

A gestão de risco no processo de planeamento estratégico

Por Nuno Nogueira

Existem várias definições de risco e variadas formas de incluir a sua gestão no processo de planeamento estratégico. É sobre isso que este trabalho procura reflectir, tentando mostrar como é possível comunicar claramente o perfil de risco estratégico nas empresas.



Nuno Nogueira
Licenciado em Administração
e Gestão de Empresas pela UCP
Pós-graduado em Finanças
e Fiscalidade pela FEP
TOC n.º 71 673

A recessão das grandes economias mundiais associada à maior volatilidade dos ciclos económicos traduziu-se em maior concorrência entre empresas, maior diversidade de produtos, ciclos de inovação e produção mais curtos e maior incerteza na definição da estratégia.

Estes factores levam a que as empresas sejam obrigadas a reagir proactivamente e ainda mais depressa às mudanças da envolvente externa. Mas

até que ponto as empresas consideram o risco na definição da estratégia? Muito pouco.

Embora a importância dada à gestão de riscos pelos gestores seja grande, os escândalos financeiros que envolveram grandes multinacionais e as falências de algumas grandes empresas, sugerem que ou as empresas não gerem correctamente o risco ou não compreendem claramente os riscos a que estão expostas.

De facto, um estudo efectuado pela consultora McKinsey junto de grandes empresas revela que 36 por cento dos directores que participaram no estudo não entendem completamente os principais riscos que os seus negócios enfrentam, 24 por cento revelam que os seus processos para gerir o risco são ineficientes e 19 por cento confessam que não usam quaisquer processos. As empresas que descumrem a gestão dos seus processos de risco expõem-se à ocorrência de eventos que, embora inesperados, poderão levar a perdas financeiras avultadas.

Este trabalho procura reflectir sobre as várias definições de risco e sobre a forma de incluir a gestão do risco no processo de planeamento estratégico. Adaptando o conceito *Strategy Maps*, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, procura demonstrar como é possível comunicar claramente o perfil de risco estraté-

gico nas empresas e ilustrar algumas métricas de apoio à gestão do risco.

Para gerir eficazmente, os gestores deverão avaliar o risco estratégico, ou seja, «um evento ou conjunto de condições que reduzem significativamente a capacidade dos gestores de implementarem a estratégia do negócio» (1). A identificação de oportunidades deverá ter em conta os riscos a elas associados. Do mesmo modo, aos objectivos estratégicos deverá corresponder uma descrição clara dos riscos inerentes e qual a posição da empresa perante esses riscos.

Quais são as principais pressões de risco e como podemos definir um enquadramento adequado?

Na definição da direcção estratégica encontramos uma maior pressão interna associada ao crescimento. As empresas que optam por crescer definem e comunicam objectivos ambiciosos. Todo o sistema de avaliação da *performance*, incluindo a sua relação com incentivos de remuneração variável, está submetido ao alcance de maiores volumes de negócios. Os accionistas e restantes *stakeholders* esperam resultados. Dos colaboradores espera-se que produzam mais.

Sob estas circunstâncias algumas pessoas poderão sentir a pressão de alcançar objectivos a todo o custo, envolvendo-se em actividades de grande risco nas operações, no contacto com clientes e fornecedores e no reporte dos resultados.

Doutro modo, na definição da estratégia competitiva, as empresas podem optar por diferenciar os seus produtos da concorrência. Sendo a inovação um factor crítico de competitividade que normalmente está associado a maiores margens ela acarreta, no entanto, riscos acrescidos. De acordo com um estudo efectuado pela *London Business School*, a maior parte das estratégias de

desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado ou de desenvolvimento de novos negócios estão condenadas ao fracasso.

Interessa, portanto, proteger a empresa das pressões pelo crescimento e pela diferenciação através de uma articulação e comunicação clara dos efeitos que uma estratégia deste tipo terá nas principais variáveis financeiras.

fazer um planeamento atempado das disponibilidades em excesso ou défice. Adicionalmente, deve procurar prever-se o impacto de alterações das taxas de juro, taxas de câmbio e preços de *commodities* na tesouraria e no valor dos activos. Eventualmente, a empresa poderá usar instrumentos de cobertura específicos tais como *swaps*, futuros e opções.

Oportunidade			Risco		
Objectivo	Indicador	Medida	Objectivo	Indicador	Medida
Aumentar volume de vendas	Taxa de crescimento das vendas	%	Controlar dívida	Rácio de endividamento	Rácio
Assegurar rentabilidade	Rentabilidade dos capitais próprios	Rácio	Gerir liquidez	Grau de liquidez	Rácio
Aumentar a penetração de mercado	Quota de mercado	%	Controlar negócios de baixa rentabilidade	Índice de preços líquidos vs concorrência	Índice
Desenvolvimento de produto / mercado	Taxa de crescimento das vendas de novos produtos / mercados	%	Melhorar a eficiência de todo o ciclo de desenvolvimento de produto	<i>Break-even-time</i>	N.º de dias
Diversificação de negócio	Taxa de crescimento das vendas de novos negócios	%	Gerir investimento em fundo de maneio	<i>Cash-to-cash cycle</i>	N.º de dias

Representamos a seguir o que poderia ser a perspectiva financeira do *Strategy Map* ⁽²⁾. Note-se que associados aos objectivos de crescimento e desenvolvimento de produtos e mercados, estão associadas medidas de risco que variarão de acordo com o perfil determinado pela gestão de topo da empresa.

Cada uma das medidas de risco indica qual o limite de exposição aos principais riscos associados ao crescimento: o nível de endividamento, a capacidade de manter os níveis de rentabilidade desejados apesar do aumento da quota de mercado, a gestão da liquidez e do fundo de maneio.

Diferentes estruturas de balanços irão reagir de forma diferente a aumentos de volumes de negócios. Assim, por exemplo, o crescimento poderá provocar um excesso de liquidez no sector da distribuição mas poderá levar a um maior investimento em necessidades de fundo de maneio numa indústria com prazos médios de recebimento mais elevados. Pensamos que a melhor forma de lidar com os riscos de liquidez será

Por outro lado, também se identificam os principais riscos associados ao desenvolvimento e diversificação do negócio. Através do *break-even-time* dos novos produtos procura controlar-se o *time-to-market* e a rentabilidade dos novos produtos. Uma outra medida específica para medir o valor actual dos *cash-flows* futuros seria o *Net Present Value – Risk Adjusted* (NPVR) que usa o cálculo tradicional do valor actualizado líquido multiplicado por um factor de risco, que poderá por sua vez ser subdividido em risco técnico, de *marketing* e de utilização. Somos da opinião de que este indicador carece da objectividade necessária para se fazer uma avaliação correcta de diferentes alternativas de investimento.

Outras medidas adicionais poderiam ser incluídas na perspectiva financeira. Salientamos apenas o *Value at Risk* (VaR), uma medida que estima a probabilidade de perdas num *portfolio* através de análise estatística de valores de preços e volatilidade.

Utilizando diversas metodologias de cálculo, nomeadamente métodos de análise de dados

históricos, métodos paramétricos ou simulações de *Monte Carlo*, o VaR fornece o valor máximo das perdas possíveis num determinado período de tempo e com um determinado nível de confiança. Normalmente, os valores que caem fora do nível de confiança serão de ocorrência muito improvável (por exemplo, 2 ou 5 por cento) mas a experiência demonstra que o seu impacto é geralmente bastante grave, pelo que a grande crítica que se aponta ao VaR é o facto de não estimar o impacto desses eventos.

No centro da definição estratégica está a proposta de valor, na perspectiva do cliente. O cliente irá equacionar o valor dos atributos do produto ou serviço, como seja a qualidade, a funcionalidade, o preço e o tempo de entrega ou execução do serviço. Outro factor que representa valor para o cliente é a imagem que ele tem da empresa; a reputação, a comunicação e outros factores intangíveis são fundamentais neste domínio. Os clientes também valorizam o relacionamento que têm com a empresa, tais como o nível de integração dos processos, os modelos de cooperação e planeamento conjunto.

A proposta de valor será o *driver* para a satisfação de clientes. Só com clientes satisfeitos poderá a empresa obter resultados financeiros no longo-prazo, conquistar quota de mercado e proteger a sua carteira de clientes da concorrência.

Interessa-nos, portanto, medir os factores que levam à satisfação de clientes, na mesma lógica de



oportunidade e risco. Abaixo representamos um modelo que poderia representar a perspectiva de clientes do *Strategy Map*.

A estratégia baseia-se em escolhas, ou seja, a empresa tem de saber “jogar” com os vários *trade-offs* que influenciam a proposta de valor: até que ponto valerá a pena conquistar novos clientes à custa de níveis de *rating* mais baixos? Qual o equilíbrio certo entre preços mais elevados e rapidez de entrega? Este tipo de decisões permitirá definir que tipo de oportunidades se pretendem agarrar e que tipo de riscos se pretendem gerir.

Oportunidade			Risco		
Objectivo	Indicador	Medida	Objectivo	Indicador	Medida
Aumentar satisfação dos clientes	Índice de satisfação de clientes	Índice	Controlar o risco de crédito	<i>Rating</i>	Pontos
Aumentar a fidelização dos clientes	Tempo médio de relacionamento com clientes	Anos	Reduzir produção defeituosa	Percentagem de produtos defeituosos	%
Promover a imagem	<i>Brand awareness</i>	Índice	Gerir a rentabilidade de clientes-alvo	Margem de contribuição residual por segmento de cliente	Euro
Conquistar novos clientes	Taxa de crescimento de novos clientes	%	Gerir reclamações de clientes eficazmente	Percentagem de reclamações resolvidas em menos de “n” dias	%
Melhorar relacionamento e integração de processos	Índice de integração	Índice	Controlar perdas de clientes	Taxa de clientes perdidos	%

A empresa deve procurar gerir apenas os riscos que compõem o seu *core business*, eliminando ou transferindo os restantes.

Continuando a descer no *Strategy Map*, perguntamos agora quais são os processos críticos que criam mais valor para os clientes e accionistas; e do mesmo modo, identificar e gerir os riscos operacionais.

nizacional e de informação. Neste ponto, debruçamo-nos sobre os activos intangíveis que normalmente são mais difíceis de avaliar e medir. No entanto, os riscos que se correm assumem facilmente importância estratégica: não deter as competências adequadas na estrutura certa e a falta de informação pertinente e atempada provocam o risco competitivo definido anteriormente.

Oportunidade			Risco		
Objectivo	Indicador	Medida	Objectivo	Indicador	Medida
Melhorar a qualidade da produção	<i>First time right</i> (FTR)	%	Controlar frequência de não conformidades com políticas de risco	<i>Total Recordable Injuries</i> (TRI)	Freq.
Reduzir os custos operacionais	Custos por actividade	Euro	Controlar acidentes	<i>Lost Time Accidents</i> (LTA)	#
Optimizar a carteira de clientes e produtos	Rácio <i>cross-sell</i>	Rácio	Reduzir <i>stocks</i> obsoletos	Percentagem de <i>stocks</i> obsoletos	%
Aumentar a carteira de entregas atempadas	Percentagem de entregas atempadas	%	Gerir risco tecnológico	<i>Ranking</i> tecnológico (<i>benchmark</i>)	Índice

Neste ponto convém referir que a utilização de ferramentas analíticas como o *Activity Based Costing* (ABC) serão muito úteis para a gestão dos riscos operacionais pois constituem a base para os programas de melhoria contínua, reengenharia e *benchmarking*.

Nesta perspectiva, será também importante avaliar o *timing* da gestão dos diferentes tipos de processos. Os processos relacionados com a inovação e tecnologia só terão impacto na satisfação de clientes e resultados financeiros passado um período considerável de tempo, enquanto os processos operacionais e de gestão de clientes normalmente afectam quase de imediato os clientes e a *bottom-line*.

Outro ponto que merece destaque prende-se com os processos sociais e legais. Segurança, ambiente e cumprimento da legislação deverão ser considerados na gestão de risco e oportunidades.

Para se gerir eficazmente os processos internos é necessário deter a infra-estrutura humana, orga-

Identificamos nesta perspectiva vários tipos de pressões: por um lado, a pressão devido ao crescente volume de processamento e complexidade de transacções aliados a estruturas de decisão descentralizadas conduzem a uma situação em que cada vez menos pessoas na organização são capazes de compreender e controlar essas transacções. Acordos internacionais, comércio elec-

Na definição da estratégia competitiva, as empresas podem optar por diferenciar os seus produtos da concorrência. Sendo a inovação um factor crítico de competitividade que normalmente está associada a maiores margens ela acarreta, no entanto, riscos acrescidos.

trónico, planos de financiamento criativos condicionam o entendimento de todas as obrigações contratuais, despertando o risco de imparidade. Por outro lado, também a cultura organizacional poderá ser uma causa de maiores pressões de risco nas empresas. O estilo de liderança autoritário gera medo de reportar indícios de que as coisas poderão não estar bem, um ambiente interno competitivo por exemplo cria um espírito mais propenso ao risco, onde a informação não é partilhada por todos abertamente. Algumas empresas fomentam o estilo de gestão empreendedor que, embora seja saudável, deve ser controlado.

efeitos da gestão da infra-estrutura e dos seus processos internos, na satisfação dos clientes e nos resultados financeiros. No fundo, deve procurar entender se a sua estratégia está a resultar ao mesmo tempo que presta atenção aos sinais incipientes que a põem em perigo.

Somos da opinião que risco e oportunidade são duas faces da mesma moeda pelo que não faz sentido separar um do outro no processo de planeamento estratégico, na avaliação da performance e na recompensa. Diferentes métricas de avaliação e gestão do risco devem ser vistas neste sistema integra-

Oportunidade			Risco		
Objectivo	Indicador	Medida	Objectivo	Indicador	Medida
Aumentar a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	Índice	Reter colaboradores-chave	Índice de rotação de colaboradores-chave	Índice
Preparar a empresa para necessidades organizacionais futuras	<i>Strategic job coverage ratio</i>	Rácio	Controlar complexidade de transacções de informação	Índice de erros e falhas de informação	Índice
Preparar a empresa para necessidades de informação futura	Percentagem de processos com informação disponível em tempo real	%	Promover a comunicação aberta	<i>Employee survey</i>	Índice

Os activos intangíveis só podem ser valorizados no contexto de uma determinada definição estratégica, pelo que não faz sempre sentido compará-los externamente. Por outro lado, não podem ser vistos apenas como diferentes silos funcionais.

É importante entender as relações causa/efeito entre as diferentes perspectivas do *Strategy Map*. Embora nem sempre fácil na prática, a empresa deveria testar de tempos a tempos quais os

dor e proactivo de planeamento e definição de objectivos. ■

(Texto recebido pela CTOC em Fevereiro de 2007)

Bibliografia

Disponível para consulta no *site* da CTOC (www.ctoc.pt).

