

Mestrados

Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais

2016/2017



100 ANOS A PENSAR NO FUTURO



Sistemas de Controlo de Gestão

Sofia M. Lourenço
Professora Auxiliar, ISEG/ULisboa
Doutorada em *Business Administration*, Harvard Business School

Risco Estratégico

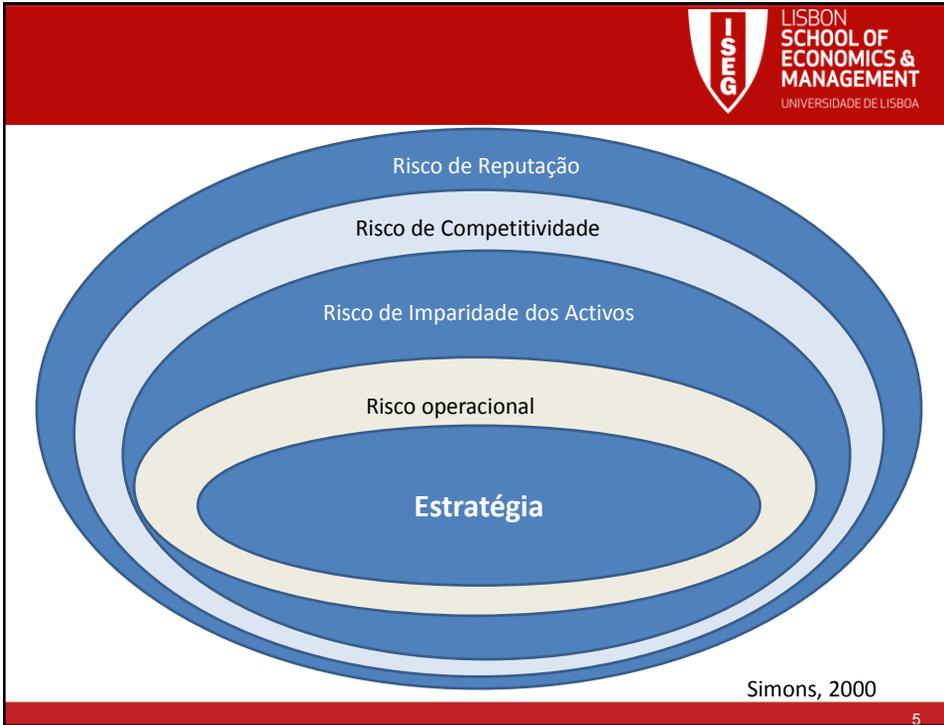
3

Identificação do Risco Estratégico

- ✓ Risco Estratégico = evento ou condições inesperadas que reduzem significativamente a capacidade dos gestores em implementarem a estratégia pretendida
- ✓ Tipos de Risco
 - ✓ Risco Operacional
 - ✓ Risco de Imparidade dos Activos
 - ✓ Risco de Competitividade

=> Risco de Reputação

4



Identificação do Risco Estratégico

- ✓ Risco Operacional = Risco de quebras na produção ou serviços da empresa
- ✓ Risco de Imparidade dos Activos = Risco de redução de valor dos activos da empresa em função da quebra dos cash flows futuros esperados (imparidade de activos financeiros, imparidade de direitos de propriedade intelectual, imparidade decorrente de danos físicos)
- ✓ Risco de Competitividade = Risco decorrente de alterações no ambiente competitivo da empresa que impeçam a empresa de criar valor e diferenciar os seus produtos (*lógica de Porter – clientes, fornecedores, produtos substitutos, novas entradas*)

6

Identificação do Risco Estratégico

- ✓ Risco de Reputação = consequência de risco excessivo numa das dimensões anteriores e que leva a uma quebra de confiança dos *stakeholders* da empresa, colocando em risco a própria sobrevivência da empresa
- ✓ Pode ser mais importante em indústrias que dependem da confiança dos seus clientes. Ex: Auditoras, Bancos, Farmacêuticas

7

Indicadores de Risco

- ✓ Indicadores de Risco nos Sistemas de Diagnóstico
 - ✓ Risco Operacional
 - ✓ Quebras no sistemas
 - ✓ N. de erros
 - ✓ Variâncias inexplicadas
 - ✓ Contas irreconciliáveis
 - ✓ Taxa de defeitos/Standards de qualidade
 - ✓ Reclamações de Clientes
 - ✓ Risco de Imparidade de Activos
 - ✓ Derivados sem cobertura no balanço
 - ✓ Perdas/ganhos não realizados
 - ✓ Concentração de crédito ou Exposição a contra-partes
 - ✓ Histórico de incumprimento
 - ✓ Quebras nas vendas

8

Indicadores de Risco

- ✓ Indicadores de Risco nos Sistemas de Diagnóstico
 - ✓ Risco de Competitividade
 - ✓ Introdução de novos produtos pelos concorrentes
 - ✓ Mudanças na regulação
 - ✓ Mudanças nos hábitos de consumo
 - ✓ Mudanças nos sistemas de distribuição
 - ✓ Risco de Reputação
 - ✓ Perda de clientes ou contratos para concorrentes
 - ✓ Notícias nos media desfavoráveis
 - ✓ Acções em tribunal pendentes
 - ✓ Falência de concorrentes

9

Avaliar Pressões Internas que agudizam os Riscos Estratégicos

Metodologia de Simons (How Risky is Your Company?, HBR, 1999)

- Sistema de diagnóstico que avalia a magnitude e o tipo de pressões que podem agudizar os riscos estratégicos
- Estas pressões podem classificar-se em três grandes grupos:
 - Pressões oriundas do crescimento da empresa
 - Pressões com origem na cultura da empresa
 - Pressões relacionadas com a gestão da informação

10

| Pressures Related to Growth | | Example |
|---|--|---------|
| Pressures for performance | Managers fear that failing to meet performance expectations will jeopardize their status or compensation. They overstep bounds; for instance, accepting credit-unworthy customers. | |
| Rate of expansion | Production facilities, distribution channels, or product lines expand so quickly that infrastructure becomes overloaded. | |
| Key employees' inexperience | As large numbers of people come on board, managers waive background checks or lower performance standards. Newcomers lack the skills needed to perform their jobs. | |
| Pressures Related to Culture | | Example |
| Excessive rewards for risk taking | Managers invest in increasingly risky deals, seeking ever-greater gains. | |
| Executive resistance to bad news | Executives deride people who discuss problems as naysayers, so they're the last to know about emerging threats. | |
| Internal competition | Managers who see promotion as a zero-sum game withhold important information about customers or processes from peers. | |
| Pressures Related to Information Management | | Example |
| Transaction complexity and velocity | Managers may lack time or skills to assess the risks hidden in increasingly complicated deals. | |
| Gaps in diagnostic performance measures | Reporting systems measuring critical performance variables (same-store sales, product quality) become outdated. | |
| Decentralized decision making | Local managers operating autonomously may unknowingly take on too much risk. | |

Simons (1999)

