensável ao bom funcionamento da gestão do risco, pelo que devem ser cuidadosamente selecionados e testados os respetivos canais.

GLOSSÁRIO

Como em qualquer sistema de gestão ou em qualquer organização, a comunicação é um fator estrutural e essencial ao seu bom funcionamento.

Assim, para que a comunicação funcione, todos têm de entender os termos e linguagem utilizados. Se numa empresa de calçado tivermos colaboradores que não saibam o que é uma testeira ou o que são umas gáspeas, teremos certamente graves problemas de comunicação.

Neste sentido, é função deste glossário clarificar alguns conceitos associados ao risco, a fim de permitir a utilização de uma linguagem comum evitando, assim, problemas de comunicação.

Elenca-se a seguir um conjunto de termos na área da gestão do risco, cuja compreensão é fundamental.

RISCO – Efeito da incerteza nos objetivos

O conceito do risco está sempre associado a objetivos que se pretendem atingir quer sejam estratégicos (ex.: exportação para novos mercados) ou operacionais (ex.: quantidade de produtos rejeitados).

A incerteza está muitas vezes associada ao fator desconhecimento.

Nota: Noutros contextos poderão ser encontradas outras definições do risco. A título de exemplo, a ISO 9000:2015 "Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário" apresenta a definição do risco associada apenas ao efeito da incerteza, não entrando, assim, em linha de conta com os objetivos.

Outro exemplo, surge na área dos dispositivos médicos, norma ISO 14971:2019 "Medical devices. Application of risk management to medical devices", onde o risco surge definido como sendo a combinação da probabilidade de ocorrência de um dano com a severidade desse dano. Na realidade, esta definição dá-nos o nível do risco.

FONTE DO RISCO – Elemento que, por si só ou em combinação com outros, tem um potencial de originar o risco.

São exemplos de fontes do risco situações que todos nós conhecemos (ex.: um trabalhador sem formação, uma instalação elétrica degradada, um equipamento sem manutenção, etc.).

EVENTO – Ocorrência ou alteração de um conjunto particular de circunstâncias.

Um evento pode ser uma má utilização de um equipamento, um pneu furado numa viagem, ou seja, algo que possa afetar a consecução de um objetivo pretendido.

CONSEQUÊNCIA – Resultado de um evento que afeta objetivos.

A consequência do evento pneu furado pode ser a perda da viagem de avião por chegar atrasado ao aeroporto.

GESTÃO DO RISCO – Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita ao risco.

Há que ter em atenção de que o termo correto é "Gestão do risco", que significa gerir o risco, e não "Gestão de risco", que significa uma gestão arriscada. Este é um erro muito frequente.

ESTRUTURA DA GESTÃO DO RISCO – Conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais, para conceber, implementar, monitorizar, rever e melhorar continuamente a gestão do risco em toda a organização.

Numa estrutura organizacional as diversas áreas, habitualmente, deverão gerir os riscos associados às suas áreas de competência. Assim, a área financeira deverá gerir os riscos financeiros, a área comercial os riscos comerciais e de imagem, a área de produção os riscos técnicos, os recursos humanos os riscos laborais e sociais, etc.

Como muitos dos riscos não se circunscrevem a um determinado setor e também deverão ser geridos, o que implica a sua priorização, a gestão de topo terá como uma das suas responsabilidades a coordenação das diversas atividades, em particular as de caráter inter setorial.

PLANO DA GESTÃO DO RISCO – Programa incluído na estrutura da gestão do risco que especifica a abordagem, os componentes da gestão e os recursos a aplicar à gestão do risco.

Estes planos poderão estar definidos de forma autónoma ou integrados na planificação geral da organização.

ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO – Definição dos parâmetros externos e internos a ter em consideração quando se gere o risco e se define o âmbito e o critério do risco.

A determinação e monitorização dos contextos externos e internos da organização são fundamentais para a gestão do risco.

CRITÉRIOS DO RISCO – Termos de referência em relação aos quais a significância de um risco é avaliada.

Nas áreas comercial e financeira o estabelecimento de um plafond de crédito a um cliente é um critério do risco. A tolerância para a aceitação do resultado de uma medição é também um critério do risco.

NÍVEL DO RISCO – Magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação de consequências e respetivas verosimilhanças.

O nível do risco é um dado importante para suportar a tomada de decisão face ao risco. Se o nível do risco for baixo, poderemos tolerar esse risco, não havendo necessidade de tomar ações. Contudo, se for médio ou alto, obrigará certamente a uma tomada de ações para o mitigar e/ou monitorizar.

VEROSIMILHANÇA – Possibilidade de algo ocorrer.

Se um problema ocorreu num equipamento, a possibilidade de ocorrer num outro equipamento semelhante será elevada.

CONSEQUÊNCIA – Resultado de um evento que afeta objetivos.

É aquilo que mais sentimos e muitas vezes menos desejamos, quando afeta negativamente e compromete o alcance dos objetivos.

ATITUDE FACE AO RISCO – Abordagem da organização para apreciar e, segundo o resultado dessa apreciação, perseguir, reter, aceitar ou rejeitar o risco.

A atitude face ao risco é por exemplo uma das características diferenciadoras entre as organizações inovadoras e as conservadoras.

APETITE AO RISCO – Importância e tipos de risco que uma organização está disposta a perseguir ou reter.

O apetite ao risco está muitas vezes associado à atitude face ao risco e é suportado por critérios do risco. Assim uma organização decide perseguir um risco mas pode estabelecer um limite (critério do risco).

TOLERÂNCIA AO RISCO – Disposição de uma organização ou de uma parte interessada para suportar o risco após o tratamento do risco de modo a alcançar os respetivos objetivos.

A tolerância ao risco está também associada à capacidade e maturidade da organização na gestão desse risco.

ACEITAÇÃO DO RISCO – Decisão informada de assumir determinado risco.

É uma atitude face ao risco, habitualmente associada ao apetite ao risco.

TRATAMENTO DO RISCO – Processo para modificar o risco

É o processo de modificar ou mitigar o risco decorrente do resultado da avaliação do risco. Habitualmente é consubstanciado num plano de acção.

PARTILHA DO RISCO – Modo de tratamento do risco envolvendo a existência de acordo na repartição do risco com outras partes.

Prática corrente em consórcios.

FINANCIAMENTO DO RISCO – Modo de tratamento do risco envolvendo medidas de contingência para provisões que permitam fazer face ou alterar as consequências financeiras que possam ocorrer.

Habitualmente é a transferência do risco para uma seguradora, mediante o pagamento de um valor.

RISCO RESIDUAL – Risco que subsiste após o tratamento do risco.

Sendo tolerável não é impeditivo de prosseguir com a atividade, mas se não o for pode levar ao cancelamento da atividade.

APRECIAÇÃO DO RISCO – Processo global de identificação do risco, de análise do risco e de avaliação do risco.

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO – Processo de pesquisa, de reconhecimento e de descrição do risco.

A identificação do risco é fundamental, pois é o primeiro passo para uma gestão do risco eficaz. Não podemos gerir algo que não conhecemos.

Assim, deverá ser proactivo, ou seja, não se basear apenas na informação ou conhecimento atual, mas promover a procura e investigação de informação, dados, conhecimento, etc., que possam ser relevantes para o risco em causa. A obtenção da melhor informação disponível é fundamental nesta fase.

ANÁLISE DO RISCO – Processo destinado a compreender a natureza do risco e a determinar o nível do risco.

Após o risco identificado será necessário analisá-lo de forma a conhecermos a sua tipologia e darmos seguimento à sua apreciação. Decorrente da sua análise podemos conduzir o processo para a área da organização com competência para realizar uma primeira estimação do risco. Riscos comerciais poderão ser apreciados pela área comercial, riscos financeiros sê-lo-ão pela área financeira.

AVALIAÇÃO DO RISCO – Processo de comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco para determinar se o risco e/ou a respetiva magnitude é aceitável ou tolerável.

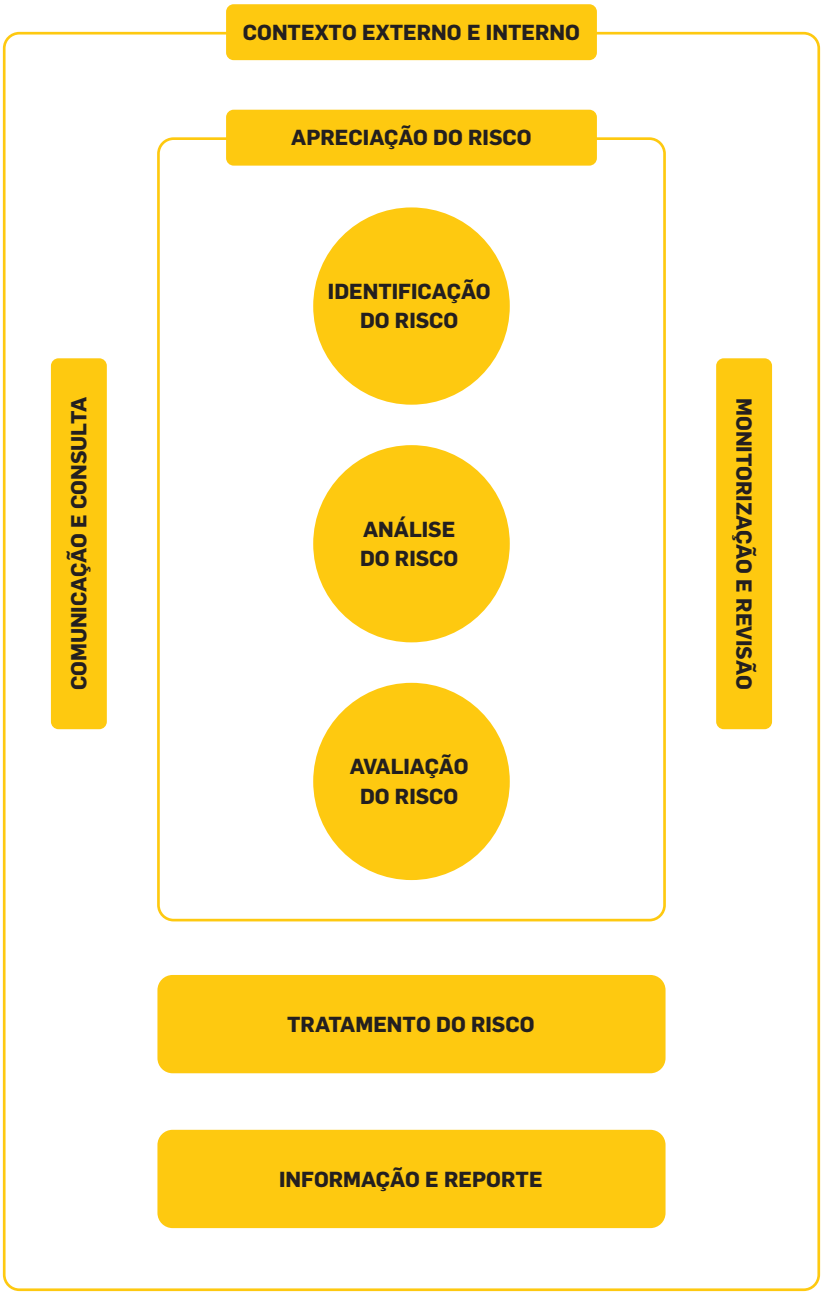
Esta é a terceira e a mais visível fase da apreciação do risco, pois é ela que vai apresentar o resultado final habitualmente designado por "Avaliação de riscos".

A apresentação deste resultado pode ser decorrente de um processo mais elaborado de apreciação do risco, como por exemplo os riscos de segurança e saúde do trabalho, ou já estar integrado em rotinas de trabalho correntes. Quando se atribui a um cliente um prazo de pagamento de 90 dias, 30 dias ou pronto pagamento, estamos a atribuir critérios do risco associados a uma apreciação do risco previamente feita.

A figura seguinte ilustra o processo de apreciação do risco, integrado no contexto externo e interno da organização e em permanente processo de comunicação e consulta.

Como qualquer processo dinâmico, deverá ser monitorizado e revisto periodicamente.

A gestão do risco tem de ser dinâmica e obriga a um processo de comunicação e consulta com uma periodicidade adequada, uma monitorização planeada e uma revisão periódica ou sempre que necessário.


CONTEXTO EXTERNO E INTERNO
APRECIAÇÃO DO RISCO
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO
ANÁLISE DO RISCO
AVALIAÇÃO DO RISCO
COMUNICAÇÃO E CONSULTA
MONITORIZAÇÃO E REVISÃO
TRATAMENTO DO RISCO
INFORMAÇÃO E REPORTE

BIBLIOGRAFIA

- ISO 31000:2018, Risk management - Guidelines
- ISO 9001:2015, Quality management systems — Requirements
- ISO 14001:2015, Environmental management systems — Requirements with guidance for use
- ISO 45001:2018, Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use
- ISO 22301:2019, Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements
- ISO/IEC 27001:2013 Information technology – Security techniques – Information security management systems - Requirements
- ISO 37001:2016, Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use
- NP 4427:2018, Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos
- NP 4469:2019, Sistema de gestão da responsabilidade social – Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização
- NP 4552:2016, Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal – Requisitos
- IWA 31:2020, Risk management – Guidelines on using ISO 31000 in management systems
- Pensamento baseado no risco, Grupo de práticas de auditoria ISO 9001, 2018, IPQ
- Terminologia portuguesa da gestão do risco, 2017, IPQ

Centro Tecnológico
do Calçado de Portugal

Sede
Rua de Fundões - Devesa Velha
3700 - 121 S. João da Madeira
Tel. 256 830 950

Extensão
Rua Drº Luís Gonzaga da
Fonseca Moreira
Margaride
4610 - 117 Felgueiras
Tel. 255 312 146

geral@ctcp.pt
www.ctcp.pt

kit4foot

ctcp centro tecnológico do calçado de portugal

1 - Marketing

2 - Energia

3 - Internacionalização

4 - Novos Perfis do Calçado

5 - Estratégia

6 - Vendas e Negociação

7 - Balanced Scorecard

8 - Produção Lean

9 - Marketing Verde

10 - Responsabilidade Social

11 - Propriedade Intelectual

12 - Boas Práticas de Eficiência Energética

13 - Organização da Produção

14 - Orçamentação, Tesouraria e Custeio

15 - Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho [Sistema Integrado]

16 - Gestão de Recursos Humanos

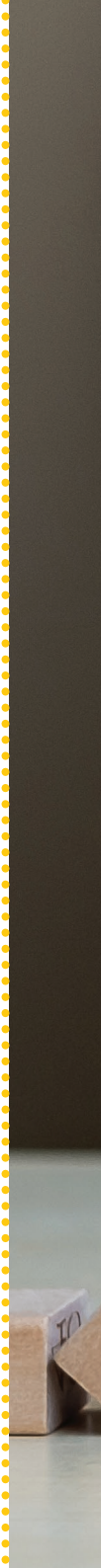
17 - Legislação Laboral

18 - Marketing Digital

19 - A importância dos Estudos de Mercado na Inovação

20 - Calçado e Inovação - KPIs no setor do Calçado

21 - Métodos e Tempos



Cofinanciado por:

FITEC
Fundo de Inovação, Transferência de Tecnologia e Economia Circular

PROGRAMA INTERFACE

Programa Nacional de Reformas

REPÚBLICA PORTUGUESA