



Gestão de Risco: Implementação de um Sistema de *Back-Office* / *Middle-Office* num grupo empresarial português com negócios em África

por

Filipe Miguel Oliveira Martins

Dissertação de Mestrado em Contabilidade

Orientada por:

Professor Doutor João Francisco da Silva Alves Ribeiro

Faculdade de Economia

Universidade do Porto

2012

Este trabalho foi elaborado segundo o novo acordo ortográfico.

Nota biográfica

Filipe Miguel Oliveira Martins nasceu no Porto, em 22 de Maio de 1982.

Licenciou-se em Economia, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, em outubro de 2006.

Iniciou a sua carreira profissional no Controlo de Gestão de um grande grupo económico português em novembro de 2006, onde se mantém atualmente.

Membro da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) desde abril de 2009.

No ano letivo de 2010/2011, iniciou o Mestrado em Contabilidade na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, culminando com apresentação da presente dissertação.

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem a colaboração de algumas pessoas a quem quero agradecer.

Ao Professor Doutor João Ribeiro, meu orientador, pela sua colaboração e disponibilidade bem como pelas suas sugestões e comentários.

Aos meus professores e colegas de curso, pelo saber partilhado.

Ao grupo empresarial em estudo, pela possibilidade que me deu de elaborar este trabalho e aos seus colaboradores entrevistados pela disponibilidade demonstrada.

Aos meus pais e à Sónia, pelo seu apoio incondicional.

Resumo

A presente dissertação documenta a investigação efetuada sobre gestão de risco, centralização de procedimentos administrativos e a implementação de um sistema de *back-office/middle-office* como resultado de uma medida de gestão de risco.

O atual contexto económico, de extrema competitividade e recessão, faz com que os gestores das empresas nacionais enfrentem riscos crescentes e por essa via assumam também riscos cada vez maiores nas suas decisões. Estas decisões, que visam mitigar danos correntes detetados inicialmente e atuar sobre a envolvente interna e externa das empresas, necessitam de uma análise prévia a fim de aferir a probabilidade de ocorrência de consequências futuras. Ao mesmo tempo, devem existir controlos instalados que permitam a deteção rápida de eventuais riscos e que facilitem a elaboração de respostas sobre esses riscos, como a que aqui se apresenta.

A abordagem teórica inicial deste estudo tem o intuito de demonstrar que existem vários modelos consagrados de gestão de risco empresarial que oferecem às organizações a possibilidade de desenvolver um conjunto de ferramentas sobre gestão de risco. Estes instrumentos visam assegurar que estas entidades têm os procedimentos e mecanismos necessários ao cumprimento dos seus objetivos.

Efetuuou-se um estudo de caso sobre um exemplo concreto de uma ação de gestão de risco proveniente de uma organização que, apesar de atenta à temática do risco, não implementou nenhum dos grandes modelos revistos. O objetivo foi comprovar que é possível ter mecanismos de gestão de risco próprios e elementares que possibilitem a monitorização do risco, sem comprometer as operações da empresa. De igual modo, quis-se evidenciar que por detrás desta decisão de implementação de um *back-office* na sede deste grupo português com negócios em África, existe um conjunto de características que se assemelham às que os principais modelos de gestão de risco apresentam.

Abstract

This thesis documents the research performed on risk management, centralization of administrative procedures and the implementation of a back-office/middle-office system as a result of a risk management measure.

The current economic context, extreme competitiveness and recession, makes the managers of domestic firms face increasing risks and in this way also take increasing risks in their decisions. These decisions, which aim to mitigate current damage initially detected and act on the internal and external environment of enterprises, require a prior analysis in order to assess the likelihood of future consequences. At the same time, there must be controls in place that allow rapid detection of potential risks and ease the preparation of responses on these risks, as presented here.

The theoretical approach of this initial study is intended to demonstrate that there are several well-known models of enterprise risk management offering organizations the opportunity to develop a toolkit on risk management. These instruments are intended to ensure that these entities have the procedures and mechanisms necessary to achieve its goals.

The case study was conducted on a real example of a risk management action from an organization that, while attentive to the issue of risk, has not implemented any of the well-known models reviewed. The goal was to demonstrate that it is possible to have own and elementary risk management mechanisms that enable risk monitoring without compromising the company's operations. Similarly, it was intended to show that behind this decision to implement a back-office at the headquarters of this portuguese group with business in Africa, there is a set of characteristics in terms of risk management that resemble the ones that the major risk management models have.

Índice

Nota biográfica.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice.....	viii
Lista de abreviaturas	x
Lista de tabelas.....	xii
Lista de figuras.....	xii
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 – RISCO EMPRESARIAL E GESTÃO DE RISCO	18
1.1. Definição de risco	18
1.2. A Classificação das Incertezas mediante o Risco	19
1.3. Gestão de Risco e Modelos de Gestão de Risco Empresarial	23
1.3.1. COSO Enterprise Risk Management (ERM)	25
1.3.2. Modelo de Gestão de Risco da FERMA	28
1.3.3. ISO 31000:2009	32
1.3.4. COBIT 5.....	33
1.4. Quadro resumo dos modelos apresentados	35
1.5. Novos desafios da Gestão de Risco	36
1.6. O conceito de Centralização e Descentralização.....	38
1.7. Centralização e Descentralização/Autonomia em termos de relações Intra-Grupo	40
1.8. Modelos de Estrutura Organizativa.....	44
1.9. Centralização e descentralização da Gestão de Risco	48
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	50
2.1. Metodologia do estudo de caso.....	50

2.2. Técnicas de observação.....	52
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO	54
3.1. Breve enquadramento dos países, do setor e das empresas em causa.....	54
3.2. Razões que levaram à criação de um <i>back-office</i> na sede do grupo.....	55
3.3. As diferentes fases da implementação do projeto	59
3.4. Principais problemas na implementação do <i>back-office</i>	60
3.5. Discussão de ideias-chave.....	63
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES GERAIS	67
Referências bibliográficas.....	70

Lista de abreviaturas

Centro de serviços partilhados (CSP)

Chief Risk Officer (CRO)

Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Divisão Administrativa e Financeira (DAF)

Divisão de Sistemas Informáticos (DSI)

Enterprise Resource Planning (ERP)

Enterprise Risk Management (ERM)

Federation of European Risk Management Associations (FERMA)

Fédération des Experts Comptables Européens (FEE)

Fornecimento de Serviços Externos (FSE)

Information Systems Audit and Control Association (ISACA)

International Accounting Standards Board (IASB)

International Financial Reporting Standards (IFRS)

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC)

International Organization for Standardization (ISO)

Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP)

PricewaterhouseCoopers (PWC)

Produto Interno Bruto (PIB)

Securities and Exchange Commission (SEC)

Sistema de Normalização Contabilística (SNC)

Systems Applications and Products in Data Processing (SAP)

Tecnologias de Informação (TI)

Lista de tabelas

Tabela 1: Incertezas gerais

Tabela 2: Incertezas ao nível da indústria

Tabela 3: Incertezas ao nível da empresa

Tabela 4: Respostas organizativas face às incertezas

Tabela 5: Quadro resumo dos modelos de gestão de risco apresentados

Tabela 6: Vantagens associadas a estruturas descentralizadas e centralizadas

Tabela 7: Riscos na implementação de um CSP

Tabela 8: Diferenças entre um CSP e um modelo centralizado de gestão

Lista de figuras

Figura 1: Cubo do COSO-ERM

Figura 2: Fatores internos e externos de gestão de risco (FERMA)

Figura 3: Modelo de gestão de risco da FERMA

Figura 4: Princípios do COBIT 5 - ISACA

INTRODUÇÃO

As organizações nacionais vivem atualmente um período conturbado, no qual os desafios com que os quais se deparam são cada vez mais delicados.

O ano de 2011 ficou marcado por inúmeros acontecimentos importantes: crise económica, convulsões políticas, desastres naturais, conjugados com uma globalização crescente e com avanços tecnológicos.

São diversos os fatores que obrigam os gestores a tomar decisões mais rápidas sobre assuntos cada vez mais complexos que fazem com que os riscos assumidos sejam cada vez maiores, ao mesmo tempo que as eventuais consequências de um fracasso podem ser também elas ainda mais desastrosas.

A crise económica global e portuguesa em particular, assim como a mudança estrutural decorrente do reequilíbrio de forças ao nível do poder económico, obrigou muitas empresas nacionais a deslocarem-se além-fronteiras com o intuito de acrescentarem valor à sua atividade.

Uma expansão das empresas para além dos seus territórios de origem é precisamente um dos fatores que obriga a uma ponderação cuidada em termos de risco e tomada de decisão. Por outro lado, o desenvolvimento económico e social dos países onde estão instaladas as empresas subsidiárias implica tomar decisões em mercados que estão em constante mutação e com elevado nível de incertezas.

Um processo de internacionalização arrasta consigo uma série de contingências que até aqui não se colocavam. Algumas empresas nacionais tinham já iniciado o seu processo de internacionalização há alguns anos, mas com a instabilidade económica atual em termos internos, sentiram necessidade de apurar a sua presença e o seu *modus operandi* no mercado externo.

No seguimento da aposta em África como fuga à crise, muitas empresas deparam-se com um novo conjunto de problemas e riscos. Algumas empresas optam por mudar grande parte da sua estrutura para o continente africano, enquanto outras decidem-se só pela parte operacional, ou seja, deixam à responsabilidade dos colaboradores das suas divisões administrativas e financeiras ou empresas de serviços partilhados do grupo, todas ou algumas das suas atividades relacionadas com a envolvente administrativa e financeira.

Os negócios em África têm crescido a um ritmo interessante, pelo que importa perceber aqui como se organizam estas multinacionais portuguesas, como se adaptam a esta nova realidade e como enfrentam os problemas e riscos com os quais se deparam.

No caso particular do grande grupo económico português analisado neste trabalho, há que tentar explorar o porquê de só agora se optar pela criação de um modelo de *back-office/middle-office* na sede, quando algumas das suas empresas já se encontram instaladas em África há algum tempo. No fundo, é proposta uma análise aos riscos que se incorriam no anterior modelo adotado, tentando-se antecipar quais se incorrerão no novo, de forma a perceber os impactos duma centralização de serviços em termos de controlo. Ao mesmo tempo há que fazer uma descrição do funcionamento da gestão de risco desta entidade, pois uma medida deste âmbito tem a montante decisões estratégicas preliminares, para as quais devem existir mecanismos instalados que permitam lançar o alerta e conduzir a operação.

A presente investigação tem então como questões de investigação:

- Perceber o que esteve subjacente à decisão de centralização dos serviços administrativos e financeiros na sede do grupo, mais concretamente, saber o porquê de se ter partido agora para esta implementação e o porquê da aplicação de um modelo diferente consoante se trate de empresas do grupo a operar em África ou na Europa;

- Detetar os principais problemas desta implementação.

- Perceber e descrever quais as principais características associadas à gestão de risco desta organização, que se podem retirar da implementação de um *back-office* na sua sede social.

É neste contexto que decisões estratégicas de gestão de risco e de centralização *versus* descentralização de procedimentos administrativos ganham uma importância fulcral.

A gestão de risco é um processo que conduz as empresas a uma reflexão profunda sobre os eventos e incertezas que podem ter impacto no cumprimento dos seus objetivos fundamentais de gestão, bem como na monitorização e tratamento dos riscos associados a uma estratégia. Ao mesmo tempo, esta reflexão é ainda mais importante nas organizações que operam a nível internacional.

Dentro do campo das decisões estratégicas de uma sociedade, temos a questão da centralização *versus* descentralização de procedimentos administrativos. Esta questão tem enormes implicações no que diz respeito à autonomia de uma empresa subsidiária ou unidade de negócio, em particular dentro de um grupo económico. A escolha de um modelo organizativo de gestão arrasta consigo um conjunto de questões de controlo e de poder.

No presente trabalho é explanada a decisão de implementar um sistema de *back-office/middle-office* na sede social de um grupo económico português com negócios em países europeus, africanos e, recentemente, num país asiático. Claramente, esta decisão teve implícitas várias considerações em termos de risco e de centralização de procedimentos administrativos e financeiros.

As empresas alvo deste processo de implementação foram as que estão sediadas em Angola e Cabo Verde. A decisão de chamar apenas estes dois países a esta implementação prendeu-se com questões relacionadas com elaboração de informação para *stakeholders* e com o próprio negócio do grupo como um todo.

Dentro da questão da informação temos, por um lado, a necessidade de ter demonstrações financeiras sobre os negócios em África que estejam formatadas de acordo com o normativo contabilístico adotado pelo grupo, em virtude do seu processo de consolidação de contas, e que apresentem de igual modo fiabilidade máxima. Por outro lado, este reporte necessário tem prazos apertados no que à sua divulgação diz respeito.

Além da questão do risco de informação, temos também o risco de negócio. Como já foi mencionado, o mercado nacional encontra-se em recessão e o mercado europeu estagnado, pelo que a Administração do grupo decidiu que fossem libertados meios para que todo o núcleo de colaboradores presentes em Angola e Cabo Verde se pudesse dedicar mais à parte operacional do negócio, impulsionando as vendas e deixando para a sede os procedimentos administrativos e financeiros.

Não existem na literatura muitos estudos que relacionem a efetiva implementação (ou a sua ausência) de modelos consagrados de gestão de risco com o normal funcionamento das empresas, particularmente no contexto nacional. No entanto, existem vários procedimentos que as organizações tomam que se inserem na ótica da gestão de risco, ainda que estes procedimentos sejam tratados de uma forma tradicional. O que aqui se pretende demonstrar é que as práticas individuais sugeridas pelos grandes modelos teóricos de gestão de risco têm aplicação direta e quotidiana, mesmo que estes modelos não estejam efetivamente implementados no contexto de uma organização empresarial.

Será dada também relevância aos modelos de gestão de risco consagrados, contrapondo as suas características com as características desta organização e que fundamentam a decisão de implementação deste *back-office/middle-office*. No fundo, um processo de centralização de procedimentos administrativos e financeiros na sede implica uma análise preliminar aos riscos patentes no modelo organizativo da empresa. Atuando sobre estes riscos, as empresas podem impulsionar o seu desempenho e atingir novas metas perante contextos económicos em constante transformação.

A dissertação está organizada em três partes distintas.

Na primeira parte temos a revisão de literatura, que dedicará atenção especial à gestão de risco e à centralização de procedimentos administrativos. Na questão do risco empresarial e da gestão de risco é dado cuidado especial à classificação das incertezas perante o risco, aos novos desafios da gestão de risco e são ainda revistos os principais modelos existentes neste âmbito. Depois é atribuído destaque ao processo de centralização e descentralização em termos de relações intra-grupo e aos riscos de uma eventual mudança na conjugação de forças, além de se passar em revista os principais modelos organizativos de gestão.

Na segunda parte temos o estudo de caso, estruturado em dois capítulos. O primeiro refere-se à metodologia da investigação e às técnicas de observação adotadas, ao passo que o segundo se dedica ao estudo de caso propriamente dito. Aqui são exploradas as razões de fundo que levaram a esta decisão, as principais fases de implementação do projeto, os problemas verificados no decorrer dessa implementação e ainda é elaborada uma discussão comparativa entre as principais características dos modelos consagrados de gestão de risco empresarial em contraponto com as características da gestão de risco adotada por esta entidade.

Por último, surge a secção dedicada à apresentação de conclusões gerais, onde são destacados os contributos deste estudo de caso para a literatura, as limitações a ter em conta aquando da leitura do mesmo, para quem é dirigido o trabalho e são ainda levantadas questões para investigação futura.

CAPÍTULO 1 – RISCO EMPRESARIAL E GESTÃO DE RISCO

1.1. Definição de risco

Várias são as considerações em torno da palavra risco e do significado que esta tem em termos práticos no seio de uma qualquer atividade empresarial. A própria definição de risco tem sofrido mutações ao longo dos tempos, o que comporta uma adaptação à mudança constante do ambiente empresarial.

Segundo McNamee e Selim (1999), a proliferação de definições coincide com o aumento do número de pessoas interessadas nesta área. Em regra, tendem a estar associadas maioritariamente ao efeito negativo de uma ocorrência.

O risco do negócio pode emergir a partir das mais variadas formas como, por exemplo, decisões de investimentos estratégicos, lançamento de novos produtos, estratégias de marketing ou ainda competitividade ao nível do mercado e incertezas quanto ao comportamento das vendas perante novos fatores (Linsmeier e Pearson, 1996).

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), o risco é a possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a realização dos objetivos. Essas ocorrências podem resultar de causas internas ou externas, sendo que os impactos por si causados podem ser negativos ou positivos (COSO, 2004).

De acordo com a revista *The Economist* (2012), o risco é a hipótese de as coisas não correrem conforme esperado. No entanto, esta publicação considera que assumir riscos está no centro do ideal capitalista, pelo que aponta o risco como o grande responsável pelo crescimento de uma economia. No geral, as pessoas que se expõem ao risco, visam retirar dessa forma maiores dividendos.

Posição semelhante tem também a *Fédération des Experts Comptables Européens* (FEE), que salienta que a gestão de um negócio envolve correr riscos, pelo que os retornos daí retirados refletem as recompensas pelo risco corrido (FEE, 2005).

Já a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA), considera que “o risco pode ser definido como a combinação de um acontecimento e as suas consequências” (FERMA, 2003).

1.2. A Classificação das Incertezas mediante o Risco

A gestão de risco é um dos objetivos primários das empresas que atuam internacionalmente (Ghoshal, 1987). Como se constatou acima, não existe uma definição generalizadamente aceite para risco. Além do mais, o risco provém não só de fatores internos, mas também de fatores externos. Estes diversos fatores têm depois impacto sobre o risco realmente constatado pelas empresas, pelo que quando se fala em “risco” está-se a falar essencialmente em fontes de risco.

Kent D. Miller (1992) elaborou uma classificação das incertezas inerentes ao risco, subdividida em 3 grandes categorias: incertezas gerais; específicas de um setor/indústria ou específicas de uma empresa em particular. Cada uma destas categorias engloba um número de componentes de incerteza. Esta classificação não é estanque, na medida em que as perceções de cada gestor relativamente às incertezas de cada fator podem variar consoante a indústria ou empresa em questão. Ao mesmo tempo, as implicações de cada uma destas incertezas no seio de uma determinada empresa também oscilarão mediante o grau de exposição da empresa face ao risco e mediante as estratégias de gestão empresarial e financeira adotadas por cada organização.

TABELA 1: Incertezas Gerais

Incertezas políticas:

- Guerra
- Revolução
- Golpe de estado
- Mudança democrática de governo
- Outros tumultos políticos

Incertezas relativas às políticas governamentais:

- Reformas políticas e monetárias
- Controlo de preços
- Restrições comerciais
- Nacionalizações
- Regulações governamentais
- Barreiras ao repatriamento de lucros
- Serviços públicos inadequados

Incertezas macroeconómicas:

- Inflação
- Mudanças nos preços relativos
- Taxas de câmbio
- Taxas de juro
- Termos de troca

Incertezas sociais:

- Alteração das preocupações sociais
- Inquietação social
- Motins
- Protestos
- Movimentos terroristas de pequena escala

Incertezas Naturais:

- Oscilações da precipitação
- Furacões
- Terramotos
- Outros desastres naturais

Fonte: Miller (1992)

Como podemos constatar na tabela 1, Miller (1992) incluiu 5 categorias no grupo das incertezas gerais. Estas incertezas são transversais a todas as indústrias ou empresas e continuam perfeitamente atuais nos dias de hoje. Aliás, é de notar que algumas delas ganharam uma enorme preponderância nos últimos anos no contexto internacional, muito por culpa da crise económica global, da crise da dívida soberana em alguns países europeus, da revolta nos países muçulmanos e também por via das constantes mudanças climáticas.

Quando se referem ao risco político, muitos autores tendem a não distinguir entre incertezas políticas e incertezas das políticas governamentais. Um bom indicador para não juntar estas duas categorias reside no facto de que, muitas vezes, uma mudança de governo não leva a uma mudança nas políticas governamentais. Mesmo dentro das restantes categorias, muitas das incertezas enunciadas estão correlacionadas. (Brewer, 1983 e Kobrin, 1982 citados em Miller, 1992)

TABELA 2: Incertezas ao nível da Indústria

Incerteza ao nível das matérias-primas:

- Incerteza qualitativa
- Mudanças na oferta do mercado
- Alterações nas quantidades usadas por outros compradores

Incerteza do produto em termos de mercado:

- Mudança nos gostos do consumidor
- Existências de bens substitutos
- Escassez de bens complementares

Incerteza em termos competitivos:

- Rivalidade entre concorrentes já instalados
- Novos concorrentes
- Incerteza tecnológica (Inovações ao nível dos produtos e dos processos produtivos)

Fonte: Miller (1992)

Miller (1992) destacou neste grupo de incertezas ao nível da indústria o papel das incertezas das indústrias produtivas. Com isto, este autor quis evidenciar toda a atenção requerida pelo produto e o seu processo produtivo em termos de gestão de risco empresarial dentro de um ambiente competitivo.

TABELA 3: Incertezas ao nível da empresa

Incertezas operacionais:

- Incerteza em termos laborais:
 - Conflitos causados pelos colaboradores
 - Segurança laboral
- Incerteza em termos de fornecimento de *inputs*:
 - Escassez de matérias-primas
 - Alterações de qualidade
 - Restrições em termos de reposições de peças
- Incerteza a nível produtivo:
 - Falhas na maquinaria
 - Outros fatores aleatórios de produção

Incertezas em termos de responsabilidades (Ao nível do produto e da emissão de poluentes)

Incertezas ao nível da pesquisa e desenvolvimento

Incerteza de crédito

Incerteza comportamental (Ao nível do interesse gestores e colaboradores)

Fonte: Miller (1992)

Este terceiro conjunto de incertezas está associado às incertezas da empresa, com destaque para as incertezas operacionais, que estão desagregadas em 3 subgrupos: incertezas laborais; incertezas em termos de fornecimentos de *inputs* e incertezas em termos de produção.

As empresas, principalmente as que operam a nível internacional, tentam controlar o ambiente que as rodeia de forma a reduzir as incertezas com que se deparam. Operações

multinacionais podem exacerbar os problemas de conceção de sistemas de controlo apropriados para monitorizar o desempenho (Lessard e Lorange 1977).

1.3. Gestão de Risco e Modelos de Gestão de Risco Empresarial

De acordo com a FERMA (2003), “o conceito de Gestão de Risco foi inicialmente apontado apenas para a vertente financeira, nomeadamente para a prevenção de prejuízos. No entanto, o conceito evoluiu e a partir da década de 1980 começou a incluir também a vertente da *corporate governance*, o alinhamento dos objetivos estratégicos, a adequação do capital e o seu valor para os *stakeholders*”.

A gestão de risco é o elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. As organizações devem olhar para as suas atividades e perceber os seus riscos próprios, de forma a atingirem vantagens sustentadas em cada atividade particular e no conjunto de todas as suas atividades. A gestão de risco deve ser “um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia” (FERMA, 2003).

Segundo o COSO (2007), no seu *Enterprise Risk Management Framework*, a gestão de risco empresarial é “um processo contínuo, efetuado por pessoas em todos os níveis de uma organização, aplicado na definição da estratégia a toda a empresa e em cada nível e unidade.” Ao mesmo tempo está projetado para identificar potenciais eventos, que se ocorrerem, afetarão a entidade sendo contudo capaz de fornecer uma segurança razoável aos gestores e diretores da empresa.

Já a revista *The Economist* (2012) assume a definição de uma forma mais objetiva, ou seja, considera a gestão de risco como o “processo de assumir o risco que se deseja suportar e minimizar a exposição ao risco indesejável”. Identifica depois algumas formas de gerir este processo, como a cobertura de risco, a diversificação ou a contratualização de seguros.

Mais profunda é a abordagem de McNamee e Selim (1998) que consideram o termo “gestão de risco” enganador pois, segundo estes autores, o que está em causa é a gestão da organização como um todo e não apenas o risco inerente ao seu funcionamento. Desta forma, o risco é visto como uma medida de incerteza que condicionará sempre os objetivos de uma determinada entidade, pelo que a gestão de risco será um processo dinâmico que visa monitorizar o risco e o seu impacto junto da organização.

Miller (1992) elaborou uma série de medidas que visa dar resposta às incertezas acima colocadas. A gestão de risco, principalmente a nível financeiro, bem como as mudanças de estratégia nas organizações, são duas das possíveis abordagens que permitem mitigar os riscos.

TABELA 4: Respostas organizativas face às incertezas

Gestão de risco financeiro:

- *Forward* cambial ou contratos de futuros
- Seguros

Gestão estratégica:

- Contenção de gastos:
 - Desinvestimento
 - Adiar entrada em novos mercados
 - Reduzir nichos de incertezas
- Controlo:
 - Atividades políticas
 - Ganhar poder de mercado
 - Troca de ameaças
 - Integração vertical
 - Concentrações horizontais e aquisições
- Cooperação:
 - Contratos de longa duração com fornecedores e clientes
 - Auto-limitação da concorrência
 - Alianças ou *joint-ventures*
 - Acordos de *franchising*

- Participação em consórcios
- Acordos de licenciamento e subcontratação
- Realocar pessoal
- Imitação:
 - Imitação de produtos e processos tecnológicos
 - Seguir outras empresas na entrada de novos mercados
- Flexibilidade:
 - Diversificação de produtos e diversificação geográfica
 - Flexibilidade operacional (fornecimentos de *inputs*; colaboradores; instalações e equipamentos; produção multinacional)

Fonte: Miller (1992)

Com isto prova-se a enorme dificuldade das empresas em estipular quais as suas incertezas e qual o impacto destas incertezas em termos de riscos concretos para as suas atividades. As empresas podem procurar controlar as contingências ambientais importantes para reduzir incertezas (Cyert e March, 1963).

Existem vários modelos de gestão de risco empresarial. De seguida apresentam-se alguns desses modelos, considerados os mais importantes nesta área, quer pelo seu carácter inovador, quer pelo impacto que podem causar.

1.3.1. COSO Enterprise Risk Management (ERM)

No início dos anos 90, o COSO publicou a *Internal Control – Integrated Framework*, que viria a ser denominado como o “primeiro modelo do COSO”. Algo simplista, deparou-se com várias críticas, apesar do seu acolhimento generalizado.

McNamee e Selim (1999) consideraram este primeiro modelo demasiado focado nos controlos em vez de se direccionar para a gestão de risco. Enquanto o primeiro modelo de COSO assentava no estabelecimento de objetivos organizacionais, avaliação de risco e determinação dos controlos necessários, McNamee e Selim defendiam que as 3 fases

deveriam contemplar antes a identificação do risco, a gestão do risco e ainda, a comunicação dos riscos.

Tendo em consideração esta e outras opiniões, o COSO iniciou em 2001, conjuntamente com a *PricewaterhouseCoopers* (PWC), uma parceria com vista ao desenvolvimento de um quadro que permitisse às empresas melhorar a sua gestão de risco empresarial. Este modelo não substitui o anterior, mas antes desenvolve-o e dá-lhe uma nova direção.

O desenvolvimento deste projeto coincidiu com a série de escândalos financeiros que abalaram a economia mundial e, em particular, a norte-americana. A necessidade de uma ferramenta que auxiliasse na gestão de risco integrado tornou-se assim ainda mais evidente. Segundo o COSO (2004), a adoção deste modelo de gestão integrada de risco permite:

- Alinhar o apetite pelo risco com a estratégia adotada;
- Melhorar as decisões de resposta perante os riscos;
- Reduzir perdas operacionais;
- Identificar e administrar riscos transversais a toda a organização;
- Aproveitar oportunidades;
- Otimizar a utilização de capital.

Com base na sua missão e em valores previamente estabelecidos, a administração alinha toda a sua estratégia partindo dos objetivos traçados. O COSO considera que existem 4 categorias de objetivos:

- Estratégicos: metas gerais, alinhadas com a missão;
- Operacionais: utilização eficiente dos recursos;
- Reporte: fiabilidade dos relatórios;
- Conformidade: com as leis e regulamentos em vigor.

O modelo de gestão de risco proposto pelo COSO-ERM está assente em 8 componentes (linhas horizontais) que são afetados de acordo com os objetivos da organização.



Figura 1: Cubo do COSO-ERM

Como se constata na figura, existe uma relação direta entre objetivos e componentes, uma vez que os primeiros são as metas a atingir e os últimos são os meios para atingir essas metas, sendo que todas as componentes se interrelacionam.

De acordo com o modelo, as 8 componentes identificadas são as seguintes:

- Ambiente interno, que não é mais do que o contexto onde as organizações operam. Inclui a cultura da empresa bem como a sua disposição face ao risco, além da sua integridade e valores éticos;
- Fixação de objetivos, ou seja, isto é uma pré-condição fixada pelo COSO-ERM, pois apenas desta forma se poderá identificar os riscos;
- Identificação dos acontecimentos, que se podem sistematizar como sendo os fatores internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos, identificando-os como riscos ou oportunidades;
- Avaliação dos riscos, considerando a sua probabilidade de ocorrência e impacto, de modo a estipular a forma como devem ser geridos;
- Respostas aos riscos, por parte da gestão, incorporando uma ou várias respostas nas subcategorias – evitar, reduzir, aceitar ou partilhar – e determinando as ações necessárias;
- Atividades de controlo, ou seja, implementação de políticas e procedimentos para assegurar as respostas aos riscos;

- Informação e comunicação, sendo que as informações são identificadas e comunicadas da forma e no prazo estipulados, permitindo o cumprimento das suas responsabilidades;

- Monitorização, na medida em que todo o ERM é monitorizado e são efetuadas alterações, se necessário, sendo este processo conduzido através de atividades de gestão contínuas ou então por avaliações independentes.

Existem ainda quatro níveis de atuação, que são influenciados pelas oito componentes na prossecução dos quatro objetivos. São eles: entidade; divisão; unidade de negócio e atividades. De acordo com o COSO, os oito componentes não funcionarão de forma idêntica em todas as organizações. A sua aplicação em pequenas e médias empresas, por exemplo, poderá ser menos formal e menos estruturada.

Apesar da sua eficácia, este modelo pode debater-se com limitações de cariz humano (falhas) que impedem que os conselhos de administrações das empresas adotantes tenham uma garantia absoluta acerca da execução dos seus objetivos.

O modelo de COSO é aceite pela *Securities and Exchange Commission* (SEC), em virtude de ser uma metodologia que está elaborada conforme os requisitos impostos pelo *Sarbanes-Oxley Act*, publicado em agosto de 2002, que tinha como missão restabelecer a ética das operações financeiras no mercado de capitais norte-americano.

1.3.2. Modelo de Gestão de Risco da FERMA

Criada em 1974, a FERMA tem sido uma referência a nível europeu no que diz respeito à gestão de risco. O contributo desta instituição vai desde o desenvolvimento da definição de risco visto acima, à publicação de *papers* e normas sobre a estrutura e responsabilidades num modelo de gestão de risco bem como à apresentação de métodos e técnicas de análise de risco.

A norma de gestão de risco da FERMA (2003) é o resultado do trabalho de uma equipa que reuniu elementos das principais associações de gestão de risco do Reino Unido,

com o claro intuito de chegar a um consenso sobre gestão de risco, uma vez que existem distintos pontos de vista sobre esta matéria. Importa referir que a norma reconhece a existência de uma vertente negativa, mas também de uma vertente positiva associada ao risco.

Segundo a FERMA (2003), a gestão de risco não é apenas um tema para os mais variados *stakeholders*, que podem auferir daqui vantagens e oportunidades. Ao mesmo tempo, “a norma representa as melhores práticas em relação às quais as organizações se podem auto-avaliar”.

Esta norma procurou utilizar, sempre que possível, a terminologia para o risco definida pela *International Organization for Standardization (ISO)*, no seu *Guide 73 – Risk Management*.

Os riscos com que uma organização se depara nas mais diversas atividades que executa podem ter origem interna e externa. O diagrama da FERMA a seguir apresentado resume esses fatores distintos de risco.

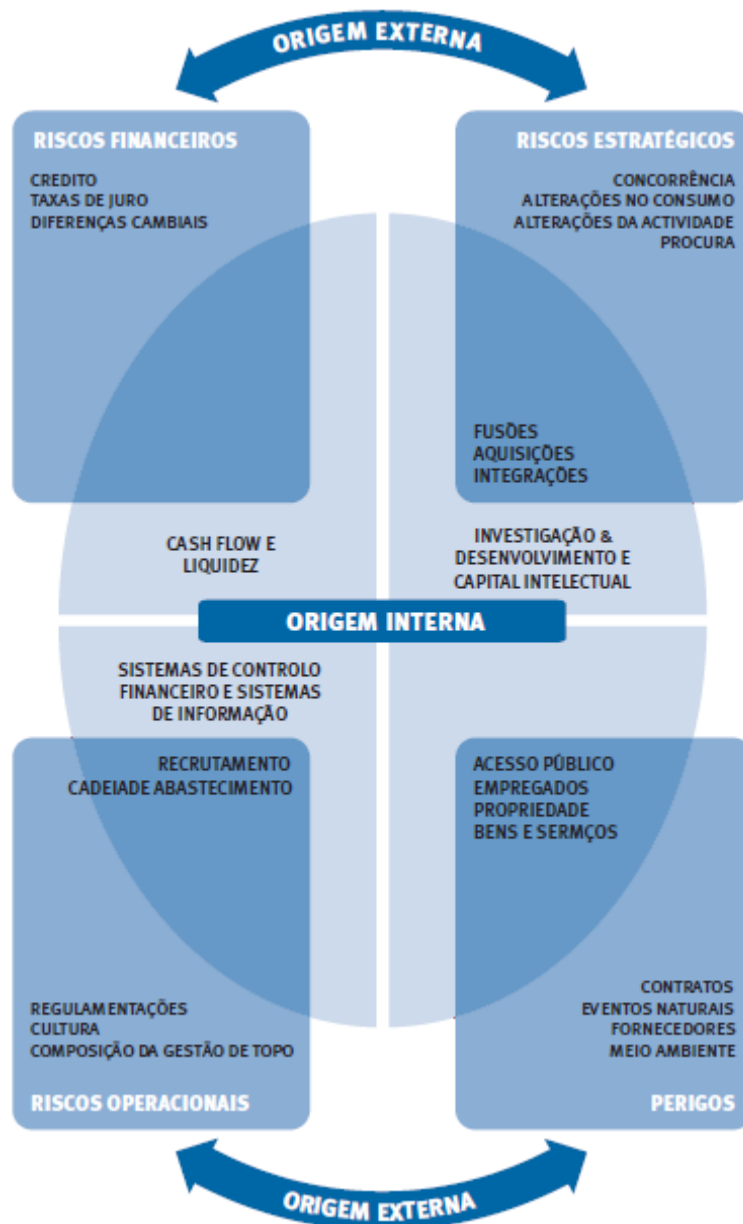


Figura 2: Fatores internos e externos de gestão de risco (FERMA)

O modelo de gestão de risco da FERMA, semelhante ao do COSO, é composto pelas fases expostas na figura 3.

O processo inicia-se com a elaboração dos objetivos estratégicos de uma organização, seguindo-se a fase de avaliação do risco inerente.

Dentro desta fase, existe a vertente da análise do risco (que engloba a sua identificação, descrição e estimação) além da vertente da comparação. Esta fase exige um conhecimento profundo da organização, uma estruturação dos riscos e a sua avaliação. Quando o processo de análise termina, inicia-se a comparação dos riscos estimados com os riscos definidos pela entidade.

A fase seguinte corresponde ao reporte do risco, ou seja, é aqui que se divulga a vertente negativa e positiva em cima mencionada.

De seguida, passa-se para a fase onde se toma a decisão de atuar ou não sobre determinado risco específico. Caso se opte por atuar, então há que dar seguimento à implementação de medidas que visam modificar um determinado risco. Depois vem a comunicação do risco residual a vários níveis (internos ou externos), sendo que por fim aparece a monitorização de modo a assegurar que os riscos são sempre identificados, avaliados e que os controlos implementados estão a resultar.

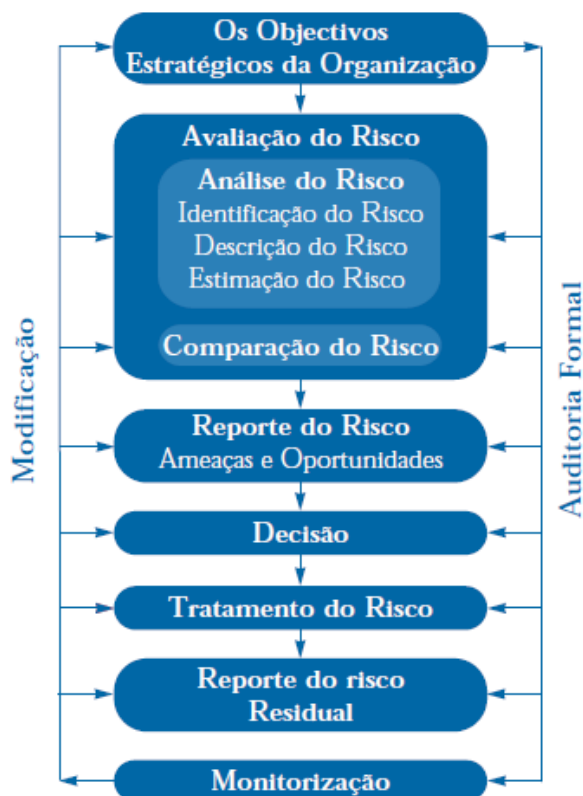


Figura 3: Modelo de Gestão de Risco da FERMA

Segundo a FERMA (2003), a gestão de risco protege e acrescenta valor à organização e aos seus intervenientes, apoiando da seguinte forma os objetivos da organização:

- Criação de uma estrutura na organização que permita que a atividade futura se desenvolva de forma consistente e controlada;
- Melhoria da tomada de decisões, do planeamento e da definição de prioridades, através da interpretação abrangente e estruturada da atividade do negócio, da volatilidade dos resultados e das oportunidades e ameaças do projeto;

- Contribuição para uma utilização/atribuição mais eficiente do capital e dos recursos dentro da organização;
- Redução da volatilidade em áreas de negócio não essenciais;
- Proteção e melhoria dos ativos e da imagem da empresa;
- Desenvolvimento e apoio à base de conhecimentos das pessoas e da organização;
- Otimização da eficiência operacional.

1.3.3. ISO 31000:2009

A ISO 31000:2009 é uma norma mundial do *International Organization for Standardization* (ISO), que é um órgão normativo internacional sediado na Suíça composto por representantes de várias organizações nacionais de normalização. Esta norma fornece princípios e diretrizes para a implementação eficaz de gestão de risco nas empresas, não tendo sido desenvolvida para permitir a certificação dessas organizações.

De acordo com Nascimento (2010), a ISO 31000 surge com o propósito de estabelecer conceitos e processos independentes de qualquer contexto e, ao mesmo tempo, linear a todos eles, pois existiam muitas recomendações setoriais, faltando promover uma gestão de risco integrada e com impacto transversal a todos os elementos de uma organização.

Do ponto de vista de Knight (2010), a ISO 31000 é muito semelhante à norma neozelandesa AS/NZS 4360 sobre a mesma matéria, seguindo mesmo o seu processo de gestão de risco, a seguir traçado:

- Comunicação e consulta;
- Estabelecer o contexto;
- Avaliação de risco, que consiste em identificar, analisar e avaliar;
- Tratamento de risco e,
- Monitorização e revisão.

Ainda segundo Knight (2010), o processo estabelecido visa auxiliar as organizações a desenvolver e implementar a sua própria metodologia de gestão de risco. Esta

ferramenta, que é uma verdadeira referência a nível internacional, após introduzida numa organização, está em constante adaptação às mutações ocorridas nessa organização e permite ainda perceber e percecionar as características intrínsecas de cada empresa, proporcionando bons princípios de gestão.

1.3.4. COBIT 5

Em abril deste ano, foi apresentada a nova versão do *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT), outro modelo de gestão de risco de referência a nível mundial. Este modelo foi concebido pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), uma associação internacional que apoia o desenvolvimento de metodologias e certificações para o desempenho das atividades de auditoria e controlo em sistemas de informação. Surge como um modelo de controlo de Tecnologias de Informação (TI) que dá apoio ao COSO, pois prima pelo cumprimento dos requisitos definidos por este. Fornece boas práticas através de um modelo de domínios e processos e apresenta atividades numa estrutura lógica. As boas práticas do COBIT representam o consenso de especialistas e são mais focadas nos controlos que na execução.

O IT *governance* explorado pelo COBIT (2012) assenta em 5 grandes áreas:

- Alinhamento estratégico, ordenando as operações em TI com as operações da empresa;
- Entrega de valor, garantindo que as TI acrescentam valor à organização;
- Gestão de recursos, através da melhor gestão dos investimentos e dos recursos críticos das TI;
- Gestão de risco, pois requer a preocupação com riscos pelos funcionários mais experientes, além de uma perceção clara do apetite de risco da empresa e dos requerimentos de conformidade, bem como transparência sobre os riscos significantes para a organização e inserção da gestão de risco nas atividades da empresa;
- Mensuração do desempenho, que acompanha e monitoriza a implementação da estratégia, o término do projeto, o uso dos recursos, o processo de performance e entrega dos serviços, usando, por exemplo, *balanced scorecards*.

Por seu turno, o novo COBIT 5 assenta em 5 princípios base:



Figura 4: Princípios do COBIT 5 - ISACA

De acordo com esta nova versão do COBIT (2012), o primeiro princípio pode parecer básico, pois ir de encontro às necessidades das partes interessadas deveria ser sempre um objetivo primário. No entanto, entende-se que hoje, mais do que nunca, os executivos devem maximizar o retorno do seu investimento sobre a informação e a tecnologia permite isso. O segundo princípio remete-nos para o facto de que os objetivos de grande reporte dos líderes das empresas são possíveis de configurar em pequenos objetivos de TI, mensuráveis e relevantes em toda a organização. Já o terceiro princípio aponta para uma única ferramenta integrada mas com várias opções. O quarto princípio é a abordagem holística, ou seja, para atingir e proteger o valor da propriedade intelectual da empresa, gerir riscos e preparar os compromissos futuros, deve-se aliar os fatores críticos de sucesso com a gestão da informação. Por último, propõe-se a separação da gestão e administração, pois segundo os impulsionadores do COBIT 5, as duas disciplinas abrangem diferentes atividades, requerem uma estrutura organizativa diferente e servem diferentes finalidades (COBIT, 2012).

De acordo com o COBIT (2012) este instrumento ajuda os líderes empresariais disponibilizando uma orientação, uma estrutura e ferramentas que auxiliam a governar e a gerir a informação, assim como a tecnologia ao seu dispor.

1.4. Quadro resumo dos modelos apresentados

Os quatro grandes modelos de gestão de risco empresarial analisados nesta revisão de literatura têm várias características que a seguir se resumem sucintamente.

TABELA 5: Quadro resumo dos modelos de gestão de risco apresentados

<u>Características</u>	COSO ERM	FERMA	Norma ISO 31000:2009	COBIT 5
Papel do Conselho de Administração	Conduz o processo	Define a orientação estratégica	CA, diretores ou gestores de topo definem os princípios	Apenas informado
Integrado na estratégia da empresa	Sim	Sim	Sim	Sim
Amplitude	Todos os setores	Todos os setores	Todos os setores	Todos os setores
Planos de ação	Sim	Sim	Sim	Sim
Comunicação interna e externa	Canais de comunicação	Formal, clara	Contínua	Plano de comunicação
Conformidade legal	Mencionada	Mencionada	Mencionada	Mencionada
Implementação	Relativamente simples	Relativamente simples	Apenas orientações	Complexa
<i>Observações</i>	Garantia razoável	Análise descritiva	Ajuda a criar metodologia própria	Importante papel das TI

Fonte: elaboração própria

1.5. Novos desafios da Gestão de Risco

Num artigo publicado em março de 2012 pela *PricewaterhouseCoopers* foi elaborado um estudo onde se fez uma revisão sobre gestão de risco, tendo em vista o contexto global em que nos encontramos. Foram também analisados os riscos por região, tendo por base as novas realidades dos mercados.

Este estudo resulta de uma pesquisa efetuada em novembro de 2011 a mais de mil executivos e líderes de gestão de risco de empresas a nível mundial. Em linha com que o foi dito na introdução, a economia mundial deu sinais de que a recuperação irá demorar mais tempo do que em recessões anteriores, sendo que o centro de gravidade está a mudar-se do ocidente para o oriente, o que aponta para uma mudança estrutural.

Por forma a responder a esta nova era de risco, algumas das empresas mais prospetivas em termos de gestão de risco adaptaram-se e concentraram-se em vários aspetos fundamentais: passaram de uma componente interna para uma componente externa, duma vertente operacional para um vertente essencialmente estratégica e alinharam a sua estratégia para *top-down*, em vez de *bottom-up*, pelo que também aqui está patente a questão da centralização (PWC, 2012).

De la Rosa (2007) apontava como um dos fatores para uma gestão de risco bem-sucedida, a atenção especial a algumas áreas como, por exemplo, o alinhamento dos objetivos estratégicos com riscos e planos de ação ou o grau de consciência da organização como um todo por parte da liderança.

Segundo Pickett (2005) existem 4 bases para que a gestão de risco seja bem-sucedida:

- Deve ser patrocinada pela administração da organização;
- Comunicada a todos os níveis da organização;
- Envolver todos os colaboradores e,
- Ser coordenada por um elemento ou equipa.

Ainda de acordo com a PWC (2012), os líderes empresariais mundiais começaram a reconhecer o impacto dos riscos acima descritos nos seus negócios, pois reorganizaram-se em termos estruturais, integrando a gestão de risco nas demais funções empresariais. Alguns foram ainda mais longe e adotaram técnicas inovadoras como análises de cenários, indicadores preditivos e testes de *stress* para desafiar o pensamento convencional e se prepararem melhor para lidar com eventos inesperados. A abordagem eficaz à gestão de risco continua a ser um trabalho contínuo. Muitas empresas ainda se encontram numa fase de identificação dos riscos mais importantes ou então estão à procura de formas de conciliar a sua estratégia com a condução dos riscos no seu dia-a-dia. Apesar disso, deparam-se já com outros riscos ditos não-tradicionais como os riscos dos novos meios de comunicação social e da tecnologia digital, a competição de mercados emergentes, bem como o fornecimento e procura de talento global em termos de colaboradores.

Neste contexto, não é surpreendente que a maioria dos executivos entrevistados acredite que os riscos estão a aumentar. Kanwardeep Ahluwali (2012) (citado em PWC, 2012) faz uma afirmação curiosa acerca do aumento dos riscos, ao dizer que "Talvez nós sintamos que o risco está a crescer, simplesmente porque sabemos mais".

A revista *Euromoney* (2012) fornece um ranking de risco por país com base numa escala ponderada de riscos políticos, económicos e estruturais. Em junho de 2012 havia já um número crescente de economias emergentes classificadas ao lado ou até mesmo acima das grandes economias industriais, provando que os riscos inerentes nos mercados emergentes já não são necessariamente superiores aqueles que se verificam no mundo desenvolvido.

Para Ken Coy (2012) (citado em PWC, 2012) as empresas não necessitam só de reagir, mas sim de “reagir mais rapidamente que os seus concorrentes”. Não é pois de admirar que se tenha alterado a estratégia para *top-down*, chamando mais gestores do topo da organização bem como os próprios administradores. Na ótica de Jason Pett (2012) (citado em PWC, 2012) o desafio consiste também em passar de uma gestão de riscos

reativa para uma função pró-ativa que antecipe riscos e ajude a posicionar uma organização perante novas ameaças e oportunidades.

As mudanças nos paradigmas genericamente aceites e na perceção dos riscos por regiões, juntamente com um mundo cada vez mais globalizado e com fluxos tecnológicos e de capital mais rápidos e intensos, vão obrigar a que empresas com negócios no exterior tenham como prioridade a monitorização de riscos regionais (PWC, 2012). Cada país deve pois ser monitorizado de acordo com o seu próprio ambiente operacional, que dispõe de diferentes recursos, qualidades no mercado de trabalho, regulamentos, situação política e mesmo diferentes realidades em termos de segurança.

O mesmo estudo refere que nos próximos tempos a pressão sobre a cúpula das empresas obrigará a novas medidas, que deverão passar por:

- Aumentar a comunicação e troca de dados entre departamentos dentro das organizações;
- Melhorar a qualidade dos dados, elaboração de relatórios e análise de cenários;
- Criar e elevar a função do *Chief Risk Officer* (CRO) no interior das empresas;
- Integrar a gestão de risco para além das funções tradicionais;
- Reforço do envolvimento das TI bem como dos Conselhos de Administração das empresas.

1.6. O conceito de Centralização e Descentralização

Aliada à temática da gestão de risco está a centralização *versus* descentralização de procedimentos administrativos. De facto, como se contactou acima o modelo organizativo de uma empresa tem impacto na forma como se gere uma entidade no seu todo, nos seus riscos inerentes assim como na estratégia de gestão de risco.

Esta questão da centralização e descentralização de procedimentos administrativos não é propriamente recente. Desde que se tem vindo a escrever sobre organizações, que se tem utilizado as palavras centralização e descentralização. No entanto, este tema tem sido utilizado de maneira dispare, o que cria confusão em seu redor (Mintzberg, 2010).

Em termos de poder sobre as decisões tomadas na organização, quando todo o poder para a tomada de decisões se situa em um único ponto da organização, estamos perante estrutura centralizada, ao passo que se o poder estiver disperso entre muitas pessoas, estamos diante de uma estrutura descentralizada. Ainda segundo Mintzberg (2010), existe uma corrente que alega que a centralização é o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisões numa organização, mas no entanto nem todas as decisões podem ser entendidas por um único centro. A descentralização permite à organização responder rapidamente às questões locais, sendo que ao mesmo tempo estimula a motivação das pessoas. A centralização ou descentralização são fenómenos complexos de distribuição de poder na organização e não devem ser tratados como fenómenos absolutos, mas antes como os extremos de um processo contínuo.

Na perspetiva de Robbins (2005), a centralização refere-se ao grau em que a autoridade e a tomada de decisões estão concentradas em um único ponto da organização e, na maioria dos casos, na gestão administrativa. Já a descentralização ocorre quando os colaboradores, em escalões mais baixos da organização e mais próximos da ação, são dotados de arbítrio para colaborar e participar no processo decisório. Este autor refere ainda que nas grandes empresas, colaboradores com posições ou cargos de nível inferior estão mais próximos da ação e têm mais informações sobre os problemas que a estrutura dirigente, pelo que tendencialmente estas empresas são mais descentralizadas.

Segundo Mintzberg (2010), existem três significados diferentes para o termo “descentralização”:

- Descentralização vertical, que se entende como a dispersão do poder formal no sentido descendente da hierarquia da organização;

- Descentralização horizontal, que é a passagem de controlo dos processos de decisão para pessoas que estão fora da linha hierárquica, ou seja, passa-se esse mesmo poder para indivíduos que não ocupam cargos de chefia;

- Descentralização no sentido de dispersão física das atividades.

Numa mesma linha de pensamento, King (1983) também considera haver três questões diferentes em torno da centralização. Uma primeira questão é a centralização ou não da tomada de decisão em torno de uma pessoa ou conjunto pequeno de pessoas. Uma segunda questão diz respeito à centralização física das atividades num só lugar, ou então à sua dispersão por várias regiões, até mesmo internacionalmente. Por último, o autor faz referência à posição de uma atividade na estrutura de uma organização, dando como exemplo o caso duma contabilidade centralizada de todos os departamentos e unidades.

1.7. Centralização e Descentralização/Autonomia em termos de relações

Intra-Grupo

A discussão trazida no ponto anterior assume particular importância no caso de um grupo económico. Marangoni *et al.* (2004) consideram que a importância relativa das várias unidades e departamentos na empresa-mãe e na subsidiária é medida em termos de níveis de controlo e recursos humanos. Por níveis de controlo, os autores entendem o grau de centralização de atividades na empresa-mãe ou a delegação dessas mesmas atividades para a empresa subsidiária. Assim sendo, temos:

- O nível de controlo da empresa-mãe, que se entende como o grau de participação direta em atividades homogêneas que são pertença da subsidiária;

- O nível de controlo da empresa subsidiária, que diz respeito ao conjunto de atividades que esta empresa gere de acordo com instruções da empresa-mãe.

Os dois conceitos são complementares. Uma atividade com um elevado nível de controlo pela empresa-mãe tem um baixo nível de controlo por parte da subsidiária e vice-versa.

De acordo com Young e Tavares (2004), que analisaram vários estudos sobre esta temática, existe maior centralização das decisões estratégicas sobre as subsidiárias de

um grupo, ao passo que as decisões de gestão de recursos humanos dessas mesmas empresas seguem já mais as práticas locais. Ao mesmo tempo, as subsidiárias têm maior autonomia sobre as decisões em que elas próprias têm mais informações, que são áreas particularmente operacionais, incluem a aprovação de financiamento para projetos menores, fixação dos salários e marketing interno.

Estes autores encontraram também evidência de uma maior centralização entre filiais com significativos níveis de exportações para outras empresas do grupo, bem como naquelas que fazem parte de grandes redes internacionais. Concluíram ainda que o grau de integração e centralização é suscetível de variar de setor para setor. Devido ao seu caráter global e às interdependências implícitas das suas operações, indústrias mais globalizadas (como as do setor automóvel e eletrônico) apresentam tendencialmente maiores níveis de integração e centralização.

Paterson e Brock (2002) resumiram uma série de vantagens associadas a estruturas autónomas e descentralizadas ou a estruturas centralizadas na ótica de um grupo:

TABELA 6: Vantagens associadas a estruturas descentralizadas e centralizadas

<u>Estruturas autónomas e descentralizadas</u>	<u>Estruturas centralizadas</u>
Diversos padrões na indústria.	Têm uma imagem única.
Procura dos consumidores por produtos com diferenciação local.	Mínimizam a confusão.
Dificuldades na gestão de uma organização global.	Economia de custos.
Estratégias globais desperdiçam competências das subsidiárias.	Controlo central pode facilitar a mudança da estratégia global.
Benefícios significativos de ser um <i>insider</i> .	Coordenação mais estreita da estratégia.
Evitar a perda de competências através da racionalização.	A sede tem mais poder em termos de <i>networking</i> .
	Funções subsidiárias relativamente estáveis (evitando custos de realocação de recursos).

<p>Reduzir a probabilidade de <i>downsizing</i>¹. Permite uma resposta rápida perante oportunidades ou ameaças locais. Evita a redução do enraizamento local e encoraja a capacidade de resposta. Agências de desenvolvimento locais podem fornecer incentivos.</p>	<p>Controlo permite à sede mitigar a existência de iniciativas excessivas por parte das subsidiárias.</p>
---	---

Fonte: Paterson e Brock (2002)

É importante distinguir entre a função de controlo e hierarquia em redes intra-organizacionais, embora os dois conceitos estejam interligados (Ambos *et al.*, 2010). Esta distinção é importante porque uma subsidiária pode ter direitos de decisão, mas ainda ser formalmente controlada pela sede. Ao invés, uma subsidiária pode ter um nível de autonomia reduzido, mas operar numa organização que coloca menos ênfase no controlo (Gammelgaard *et al.*, 2012).

O controlo é um mecanismo através do qual a sede afeta o comportamento da subsidiária exigindo *feedback* formal e escrito através dos orçamentos, ou através da implementação e aplicação de regras e regulamentos (Harzing, 2001). Independentemente do nível de controlo, a autonomia ainda é associada com o facto de o gestor de filial (um expatriado ou um gestor local) ter ou não o direito de tomar decisões.

Segundo Gammelgaard *et al.* (2012), outro tipo de controlo é o controlo social, onde o comportamento da subsidiária é afetado pelas normas e valores éticos e morais definidos pela sede. Ainda no entender destes autores, um baixo grau de autonomia por parte das subsidiárias revela um nível de hierarquia que obriga a subsidiária a revelar informações perante a sede do grupo através de negociações hierarquicamente determinadas. A grande vantagem desta situação é que isto resolve os problemas de assimetria de informação no seio de um mesmo grupo económico, que é precisamente um dos problemas de que se falará no estudo de caso.

¹ *Downsizing*: Redução temporária ou permanente da força de trabalho por via da extinção de um ou vários níveis hierárquicos – Wikipédia.

O nível de controlo da empresa-mãe ou da empresa subsidiária, tal como acima foi descrito, não implica que as decisões estratégicas e operacionais sejam um resultado exclusivo de uma das partes. De facto, tais decisões são o resultado de um processo de negociação que leva a uma decisão conjunta ou a uma decisão tomada por um parceiro após consulta do outro (Dörrenbächer e Gammelgaard, 2006). Em todo o caso, as subsidiárias têm maior autonomia operacional do que autonomia estratégica (Gammelgaard *et al.*, 2012).

Fatores determinantes da empresa-mãe, como a cultura da empresa, o estilo de gestão, missão e objetivos, mecanismos de planeamento e controlo, além da atitude geral perante a centralização e descentralização, e ainda as relações entre a empresa-mãe e as filhas, irão por certo influenciar a autonomia da subsidiária (Young e Tavares, 2004).

Grande parte da literatura sobre a autonomia subsidiária não considera adequadamente o facto de as filiais funcionarem dentro de uma hierarquia e, portanto, o nível de autonomia ser formalmente decidido pela sede e não "escolhido" pela subsidiária (Gammelgaard *et al.*, 2012). Ainda assim, a autonomia da subsidiária não deixa de ser o resultado dos processos de tomada de decisão conjunta entre a filial e sede (Taggart e Hood, 1999 citados em Gammelgaard *et al.*, 2012).

Certas características das subsidiárias (como o modo de aquisição ou criação) e, em particular, a evolução da subsidiária (referência ao ano desde o qual está estabelecida) parecem estar positivamente associadas com a autonomia (Young e Tavares, 2004). Ao mesmo tempo, quanto mais integrada for a estratégia global do grupo, maiores serão as dificuldades em termos de autonomia por parte destas subsidiárias, concluindo que a autonomia parece ser uma causa e um efeito do desenvolvimento da subsidiária.

Quanto menor o nível de autonomia da subsidiária, maior será o nível de relações intra-grupo (Gammelgaard *et al.*, 2012). Estas situações são particularmente fáceis de verificar nos casos em que as subsidiárias são orientadas para vendas ou são uma réplica da empresa-mãe no local ou país onde operam (White e Poynter, 1984). Já subsidiárias

com elevada autonomia são mais propensas a terem relações inter-organizacionais com parceiros do país de acolhimento (Jindra *et al.*, 2009).

Um outro aspeto importante nas relações intra-grupo e que serve para mediar o papel da centralização e descentralização em torno das subsidiárias é o papel dos expatriados. A transferência de gestores e *controllers* do país sede para o país onde operam as subsidiárias é outra ferramenta de controlo, pois estes colaboradores tornam-se assim no braço-direito dos gestores na sede, servindo ainda para transferir a cultura organizacional do grupo, estabelecendo ao mesmo tempo redes de comunicação informal (Harzing, 2001).

1.8. Modelos de Estrutura Organizativa

A definição de um modelo organizativo de gestão é por norma algo de complicado, essencialmente pelo facto de cada negócio ser específico, ao mesmo tempo que cada indústria tem requisitos e limitações particulares (Pinto, 2009).

Ainda no entender deste autor, os modelos organizativos dividem-se em quatro grandes grupos:

- Modelos descentralizados, que se fazem notar pela dispersão das suas atividades pelos demais departamentos e unidades de negócio numa organização, sem que haja uma entidade autónoma ou central que faça o controlo, reporte e gestão dos recursos;

- Modelos centralizados, onde a gestão dos recursos humanos e tecnológicos é da responsabilidade da gestão de topo da organização, integrada numa unidade;

- Outsourcing, no qual se contrata a uma entidade externa a gestão de operações regulares da sua infraestrutura, quer se trate de sistemas de informação, gestão de aplicações, infraestruturas de sistemas, ou funcionalidades administrativas regulares como contabilidade, finanças, gestão ou marketing;

- Modelos de Serviços Partilhados, que se caracterizam pela concentração da gestão dos serviços numa unidade organizacional, sendo a

operacionalização local ou distribuída, permitindo “elevadas economias de escala, uniformização tecnológica e homogeneização de processos, e facilitando também a especialização dos recursos”.

Os serviços partilhados servem uma área *non-core* de uma organização e entregam-na a uma única parte dessa mesma entidade em vez de se ter essa função dispersa por várias localizações. Ganham muita popularidade nas últimas décadas, quer no setor privado, quer no público e apresentam várias vantagens financeiras e estratégicas (Kokko, 2010). Um centro de serviços partilhados (CSP) é uma consolidação interna de serviços que antes estavam nas demais unidades de negócio. Por outras palavras, um CSP pode ser visto como um *outsourcing* interno de transações de *back-office* (Shah, 1998 citado em Kokko, 2010).

Schwarz (2007) agrupou as vantagens dos centros de serviços partilhados da seguinte forma:

- Vantagens ao nível do custo, mais particularmente em termos de economias de escala, de localização, padronização, redução de custos de *software* e *hardware* bem como maior transparência e responsabilidade;

- Vantagens ao nível do serviço, pois existe um maior conhecimento concentrado dentro de um CSP, sendo que as unidades de negócio são tratadas como verdadeiros clientes, até porque o nível dos serviços é negociado e os clientes só pagam por aquilo que contratualizam;

- Vantagens estratégicas, pois os CSP utilizam as TI para inovação estratégica em vez de simples automação tática. Os executivos de unidades operacionais podem concentrar a sua atenção em suas atividades de *front-office*; o *know-how* é retido dentro da organização; a dependência de terceiros é evitada; e a administração ou direção tem acesso fácil a informações, aumentando a flexibilidade para reorganizações.

Embora existam muitas vantagens em se mudar para um CSP, certamente que há também riscos nessa mudança. Schwarz (2007) agrupou-os da seguinte forma:

TABELA 7: Riscos na implementação de um CSP

<u>Risco financeiro</u>	<u>Risco de processo</u>	<u>Risco em termos de colaboradores</u>	<u>Risco de desastre</u>
- Criar um CSP pode sair mais caro do que previsto;	- Flexibilidade reduzida para as necessidades de cada unidade de negócios;	- Pode haver redução de empenho e resistência à mudança;	- Todas as atividades de apoio estão em perigo em caso de um desastre natural
- Redução de custo pode ser menos que o antecipado.	- Pode haver redução da qualidade dos processos ou capacidade de resposta	- Pode haver perda de <i>know-how</i> .	

Fonte: Schwarz (2007)

Em termos de risco de processo na implementação de um CSP pode-se ainda considerar o facto de: haver confusão em termos de competências e responsabilidades; os processos podem não estar bem documentados e percebidos; falta de detalhe em termos dos serviços aquando dos acordos estabelecidos; bem como, questões que se levantam devido às diferenças de ordem legal, fiscal, regulamentar e linguística (Kokko, 2010).

Um modelo centralizado implica retirar o serviço de uma divisão local e transferi-lo para uma divisão central, nomeadamente para a sede do grupo. Um modelo de CSP pode ser visto como um mecanismo que reúne as vantagens da centralização e descentralização, excluindo as desvantagens de ambas. Após um *boom* de implementações de modelos descentralizados, as empresas viram-se com problemas ao nível das ineficiências que estes geravam quando confrontados com serviços de larga escala no seio das organizações. Os CSP foram então vistos como um alívio aos malefícios da estratégia de descentralização, sem contudo se perder a autonomia das unidades de negócio locais (Kokko, 2010).

Malcolm (1999) afirma que é legítimo dizer-se que há algumas semelhanças entre os modelos centralizados e os CSP, na medida em que temos economias de escala em ambos, menos pontos de uma organização a tratarem duma mesma atividade, beneficiando nos dois casos as unidade de negócio locais. Ainda assim, elaborou um quadro de forma a distinguir burocraticamente um modelo centralizado de um CSP:

TABELA 8: Diferenças entre um CSP e um modelo centralizado de gestão

<u>Centro de serviços partilhados</u>	<u>Centralização</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente organizado como uma unidade de negócio de direito próprio e localizado com frequência num país onde possa beneficiar de impostos mais reduzidos ou mão-de-obra mais barata; - Regulado por parcerias e com acordos para melhorar a qualidade do serviço; - Responsável perante as unidades de negócios locais; - Empenhado na melhoria e padronização do processo de trabalho; - Destinado a capacitar as empresas locais, pela melhoria da sua atenção nas estratégias de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidade normalmente localizada na sede da organização; - É frequentemente uma resposta para a redução de custo; - Responsável perante o centro da organização; - Empenhada em concentrar colaboradores com funções semelhantes num único espaço; - Destinada a assegurar o controlo central.

Fonte: Malcolm (1999)

Os serviços partilhados são parecidos com o *outsourcing*, só que neste último caso existe uma entidade externa à qual se paga o serviço. O *outsourcing* ganha importância

à medida que a escala da organização é menor, pois um CSP só traz benefícios se este servir um número de unidades de negócio considerável (Kokko, 2010).

De acordo com Sako (2010), as empresas recorrem ao *outsourcing* por variadas razões, entre as quais estão: a introdução de nova tecnologia; melhoria da qualidade do serviço; transformação de custos fixos em variáveis; libertar a gestão para esta se concentrar nas suas competências *core* e, por último, reduzir custos.

Uma característica comum é a de que o *outsourcing* combina duas decisões:

- a decisão de comprar ou fazer tendo em conta os limites da empresa;
- a decisão de reestruturação da hierarquia interna da organização, uma

vez que a estrutura da organização pode ser uma fonte de vantagem competitiva.

Ao mesmo tempo, empresas centralizadas estão normalmente mais bem posicionadas para se implementar um CSP do que empresas com uma estrutura descentralizada. Tanto os riscos como os benefícios em termos da opção pelo *outsourcing* são elevados, sendo que uma decisão entre *outsourcing* e os serviços partilhados deve ser percebida numa ótica de estratégia de longo prazo (Sako, 2010).

1.9. Centralização e descentralização da Gestão de Risco

Após a revista dos modelos organizativos de gestão de empresas, convém fazer aqui uma chamada de atenção específica para a centralização e descentralização de modelos de gestão de risco. Quando se escolhe um modelo de gestão de risco têm que se ter em conta o modelo organizativo da organização no geral, pois estes tendem a estar associados. Este ponto da revisão de literatura será depois útil para desenvolvimento de ideias do estudo de caso apresentado.

Segundo a KPMG (2001), as abordagens organizacionais à gestão de risco podem ser centralizadas ao nível corporativo ou descentralizadas entre as divisões ou processos de uma organização, dependendo da natureza dos riscos em questão e das preferências organizacionais de uma entidade. Ainda assim, os princípios organizativos sobre gestão de risco têm surgido da seguinte forma:

- A gestão de risco centralizada está associada a riscos que afetam os objetivos de uma organização bem como a sua estratégia. Estes riscos são riscos empresariais de larga escala.

- Gestão de risco descentralizada empurra a responsabilidade da gestão de risco para aqueles gestores e colaboradores que o constatarem nas suas operações rotineiras. Os riscos que podem ser tratados desta forma são riscos divisionais, setoriais ou processuais.

Por seu turno, a Deloitte (2008) não tem problemas em prontamente afirmar que a gestão de risco é “outro dos grandes benefícios dos centros de serviços partilhados”. A opção pelos serviços partilhados pode ajudar as empresas não só a reduzir significativamente o risco de distorções e fraudes financeiras, mas também aumentar a eficiência de auditoria e *compliance*².

² *Compliance* é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa – Wikipédia.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O processo de pesquisa desta dissertação teve o seu início com a revisão de literatura sobre gestão de risco e centralização *versus* descentralização de procedimentos administrativos.

Este processo foi um processo dinâmico, na medida em que a revisão de literatura ocorreu simultaneamente com o trabalho de campo, até porque esse trabalho, que consistiu no estudo de caso da implementação de um sistema de *back-office/middle-office* num grupo empresarial português com negócios em África, foi elaborado no grupo económico para o qual trabalho.

2.1. Metodologia do estudo de caso

O caminho metodológico da elaboração de um estudo de caso começa com uma revisão de literatura, seguido de um levantamento das questões e objetivos do estudo (Yin, 2009), tal como ficou patente na introdução.

Definido o objetivo da investigação surgiu a necessidade de escolher uma metodologia que fosse de encontro à proposta de estudo.

Pelo que foi anteriormente enunciado, um trabalho quantitativo estaria fora do contexto no qual se insere o presente estudo, pelo que a opção viria sempre a recair sobre um trabalho qualitativo. Dentro deste tipo de estudo existe menor rigidez e formatos mais diferenciados. A análise qualitativa de questionários também não surgiu como hipótese pois tendo eu acesso a quase todos os dados possíveis e tratando-se de um processo de mudança para o qual se pretendia uma descrição de forma detalhada, não faria sentido escolher uma outra metodologia que não o estudo de caso.

A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é “o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o caso” (Coutinho e Chaves, 2002).

No entendimento de Stake (2000), o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais. Este autor chama a atenção para o facto de que nem tudo deve ser considerado um caso, pois um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas.

O estudo de caso é uma investigação empírica, que se baseia no raciocínio indutivo, que depende fortemente do trabalho de campo, que não é experimental e que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994 e Punch, 1998 citados em Coutinho e Chaves, 2002).

Segundo Yin (2009), um estudo de caso descreve o fenómeno investigado dentro do seu próprio contexto e tende a ser considerado um estudo de caso exploratório, apesar de também poder ser descritivo ou explanatório, ou seja, pode ter o propósito de explorar, descrever ou ainda explicar. A adoção do estudo de caso é particularmente adequada quando se estudam fenómenos complexos, que carecem de análise ao seu contexto e que só fazem sentido se analisados de forma integrada e sistémica, além de terem como pressupostos decisões de pesquisa que se baseiam no “porquê” e “como”.

Existem uma série de vantagens e limitações associadas a esta metodologia. Para Neale *et al.* (2006) o estudo de caso fornece informações mais detalhadas do que aquelas que podem advir de outros métodos, como por exemplo os inquéritos. Além disso, argumentam que os estudos de caso também podem recolher dados a partir de outros métodos (como pesquisas, entrevistas, *reviews*, ou observação) de forma a complementar a história.

No campo das limitações, Yin (2009) aponta como primeira desvantagem a falta de rigor que o investigador pode ter na condução de um estudo de caso, algo que não é tão provável de acontecer nos restantes métodos.

Um segundo aspeto comum menos favorável apontado ao estudo de caso é o facto de este gerar poucas bases para uma generalização científica. No entanto, tal pode tratar-se

de uma falsa questão (Punch 1998, citado em Coutinho e Chaves, 2002) pois há estudos de caso em que a generalização não faz sequer sentido, não se coloca, porque o estudo está justificado à partida seja pela unicidade, pelo carácter extremo, ou ainda pelo facto do caso ser irrepetível. No entanto, muitos estudos de caso são levados a cabo com o intuito de que os resultados possam, de alguma forma, extrapolar o caso em si, aplicando-se a outras situações (Yin, 2009).

Yin (2009) afirma que um estudo pode ser demasiado longo, na medida em que se fornece informações detalhadas sobre um caso em forma narrativa, por vezes massivamente.

2.2. Técnicas de observação

Definido o objetivo do estudo, as unidades do estudo e o método de investigação, falta apenas uma pequena referência às técnicas de recolhas de dados utilizadas.

Uma técnica de recolha de dados foi a observação, que basicamente constituiu numa análise documental de informação que estava ao meu dispor. Deste modo, consegui identificar o enquadramento dentro do qual este processo veio a ser conduzido e conceber algumas ideias.

Não satisfeito com todos os dados recolhidos, decidi partir para a elaboração de duas entrevistas face-a-face de forma estruturada, com questões abertas mas orientadas para a resposta. Os entrevistados escolhidos foram o Diretor da Contabilidade e Controlo de Gestão e um *Controller*, ambos próximos da Administração do Grupo. Estas entrevistas tiveram o intuito de recolher informação não perceptível ao nível da observação ou análise documental como, por exemplo, as grandes razões de fundo por detrás desta implementação ou ainda qual o modelo a adotar em situações futuras consoante os mercados a explorar.

Por último, uma outra técnica de recolha de dados usada foi a participação direta no processo de implementação, através de vários trabalhos individuais prévios que

culminaram na conclusão da implementação do sistema para Cabo Verde. No que respeita a Angola, a implementação ainda está em fase de conclusão.

Ao longo da investigação o meu papel consistiu em reunir as mais variadas fontes de informação que corroborassem algumas das minhas ideias iniciais e que explicassem outras que entretanto surgiram. Depois das entrevistas, foi necessária alguma reflexão e conjugações de ideias de forma a interpretar algumas justificações recolhidas por essa via não expectáveis por mim e que enriqueceram as fundamentações das decisões de implementação. Tentei não extrapolar o nível de detalhe para um campo que fosse além do objetivo central das questões mencionadas no ponto anterior, ou seja, existiu a preocupação de clarificar e sustentar as descrições de forma eficaz e eficiente.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO

3.1. Breve enquadramento dos países, do setor e das empresas em causa

O desafio de qualquer país passa por desenvolver uma combinação distintiva de vantagens locais, capazes de atrair potenciais investidores estrangeiros (UNCTAD, 1998). Esta combinação de fatores positivos de que se reuniram os países africanos e, neste caso particular, os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), fez com que este tema do investimento português em África reunisse hoje uma forte importância em termos nacionais.

Angola e Cabo Verde dispõem atualmente de condições ímpares para a prática de bons negócios. Obviamente que se atendermos à dimensão do mercado interno de cada país, Angola é bem mais apetecível (19 milhões de habitantes contra os cerca de 524 mil de Cabo Verde). Igual tendência pode ser verificada se atendermos ao Produto Interno Bruto (PIB) de ambos os países nos últimos anos. Angola passou de um PIB de cerca de 9 mil milhões USD em 2000 para 101 mil milhões USD em 2011, ao passo que Cabo Verde saltou dos 540 milhões USD em 2000 para 1,9 mil milhões em 2011, verificando-se uma subida acentuada em ambos os países.

São várias as empresas que estão a ser alvo da implementação de um novo *back-office*³ administrativo na sede deste grande grupo económico português. Estão ligadas ao ramo do retalho automóvel e têm a particularidade de serem quase todas representantes oficiais de determinadas marcas nesses países.

A mais antiga das empresas a funcionar nestes mercados é pertença deste grupo desde 1990. Todas estas empresas são detidas em maioria pelo grupo em questão, apesar de duas delas terem parcerias estabelecidas com um grupo económico espanhol.

³ A partir daqui usarei a designação oficial da empresa (*back-office*), apesar de na prática o sistema poder ser considerado como um *middle-office*, pois existirá sempre um *back-office* de apoio local.

3.2. Razões que levaram à criação de um *back-office* na sede do grupo

A centralização dos serviços administrativos e financeiros destas empresas angolanas e cabo-verdianas na sede deste grupo económico português teve as mais variadas razões, que de seguida se analisarão.

A administração do grupo ponderou uma série de situações, riscos e contextos de mercado e partiu depois para esta implementação, mas antes convém perceber o porquê de tal decisão, ou seja, o que levou o Conselho de Administração deste grupo a atuar. Ajusta-se fazer a ressalva que, além da Administração do grupo e do diretor da Divisão Administrativa e Financeira (DAF) da empresa-mãe, existe um gabinete de estudos de uma outra empresa do grupo, que também é responsável por pareceres em termos de projetos de investimentos, decisões estratégicas e gestão de risco empresarial. Dito isto, deve-se no entanto considerar a abordagem sobre gestão de risco no interior deste grupo como uma abordagem ainda tradicional.

Uma primeira razão apontada para esta decisão de implementação diz respeito ao risco de informação. Dentro deste, há dois vetores diferentes numa mesma realidade.

Por um lado, existe um problema de *timing* no que concerne ao envio da informação prestada. O grupo em questão consolida contas e tem a sua empresa-mãe cotada na Bolsa de Valores *Euronext* Lisboa, pelo que o reporte, envio e publicação de informação tem prazos apertados conforme regulamentação da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e que devem ser escrupulosamente cumpridos, sob pena de penalização via multas avultadas. “A informação para a administração do grupo era fornecida tarde e a más horas”, afirmou o Diretor da Contabilidade e Controlo de Gestão da empresa-mãe. Ao mesmo tempo, uma das empresas de Cabo Verde é representante oficial exclusiva de uma marca automóvel mundial no local, via empresa-mãe, sendo que essa grande construtora mundial exige o envio de informação mensal para a sua filial europeia num prazo muito apertado. Acontece que não raras vezes o envio destes dois tipos de informação era posto em causa devido à conclusão tardia do reporte nas empresas africanas.

Um segundo aspeto dentro do risco de informação remete para a qualidade da informação prestada por estas subsidiárias. Apesar de auditadas por uma das cinco principais empresas de auditoria mundiais, a verdade é que estas entidades estavam um pouco à parte das políticas de gestão em Portugal. Deparam-se com planos oficiais de contabilidade diferentes daqueles que são adotados nas restantes sociedades do grupo, além de terem um tratamento contabilístico diferente. Apesar do normativo contabilístico cabo-verdiano ser semelhante ao antigo POC português, o mesmo já não acontece com Angola. Havia aqui uma necessidade de uniformizar procedimentos contabilísticos em todo o grupo de forma a produzir informação coerente em termos de normativo, daí se ter partido para um apoio direto e uma partilha de *know-how*. O que acontece na prática é que depois desta implementação é possível obter-se resultados formatados e prontos a serem utilizados, quer se trate do normativo *International Financial Reporting Standards* (IFRS), do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), do normativo Angolano ou Cabo-verdiano, pois estão criadas opções automaticamente convertíveis em diferentes variantes do *Systems Applications and Products in Data Processing* (SAP). De igual modo, com esta implementação será possível ter uma perceção mais correta do real valor destas empresas.

Uma outra razão diz respeito ao risco de negócio do grupo como um todo e não tanto no caso de cada uma destas empresas em particular. “É nossa intenção diluir o risco de negócio do grupo indo para Angola e Cabo Verde”, disse o *controller* da DAF entrevistado. Com a atual conjuntura económica de recessão em Portugal, a Administração do grupo sentiu a necessidade de diluir o seu risco de negócio global, apostando ainda mais no mercado africano. Segundo os entrevistados, a crise “não foi a razão principal, mas ajudou...” acabando ambos por considerar que “nada acontece por acaso”.

Existia igualmente um risco proveniente do afastamento por parte da sede das decisões fundamentais destas sociedades, o que poderia até levantar dúvidas acerca do próprio controlo destas empresas, isto apesar de não existirem sinais verdadeiramente preocupantes. Juntando estas premissas, nada melhor do que centralizar na sede os procedimentos administrativos. Desta forma, a Administração espera dar um impulso

ainda maior à já positiva e crescente atividade do grupo nestes mercados emergentes, diluindo por essa via o risco de negócio global. No caso particular de Angola, existe o sentimento comum dentro da empresa que ainda se pode potenciar mais as vendas, daí o entendimento de que se existir uma presença mais forte da Administração do grupo em termos de controlo e gestão, poder-se-á ter boas notícias também no campo dos resultados financeiros, até porque os colaboradores locais estarão mais orientados e concentrados no aspeto operacional.

A intenção de juntar numa única plataforma comercial todas as empresas pertencentes ao ramo do retalho automóvel dentro do grupo foi outros dos fatores determinantes. Na realidade, existia a ambição por parte da Administração de conseguir ter uma visão uniforme e clara deste segmento de negócio. Tal não impedia que os trabalhos administrativos não pudessem continuar a ser feitos em África, mas conjugando esta razão com as razões apresentadas anteriormente percebe-se melhor o porquê desta implementação. Nas restantes empresas de retalho automóvel do grupo, mesmo as que operam fora de Portugal, existiu também a introdução deste *software*, sem que contudo tenha havido uma integração e centralização de serviços na sede. Nas empresas africanas, a parte operacional em Angola e Cabo Verde ficará com acesso apenas ao sistema ERP SPIGA+, ao passo que o tratamento administrativo e financeiro na sede será feito via SAP, o que leva a migrações constantes de dados entre os dois sistemas de *software*.

O facto de existir um modelo misto, consoante se trate de sociedades do grupo a operar no mercado europeu ou no mercado africano é o também um pouco o resultado do que já foi dito. Os princípios contabilísticos geralmente aceites a nível europeu foram alvo de um processo de harmonização por parte da União Europeia, que aceitou como referência as soluções do *International Accounting Standards Board* (IASB), de modo a que as demonstrações financeiras emitidas pelas empresas da União Europeia sejam comparáveis e possam ser aceites em outras áreas ou países. Logo por aqui, podemos concluir que uma das razões que se invoca como decisiva para esta tomada de decisão em relação ao contexto africano não o é a nível europeu. Ao mesmo tempo, a cultura de gestão verificada entre os demais países europeus é análoga pelo que o risco de

informação acima descrito não constitui em si um problema quando se fala do mercado comunitário.

No entanto, fica como apontamento o facto ter sido nomeado um novo diretor financeiro português para uma empresa europeia que se apresenta numa situação volátil, pelo que os cuidados a ter perante certos riscos e incertezas estão a ser acompanhados de forma atenta pela Administração do grupo. Até aqui esta empresa tinha sido gerida apenas por diretores não-nacionais. De momento, não está previsto que os serviços administrativos e financeiros dessa empresa se transfiram para a sede da organização.

Aquando da realização das duas entrevistas face-a-face, questionei se o facto de uma má experiência de negócio recente num país do Magreb teria lançado o alerta. Foi-me explicado que no caso dessa empresa o modelo era uma *joint-venture* numa base de 50%-50% em termos de quota. Como o sócio era local, não fazia sentido trazer para cá um *back-office*. As barreiras com que se deparou este projeto foram também de índole diferente: empresa industrial, barreira linguística, normativo contabilístico completamente diferente, dificuldades de perceção do mercado do Magreb e apenas um ou dois operacionais portugueses a tentar acompanhar no local um projeto de difícil execução.

Chegou a ser colocada a hipótese de o *back-office* que permanecerá em África ser completo e existir na sede apenas um *middle-office* no verdadeiro sentido da palavra, apenas com funções de controlo, reporte, alta finança e *compliance*. Em termos de respostas perante a Administração fiscal, talvez esta tivesse sido a melhor solução, mas o grupo decidiu privilegiar o controlo e a qualidade da informação financeira. Neste caso, conforme afirmou o Diretor da Contabilidade e Controlo de Gestão da empresa-mãe, “aproveitam-se sinergias de grupo, reduzindo-se custos com pessoal”.

De futuro é de prever que este modelo agora implementado em Angola e Cabo Verde venha a servir para outros investimentos além-fronteiras. Este projeto piloto pode ser apenas o início de uma centralização mais generalizada, especialmente se estivermos a falar de investimentos em países que não se situem em solo europeu.

3.3. As diferentes fases da implementação do projeto

Depois de fixados os objetivos e avaliados os riscos, entrava-se no plano de ação. Após o surgimento da ideia no interior da Administração do grupo, encetaram-se as primeiras conversações informais com a Administração local de cada uma das empresas. Desde logo ficaram alinhavadas uma série de intenções de tarefas para que o processo de implementação do *back-office* na sede fosse o mais simples e prático possível.

Quando começaram as reuniões formais para configurar a estrutura do projeto foram convidados a participar o Diretor da Contabilidade e Controlo de Gestão da empresa-mãe, bem como o Diretor da Divisão de Sistemas Informáticos (DSI). A presença destes dois elementos logo nas primeiras reuniões foi crucial, até para que a Administração percebesse a dimensão e quantidade de trabalho requerida no projeto de implementação. Mais tarde, as reuniões passaram ainda a ter a presença de mais elementos da DAF bem como de outros colaboradores pertencentes a uma empresa de serviços informáticos do grupo sediada em Espanha, que viria a dar apoio na transição.

De seguida, iniciou-se a implementação do SPIGA+ nas empresas de Cabo Verde, processo esse que ainda demorou umas semanas. O próximo passo foi a parametrização informática, bem como de normativos, no sentido de possibilitar a migração constante de dados entre o SPIGA+ (pertença dessas sociedades comerciais de retalho automóvel) e o SAP (sistema ERP utilizado pela empresa-mãe e pelas empresas industriais do grupo). Esta terá sido porventura a fase mais demorada da implementação em Cabo Verde. Poder-se-ia criar aqui um novo risco de origem interna, o qual mereceu uma atenção especial.

Na etapa que se sucedeu fizeram-se os primeiros testes de consistência. Devido ao modelo implementado, torna-se decisivo verificar a migração de dados entre os dois sistemas ERP. A parte operacional (vendas, caixas, cobranças, registos de compra de *stocks*) ficará em África e será sempre carregada em SPIGA+. Os registos de Fornecimentos de Serviços Externos (FSE), operações de tesouraria, reconciliações bancárias, *controlling*, processamento de salários, gestão de risco, trabalhos de fecho de

contas, reconciliação de contas de fornecedores/clientes e estado serão todos carregados em SAP na sede. O envio de toda a documentação é feito em PDF através de um canal de comunicação interna, acessível através da “partilha” do grupo (diretório disponível para todos os colaboradores da DAF).

Depois de certificada a qualidade e consistência da transição de dados, partiu-se para os trabalhos rotineiros em Cabo Verde e para o início da implementação nas empresas de Angola.

Como foi dito atrás, a implementação em Angola está em fase de conclusão, pelo que ainda não é possível dizer qual será a estrutura final do *back-office* em termos de sede. Já é sabido que o Diretor financeiro da empresa-mãe será o responsável pelo *back-office*, mas ainda não existe um número definido de colaboradores que transitarão em definitivo para tais tarefas, nem está decidida qual a estrutura organizacional definitiva. Tal só acontecerá quando terminar a implementação angolana e começarem os trabalhos administrativos normais. Há que perceber primeiro, com um grau de certeza elevado, qual o volume de trabalho que será exigido de forma a não haver precipitações em termos de deslocação ou recrutamento de colaboradores para estas funções, bem como na criação de quadros intermédios ou de chefia. Há aqui uma clara ponderação na avaliação feita em termos de recursos humanos.

Está previsto que em meados do último trimestre de 2012 exista já um organigrama final do *back-office* de África na sede.

3.4. Principais problemas na implementação do *back-office*

Esta decisão estratégica de implementação de sistema de *back-office* na sede para as empresas africanas do grupo deparou-se com uma série de problemas.

Em primeiro lugar, foi necessário explicar de forma consistente às Administrações locais das empresas e aos seus colaboradores mais diretamente envolvidos nestas matérias, o porquê de tal decisão e convidá-los a participar nesta implementação, sem

que com isso se ferisse o seu empenho ou se pusesse em causa o trabalho até aqui efetuado por eles. Esta situação foi mais facilmente resolvida nas empresas cabo-verdianas do que nas angolanas, pois nestas últimas houve uma certa relutância na passagem da informação e na transposição de processos. Esta incerteza comportamental encontra-se ultrapassada e o empenho de todas as partes é total.

No que concerne aos normativos contabilísticos e aos diferentes sistemas legais e jurídicos, houve também algumas situações de difícil abordagem. No caso de Cabo Verde, os normativos são semelhantes e existe um esforço por parte das entidades locais no sentido de uma harmonização ainda maior, atendendo mesmo aos princípios contabilísticos geralmente aceites a nível europeu. Em termos de legislação fiscal, Cabo Verde também tem feito alguma transposição legal de princípios e leis portuguesas, mas ainda tem algumas abordagens diferentes face a esses princípios e leis. No caso de Angola, a situação é mais complexa. A legislação angolana é bastante diferente da legislação portuguesa e encontra-se em constante mutação. Por aqui também se pode afirmar que existe a presença de algum risco político. Uma medida que visou minorar o impacto do risco político em termos de Angola passou pela contratação de um expatriado português com larga experiência em termos fiscais no que concerne à legislação angolana. Foram introduzidas recentemente novas leis (principalmente ao nível do mercado de capitais e funcionamento de empresas), pelo que os problemas jurídico-fiscais que daqui advêm são algo que ainda preocupa. Ao mesmo tempo, existem sérias dificuldades em perceber o normativo contabilístico angolano e espera-se que a transposição já feita para SAP (convertível para SNC e IFRS) esteja imaculada. No fundo, pode-se afirmar que em relação a Angola ainda existe alguma incerteza em relação ao entendimento jurídico das operações bem como em relação às políticas governamentais, visto que as reformas são constantes e nem sempre aproximadas àquilo que se verifica no contexto europeu.

Os sistemas integrados de gestão foram outro dos grandes problemas com que este projeto deparou. No fundo, a organização tentou aliar o melhor de dois mundos: estrutura interna de reporte, consolidação e *controlling* completamente formatada para trabalhar em SAP, sendo que se facultou à parte operacional um sistema ERP com uma

vertente mais comercial, de forma a responder melhor perante questões que envolvam diretamente as operações do retalho automóvel. Isto disputou um enorme trabalho por parte da DSI, pois não foi nada fácil automatizar pastas de movimentos capazes de migrar diariamente entre os dois sistemas e que garantissem a consistência da informação. Uma mudança de sistema, sem que tudo o que vinha de trás estivesse devidamente tratado, trouxe ainda mais contrariedades e aumentou o risco desta implementação. Permaneciam vários problemas relacionados com câmbios intermédios, alocações de documentos aos respetivos pagamentos e abertura de contas de terceiros.

Existiram ainda alguns saldos de abertura que tiveram que ser carregados à mão, pois a parametrização falhou em meia dúzia de contas do razão. Além de carregá-los um a um, a equipa teve depois que cruzar balancetes de forma a verificar uma vez mais a consistência dos dados obtidos. A monitorização da implementação era constante.

A juntar a isto, verificou-se algum atraso no envio de documentação que permitiria a inclusão de todas as contas do razão em SAP e o posterior carregamento dos saldos de abertura. Ficou-se com a ideia de que nem todos os colaboradores em África e na sede tinham percebido bem quais as suas funções no processo de implementação, o que levou a vários retrocessos em termos dos *timings* planeados. Existiram de igual modo algumas limitações informáticas que estavam a impedir o envio dos documentos. Estas questões estão hoje totalmente ultrapassados e o envio da documentação é feito de forma diária.

Existem depois uma séria de pequenos aspetos que foram ou estão ainda a ser ultrapassados e que já não dizem respeito tanto ao processo de implementação em si mas antes à cultura de gestão que é executada nestes dois países dos PALOP. Diferentes procedimentos em termos de cobrança e recebimento em relação ao que é prática em Portugal, faturas arredondadas no valor final, documentos não certificados aceites como gastos, ingenuidade ao nível do que se pode e deve submeter a gasto do exercício via caixa da empresa, pouca organização na informação enviada, adiantamentos aos colaboradores que depois não são devidamente compensados, entre outros. São apenas algumas das dificuldades diárias e para as quais o grupo espera conseguir mudar um

pouco a cultura dos colaboradores locais, pois existe necessidade de uniformar estes procedimentos.

Em todo o caso, e apesar de ainda se estar a ultrapassar todas estas contingências, esta implementação é já um sucesso.

3.5. Discussão de ideias-chave

A forma como as organizações mundiais, nomeadamente multinacionais, se apresentam perante o risco não é um dado adquirido. Com isto pretende-se dizer que diferentes organizações têm diferentes abordagens mediante a envolvente interna e externa com a qual interagem. Existem atualmente vários modelos de gestão de risco que visam o auxílio das empresas. Estes modelos pressupõem uma implementação clara e sequencial de todas as etapas e processos que sugerem. Apresentam-se como garantia de sucesso na gestão de risco, mas ainda assim nem sempre são seguidos pelas empresas. Neste capítulo da implementação de modelos concretos de gestão de risco, as empresas americanas estão um passo à frente em relação às suas concorrentes europeias mas, no entanto, modelos como o COSO têm já vários exemplos de integrações realizadas a nível europeu e até nacional.

Apesar de estes modelos serem de facto um bom apoio para a gestão de risco empresarial, várias empresas optam por não os implementar. Com isto não se quer dizer que estas entidades não têm presente uma política de gestão de risco, mas tão só que essa política, não segue os modelos consagrados.

No caso específico aqui estudado, prova-se que este grupo está atento a mutações de contexto que necessitam de atuações rápidas e diretas que eliminem riscos identificados e reduzam as hipóteses de surgimento de novos riscos.

No fundo, a implementação deste sistema de *back-office* tratou-se de uma ação concertada com o intuito de mitigar riscos, ou seja, fez parte de um procedimento de

gestão de risco empresarial. Perante as incertezas acima identificadas, houve necessidade de agir em termos estratégicos e elaborar uma boa resposta.

Visto de cima, este tratamento elementar de gestão de risco parece funcionar e estes fatores de sucesso tem até semelhanças com algumas das características identificadas em cada um dos modelos de gestão de risco apresentados na revisão de literatura:

- Papel determinante do Conselho de Administração que decidiu atuar mediante o risco e definir uma nova estratégia, mas que não conduziu ele próprio o processo (semelhança com o modelo da FERMA e a norma ISO 31000);

- Projeto integrado na estratégia empresarial da organização como um todo, como sugerem os quatro modelos apresentados;

- Preocupação aquando da implementação com a conformidade legal de futuras informações daqui retiradas, tal como está assente nos modelos citados;

- O controlo de atividades, à semelhança do que sugere o COSO, é bem patente nesta abordagem, ou seja, existem procedimentos que visam identificar riscos que possam advir do normal funcionamento das operações da empresa;

- Na parte da elaboração de uma metodologia própria com características intrínsecas a este grupo faz lembrar as abordagens da norma ISO 31000;

- Pela forte componente de integração informática e pela constante preocupação na verificação e certificação de procedimentos ao nível de *software* assemelha-se bastante ao conteúdo do modelo COBIT 5.

Ainda assim, existem algumas características desta implementação que não se assemelham aos modelos apresentados, ou que pelo menos não estão identificadas com os procedimentos desses modelos:

- Ausência de uma arquitetura de gestão de risco, contrariamente ao que sugerem os modelos revistos;

- Ausência do cargo de *Chief Risk Officer* como sugere a PWC (papel preponderante na condução de gestão de risco assente antes nos *controllers*);

- Não se observa no método de atuação desta organização a preocupação com a comunicação formal de riscos, quer se esteja a falar de comunicação para *stakeholders* internos ou externos;

- Apesar de existirem mecanismos de identificação de riscos, não existem planos de ação concertada, ou seja, o tratamento do risco depende um pouco do momento e não tanto duma estratégia concertada de respostas, tal como defendem os quatro modelos revistos;

- A amplitude da atuação da gestão de risco deste grande grupo português parece limitada e não transversal a todos os setores, pois existe apenas uma atenção específica sobre o risco decorrente das atividades administrativas e financeiras bem como das atividades operacionais.

No entanto, apesar destas limitações evidentes, a gestão de risco primária que este grupo apresenta, permite um bom nível de salvaguarda dos interesses da organização.

Tal como sugeria a PWC (2012) aquando da revisão dos novos desafios da gestão de risco, a estratégia *top-down* de gestão de risco patente nesta centralização de procedimentos administrativos, com a participação inicial da Administração, parece ser um garante de sucesso. Adicionalmente, ainda no seguimento das medidas sugeridas pela PWC, existe um reforço do envolvimento das TI. A junção de todas as empresas de retalho automóvel numa só plataforma comercial vai de encontro à ideia defendida por Young e Tavares (2004) no capítulo da centralização intra-grupo. De igual modo, a figura do expatriado mencionada por Harzing (2001) está patente na questão da nomeação de um novo diretor financeiro nacional para uma das empresas europeias do grupo. Ao mesmo tempo, o facto de o modelo de implementação do *back-office* assentar num modelo organizativo de gestão centralizado, faz com que a atuação em termos de gestão de risco, ainda que elementar, esteja facilitada. Esta situação relembra aquilo que a Deloitte (2008) afirmou acerca dos benefícios dos CSP (e que se pode estender a um modelo centralizado), pois considera a gestão de risco empresarial um dos seus grandes benefícios.

Outra conclusão que se pode retirar deste estudo de caso é a de que uma organização com uma abordagem simples sobre o risco empresarial tende obrigatoriamente a apresentar uma gestão de risco centralizada. Recordando a KPMG (2001) na revisão de literatura, uma preocupação apenas estratégica está relacionada com riscos de larga

escala e não tanto com riscos mais minuciosos, pelo que o modelo de gestão de risco tende também ele a ser centralizado, à semelhança do que acontece com o modelo de estrutura organizativa geral escolhido para as empresas aquando da implementação deste projeto.

Por último, lembrado aquilo que foi dito por Miller (1992) no capítulo das incertezas mediante o risco, existiu ao longo do processo de implementação uma preocupação bem evidente em não desmotivar os colaboradores locais, ou seja, tentou-se evitar o risco decorrente de uma incerteza comportamental em termos de interesse por parte dos gestores e colaboradores das empresas de Angola e Cabo Verde.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES GERAIS

A gestão de risco empresarial é uma necessidade premente das organizações, pois a competitividade global e o contexto macroeconómico atual fazem com que estas assumam e enfrentem cada vez mais riscos na condução de seus negócios. A forma como as empresas se organizam diverge de empresa para empresa, apesar de todas considerarem esta questão importante.

Recuperando as questões levantadas na introdução, é possível afirmar que uma centralização de procedimentos administrativos tal como aqui foi apresentada não é mais do que uma medida de gestão de risco que tem por detrás razões de base e está aliada a uma estratégia corporativa que parte do topo da hierarquia da organização. Para que tal fosse possível, não foi preciso que existisse nesta entidade uma implementação prévia de um modelo consagrado de gestão de risco. Ao mesmo tempo, dentro deste processo de implementação de um *back-office/middle-office* observam-se abordagens sobre o risco diferentes, em função de se estar a descrever empresas instaladas no mercado africano ou europeu. A aversão dos gestores ao risco tende a ser distinta consoante o nível de diferenças que encontram nestas empresas subsidiárias face às políticas de gestão nacionais, pelo que a necessidade de controlo parece ser maior quanto maiores são as divergências. De igual modo, o levantamento dos problemas decorrentes deste projeto mais não é do que avaliar risco futuro, que convém estancar à medida que a implementação avança.

Quando se chega ao fim deste estudo sobre esta implementação, fica-se com uma clara ideia de que, apesar de não ter sido instalado um modelo de gestão de risco empresarial, esta organização tem no seu interior mecanismos com semelhanças em relação ao que é sugerido nos modelos dominantes. Mais ainda, as coisas parecem funcionar sem que para isso seja necessário montar uma estrutura autónoma e pesada, dedicada exclusivamente à gestão de risco empresarial. Não se quer com isto insinuar que a gestão de risco é tratada de forma ligeira, mas antes que a gestão de risco é nesta entidade uma disciplina integrada no normal funcionamento da divisão administrativa e financeira e que não parece comprometer o seu sucesso. No fundo, este é o grande

contributo que este trabalho deixa para a literatura. De igual modo vem preencher uma lacuna em termos de literatura nacional, pois não existem muitos estudos sobre este assunto.

O estudo, pelos contributos que traz, é de interesse para a comunidade académica mas também para gestores de empresas e *controllers* com interesse na área do risco e decisões estratégicas. Acresce ainda que este estudo pode servir os propósitos dos administradores de empresas nacionais na identificação de fatores críticos que devem ser considerados antes e após a tomada de decisão de partir para uma implementação ou projeto tão importante como o aqui descrito, nomeadamente se estivermos a falar de empresas suas subsidiárias a operar no mercado africano. Existe ainda espaço para se perceber questões de controlo inerentes à estrutura organizativa de um grupo económico já com uma dimensão considerável.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas pelos destinatários da sua leitura e até em investigação futura. A principal limitação reside no facto de apenas ter sido estudada uma organização multinacional de origem portuguesa. Como tal, dadas as características específicas desta organização e do contexto na qual se insere, há que ter algum cuidado quando se parte para generalizações. Convém atender sempre às especificidades aqui descritas e procurar bases para que se possa daqui fazer comparações com outras entidades. A forma como este grupo atua perante o risco pode não resultar noutras organizações, caso sejam alterados alguns procedimentos base. Um segundo ponto que se constitui como limitação no estudo reside no facto de, ao longo do trabalho de campo, apenas ter tido contacto com um diretor expatriado que se encontra em África, pelo que seria também interessante saber a opinião de pessoas que estão em África a trabalhar para estas empresas e que até tenham nacionalidade angolana ou cabo-verdiana, pois a sua visão sobre esta medida de implementação do *back-office* na sede poderia acrescentar valor à investigação. Uma última limitação a considerar é a de não ter sido observada nenhuma empresa que tivesse já implementado um dos grandes modelos de gestão de risco, ou seja, as considerações que retirei sobre a implementação efetiva de modelos de gestão de risco dizem respeito aos artigos lidos sobre esta matéria.

Pelo que foi dito no parágrafo anterior, seria então interessante que a investigação futura pudesse considerar um estudo de caso sobre uma multinacional portuguesa que tivesse implementado um modelo reconhecido de gestão de risco empresarial ou que tivesse elaborado algum processo importante como resultado de um plano de ação de um modelo consagrado. Poder-se-ia ir ainda mais longe e considerar essa implementação de um modelo reconhecido em termos de custos e benefícios económicos para a organização, ou seja, efetuar uma análise e verificar se os eventuais custos de uma implementação de um modelo tão complexo não seriam ainda mais elevados que os eventuais custos decorrentes de não controlar ou não mitigar o risco de certo tipo de atividades. Por último, seria igualmente interessante rever esta implementação e a forma como estará a ser gerido o risco neste grupo dentro de algum tempo, para aferir se não surgiram entretanto novas incertezas ou riscos que neste momento ainda não são perceptíveis.

Referências bibliográficas

Ambos, T. C., U. Andersson e J. Birkinshaw (2010). “What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, pp. 1099-1118.

COBIT 5 (2012), “A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT”, ISACA - Information Systems Audit and Control Association.

COSO (2004), “Enterprise Risk Management - Integrated Framework”, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, pp. 2-7.

COSO (2007), “Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada”, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Coutinho, C. P. e J. H. Chaves (2002), “O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal”, *Revista Portuguesa de Educação*, Vol. 15, Nº1, pp. 221-243.

Cyert, R. M. e J. G. March (1963/1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell: Cambridge, Mass.

De la Rosa, S. (2007), “Moving forward with ERM”, *Internal Auditor*, Vol. 64, Nº 3, pp 50-54.

Deloitte (2008), “Risk Management: The other big shared services benefit”, Comprehensive Shared Services, Deloitte Development LLC.

Dörrenbächer, C. e J. Gammelgaard (2006). ”Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters-subsiary negotiations on the product, market, and value-added scope of foreign owned subsidiaries”, *Journal of International Management*, Vol. 12, pp. 266-283.

Euromoney (2012), “Euromoney Country Risk: world risk average”, <http://www.euromoneycountryrisk.com/#supertop>, acessado em 20 de julho de 2012.

FEE (2005), “Risk Management and Internal Control in the EU”, Fédération des Experts Comptables Européens.

FERMA (2003), “Norma de Gestão de Riscos”, Federation of European Risk Management Associations, pp. 2-14.

FERMA (2012), “What is Risk Management?”, <http://www.ferma.eu/risk-management/what-is-risk-management/>, acessado em 23 de junho de 2012.

Ferreira, A. (2010), “A Gestão de Risco aplicada à Auditoria Interna”, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade de Aveiro.

Gammelgaard, J., F. McDonald, A. Stephan, H. Tüselmann, e C. Dörrenbächer (2012), “Characteristics of low-autonomy foreign subsidiaries: Value chains, staffing, and intra-organizational relationships”, *Journal of International Business and Economy*, Vol. 13, pp. 1-31.

Ghoshal, S. (1987), “Global Strategy: An Organizing Framework”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 425-440.

Goode, W.J. e P. K. Hatt (1981), *Methods in social research. International student edition*, London: McGraw Hill International Book.

Harzing, A. (2001), “Of bears, bumble-bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries”, *Journal of World Business*, Vol. 36, pp. 366-379.

ISO 31000 (2009), “Risk management - Principles and guidelines”, International Organization for Standardization.

Jindra, B., A. Giroud e J. Scott-Kennel (2009), “Subsidiary roles, vertical linkages and economic development: Lessons from transition economies”, *Journal of World Business*, Vol. 44, pp. 167–179.

King, J. L. (1983), “Centralized versus Decentralized Computing: Organizational Considerations and Management Options”, Discussion Paper, Department of Information and Computer Science, University of California.

Knight, K. W. (2010), “AS/NZS ISO 31000:2009 - the new standard for managing risk”, *Keeping Good Companies*, Vol. 62, N° 2, pp. 68-69.

Kokko, T. (2010), “Risk Management of the Shared Services Center implementation”, A Master’s Thesis in Management and Organization, Department of Management Studies, University of Tampere.

KPMG (2001), “Enterprise Risk Management: An emerging model for building shareholder value”, Assurance and Advisory, KPMG.

Lessard, D. R. e P. Lorange (1977), “Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization/Decentralization Dilemma”, *The Accounting Review*, Vol. 52, N° 3, pp. 628-637.

Linsmeier, T. e N. Pearson (1996), “Risk Management: An Introduction to Value at Risk”, Working Paper, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Malcolm, I. (1999), “Shared Services: re-run of an old movie or part of a continuing evolution?”, *Management Accounting*, Vol. 77, pp. 32-34.

Marangoni, G., G. Colombo e G. Fezzi (2004), “Modelling Intra-Group Relationships”, *Economic Systems Research*, Vol. 16, N° 1, pp. 88-106.

McNamee, D. e G. Selim (1998), *Risk Management: changing the internal auditor's paradigm*, Florida: The Institute of Internal Auditors.

McNamee, D. e G. Selim (1999), "Risk Management and internal auditing: what are the essential building blocks for a successful paradigm change?", *International Journal of Auditing*. Vol. 3, pp. 147-155.

Melo, R. (2008), "A Gestão de Risco e o Papel do Auditor Interno: o Estudo de Caso do Centro Hospitalar do Nordeste", Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Escola de Gestão do Porto, Universidade do Porto.

Miller, K. D. (1992), "A Framework for Integrated Risk Management in International Business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Nº 2, pp. 311-331.

Mintzberg, H. (2010), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Dom Quixote.

Nascimento, L. (2010), "Metodologias de Suporte à Execução de Gestão de Risco", Dissertação de Mestrado em Engenharia Informática e de Computadores, Instituto Superior Técnico.

Neale, P., S. Thapa e C. Boyce (2006), "Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input", Sample Informed Consent Form, Pathfinder International.

Paterson, S. L. e D. M. Brock (2002), "The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis", *International Business Review*, Vol. 11, pp. 139-163.

Pickett, K. (2005), *The Essential Handbook on Internal Auditing*, London: John Wiley and Sons Ltd.

Pinto, J. A. (2009), “Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados”, Dissertação de Mestrado em Sistemas de Informação, Universidade do Minho, pp. 19-28.

PWC (2012), “Risk in review: Rethinking risk management for new market realities”, PricewaterhouseCoopers.

Robbins, S. P. (2005), *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Sako, M. (2010), “Technology Strategy and Management: Outsourcing versus Shared Services”, *Communications of the ACM*, Vol. 53, Nº 7, pp. 27-29.

Schwarz, G. (2007), “Shared Service Center”, Discussion Paper, Kennedy School of Government, Harvard University.

Stake, R.E. (2000), “Case studies”, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (editors), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 435-454, London: Sage Publications.

The Economist (2012), “Economics A-Z terms” <http://www.economist.com/economics-a-to-z>, acessado em 23 de junho de 2012.

UNCTAD (2006), “World Investment Report 2006 – Portugal”, United Nations Conference on Trade and Development.

White, R. E. e T. A. Poynter (1984), “Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada”, *Business Quarterly*, Vol. 49, pp. 59-69.

Yin, R. K. (2009), *Case Study Research - Design and Methods*, Los Angeles: Sage Publications.

Young, S. e A.T. Tavares (2004), “Centralization and autonomy: back to the Future”, *International Business Review*, Vol. 13, pp. 215–237.