



***Enterprise Risk Management* e o seu impacto no desempenho das empresas: Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais**

**André Miguel Pereira Teixeira**

**Dissertação de Mestrado  
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a  
obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação do Mestre  
Fernando Teixeira Pinto**

**Porto – 2014  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



## Resumo

Nos tempos de incerteza económica e financeira atuais, a gestão de risco ganhou novas responsabilidades dela se esperando um contributo para a prevenção de futuras crises. É neste contexto de renovado interesse sobre a temática de gestão de riscos que foi elaborada a presente dissertação.

Subordinada ao tema “Enterprise Risk Management (ERM) e desempenho das instituições financeiras nacionais”, consistiu num estudo dos resultados e rendibilidades apresentadas por essas entidades e a sua associação com o processo de gestão dos riscos. Também foram considerados na análise os efeitos do Acordo de Basileia III, do programa de assistência financeira e a problemática da dimensão dos ativos sobre os valores reportados da rendibilidade.

No desenvolvimento do estudo recorreu-se aos relatórios e contas de seis das mais representativas instituições bancárias a operar no mercado português, no período compreendido entre o segundo semestre de 2011 e o primeiro semestre de 2013. Os dados recolhidos sobre os indicadores de capital, de alavancagem, de liquidez e de desempenho, permitiram medir a eficiência do processo de gestão do risco dessas entidades.

A investigação obteve evidências que comprovam a hipótese de que existe uma correlação positiva entre a eficiência de um processo ERM numa instituição bancária e o seu desempenho. Contudo, fez-se uma chamada de atenção para as limitações da análise em termos da representatividade da amostra e do contexto temporal a que reporta sendo fonte de potencial enviesamento.

**Palavras-chave:** Enterprise Risk Management, Acordos de Basileia, Desempenho, Risco



## **Abstract**

In the current times of economic and financial uncertainty, risk management gained new responsibilities and from it is expected an adequate response to prevent future crises. It is in this context of renewed interest in the topic of risk management that we develop the present dissertation.

This dissertation studies the impact of Enterprise Risk Management (ERM) on the performance of Portuguese financial institutions, through the analysis of net incomes and returns submitted by banks in their reports and their association with the risk management process. It will also discuss the effect of the new measures of the Basel III Accord, the financial assistance program, and the size of the bank's assets have on the performance indicators.

To carry out this study we used the annual reports of six of the most representative financial institutions operating in the Portuguese banking market, from the second semester of 2011 to the 1st half of 2013. The data collected from the indicators of capital, leverage, liquidity and performance helped measure the efficiency of the risk management process of these banks.

From our research we could prove the theoretical assumption that there is a positive correlation between the efficiency of an ERM process of a financial institution and the performance of those entities. However, we would like to emphasize the fact that these conclusions maybe skewed by the limited number of financial institutions analyzed and by the particular economic and financial situation in the period from 2011 to 2013.

**Keywords:** Enterprise Risk Management, Basel Accords, Performance, Risk



## **Agradecimentos**

À minha Mãe e ao meu Pai, por todos os valores inculcados, pela educação dada, e pelo apoio incondicional ao longo da minha vida, que me permitiram ser o que sou hoje.

Ao meu irmão Tiago, pela sua boa disposição, companheirismo e amizade.

À minha namorada Patrícia, pela sua paciência e compreensão, carinho e constante apoio.

Aos meus amigos de sempre, por todo o seu apoio e ajuda em desbloquear algumas situações.

Ao meu orientador, o Professor Fernando Teixeira Pinto pela sua disponibilidade, partilha de conhecimento, ajuda e crítica construtiva ao longo deste trabalho.

A todos o meu sincero agradecimento.



## **Lista de Abreviaturas**

<b>APB</b>	Associação Portuguesa de Bancos
<b>BCP</b>	Banco Millenium BCP
<b>BES</b>	Banco BES
<b>BIG</b>	Banco BIG
<b>BPI</b>	Banco BPI
<b>BST</b>	Banco Santander Totta
<b>CGD</b>	Caixa Geral de Depósitos
<b>CMVM</b>	Comissão de Mercado dos Valores Mobiliários
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>CRO</b>	Chief Risk Officer
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>ERM</b>	Enterprise Risk Management
<b>FERMA</b>	Federation of European Risk Management Associations
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>LCR</b>	Liquidity Coverage ratio
<b>NSFR</b>	Net Stable Funding ratio
<b>OCDE</b>	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico
<b>PwC</b>	PriceWaterhouseCoopers
<b>RGICSF</b>	Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras
<b>R&amp;C</b>	Relatório e Contas
<b>ROA</b>	Return on Assets
<b>ROE</b>	Return on Equity



## Índice Geral:

Introdução.....	2
<b>1. Revisão da Literatura e Questões de Investigação.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Risco.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1. Conceitos Fundamentais .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Gestão de Risco.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1. Conceitos.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2. A evolução do processo de gestão de risco tradicional para o ERM .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Enterprise Risk Management .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1. Conceitos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2. COSO Risk Management .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Outros Frameworks de ERM .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.1. ISO 31000.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2. O Modelo de FERMA.....</b>	<b>26</b>
<b>1.5. Sector Financeiro: a Banca .....</b>	<b>28</b>
<b>1.5.1. Negócios da Banca.....</b>	<b>28</b>
<b>1.5.2. Riscos Bancários .....</b>	<b>29</b>
<b>1.5.3. Normas e regulamentos da Banca.....</b>	<b>32</b>
<b>1.6. Os Acordos de Basileia .....</b>	<b>32</b>
<b>1.6.1. Basileia I.....</b>	<b>32</b>
<b>1.6.2. Basileia II .....</b>	<b>33</b>
<b>1.6.3. Basileia III .....</b>	<b>36</b>
<b>1.7. Desempenho.....</b>	<b>39</b>
<b>1.7.1. Conceitos.....</b>	<b>39</b>
<b>1.8. ERM vs. Desempenho - análise da investigação efetuada e Questões de Investigação.....</b>	<b>41</b>
<b>2. Metodologia Aplicada e Hipóteses de Investigação .....</b>	<b>51</b>
<b>2.1. Opções Metodológicas .....</b>	<b>51</b>
<b>2.2. Estudo de Caso.....</b>	<b>52</b>
<b>2.3. Hipóteses de Investigação.....</b>	<b>53</b>
<b>2.4. Descrição das hipóteses e da sua relação.....</b>	<b>56</b>
<b>2.5. Modelo de Análise.....</b>	<b>57</b>
<b>2.5.1. Descrição do Sistema Financeiro Português .....</b>	<b>58</b>
<b>2.5.2. Seleção da Amostra.....</b>	<b>59</b>



2.5.3. Recolha de Dados .....	60
2.5.4. Análise a realizar .....	60
3. Análise de Resultados .....	66
3.1. Enquadramento Macroeconómico: Triénio 2011-2013.....	66
3.2. Análise dos Resultados.....	68
4. Principais Conclusões e Limitações do Estudo .....	82
Referências Bibliográficas.....	85
Anexos .....	89



## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1 – Tabela de Análise nº1.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 2 – Tabela de Análise nº2.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 3 – Tabela de Análise nº3.....</b>	<b>76</b>





## Índice de Figuras

<b>Figura 1 – Símbolo Chinês para “crise” .....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 2 – Cubo de COSO – <i>Internal Control Framework</i> (1994) .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 3 – Cubo de COSO – <i>Enterprise Risk Management</i> (2004) .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 4 – Cubo de COSO – <i>Internal Control Framework</i> (2013) .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 5 – Relação entre Princípios / Framework / Processo de Gestão de Riscos.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6 – Polos de Negócio Bancário.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 7 – Riscos Bancários.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 8 – Relação Questões de Investigação – Hipóteses de Investigação.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 9 – Relação entre Hipóteses de Investigação.....</b>	<b>57</b>



## Índice de Quadros

<b>Quadro 1 – Basileia II vs. Basileia III.....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 2 – Conclusões.....</b>	<b>83</b>



## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1 – Total de Ativo por Banco em 2012.....</b>	<b>59</b>
--	-----------



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

**Introdução**



## Introdução

O interesse pelo *Enterprise Risk Management* (ERM) tem vindo a crescer nos últimos anos, sendo que cada vez mais as entidades que adotam processos de gestão e controlo de riscos, consultando empresas especializadas nesse tipo de programas, dadas as vantagens inerentes ao mesmo. Este maior interesse está intimamente relacionado com as recentes crises financeiras, pelo que os *Stakeholders* estão a exigir um maior controlo e supervisão sobre os riscos emergentes que afetam a sua empresa, e que consequentemente afetam o valor e desempenho da sua entidade.

O presente estudo visa analisar o processo de ERM e o seu impacto no desempenho de instituições financeiras, nomeadamente, nacionais e de grande dimensão. O interesse pelo ERM não se tem mantido apenas pelo mundo empresarial, academicamente tem sido alvo de vários estudos, porém, poucos se têm cingido ao estudo do impacto do ERM no desempenho do setor bancário. Daí considerar-se importante fazer-se esta investigação pois contribuirá para alargar o leque da escassa evidência empírica existente sobre o tema. Outro contributo será a introdução de *benchmarks* para análise da eficiência do processo de ERM e, perante a sua eficiência ou ineficiência verificar com o qual o comportamento em termos de desempenho.

O presente estudo discute o impacto que o nível de implementação e de eficiência do ERM numa instituição financeira terá no desempenho dos bancos nacionais, bem como se o cumprimento das novas normas ao abrigo do Acordo de Basileia influencia esse mesmo desempenho. Assim, torna-se importante efetuar considerações sobre a seguinte questão: O ERM tem influência no desempenho dos bancos?

Para responder a esta questão estruturou-se a dissertação em quatro capítulos, para além este da introdução.

No primeiro capítulo, dedicado à revisão da literatura e as questões de investigação, vai-se efetuar um enquadramento da problemática em estudo, começando por analisar o risco, a sua evolução para ERM e apresentando diversos *frameworks* como o do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), *International Organization for Standardization* (ISO) e da *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA), apresentando-se de seguida, o setor bancário, os seus principais negócios, riscos e normas, com especial enfoque, nas normas dos três Acordos de Basileia. Apresenta-se ainda umas noções sobre o desempenho e *benchmarking* e, por fim, conjuga-se tudo num último ponto dedicado à análise da literatura empírica sobre o tema em estudo. Será igualmente neste ponto que se levantará as questões de investigação a analisar.

No segundo capítulo efetua-se uma descrição sobre o modo como a investigação será realizada, explicando a metodologia adotada e apresentando a população objeto de estudo, a definição da amostra e respetiva justificação, os procedimentos adotados na recolha de dados.



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

É também neste ponto que se formula as hipóteses de investigação, com base nas questões de investigação levantadas, e se explica a sua relação

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação e interpretação dos resultados obtidos, sobre os quais se retirarão as necessárias conclusões para responder às hipóteses de investigação formuladas. É neste ponto que se aplicará o modelo de análise apresentado no capítulo anterior e se irá mostrar o impacto que fatores como a eficiência do ERM e as normas do Acordo de Basileia têm ou não sobre o desempenho das instituições financeiras nacionais selecionadas.

Por fim, no último capítulo apresenta-se uma síntese das conclusões retiradas da análise efetuada, sob a forma de resposta às hipóteses de investigação e as limitações ao estudo e propostas para estudos futuros.



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

**Capítulo I – Revisão da Literatura e Questões de Investigação**



## 1. Revisão da Literatura e Questões de Investigação

Após a recente crise financeira de 2008, cujos efeitos ainda se repercutem nos dias de hoje, o “Risco”, ou a sua não minimização tem sido apontado como um dos seus principais responsáveis, sendo cada vez mais alvo de estudo e debate na literatura teórica. Porém, a sua definição ainda não é consensual, bem como se uma atitude proactiva perante o risco, poderia ter evitado as mencionadas crises, ou se tem realmente impacto no desempenho das empresas. A literatura teórica evidencia diversas definições, as vantagens e desvantagens da atitude proactiva face ao risco, isto é, da Gestão do Risco pelo que nesta fase inicial importa dar a conhecer as distintas noções de risco, e como ela foi evoluindo ao longo do tempo, alargando progressivamente a sua abrangência e a sua introdução na gestão e tomada de decisão estratégica das empresas, isto é, o que atualmente se denomina *Enterprise Risk Management* (ERM). De seguida, estudaremos os diferentes *frameworks* do COSO que marcaram o ERM, ao longo dos anos, passando no ponto subsequente, a analisar, na generalidade, o sector financeiro, examinando a sua atividade, principais riscos e normas e regulamentos a cumprir, de entre os quais se destacam, os Acordos de Basileia que serão alvo de estudo mais aprofundado. Estudados os Acordos, proceder-se-á a uma breve apresentação dos conceitos de desempenho, e terminar-se-á este capítulo com análise entre o ERM e o Desempenho.

### 1.1. Risco

#### 1.1.1. Conceitos Fundamentais

Antes de se passar à definição de ERM, importa primeiro definir o que é o “Risco” e o que significa “Gerir o risco”, e como um conhecimento apropriado sobre os fatores de risco externo e interno levou ao aparecimento do processo de gestão do risco do negócio, e portanto do ERM.

Podem-se encontrar definições de risco de diversas fontes como se comprovará de seguida, porém, o guia internacional a seguir para definições relacionadas com risco é a ISO *Guide 73* que define risco como “o efeito da incerteza nos objetivos”. Este efeito, como faz notar o guia, pode ser positivo, negativo, ou um desvio face ao esperado, isto é, constituir uma oportunidade, uma ameaça ou incerteza.

O *Institute of Risk Management* define risco como “a combinação da probabilidade de um evento e a sua consequência. As consequências podem ser positivas e negativas”.

Já o “*Orange Book*” from *HM Treasury* define o risco como “incerteza de um resultado, dentro de raio de exposição, decorrente de uma combinação do impacto e a probabilidade de potenciais eventos”.

Para o *Institute of Internal Auditors* (IIA), conforme o disposto no *International Standards for Professional Practice* de 2008, o risco é “a possibilidade da ocorrência de um evento que possa





ter impacto sobre o alcance de objetivos. O risco é medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência.”

Nesta definição, como nas anteriores, encontramos alguns conceitos, muitas vezes associados ao risco: incerteza; probabilidade; e, ameaça. Embora algumas definições incluam parte destes conceitos, a sua definição não reúne a consensualidade na literatura empírica, dado que estes conceitos apesar de estarem relacionados com o risco, acabam por ser distintos. Começando pela diferença entre risco e incerteza, Frank Knight (1921) argumenta que se a incerteza poder ser quantificada então deveria ser considerado risco, caso contrário mantém-se como incerteza. A título de exemplo, veja-se o caso de dois indivíduos que têm que retirar de uma caixa bolas vermelhas e pretas. O primeiro indivíduo desconhece o número de bolas de cada cor que estão dentro da caixa, e portanto está perante incerteza, enquanto o segundo sabe que para cada bola preta há três vermelhas, pelo que está perante risco. Para Damodaran (2010), embora um risco mensurável seja mais fácil de prevenir, a incerteza interessa-nos em igual medida, seja mensurável ou não. Damodaran (2010) enfatiza ainda mais algumas distinções que fazem sentido:

- Risco e Probabilidade – Enquanto que algumas definições de risco focam-se apenas na probabilidade de um evento ocorrer, definições mais abrangentes incorporam a probabilidade desse evento ocorrer e as suas consequências;
- Risco e Ameaça – Uma ameaça é um evento com uma baixa probabilidade de ocorrência, mas com um impacto negativo muito forte, sendo que essa probabilidade de ocorrência é difícil de avaliar e medir. O risco, por outro lado, é definido como um evento com grande probabilidade de ocorrência, havendo informação disponível suficiente para medir quer a probabilidade de ocorrência, quer o seu impacto;
- Todos Efeitos vs. Efeitos Negativos – Algumas definições de risco tendem apenas a focar-se nos cenários negativos, enquanto que outros são muito mais abrangentes e consideram toda a variabilidade como um risco.

Vistas estas distinções, Damodaran (2010) considera que definir risco quanto apenas aos efeitos negativos que provoca, diminuirá a gestão de risco a apenas cobertura dos mesmos. Similarmente argumentar que apenas a incerteza mensurável corresponde a risco, provocará que os gestores não estejam atentos a novos e pouco usuais riscos, dado que nesses é impossível associar uma medida.

Damodaran (2010) apresenta a sua própria definição de risco de forma peculiar. Contrariamente, ao dicionário português, e mesmo, o dicionário de Webster, que define risco como “*exposição a um perigo ou ameaça*”, o símbolo chinês para “crise” fornece uma melhor descrição para perigo:



Figura 1 – Símbolo Chinês para “crise”

Enquanto que o primeiro símbolo significa “perigo”, o segundo representa oportunidade, fazendo do risco uma mistura de ameaça e oportunidade. Relacionando os dois, a definição sugere que não se pode ter uma (oportunidade) sem a outra. Ao enfatizar as oportunidades (ganhos potenciais), bem como, as ameaças (perdas potenciais), esta definição relembra-nos de duas verdades sobre o risco:

1. Onde há oportunidades, também há ameaças – Os gestores começaram a demonstrar mais interesse pela gestão de risco, durante ou após as recentes crises financeiras, não lhe conferindo grande importância durante os “bons tempos”. A definição chinesa de risco/crise tem implícita que entidades com boa gestão de riscos gerem-no ativamente, quer nos bons tempos, quer nos maus, pelo que se previnem para as potenciais crises (que são inevitáveis) nos bons tempos, e procuram por oportunidades nos maus;
2. Gestão de risco é diferente de cobertura de risco – Por muito tempo se definiu a finalidade da gestão de risco como a cobertura de riscos. A título de exemplo, muitos dos produtos para gestão de risco que são comercializados, são dedicados à cobertura de eventuais riscos, como são o caso dos seguros, derivados ou os *swaps*. E após calamidades e crises, que provoquem avultadas perdas, a procura por esses produtos cresce

Porém, para gerir corretamente o risco, não basta a cobertura e prevenção dos potenciais riscos. É preciso primeiro possuir uma perspectiva mais abrangente do risco, que engloba tanto os efeitos positivos como os negativos. Uma gestão de risco correta tem de olhar tanto para o negativo, como para o positivo. Por outras palavras, a gestão do risco não é apenas sobre minimizar a exposição aos riscos “negativos” mas também sobre aumentar a exposição aos riscos “positivos”. A título de exemplo, de um risco “positivo”, um número superior ao previsto de clientes numa superfície comercial que resulta num maior volume de vendas. Este tipo de risco pode ser visto como uma oportunidade. É possível gerir este risco e obter vantagem dele em vez de o tentar prevenir. Vale a pena ter em conta este tipo de risco, dado que podem ter outro tipo de riscos subjacentes. Pegando no mesmo exemplo, um maior número de clientes que ao previsto pode originar uma quebra de stocks, ou seja, um risco “negativo”, daí a necessidade de a definição de risco não se cingir apenas aos riscos negativos, bem como, a gestão do risco não pode descurar nenhum dos dois. Como se pôde verificar a definição de risco é uma definição muito abrangente que engloba diversos conceitos, pelo que conjuga-los todos num só não se afigura fácil. Conforme afirmação do *European Interagency Security*



Forum, conceito de risco geralmente aceite é aquele que junta a definição da ISO Guide 73 com a do IIA, que resulta no seguinte:

*“Probabilidade de ocorrência de um evento com efeitos, impactos e consequências incertas para os objetivos de uma entidade. O risco pode ser medido em termos de consequências (positivas ou negativas) e probabilidade de ocorrência.”*

## **1.2. Gestão de Risco**

### **1.2.1. Conceitos**

*“Risco significa estar exposto à possibilidade de um resultado negativo. Gerir os riscos significa tomar ações deliberadas para mudar as probabilidades em favor próprio – aumentando as probabilidades de resultados positivos e reduzindo as probabilidades de resultados negativos”* (Borge, 2001)

Esta definição de Borge (2001) dá-nos a entender que o risco é componente inerente à atividade de qualquer empresa, pelo que deve ser sempre tida em conta nos processos de tomada de decisão por parte da gestão, que por seu lado, deve adotar e implementar um conjunto de estratégias apropriadas, para que em tempo oportuno, possam prevenir, detetar ou evitar que seja omitido um risco importante.

Segundo o IIA (2008), gestão de risco “é um processo que identifica, avalia, gere, e controla potenciais eventos ou situações por forma a conferir uma segurança razoável à consecução dos objetivos da organização”.

Para Beja (2004) o risco é uma condição “*sine qua non*” do negócio. Esta evidência, desde sempre implícita na gestão da atividade empresarial, ainda que de forma mais ou menos empírica conforme a evolução do conhecimento é, nos dias de hoje, objeto de atenção específica, estudo aprofundado e desenvolvimentos técnicos avançados. No ponto seguinte, efetuaremos uma pequena análise à evolução do processo de gestão de risco.

### **1.2.2. A evolução do processo de gestão de risco tradicional para o ERM**

O tópico da gestão de risco tem sido bastante debatido desde os primeiros dias da investigação financeira, onde era considerado irrelevante sob condições de mercado perfeitas por Modigliani e Miller, até aos dias de hoje onde progressivamente mais empresas e investigadores se têm dedicado ao ERM

Segundo Liebenberg e Hoyt (2003) as atividades de gestão de risco tradicionais limitavam-se à cobertura dos riscos e procura de seguros empresariais. Esta abordagem tem sido caracterizada como uma forma altamente desagregada de gerir riscos. De acordo com esta abordagem, diferentes categorias de risco eram geridas em unidades separadas dentro de uma entidade. As instituições financeiras frequentemente analisam os riscos de crédito, mercado, liquidez e operacional em departamentos de risco separados. Tradicionalmente, as entidades



não financeiras têm seguido uma abordagem semelhante na gestão dos riscos financeiros, operacionais e estratégicos. Uma abordagem transversal permite tratar cada uma destas classes de risco, como parte integrante do *portfolio* de riscos global da entidade que é gerido holisticamente.

A tendência para a progressiva adoção de programas de gestão de risco do negócio é usualmente atribuída a um conjunto de fatores internos e externos. Para Liebenberg e Hoyt (2003) as principais influências externas que resultaram numa abordagem holística à gestão dos riscos são um conjunto de riscos mais abrangentes decorrentes de fenómenos como: a globalização, consolidação industrial e desregulação; crescente atenção das entidades reguladoras ao *Corporate Governance*; e progresso tecnológico que permite uma melhor análise e quantificação dos riscos. Quanto aos fatores internos, estes focam-se na maximização do valor dos *shareholders*. Os defensores do ERM argumentam que uma abordagem holística e integrada aumenta o valor da entidade através da redução das ineficiências associadas à abordagem tradicional, melhorando a eficiência do capital investido, estabilizando os resultados, e reduzindo os custos potenciais com o financiamento externo e o escrutínio das entidades reguladoras.

Liebenberg e Hoyt (2003) acreditam que nos mercados atuais, cada vez mais competitivos, a atenção da gestão de riscos passou de um foco “defensivo” para um mais “ofensivo” e estratégico. Enquanto que a gestão de risco tradicional preocupava-se particularmente em proteger a entidade dos impactos financeiros adversos do risco, o ERM possibilita que a gestão do risco seja parte integrante da estratégia da empresa permitindo uma tomada de decisão ajustada ao risco que maximize o valor aos *shareholders*.

O aumento da supervisão por parte das entidades reguladoras tem sido apontado como um dos grandes fatores da progressiva adoção do ERM. Nos últimos vinte anos tem surgido muita regulamentação e guias de boas práticas quanto ao governo das sociedades, bem como reporte do controlo interno, nomeadamente, nos países anglo-saxónicos e Canadá. Como Liebenberg e Hoyt (2003) apontam, em 1994 no Canadá foi divulgado o “*Guidance on control*” pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants*, documento que solicitava um reporte quanto à avaliação e gestão dos riscos. No Reino Unido, o *Combined Code* consolida as regras do *Corporate Governance* e responsabiliza os administradores pelos sistemas de controlo interno e gestão do risco. Nos Estados Unidos da América, em 1994, o COSO emite o Framework que servirá de rampa de lançamento ao ERM (bem como, ao reporte subsequente o *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* de 2004), o “*Internal Control – an Integrated Framework*”, que define as regras e mecanismos de controlo interno a observar no seio das entidades.



No rescaldo dos escândalos financeiros<sup>1</sup> (Enron, Worldcom e Parmalat) do início do séc. XXI existiu uma forte pressão por parte dos *stakeholders* para uma maior supervisão dos riscos-chave que as entidades enfrentam, por forma a assegurar que o seu valor seja preservado e incrementado. Destes escândalos resultou uma das mais importantes reformas relativas ao governo das sociedades e gestão de riscos, a Lei Sarbannes-Oxley. Esta lei advoga, entre outras coisas, que as entidades cotadas no índice bolsista NYSE integrem nas suas estruturas organizacionais comités de auditoria com responsabilidades específicas relativamente à análise e gestão do risco e *Corporate governance*, e reporte sobre o mesmo junto das entidades reguladoras. Beasley et al. (2005) acreditam que caso os mecanismos de Corporate Governance não estejam efetivamente implementados no seio das entidades, a gestão do *portfolio* de riscos da empresa não será eficaz, o interesse e valor dos *stakeholders* não estará salvaguardado. A transposição para a realidade portuguesa dos regulamentos e mecanismos do *Corporate governance* foi realizada pela Comissão de Mercado dos Valores Mobiliários (CMVM), com o Código de Governo das Sociedades<sup>2</sup>.

Segundo Beja (2004), nos dias de hoje constata-se um interesse crescente na gestão de riscos intangíveis, comerciais e operacionais, enquanto que a gestão dos riscos tradicionalmente seguráveis se tornou matéria corrente. A gestão de risco institucionalizou-se através de:

- Criação de sistemas de controlo interno do risco do negócio;
- Estabelecimento de sofisticados fluxos de informação e relato entre os órgãos de gestão e as unidades operacionais;
- Consolidação entre as práticas de auditoria interna e de gestão de risco;
- Incremento da cultura empresarial de consciência dos riscos;
- Orientação dos departamentos de gestão de risco para funções de consultoria em práticas internas e incremento da respectiva representação juntos dos órgãos de gestão.

Como se pode verificar a gestão de risco evoluiu e impôs-se como um processo estruturado e sistematizado que, pelo seu âmbito global de escrutínio, avaliação, controlo e informação dos riscos do negócio, tanto a nível estratégico como operacional, e pelo seu desenvolvimento transversal a toda a organização, passou a fazer parte das boas práticas de gestão e a constituir um valioso instrumento de suporte ao processo de decisão. (Beja, 2004)

É neste novo paradigma do início do séc. XXI que surge uma nova forma de gestão de riscos, o ERM, desenhado para capacitar as administrações e gestores de mais ferramentas de supervisão e monitorização do *portfolio* de riscos. (Beasley et al. (2005), COSO (2004)).

---

<sup>1</sup> Detalhe destes escândalos financeiros está disponível no Anexo nº1

<sup>2</sup> A transposição para o mercado português ocorreu em 1999, sendo que a ultima versão das recomendações data de 19 de Julho de 2013.



### 1.3. Enterprise Risk Management

#### 1.3.1. Conceitos

Uma das primeiras definições sugeridas para a ERM advém de um Framework da PriceWaterhouseCoopers (PwC) de 2003 “Enterprise Risk Management: A framework for sucess” onde descreve o ERM como “uma abordagem completa e sistemática que visa ajudar as organizações independentemente da sua dimensão ou missão, a identificar eventos, e medir, priorizar e responder aos seus desafios de risco dos projetos e iniciativas que assumem. O ERM permite às organizações determinar o nível de risco que podem ou querem aceitar na procura de criar valor para os investidores. (...) ERM oferece uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, respondendo aos riscos e explorando as oportunidades que surjam”

Porém, em Setembro de 2004, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), em parceria com a PwC, emite aquele que é o documento basilar e de referência sobre o ERM, o Enterprise Risk Management – Integrated Framework Este Framework define ERM como:

*“Um processo, efetuado pelo Comissão Executiva, a gestão e outros colaboradores, aplicado na definição de estratégias e em toda a entidade, desenhado para identificar eventos potenciais que possam afetar a entidade, e gerir o risco dentro dos limites definidos, de modo a fornecer uma segurança razoável no que respeita ao alcançar dos objetivos da entidade”* (COSO, 2004)

É uma definição que reflete diversos conceitos fundamentais. O ERM é:

- Um processo, contínuo e transversal a toda a empresa, não deve ser um processo rígido, limitado, e restringido a determinadas regras, mas antes moldável aos fatores internas e externas da organização, por forma a rever e avaliar os potenciais riscos e determinar um curso de ação consoante esses fatores;
- Implementado e gerido por colaboradores dos diferentes níveis da empresa. É um processo que deve ser gerido pelos colaboradores que estão perto da situação de risco, pois são estes que melhor compreendem os fatores que o rodeia e as suas implicações;
- Aplicado através de um conjunto de estratégias a toda a organização. Todas as organizações são constantemente confrontadas com estratégias alternativas para uma variedade de potenciais ações futuros, sendo que o ERM deverá ter um papel ativo na definição dessas estratégias alternativas, pelo que o ERM deverá ser aplicado na entidade, conjugando um conjunto de estratégias de baixo-risco com outras de maior risco;



- Desenhado para identificar potenciais eventos que, a ocorrer, irão afetar a empresa e gerir riscos dentro do apetite ao risco definido. O apetite ao risco é o montante de risco que uma entidade e os seus gestores individuais estão dispostos a aceitar na prossecução dos seus objetivos.
- Capaz de fornecer uma segurança razoável à gestão da empresa e ao Conselho de Administração. O ERM por muito bem implementado que esteja não consegue fornecer à entidade e aos seus gestores uma garantia segura de resultados, dado que um erro humano não intencional, uma ação inesperada de outro, ou mesmo um desastre natural, são eventos não controláveis que podem afetar os resultados. Daí que apesar de o processo de ERM ser eficaz um resultado negativo poderá acontecer. Uma segurança razoável não é uma segurança absoluta. (COSO, 2004; Moeller, R.R. 2007)

É uma definição propositadamente abrangente para capturar conceitos-chave sobre como as empresas e outras organizações gerem o risco, fornecendo uma base para a sua aplicação através das entidades, indústrias e sectores.

Segundo Beasley, Clune e Hermanson (2005) muitas organizações estão a implementar processos de ERM para aumentar a eficácia dos seus processos de gestão de riscos, com o derradeiro objetivo de aumentar o valor para os *Stakeholders*. Num inquérito junto de executivos de Instituições de Seguro, muitos têm dado reforçada atenção ao ERM ao nível das empresas, bem como, responsabilidades acrescidas.

Muitas entidades têm progressivamente implementado programas de gestão de risco do negócio, firmas de consultoria estabelecem equipas especializadas em ERM, e os institutos de ensino desenvolvem unidades curriculares relacionadas com o ERM. O ERM, ao contrário da gestão de risco tradicional que analisa categorias de risco separadamente, permite as entidades gerir os riscos de uma forma integrada e holística.

Mas para se perceber como se chegou até estas definições e se originou estes conceitos é preciso recuar até aos finais de 1970, inícios dos anos 1980, um período marcado por inúmeras falências corporativas decorrentes da elevada inflação, e a consequente subida das taxas de juros, práticas contabilísticas e reportes financeiros agressivos. Porém, estas falências são muito pequenas quando comparadas com as que assolaram os EUA no início do século XX, como a Enron ou a Worldcom, como já se teve oportunidade de falar, dada a importância histórica na criação do ERM.

### **1.3.2. COSO Risk Management**

Por volta de 1970, a preocupação consistia no facto das empresas falirem imediatamente após a divulgação do seu reporte financeiro, assinado por auditores externos, que apresentavam resultados adequados e saúde financeira. Algumas destas falências deviam-se a um reporte



financeiro fraudulento, mas muitas outras resultaram da elevada inflação e subida da taxa de juro desse período. Naquele período não era fora do normal a emissão das contas anuais ligeiramente positivas antes da chegada das más notícias. Decorrente destas falências e auditorias mal realizadas, este foi um período de elevada atividade reguladora nos EUA, com alguns membros do Congresso norte-americano a desenharem legislação para as corrigir. Contudo, nenhuma legislação chegou a ser aprovada, tendo-se porém dado origem a uma entidade privada a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, para estudar a temática. Cinco entidades financeiras patrocinaram esta Comissão: como a *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), o IIA, a *Financial Executives Institute*, a *American Accounting Association*, e por fim a *Institute of Management Accountants*. Tendo sido chamada em honra do seu administrador, esta entidade teve então como nome oficial *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, sendo hoje conhecido pelo seu acrónimo, COSO.

O foco inicial do COSO não era o risco mas as razões por detrás dos problemas de controlo interno que levaram às falências mencionadas. O primeiro relatório COSO, emitido em 1987, intitulado de *Treadway Commission Report* regulamentava que a gestão de topo teria que reportar sobre a eficácia dos controlos internos da sua entidade, Enfatizava aspetos-chave de um sistema de controlo interno eficaz, como um ambiente de controlo forte, um código de conduto e uma forte gestão. Este relatório realçava ainda a necessidade de existir uma definição sólida para controlo interno. A definição geral e mundialmente aceite, foi publicada com o relatório final do COSO sobre o controlo interno na altura (em 2013, foi novamente emitido um relatório sobre o controlo interno, adaptado às necessidades da sociedade atual), titulado *Internal Control – Integrated Framework*.

### **1.3.2.1. Internal Control – an Integrated Framework**

Em 1985, resultante de uma iniciativa de cinco associações profissionais da área financeira, a saber a, o *The Institute of Internal Auditors*, o *American Institute of Certified Public Accountants*, o *American Accounting Association*, o *National Association of Accountants* e o *Institute of Management Accountant*, nasceu o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) com o objetivo de melhorar a qualidade do reporte financeiro, através da ênfase no *corporate governance*, nas práticas éticas e no controlo interno.

Segundo o relatório COSO (1994), os administradores desde sempre que procuram melhores maneiras de controlar as empresas que gerem. Os controlos internos são implementados por forma a permitir que a entidade atinja os seus objetivos, minimizando as “surpresas”. Os controlos internos permitem à gestão lidar com as frequentes mudanças e alterações na economia, bem como, com o crescente ambiente competitivo e interesses dos consumidores. Os controlos internos promovem a eficiência, reduzem os riscos, e ajudam a assegurar a fiabilidade do reporte financeiro e conformidade com leis e regulamentos.





O significado de controlo interno difere de pessoa para pessoa, o que pode resultar em confusão os empresários, legisladores, reguladores e outros, o que pode levar a falhas de comunicação e criação de falsas expectativas, e conseqüentemente, problemas para as entidades. Para resolver este problema, o relatório COSO (1994) define controlo interno como:

*“(...) um processo, da responsabilidade do Conselho de Administração, da Gestão Executiva e restante pessoal da entidade, estabelecido com vista a proporcionar uma garantia razoável da consecução dos seguintes objetivos da organização:*

- *Eficácia e eficiência das operações;*
- *Fiabilidade do reporte financeiro;*
- *Conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.”*

COSO (1994)

O primeiro objetivo é referente aos objetivos de negócio de uma entidade, incluindo o desempenho, a rendibilidade e a gestão dos recursos. O segundo está relacionado com a preparação das demonstrações financeiras. Por fim, o terceiro lida com a conformidade a leis e regulamentos que as entidades estão sujeitas.

Segundo o relatório COSO (1994), o controlo interno consiste em cinco componentes interrelacionadas. Estas componentes advêm da forma como a gestão gere o negócio, e estão integradas no processo de gestão. Embora estas componentes se apliquem a todas as entidades, pequenas e médias empresas podem aplica-las de maneira diferente das grandes empresas, porém, os seus controlos, embora menos estruturados, podem na mesma ser eficazes. Essas componentes são:

- *Supervisão (Monitoring):* Processo de avaliação da qualidade do sistema de controlo interno e de se o mesmo está adequado no seu desenho, e é efetivo na sua execução.
- *Informação e Comunicação:* Processo que garante que toda a informação relevante é identificada, recolhida e comunicada de forma atempada.
- *Actividades de Controlo:* Processo através do qual políticas, procedimentos e práticas específicas são implementadas para atender a cada objetivo de controlo, de forma a mitigar os riscos identificados no processo de avaliação de risco.
- *Avaliação de risco:* Este processo envolve a identificação, análise e documentação pela gestão, de quais os riscos relevantes ou que poderão comprometer a consecução dos objetivos fixados para a empresa.
- *Ambiente de controlo:* O ambiente de controlo está relacionado com a cultura da empresa e a forma como esta lida com o controlo interno. Inclui conceitos tais como liderança, competência, recompensas e estilo de gestão que derivam essencialmente do posicionamento da gestão de topo e seus executivos. (“soft controls”).



Estas componentes articulam-se entre si, formando um sistema integrado que reage dinamicamente a mutáveis condições.

Conforme o relatório COSO (1994) existe uma relação direta entre as três categorias de objetivos e as componentes. Todas as componentes são importantes para cada categoria de objetivo. Olhando por exemplo para a primeira categoria, todas as cinco componentes têm que estar presentes e a funcionar efetivamente de modo a se concluir que os controlos internos sobre as operações são efetivos. Esta relação é apresentada graficamente no relatório sob a forma de um cubo, o denominado Cubo de COSO.



Figura 2 – Cubo de COSO – *Internal Control Framework* (1994)

Como se pode observar, na unidade A com vista a atingir o objetivos da eficácia e eficiência das operações é necessário que se observem todas as cinco componentes.

De ressaltar ainda que na base do cubo, se encontra a componente “Ambiente de Controlo”, dando a entender que se houver falhas ao nível da comunicação, liderança e competência dos órgãos de gestão, não só os controlos internos falham, mas também a organização como um todo.

### 1.3.2.2. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**

Publicado em 2004 pelo COSO, o “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*” define o *Enterprise Risk Management* (ERM) como “*um processo, efetuado pelo Comissão Executiva, a gestão e outros colaboradores, aplicado na definição de estratégias e em toda a entidade, desenhado para identificar eventos potenciais que possam afetar a entidade, e gerir o risco dentro dos limites definidos, de modo a fornecer uma segurança razoável no que respeita ao alcançar dos objetivos da entidade*”. A definição é propositadamente abrangente, não só para abarcar conceitos-chave sobre como as entidades gerem o risco, mas inclui igualmente a base para a sua aplicação transversal nas organizações.



O ERM *Framework* do COSO possui oito componentes e quatro categorias de objetivo, sendo uma expansão relativamente ao anterior *Framework* publicado em 1992. Os oito componentes são:

- Ambiente Interno – define a base sobre como o risco deve ser percebido e lidado pelo pessoal da entidade;
- Definição de Objetivos – os objetivos devem estar definidos antes de a gestão começar a identificar os potenciais eventos que possam afetar a sua concretização;
- Identificação de Eventos – eventos externos e internos que possam afetar os objetivos da entidade têm que ser identificados;
- Avaliação do Risco – os riscos são analisados consoante a sua probabilidade e impacto;
- Resposta ao Risco – a gestão define as respostas ao risco (evitar, aceitar, reduzir ou partilhar o risco);
- Atividades de Controlo – políticas e procedimentos estabelecidos para assegurar que as respostas ao risco são efetivamente executadas;
- Informação e Comunicação – informação relevante é recolhida, armazenada e divulgada tempestivamente;
- Monitorização – a totalidade do ERM deve ser monitorizada;

O ERM não é um processo restrito, onde uma componente afecta apenas a próxima. É um processo multi-direccional, iterativo onde quase todas as componentes podem e influenciam as restantes.

As quatro categorias de objetivos são

- Estratégico – objetivos de alto nível, alinhados com a sua missão
- Operacionais – utilização eficiente e efetiva dos recursos
- Reporte – fiabilidade do reporte
- Compliance – conformidade com as leis, normas e regulamentos aplicáveis

Existe uma relação direta entre os objetivos, os quais a entidade esforça-se para atingir, e os componentes do ERM, os quais representam o que é necessário para os atingir. Esta relação é normalmente representada numa matriz tridimensional, sob a forma de um cubo (Cubo de COSO) tal e qual como no *Framework* de 94.

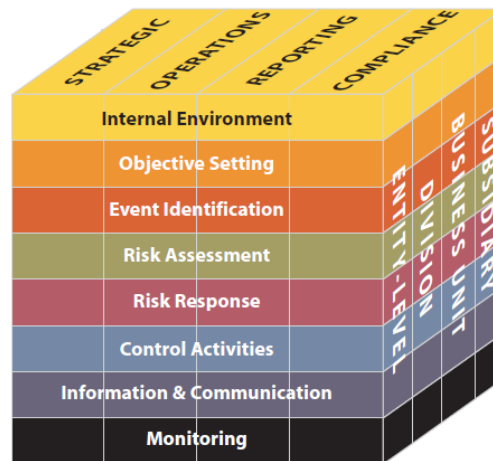


Figura 3 – Cubo de COSO – Enterprise Risk Management Framework (2004)

Para determinar se o ERM de uma entidade é eficiente, é necessário avaliar se as oito componentes estão presentes e a funcionar efetivamente. Para as componentes estarem presentes e a funcionar apropriadamente, não pode haver fraquezas materiais, e os riscos têm que estar dentro do apetite de risco da entidade.

Face ao anterior relatório COSO de 1994, este novo cubo de COSO é mais abrangente, albergando mais um objetivo e três novas componentes. O seu foco de incidência passa do controlo interno (COSO 94) para o risco, o dever de comunicação não se limita às demonstrações financeiras como no COSO de 94 sendo agora obrigatório o reporte de não apenas os relatórios financeiros, mas também dos não-financeiros. O relatório COSO de 2004 introduziu igualmente novos conceitos como:

- **Apetência para o risco:** a quantidade de riscos que a entidade está disposta a aceitar para criar valor;
- **Tolerância ao risco:** limite máximo de riscos que a entidade está a disposta a aceitar para criar valor;
- **Portfolio de riscos:** leque de riscos que afetam a sociedade.

Embora o ERM contribua com importantes benefícios, existem limitações ao processo. Essas limitações resultam normalmente de: erros de julgamento na tomada de decisão; decisões na resposta aos riscos e ao estabelecimento de controlos têm que ter em conta os custos e benefícios; falhas humanas resultantes de erros ou negligência; os controlos podem ser ultrapassados pelo conluio de dois ou mais colaboradores.

O controlo interno é parte integrante do ERM, e embora apenas partes do texto do anterior *framework* (COSO de 92), estejam representadas neste *framework*, a totalidade desse *Framework* está incorporado neste por referência.



Qualquer pessoa na entidade tem responsabilidades no processo de ERM. O *Chief Executive Officer* (CEO) é o máximo responsável, e deve assumir a propriedade. Outros gestores suportam a filosofia de gestão de risco da entidade, e promovem a sua conformidade com os apetites de risco, e gerem os riscos dentro das suas esferas de responsabilidade. Outro pessoal da entidade é responsável por executar o ERM de acordo com as diretivas e protocolos estabelecidos.

Pode-se conferir com mais detalhe o âmbito, as vantagens e o respectivo processo de implementação em detalhe no anexo nº 2.

### 1.3.2.3. **Internal Control – Integrated Framework (2013)**<sup>3</sup>

O Framework original, publicado em 1992, teve uma aceitação alargada, como o principal Framework para desenhar, implementar e conduzir um processo de controlo interno, bem como, avaliar a sua eficácia. Para Landsittel, *Chairman* do COSO, nos últimos 20 anos desde a primeira publicação, o ambiente corporativo e operacional tem vindo gradualmente a tornar-se mais complexo, tecnologicamente orientado e global. Os próprios *stakeholders* encontram-se mais envolvidos, procurando uma maior transparência e responsabilização pela integridade dos sistemas de controlo interno que servem de suporte à tomada de decisão e governação das entidades.

Nesta nova versão do *framework*, verificamos que muito da génese do anterior se manteve. A definição base de controlo interno e as suas cinco componentes mantêm-se, bem como, a relevância da responsabilidade da gestão no desenho e implementação dos sistemas de controlo interno. Uma das melhorias introduzidas nesta publicação é a formalização de alguns conceitos fundamentais introduzidos no Framework original. Estes conceitos são agora princípios associados a cada uma das cinco componentes, que permitem ao utilizador uma maior clarificação no desenho e implementação dos sistemas de controlo interno e uma maior compreensão dos requisitos para um controlo interno eficaz. Outras das melhorias introduzidas é a expansão dos documentos a divulgar nos reportes financeiros das entidades, passando a incluir reportes não financeiros e reportes internos. Este *Framework* reflete ainda muitas das alterações ocorridas no ambiente empresarial como:

- A globalização dos mercados e operações;
- Expectativas quanto à supervisão governativa;
- Mudanças nas complexidades do negócio;
- Novas exigências legais, normativas e regulatórias,
- Crescente dependência tecnológica;
- Expectativas quanto à prevenção e deteção da fraude.

<sup>3</sup> [http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive\\_summary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf)



O reconhecido cubo de COSO mantém-se sensivelmente o mesmo, conforme se pode verificar.

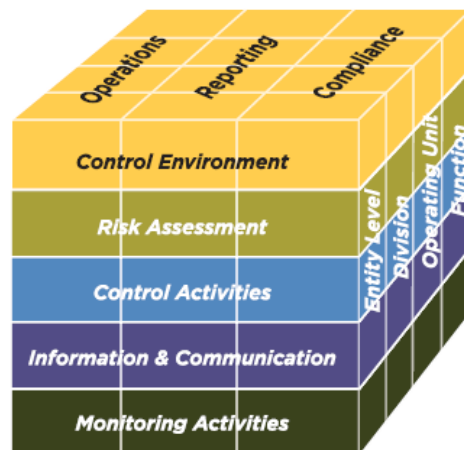


Figura 4 – Cubo de COSO – *Internal Control Framework* (2013)

Permanece a relação direta entre os objetivos, que é o que entidade pretende atingir, as componentes, que representa o que é necessário para atingir os objetivos e a estrutura organizacional da empresa.

Uma das novidades inseridas neste Framework são os 17 princípios que representam os conceitos fundamentais associados a cada componente. Por forma a uma entidade possuir um sistema de controlo interno ela precisa aplicar cada um destes princípios. Os princípios são os seguintes:

- Ambiente de Controlo:
  - A entidade apresenta um compromisso com a integridade e valores éticos
  - O Conselho de Administração demonstra independência da gestão e supervisiona o desenvolvimento e desempenho do controlo interno;
  - A gestão define, com a supervisão do Conselho de Administração, estruturas, linhas de reporte, e responsabilidades na prossecução dos objetivos;
  - A entidade demonstra um compromisso em atrair, desenvolver, e reter individuais competentes num alinhamento com os objetivos;
  - A entidade responsabiliza os indivíduos pelos seus deveres no controlo interno na prossecução dos seus objetivos;
- Avaliação do Risco:
  - A entidade especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação dos riscos relacionados com os objetivos;
  - A entidade identifica os riscos à obtenção dos objetivos transversalmente a toda a entidade e analisa os riscos como meio de determinar como estes devem ser geridos;
  - A entidade admite a probabilidade de fraude na avaliação dos riscos à obtenção dos objetivos;



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

- A entidade identifica e avalia mudanças que poderão impactar o sistema de controlo interno
- **Actividades de Controlo:**
  - A entidade escolhe e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação dos riscos para níveis aceitáveis;
  - A entidade escolhe e desenvolve atividades de controlo gerais sobre a tecnologia como forma de suporte à obtenção dos objetivos;
  - A entidade implanta as atividades de controlo através de políticas que estabelecem o que é esperado e procedimentos que põem em ação essas políticas;
- **Informação e Comunicação:**
  - A entidade obtém ou gera e utiliza informação relevante de qualidade para apoiar o funcionamento do controlo interno;
  - A entidade comunica internamente informação, incluindo objetivos e responsabilidades de controlo interno, necessárias ao funcionamento do controlo interno;
  - A entidade comunica com organizações externas sobre matérias que afetam o funcionamento do controlo interno;
- **Monitorização:**
  - A entidade seleciona, desenvolve e executa avaliações contínuas ou separadas para validar se as componentes do controlo interno estão presentes e a funcionar;
  - A entidade avalia e comunica as deficiências do controlo interno de forma tempestiva às partes responsáveis por efetuarem as ações corretivas.

Como mencionado anteriormente, este Framework define os requisitos para um sistema de controlo interno eficaz. Um sistema de controlo interno eficaz é aquele que reduz o risco de não cumprimento dos objetivos da entidade para um nível aceitável. Para tal, o sistema precisa que:

- Cada um das componentes e princípios relevantes esteja “presente” e a “funcionar”. Por “presente” o *Framework* refere-se à determinação que as componentes e os princípios relevantes existem no desenho e implementação do sistema de controlo interno com vista a atingir os objetivos específicos. Já “funcionar” refere-se à determinação que as componentes e os princípios relevantes continuam a existir nas operações e conduta do sistema de controlo interno.
- As cinco componentes “operam em conjunto” e de forma integrada. Operar em conjunto refere-se à validação de que as cinco componentes colectivamente reduzem, a um nível aceitável, o risco de não obtenção dos objetivos. As componentes são interdependentes entre si, interrelacionáveis, pelo que não devem operar individualmente, mas sim em conjunto e de forma integrada.



Quando uma deficiência é encontrada num destes pontos, a entidade não pode concluir que observa os requisitos para ter um sistema de controlo interno eficaz.

#### 1.4. Outros Frameworks de ERM

Empresas de todos os tamanhos e feitios enfrentam uma variedade de riscos que afetam a concretização dos seus objetivos. Estes objetivos podem estar relacionados com a atividade da entidade, desde as suas iniciativas estratégicas até às suas operações, processos e projetos, que podem ser refletidos em termos de resultados e impactos operacionais, estratégicos, financeiros e mesmo reputacionais. Todas as actividades de uma entidade têm riscos, e a gestão de riscos ajuda ao processo de tomada de decisão ao analisar a incerteza e o seu impacto no cumprimento dos objetivos definidos, bem como, avaliar a necessidade de se ter que atuar ou não.

Em suma, cada empresa possui características próprias, com necessidades específicas, pelo que, o mesmo *Framework* poderá não ser, ou a sua implementação, a mais adequada.

Neste ponto, analisar-se-á outros dois *frameworks* ou modelos de ERM: a ISO 31000 e o do FERMA.

##### 1.4.1. ISO 31000

Esta norma internacional reconhece a variedade de natureza, nível e complexidade dos riscos e fornece orientações quanto aos princípios e implementação do programa de gestão de risco. Para aplicar estas orientações a determinada situação, esta norma internacional explica como uma organização deverá compreender específico contexto no qual implementa o programa de gestão de risco.

A gestão de risco pode ser aplicada transversalmente a toda a organização, em qualquer ocasião, bem como, a funções e atividades específicas.

Quando aplicado conforme esta Norma internacional, a gestão de risco permite a uma entidade, por exemplo:

- Gestão proactiva em vez de reativa
- Consciência da necessidade de identificar e gerir o risco transversalmente a toda a organização
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças
- Conformidade com requisitos, regulamentos legais e normas internacionais
- Melhorar o reporte financeiro
- Melhorar o governo das sociedades
- Melhorar a confiança dos *stakeholders*
- Implementar uma base solida para a tomada de decisão e planeamento





- Melhorar os controlos
- Alocar e gerir eficazmente os recursos para o tratamento do risco
- Melhorar a eficácia e eficiência operacional
- Melhorar a gestão de incidentes e prevenção
- Minimizar a perda

A gestão do risco deverá assim assegurar que as entidades tenham uma resposta apropriada para os riscos que as afetam, assim como, evitar que essa resposta seja ineficaz e ineficiente.

Apesar da prática da gestão de risco já ter sido desenvolvida ao longo do tempo e dentro de diversos sectores para satisfazer diversas necessidades, uma abordagem genérica constituída por uma Framework das componente essenciais pode ajudar a assegurar que o risco é gerido eficaz e coerentemente através de toda a organização. A abordagem genérica descrita nesta norma fornece as linhas orientadoras para implementar essas componentes essenciais para gerir o risco de uma forma transparente e credível em qualquer contexto e âmbito.

Cada sector específico, ou cada aplicação do programa de gestão de risco, comporta um conjunto próprio de necessidades individuais, perceções e critérios. Uma característica chave desta norma é a inclusão da “definição do contexto” como atividade no princípio de um processo de gestão de risco.

Determinadas áreas como as da segurança, saúde humana e meio ambiente, impõem que haja conformidade com certas normas e regulamentos. A aplicação deste Framework ajuda a assegurar que essas normas são devidamente identificadas e aplicadas.

A relação entre os princípios para gerir riscos, o Framework e o processo de gestão de risco estão descritos na seguinte figura:

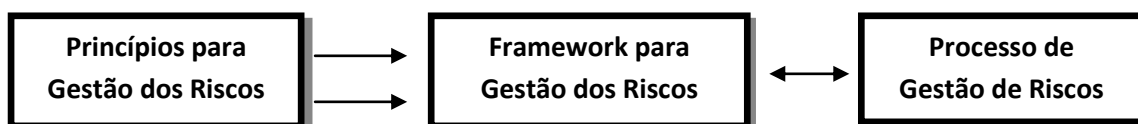


Figura 5 – Relação entre Princípios / Framework / Processo de Gestão de Riscos

#### 1.4.1.1. Princípios para a Gestão dos Riscos

Segundo esta norma, a gestão de riscos por forma a ser mais eficaz deve seguir os seguintes princípios:

- A gestão de riscos cria valor – através da concretização dos objetivos definidos e aumento da eficiência e eficácia das operações, conformidade com normas e regulamentos;
- A gestão de riscos é parte integrante dos processos organizacionais – faz parte das responsabilidades da gestão de topo, não sendo uma atividade isolada das atividades e processos principais da entidade;



- A gestão de riscos faz parte da tomada de decisão – ajuda a gestão a tomar decisões informadas, ajuda a priorizar ações, e também, a ajudar em decisões de se o risco é inaceitável e se o tratamento a dar-lhe é adequado e eficaz;
- A gestão de riscos lida com a incerteza - ajuda naqueles aspetos incertos da tomada de decisão, na natureza dessa incerteza, e como lidar adequadamente com ela;
- A gestão de risco é sistemática, estruturada e tempestiva – uma abordagem sistemática, estruturada e tempestiva ajuda a obter resultados eficientes, consistentes, comparáveis e fiáveis;
- A gestão de risco é baseada na melhor informação disponível;
- A gestão de risco é feita à medida – está alinhada com o contexto interno e externo da organização e o seu perfil de risco;
- A gestão de risco tem em conta fatores humanos e culturais – reconhece as capacidades, perceções e intenções do pessoal interno e externo à organização de facilitar ou dificultar a consecução dos objetivos;
- A gestão de risco é transparente – o envolvimento atempado e apropriado dos *stakeholders* assegura que a gestão de risco se mantenha relevante e atualizada;
- A gestão de risco é dinâmica, iterativa e ativa perante a mudança – enquanto eventos internos e externos ocorrem, contexto e conhecimento alteram-se, novos riscos emergem, outros desaparecem, pelo que a organização deve assegurar que a gestão de riscos responda perante essa mudança;
- A gestão de risco facilita o contínuo melhoramento e valorização da organização – a organização deverá desenvolver e implementar estratégias para melhorar a maturidade da gestão de risco em conjunto com todos os outros aspetos da organização.

#### **1.4.1.2. Framework para Gestão dos Riscos**

A gestão de riscos para ser bem-sucedida precisa funcionar dentro de um Framework/modelo de gestão de riscos que fornecerá a base e a estrutura organizacionais para incorporar-lo transversalmente a todos os níveis da organização. O Framework auxilia a organização a gerir os seus riscos efetivamente através da aplicação do processo de gestão dos riscos (que analisar-se-á no seguinte ponto) nos vários níveis e contextos específicos da organização.

De seguida irá se apresentar as componentes deste Framework.

##### **1.4.1.2.1. Compromisso e delegação por parte da Gestão de topo**

A implementação de um processo de gestão de risco e a sua contínua eficácia implica um compromisso forte e sustentado por parte da gestão de uma organização assim como um planeamento estratégico e rigoroso. Segundo esta norma, a gestão deverá:

- Articular e patrocinar a política de gestão de risco;



- Definir os indicadores de desempenho da gestão de risco e alinhá-los com os indicadores de desempenho da organização;
- Alinhar os objetivos da gestão de risco com os objetivos e estratégias da organização;
- Assegurar a conformidade legal;
- Atribuir de responsabilidades de gestão em apropriados níveis dentro de uma organização;
- Assegurar que estão atribuídos à gestão de riscos os recursos necessários;
- Comunicar os benefícios da gestão de risco aos stakeholders;
- Assegurar que o *Framework* para gerir os riscos permanece apropriado;

#### **1.4.1.2.2. Desenho do *Framework*:**

- Conhecer a organização e o contexto em que está inserida – antes de se desenvolver e implementar o *Framework* para gerir os riscos, é preciso primeiro conhecer o contexto interno (valores, cultura, políticas, objetivos e estratégias da entidade) e externo (ambiente cultural, político, legal, financeiro, económico e concorrencial), dado que vão influenciar decisivamente o desenho do *Framework*;
- Política de Gestão de Risco – esta deverá clarificar os objetivos para a gestão de risco e o seu compromisso para com ela, devendo ser comunicada apropriadamente;
- Integração nos processos da empresa – a gestão de riscos deverá estar incluída em todas as práticas e processos da organização por forma a manter-se relevante, eficaz e eficiente;
- Responsabilização – a organização deverá assegurar que há responsabilidade e autoridade para gerir os riscos, incluindo a implementação e manutenção do processo de gestão de risco e assegurar a adequação e eficácia dos controlos de risco;
- Recursos – a entidade deverá desenvolver meios práticos para atribuir recursos adequados à gestão de risco;
- Definir a comunicação interna e mecanismos de reporte;
- Definir a comunicação externa e mecanismos de reporte - para comunicar com os *stakeholders* externos.

#### **1.4.1.2.3. Implementar a Gestão de Risco**

Para implementar o *Framework* a entidade deverá definir o *timing* e a estratégia apropriada para o aplicar; aplicar a política e processos de gestão de riscos aos processos da entidade; cumprir com as normas e regulamentos legais; definição de objetivos que estejam alinhados com os resultados do processo de gestão de riscos; desenvolver formações internas; e, consulta e comunicar com os *stakeholders* para assegurar que o *Framework* permanece apropriado.

#### **1.4.1.2.4. Monitorização e revisão do *Framework***



Para assegurar que a gestão de risco contínua eficaz e alinhada com o desempenho da organização é necessário à organização:

- Definir medidas de desempenho;
- Periodicamente medir o desvio o progresso face ao plano de gestão de risco;
- Rever periodicamente se o *Framework* se mantém adequado dado o contexto interno e externo;
- Rever a eficácia do *Framework*

Com base nestas revisões, a gestão poderá tomar decisões sobre como o *Framework* poderá ser melhorado.

#### 1.4.1.3. Processo de Gestão de Riscos

O processo de gestão de risco deverá ser parte integrante da gestão, embutido na cultura e práticas da entidade, e feito à medida dos seus processos operacionais. Este processo consiste nas seguintes actividades:

- Comunicação e Consultoria - deverá desenrolar-se com os *stakeholders* internos e externos, em cada fase do processo de gestão de riscos, e por forma, a ser eficaz será necessário assegurar que aqueles que são responsáveis por implementar o processo de gestão de riscos e os *stakeholders* compreendam a base sobre as quais as decisões são tomadas e a razão pela qual determinado curso de ação é tomado. A comunicação e consulta com os *stakeholders* é importante dado que eles fazem julgamentos sobre o risco, com base na forma como percecionam o risco. As suas visões têm um significativo impacto na forma como tomam decisões, pelo que essas percepções devem ser tidas em conta no processo de tomada de decisão.
- Definir o contexto – a entidade define os parâmetros internos e externos a ter em conta aquando da gestão de riscos, definindo o âmbito e o critério de risco para o remanescente do processo. Apesar de muitos destes parâmetros serem semelhantes aos considerados no desenho do *Framework*, ao definir o contexto para o processo de gestão de riscos, é necessário que sejam considerados em maior detalhe e que se relacionem com o âmbito do específico processo de gestão de risco.
- Avaliação do Risco – é o processo de identificação dos riscos (identificar fontes de risco, áreas de impacto, eventos e as suas potenciais consequências), analise (desenvolver a compreensão do risco, através da consideração das causas e fontes do risco, as consequências positivas e negativas, e a probabilidade dessas consequências ocorrerem) e avaliação dos riscos (assistir na tomada de decisão, tendo em conta o resultado da análise dos riscos, definindo qual os riscos considerados chave e que precisam ser tratados).
- Tratamento dos riscos – envolve escolher uma ou mais opções para modificar os riscos, e implementar essa opção. O tratamento dos riscos envolve um processo cíclico



de avaliar o tratamento a dar aos riscos, verificar se o nível de risco residual é tolerável ou não, caso não seja, gera-se um novo tratamento a dar ao risco até que o seu nível residual esteja conforme com o critério de risco definido pela entidade. Entre as diversas estratégias têm-se: suportar o risco; evitar o risco; partilha-lo; modificar a sua natureza ou consequências; ou remover a fonte do risco.

- Monitorização e revisão – estas actividades devem estar previstas no processo de gestão de risco, estando bem definidas as responsabilidades pela sua execução.
- Registar o processo de gestão de riscos – as actividades de gestão de risco devem ser rastreáveis, isto é, devem haver registos das actividades e do processo para servir de base para o futuro melhoramento dos métodos e ferramentas.

#### **1.4.2. O Modelo de FERMA**

Este modelo e a sua norma de base resultaram do esforço conjunto das principais organizações ligadas à gestão de riscos: *The Institute of Risk Management*, *The Association of Insurance and Risk Managers*, e *ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector*. Desta forma, consolidaram os vários pontos de vista, de modo a obter concordância em temas como a terminologia a adotar, processos para implementação da gestão de riscos, a sua estrutura organizacional e objetivos para a gestão de riscos.

Esta norma não é uma norma prescritiva, isto é, uma empresa que adote este modelo não olhará para esta norma como uma lista de verificação, mas sim como uma manual de melhores praticas para cumprir com as várias componentes desta norma, e assim validar a sua conformidade.

Esta norma define risco como: “*a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências*”. As consequências podem ser oportunidades para obter vantagens (risco positivo), ou então ameaças ao sucesso (risco negativo).

Já a gestão de risco “*é o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as actividades.*” A parte fulcral da gestão de riscos é a identificação e tratamento dos mesmos, sendo o objetivo o de acrescentar valor de forma sustentada a todos os processos da entidade. Aumenta a probabilidade do êxito e reduz a probabilidade de fracasso como a incerteza da obtenção dos objetivos da empresa. Deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento.

Como já mencionado o processo de gestão de riscos visa proteger e acrescentar valor à organização e aos diversos *stakeholders*. Este apoio é prestado por meio das seguintes vias:

- 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/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

Vistas as mais-valias decorrentes do processo de gestão de risco, importa agora falar das suas diversas componentes. Sem a sua “estrutura<sup>4</sup>” devidamente implementada, o processo de gestão de risco fracassará e os objetivos propostos estarão ameaçados.

a) Avaliação dos Riscos

Esta componente consiste no processo geral de análise de riscos e a sua estimativa, tal como disposto no documento ISO/IEC Guide 73.

b) Análise de riscos

Neste processo proceder-se-á à identificação dos riscos, isto é, identificar a exposição da entidade a determinado elemento de incerteza, à descrição dos mesmos em formato estruturado onde se descreve o seu âmbito e natureza, quantificação e tolerância ao risco, e tratamento e mecanismos de controlo. Por fim, estima-se os riscos. Esta estimação pode ser quantitativa, semi-quantitativa ou qualitativa em termos de probabilidade de ocorrência e possível consequência.

c) Comparação de Riscos

Finda a análise de riscos, é necessário comparar os riscos estimados com os critérios de riscos definidos pela entidade, para que facilite a tomada de decisão quanto à importância dos riscos para a entidade e sobre a possibilidade de cada risco ser aceite ou corrigido.

d) Tratamento dos Riscos

Designa-se por tratamento de riscos o processo de escolher e aplicar medidas para modificar um risco, por forma a controlá-lo ou reduzi-lo a um nível aceitável dado os critérios de risco da entidade.

e) Comunicação de Riscos

---

<sup>4</sup> Para demonstração esquemática da estrutura consultar o anexo nº 3



Tanto dentro da entidade (colaboradores), como fora (*shareholders*) é preciso prestar/comunicar informações relativas à gestão de risco. Políticas, cultura e critérios de riscos, e eficácia quanto à obtenção dos objetivos. É preciso comunicar quais são os riscos inerente a cada área de atividade, aplicar mecanismos de controlo, como indicadores de desempenho, para medir o cumprimento dos objetivos, e dispor das ferramentas para tratar dos desvios. Atualmente é solicitado às entidades cotadas que no seu reporte financeiro indiquem: os métodos de controlo dos riscos; os processos utilizados para identificar os riscos e a forma como são tratados; os principais sistemas de controlo implementados para gerir os riscos mais significativos; e, o sistema de monitorização e revisão adotado. Desta forma, os *shareholders* verificam que se está ou não ser realizada uma boa gestão

f) Monitorização e Revisão do processo de Gestão de Riscos

Por fim, das componentes mais essenciais de qualquer processo de gestão de riscos, é a estrutura de monitorização e revisão. É necessário que exista uma estrutura que assegure que os riscos são identificados e avaliados de forma eficaz e que os controlos e respostas adequadas são implementados.

Em parte esta é a função desempenhada pela gestão de topo, mas deverá ser igualmente executada em todos os níveis da estrutura organizacional da entidade. Este processo de monitorização deverá garantir que os controlos adequados para as actividades chave da empresa estão devidamente implementados e que os procedimentos, cultura e critérios de risco são compreendidos e seguidos.

## 1.5. Sector Financeiro: a Banca

A indústria bancária possui uma vasta e diversificada linha de negócios, pelo que as práticas de gestão de risco variarão consoante estejamos a falar de Banca Comercial ou de Investimento, por exemplo, pelo que aplicar os mesmos conceitos e práticas aos dois tipos de negócio poderá constituir um erro e portanto um risco. Neste ponto realizar-se-á uma pequena explanação dos principais negócios da atividade bancária, dos riscos que enfrenta, as principais normas e regulamentos, e uma descrição em maior detalhe dos Acordos de Basileia.

### 1.5.1. Negócios da Banca

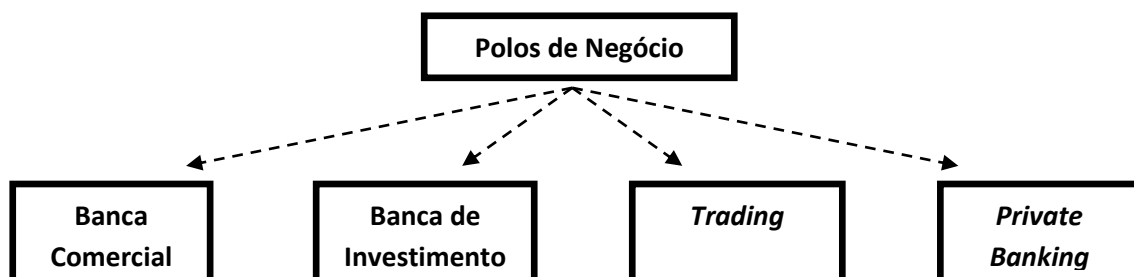


Figura 6 – Polos de Negócio Bancário



Como se pode verificar pela figura anterior, a Banca pode-se dividir em diversos polos, e desses polos advêm as diversas linhas de negócio. Na Banca comercial temos os tradicionais serviços comerciais financeiros, depósitos e empréstimos bancários, orientada para a população em geral e mais “industrial”, dado o elevado numero de transações. A Banca de Investimento é mais especializada e mais inclinada para as necessidades das grandes empresas e instituições financeiras. Caracterizada pelas grandes transações, esta “finança especializada” estende-se desde as securitizações e fusões, ao financiamento estruturado aplicando uma estrutura e personalização específicas às grandes e arriscadas transações tornando-as realizáveis. Ao *Trading* é associado a negociação em mercado aberto de ativos e produtos financeiros como produtos derivados, ações e obrigações. Por fim, o *Private Banking* é reconhecido pelo acompanhamento personalizado e gestão do património financeiro dos clientes.

### 1.5.2. Riscos Bancários

A Banca é afetada por um largo número de riscos, como se irá verificar de seguida. Com o evoluir das práticas de gestão de risco, da mais forte e abrangente regulação bancária, tem-se assistido a uma mudança no foco da avaliação dos riscos, passando-se de uma abordagem mais qualitativa para uma mais quantitativa. Os diferentes riscos necessitam de uma definição precisa por forma a obter-se uma medida quantitativa correta dos mesmos. Com isto, cada vez mais as definições são mais precisas, o que facilita e possibilita a atribuição de um valor aos mesmos, e assim servir de base para o tratamento dos mesmos.

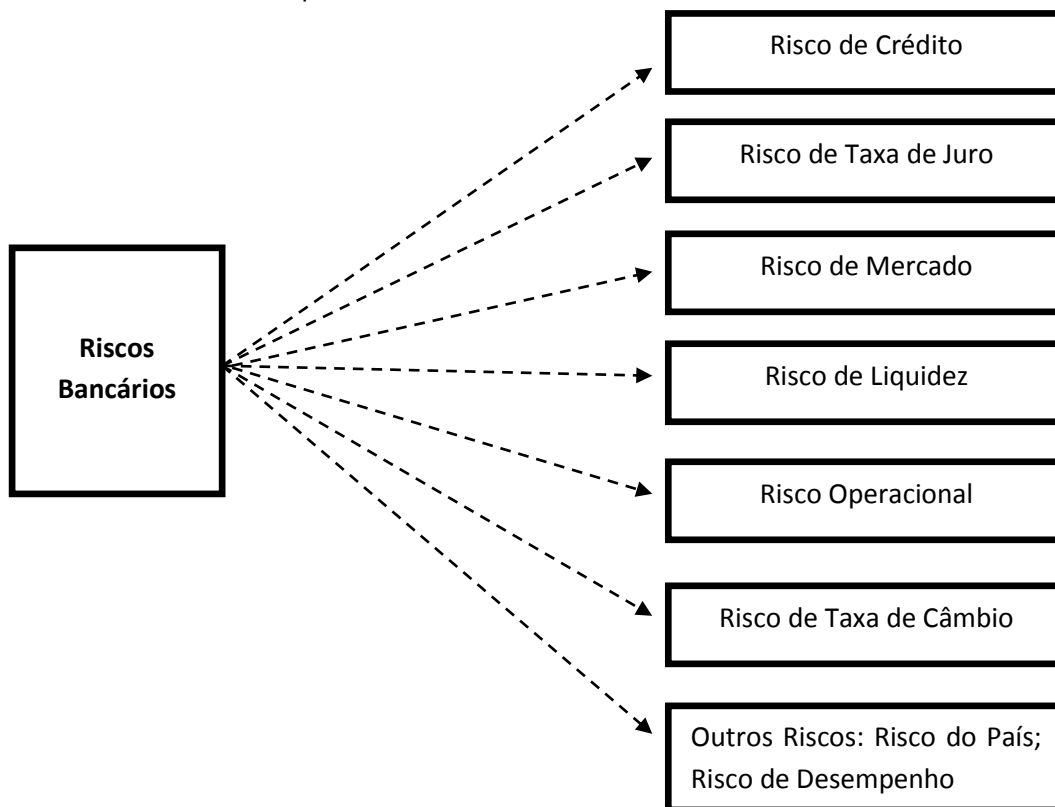


Figura 7 – Riscos Bancários





Os riscos bancários são definidos como impactos adversos na rentabilidade provenientes de distintas fontes de incerteza. Para uma medida correta dos riscos é necessário identificar essas fontes de incerteza e magnitude dos potenciais efeitos adversos na rentabilidade. Passemos então à identificação dos principais riscos bancários.

#### **1.5.2.1. Risco de Crédito**

Em termos de importância, este é o principal risco. Representa o risco de um terceiro não conseguir cumprir com as suas obrigações de dívida perante a Instituição Financeira, sendo uma grande fonte de perda. Também pode ser descrito como uma queda no *rating* de crédito associado a uma entidade/sociedade/devedor. Uma redução na notação do devedor implica um acréscimo do risco de incumprimento, e portanto aumenta a probabilidade de perdas. Mesmo não havendo incumprimento, a Instituição Financeira vê-se obrigada a reforçar a provisão desse crédito para compensar o aumento do risco, o que resulta numa redução do seu valor.

#### **1.5.2.2. Risco de Taxa de Juro**

É o risco de uma diminuição nos resultados decorrentes das variações nas taxas de juro, e grande parte dos ativos dos Bancos estão sujeitos a essas variações. Como as taxas de juros são instáveis, os resultados também o serão. Quem empresta pode ter os seus rendimentos reduzidos dada uma redução nas taxas de juros indexadas, bem como, pede emprestado pode ver-se obrigado a gastar mais devido a um aumento nas taxas de juros indexadas. Ambas as posições possuem um risco associado dado que os potenciais ganhos ou perdas estão indexados às taxas de mercado.

#### **1.5.2.3. Risco de Mercado**

Consiste em variações adversas no valor *mark-to-market*<sup>5</sup> de um ativo financeiro, devido a movimentos no mercado durante o período necessário para liquidar esse ativo. Tal como no risco de taxa de juro, uma variação negativa no valor de mercado pode implicar uma perda para quem liquida, e uma variação positiva um ganho. Porém a liquidação do ativo é em si um risco, estando essa liquidez diretamente correlacionada com o risco de mercado. Quanto mais líquido o ativo for, menos sujeito ao risco de mercado e vice-versa.

#### **1.5.2.4. Risco de Liquidez**

É possível analisar o risco de liquidez de várias perspectivas: como a falta de capacidade de angariar fundos a um custo normal, isto é o risco de financiamento; e como o risco de liquidez de mercado e dos ativos como já anteriormente falado.

---

<sup>5</sup> Avaliação de um ativo financeiro ao seu valor de mercado



O risco de financiamento depende de como o mercado percebe o emissor da dívida e a sua política de financiamento. Caso essa entidade procure financiamento nos mercados de forma inesperada e frequente, ela enviará mensagens negativas a potenciais investidores restringindo-os de investir nessa instituição. A notação de crédito também se afigura como um fator preponderante na tomada de decisão dos potenciais investidores. Quanto mais reduzido for esse *rating*, maiores serão os custos do financiamento, e portanto maior será o risco de liquidez.

O risco de liquidez de mercado está interligado com a grande variabilidade dos preços, que se poderá materializar na falta de capacidade em obter financiamento a um custo aceitável.

O risco de liquidez dos ativos resulta mais da natureza dos ativos que da liquidez dos mercados. Quanto mais uma entidade deter ativos líquidos mais fácil será para ela fazer face as suas obrigações de curto prazo sem ter que recorrer a financiamento externo, sendo que no caso das Instituições Financeiras está regulado que é necessário deterem um certo nível de ativos líquidos e cumprirem com um limite mínimo de rácio de liquidez.

#### **1.5.2.5. Risco Operacional**

É o risco de perda direta ou indireta resultante de processos internos inadequados ou falíveis, pessoas e sistemas ou decorrente de eventos externos. Na ausência de um sistema de monitorização e reporte eficiente, alguns riscos importantes poderão ser ignorados, o que não despoleta uma ação corretiva por parte da entidade e conseqüentemente resultar em perdas avultadas. Na sua gênese, o risco operacional é um risco despoletado por um ou mais variados eventos que acarretam graves perdas.

#### **1.5.2.6. Risco de Taxa de Câmbio**

Este risco consiste em incorrer em perdas devido a variações nas taxas de câmbio. Com a indexação de rendimentos, ou despesas a taxas de juros, ou mesmo a denominação do valor de ativos em moeda estrangeira, pode levar a que a entidade incorra em grandes ganhos ou grandes perdas.

#### **1.5.2.7. Outros Riscos: Risco do País e Risco de Desempenho**

Começando pelo risco dos países, este resume-se ao risco de “crise” num estado soberano. Por “crise” entende-se, a falência desse estado soberano, dos seus bancos centrais ou bancos públicos, a deterioração das condições económicas desse estado que pode implicar uma redução na sua notação de crédito (veja-se o exemplo do caso de Portugal, onde verificamos isto), ou a desvalorização da moeda nacional face às moedas estrangeiras.

O risco de desempenho existe quando o risco de determinada transação depende mais do desempenho do tomador do financiamento num projeto específico ou operação do que do seu



rating de crédito. O risco de desempenho está essencialmente associado às *commodities*. Desde que a *commodity* seja entregue, o que o tomador faça reúne pouca importância.

### 1.5.3. Normas e regulamentos da Banca

A regulação da Banca possui vários objetivos: melhorar a segurança da indústria bancária, através da imposição de requisitos de capital em linha com os riscos do banco; nivelar a concorrência na Banca através da definição de *benchmarks* comuns a todos os intervenientes; promoção de práticas de supervisão e de negócio saudáveis. A regulação possui um grande impacto na gestão do risco, dado que, define restrições e linhas orientadoras aos procedimentos de gestão de risco, e estimula o desenvolvimento e melhoramento dos modelos e processos internos de risco. Promove igualmente melhores definições de risco e cria incentivos ao desenvolvimento de melhores metodologias para medir o risco. O principal conjunto de normas e regulamento da Banca são os denominados Acordos de Basileia, cujos princípios todas as instituições financeiras têm que observar. Dada a importância destes Acordos, proceder-se-á a uma análise mais detalhada no ponto seguinte.

## 1.6. Os Acordos de Basileia

Os acordos de Basileia são Acordos de supervisão bancária (Basileia I, Basileia II, e Basileia III) emitidos pelo *Basel Committee on Banking Supervision*. Eles são assim denominados porque o Comité reúne-se usualmente em Basileia, sendo que o seu escritório está situado no *Bank for International Settlements*, em Basileia. Estes Acordos são um conjunto de recomendações sobre a supervisão da indústria Bancária, que já vão na sua terceira versão.

A conformidade com as normas e regulamentos, neste caso dos Acordos de Basileia, é um dos grandes objetivos do ERM, pelo que como o nosso objeto de estudo se centra na Banca, é do maior interesse o estudo aprofundado destes Acordos e das suas normas.

### 1.6.1. Basileia I<sup>6</sup>

O primeiro acordo de Basileia, também conhecido como *The International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards*, foi assinado em Julho de 1988 pelos países que constituem o G10, mais a Espanha. O acordo foi criado para promover a harmonização entre as normas reguladoras e rácios de capital a observar apenas pelos membros do Comité de Basileia. Todos os estados integrantes do comité são considerados desenvolvidos pelo que as medidas do Acordo foram feitas à medida dos Bancos desses países, desaconselhando-se a sua aplicação a Bancos de países emergentes. Em segundo lugar, o Acordo foi escrito por forma a mandar níveis de capital que salvaguardem a carteira de créditos das instituições, não definindo níveis de capital para fazer as variações monetárias nos países, variações nas

---

6

<https://jscholarship.library.jhu.edu/bitstream/handle/1774.2/32826/Basel%20I,%20Basel%20II,%20and%20Emerging%20Markets%20a%20Nontechnical%20Analysis052008.pdf?sequence=1>



taxas de juro, ou abrandamentos na economia. Dada a grande variabilidade destes riscos, o Comité optou por não definir normas específicas para estes casos. Em terceiro lugar, o Basileia I apenas define requisitos mínimos de capital para Bancos que operam a nível internacional.

O Basileia I divide-se em quatro pilares, sendo o primeiro os Constituintes do Capital, onde se define as reservas de Capital *Tier 1* e *Tier 2*. O primeiro respeita ao nível de reservas de fundos pelo capital próprio do Banco. Já o segundo define o nível de reservas de capital pelo montante potencial de perdas nos financiamentos, e outros passivos assimilados. Por forma a adotar o acordo de Basileia, os bancos necessitam de possuir os mesmos montantes de capital *Tier 1* e *Tier 2*.

O segundo pilar do acordo, a “Ponderação do Risco”, como o próprio nome sugere, avalia/pondera o risco dos ativos de todo o balanço do banco, dividindo-os por cinco categorias, que vai desde a primeira onde estão todos os ativos caracterizados como não tendo risco algum, nomeadamente o capital detido pelo, a dívida soberana detida na moeda doméstica, todo o tipo de dívida da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE), ou seja ativos líquidos, até, aos ativos de elevado risco, como dívida bancária com maturidades superiores a um ano que não seja da OCDE, ativos mobiliários detidos pelo banco e todo os outros tipos de ativo (imoveis entregues ao banco, por exemplo)

O terceiro pilar, o rácio *Target Standard*, une o primeiro e segundo pilar do Acordo. Define uma norma universal onde 8% dos ativos ponderados pelo risco do Banco devem estar cobertos pelas reservas de capital *Tier 1* e *Tier 2*. Além disso, as reservas *Tier 1* devem cobrir 4% ativos ponderados pelo risco do Banco. Este rácio é visto como o mínimo exigível para cobrir o risco de crédito do banco.

O quarto pilar, os Acordos de Transição e Implementação, define o método e a linha temporal para a implementação do Acordo. Os bancos centrais de cada país são obrigados a deter uma forte supervisão e mecanismos de aplicação para assegurar as normas do Acordo são seguidas e é definido um “período de carência” de 4 anos para que os bancos adotem essas medidas.

Porém, o primeiro acordo de Basileia não ficou isento de críticas. Um âmbito muito restrito, o facto de apenas ter em conta o risco de crédito e de ser aplicação única em bancos dos membros do G10 é uma das principais fontes para as críticas.

### **1.6.2. Basileia II**

Em resposta à crise bancária dos anos 90 e às anteriormente mencionadas críticas, o Comité de Basileia decidiu em 1999 propor um novo e mais compreensivo Acordo. O Basileia II, ou como é formalmente conhecido, *A Revised Framework on International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, alarga o âmbito e a profundidade do Acordo original. Embora mantendo na génese o *framework* original, cada pilar é alargado para cobrir novas



abordagens ao risco de crédito, adaptar-se à securitização de créditos, abranger os riscos de mercado, operacional e de taxa de juro e incorporar a supervisão e regulação por parte do mercado, tendo sido dada uma atenção especial à componente de gestão do risco.

De todos os pilares, o primeiro “Requisitos de Capital” foi o que sofreu a maior expansão. Em resposta aos críticos do 1º Acordo, o Acordo de Basileia II centra-se nos requisitos e exigências de capital dos bancos, função dos riscos de crédito assumidos, criando uma mais aperfeiçoada medida do risco de crédito e focando-se na autonomização do risco operacional. Para Gonçalves (2011), da aplicação dos princípios deste pilar espera-se uma maior sensibilidade dos requisitos ao risco de crédito, bem como, a validação da capacidade das instituições de utilizarem para determinação das exigências de capital, e serem abrangidas outras fontes de risco, como o risco operacional.

O segundo e terceiro pilar são muito menos extensos e complexos que o primeiro, ocupando 40 das 350 páginas do Basileia II. O segundo pilar avalia o processo de exame e supervisão bancária. Da aplicação dos princípios constantes neste pilar espera-se que as instituições atribuam mais recursos na identificação, análise, valorização, tratamento, mitigação, monitorização e revisão dos seus riscos. Gonçalves (2011) considera que esta avaliação por parte das autoridades de supervisão, do perfil de risco das organizações, não significa a transferência de responsabilidades de gestão para essas autoridades, mas a promoção de uma maior aproximação das áreas de risco aos reguladores.

O terceiro e último pilar trata de aumentar a disciplina do mercado financeiro e das exigências de informação. Em suma, no Acordo de Basileia II é recomendado que sejam divulgadas as reservas de capital e as exposições ao risco dos bancos ao público em geral, informação essa que antes estava apenas reservada aos reguladores. Desta forma espera-se que a suficiência e consistência da informação divulgada em diferentes mercados, de modo a promover a confiança e credibilidade do sistema.

Em suma, as recomendações de Basileia II pretendem promover a maior segurança e transparência do sistema financeiro através de uma alocação de capital que reflita os reais riscos assumidos, impondo um conjunto de regras e parâmetros uniformes para todo o sector. Por meio deste acordo, é exigido aos Bancos que sejam mais criteriosos na atribuição do crédito, e caso não cumpram com este requisito, ser-lhes-á exigido capital adicional para cobrir os riscos assumidos.

O novo acordo pretende trazer ao setor uma maior harmonização da supervisão, e introduz o conceito de risco operacional, umas das recomendações do Acordo, “*The Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*”, visa especificamente a gestão e supervisão do risco operacional. Esta recomendação contém um conjunto de princípios que fornecem o *Framework* para a efetiva gestão e supervisão do risco operacional, para serem



aplicados pelos bancos e entidades supervisoras na avaliação das políticas e práticas de gestão do risco operacional.

Conforme Gonçalves (2011), no Acordo de Basileia II existem dez princípios divididos em quatro práticas:

- Desenvolvimento de um ambiente apropriado para a gestão do risco (Princípios 1 a 3);
- Identificação, avaliação, monitorização e controlo/mitigação do risco (Princípios 4 a 7);
- Papel dos supervisores (Princípios 8 a 9);
- Papel de divulgação (Princípio 10).

O 1º princípio, a Consciencialização do Risco Operacional, os Bancos devem estar cientes da importância do Risco Operacional e possuir para ele uma estrutura de gestão específica, sendo que a Gestão de Topo deve periodicamente aprovar e rever esta estrutura. Esta estrutura deve incluir a definição de risco operacional, e indicar a forma como se identifica, avalia, monitoriza e se controla e mitiga o risco operacional.

O 2º princípio, o Requisito de Auditoria Interna, visa que o *Framework* de gestão de risco operacional seja sujeito a auditorias internas efetivas e abrangentes.

Segundo o 3º princípio, Gestão de Políticas, Processos e Procedimentos, devem ser desenvolvidas políticas, processos e procedimentos para gerir o risco operacional. Os gestores devem possuir a responsabilidade pela implementação do *Framework* de gestão de risco operacional, e este deve ter o “patrocínio” do Conselho Executivo. O *Framework* deverá ser aplicado transversalmente a todo o Banco, e todos os colaboradores devem estar cientes das suas responsabilidades perante o risco operacional. Devem igualmente ser da responsabilidade dos gestores, o desenvolvimento de políticas, processos e procedimentos para gerir o risco operacional em todos os produtos da instituição financeira, atividades, processos e sistemas.

No 4º princípio, Identificação e avaliação do Risco Operacional, o responsável pela gestão do risco deverá garantir que os riscos são avaliados, com recurso a métodos e processos aprovados e em linha com o *Framework* de *Governance*, *Risk Management* e *Compliance* da instituição. Estas avaliações devem ter em conta a complexidade específica da tecnologia e fatores de risco indiretos.

No 5º princípio, a Monitorização dos Riscos e Perdas, o responsável pela gestão do risco deve identificar e monitorizar os perfis de risco. Acompanhar as perdas relacionadas com a gestão da informação e tecnologia, devendo estas ser medidas e documentadas. Esta informação servirá de suporte à tomada de decisão relativamente ao risco operacional pela Gestão.

Conforme o 6º princípio, Controlo, Políticas, Processos e Procedimentos de Mitigação, é da responsabilidade da Gestão de Topo garantir que a gestão da informação e a tecnologia são



governadas por um conjunto adequado de políticas, processos e procedimentos para controlo e mitigação do risco. As orientações dadas aos executantes, auditores internos e especialistas em serviços financeiros devem estar em linha com o *Framework* de *Governance*, *Risk Management* e *Compliance* da instituição.

Conforme o 7º princípio, Gestão da Continuidade de Negócio, é da responsabilidade da Gestão de Topo garantir que a gestão da informação e a tecnologia são protegidas por um processo claro de gestão da continuidade de serviço, isto é, devem existir planos de contingência e de continuidade de negócio que assegurem a continuidade da operação e minimizem as perdas no caso de paragem severa do negócio.

De acordo com 8º princípio, o *Framework* de Controlo de Risco e Mitigação, será igualmente da responsabilidade da Gestão de Topo garantir que a gestão da informação e a tecnologia são parte integrante do *Framework* de *Governance*, *Risk Management* e *Compliance* da instituição. Os controlos e a mitigação dos relacionados com a informação devem estar considerados neste *Framework*, bem como, a identificação, a avaliação, a monitorização e o controlo/mitigação dos riscos operacionais.

Pelo 9º princípio, o responsável pela gestão de risco deve assegurar que os riscos relativos à gestão de informação e tecnologia são adequadamente documentados por modo a apoiar a supervisão do processo de revisão, sendo esse processo executado por auditor independente.

Por fim, o 10º princípio, Divulgação às partes interessadas. Os auditores internos, os especialistas em serviços financeiros e todos os intervenientes responsáveis pela informação, devem identificar todos os riscos relacionados com a divulgação da informação e comunica-los aos *stakeholders*.

No esquema apresentado no anexo nº 4 podemos comparar os dois primeiros Acordos de Basileia e ver a evolução já registada.

Porém, apesar dos esforços do Basileia II em reforçar a atribuição de capital conforme os riscos assumidos pelas Instituições, melhorar os deveres de divulgação para os *stakeholders* estarem ciente dos riscos assumidos, dos riscos de créditos e operacionais estarem devidamente identificados quantificados e documentadas, e dos processos e procedimentos implementados para a gestão e mitigação desses riscos estarem alinhados com o *Framework* de *Governance*, *Risk Management* e *Compliance*, a realidade é que não foi o suficiente para evitar nova crise financeira dos anos de 2008-2009, pelo que o Comité de Basileia emitiu um novo acordo, conhecido como o Acordo de Basileia III.

### **1.6.3. Basileia III**

O acordo de Basileia III, um conjunto de normas reguladoras do sistema bancário global, foi a resposta do Comité de Basileia, às crises do *subprime* de 2007 e a crise de dívida soberana de



2008. Aliás estas crises permitiram revelar que o sistema bancário global possuía uma falta de liquidez e de qualidade do capital. De facto, o sistema bancário não foi capaz de absorver as perdas de crédito e de *trading*, bem como lidar com a re-intermediação de grandes exposições fora do balanço que tinham sido criadas no sistema bancário “paralelo”.

Ora esta vulnerabilidade, segundo Stefan Water, Secretário-geral do *Basel Committee on Banking Supervision*, deve-se ao excesso de alavancagem, reduzido capital de qualidade, e inadequados *buffers* de liquidez.

Em consequência, em Novembro de 2010 o BCBS reformulou o pacote de normas regulatórias com vista atingir dois objetivos:

- Fortalecer os requisitos de capital e liquidez com vista a promover um setor bancário mais resiliente;
- Melhorar a capacidade do setor bancário em absorver os choques decorrentes do *stress* económico e financeiros, o que por sua vez, iria diminuir o risco de contágio à economia real.

Este novo enquadramento regulamentar, tal como o seu antecessor, definiu as suas intervenções em matéria de Capital segundo 3 Pilares distintos: Pilar 1 – Requisitos de Capital, Pilar 2 – Gestão do Risco e Supervisão e Pilar 3 – Disciplina de Mercado. O Acordo de Basileia II possuía várias limitações como a ausência de uma clara definição de capital, ausência de supervisão da liquidez e do efeito pro-cíclico, pelo que o Acordo de Basileia III procura resolver esses problemas, ao mesmo tempo que introduz reformas importantes, a noção de risco de crédito da contraparte (ou de terceiros), e novos rácios de alavancagem e liquidez.

Tendo por base o quadro elaborado por Fang, Y. e Xie, Y (2012), o qual se pode consultar no anexo nº5, passar-se-á a discriminar as limitações do Acordo de Basileia II, as propostas do novo Acordo para as ultrapassar, e os objetivos por detrás delas:





### Limitações do Acordo Basileia II

- Noção de capital insuficiente e pouco clara
- Perdas de justo-valor não registadas em caso de falência de contrapartes ou Ajustes na Avaliação de Crédito
- Os efeitos pró-cíclicos do sistema bancário tendem a aumentar a amplitude do ciclo de negócios
- Mudanças não significativas na avaliação dos derivados e ativos fora do balanço
- Falta de monitorização do desfaseamento entre depósitos e financiamentos
- Excessiva dependência das agências de *rating* para determinar o risco de ativos

### Propostas do Acordo de Basileia III

- Nova definição de capital: - Capital *Tier 1* representa o nível de capital necessário para assegurar a solvência das atividades bancárias, sendo este constituído por dois diferentes níveis de Capital de *Tier 1*, o *Common Equity Capital* e o *Capital de Tier 1* adicional, subordinado aos credores, ao cancelamento dos cupões das obrigações e dividendos, sem maturidade, e que não conta como passivo nas demonstrações financeiras; - Capital *Tier 2* representa o capital necessário para assegurar o pagamento dos depósitos e a dívida de longo prazo em caso de insolvência da organização; - O Capital *Tier 3* foi eliminado
- Aumento dos requisitos de capital: - Relorço de capital em caso de perdas de justo-valor nos mercados; - Reforço das normas sobre a gestão colateral; - Reforço dos requisitos de capital face a exposição de derivados *off-the-counter*.
- Novos *buffers*/almofadas de capital: - *Buffer*/almofada de Conservação de Capital em 2.5%; - *Buffer*/almofada contracíclico entre os 0-2,5% conforme as circunstâncias macroeconómicas.
- Novo rácio de alavancagem: - Tecto (cap) de alavancagem de 3% ainda em teste; - Baseado no montante e não ajustado ao risco.
- Nova norma sobre a liquidez: - Rácio de Cobertura de Liquidez; - Rácio do *Funding* estável líquido.
- Novas normas: - Executar *ratings* internos em paralelo com os *ratings* externos; - Incorporação do critério da elegibilidade na utilização dos *ratings* externos

### Objectivos

- Aumentar a qualidade, consistência e transparência da base de capital;
- Reforço a gestão de risco de crédito da contraparte/terceiros
- Reduzir os efeitos pró-cíclicos e destabilizadores vividos na última crise
- Restringir a alavancagem e evitar os processos destabilizadores da desalavancagem
- Promover a curto prazo a resiliência do perfil de risco de liquidez dos bancos através da garantia que dispõem de ativos líquidos o suficiente que lhes permita sobreviver a um cenário de stress financeiro com a duração de um mês
- Promover essa mesma resiliência a longo-prazo através da criação de incentivos adicionais a um financiamento das atividades bancárias com base em fontes estáveis de *funding*
- Diminuir a dependência dos ratings externos

Quadro 1 – Basileia II vs. Basileia III

Quando comparado com o Acordo de Basileia II, o novo Acordo é mais rígido em termos dos requisitos de capital, liquidez e alavancagem, como se pode verificar pelo quadro no anexo nº6, a Comissão de Basileia e Supervisão Bancária definiu um regime transitório para a implementação efetiva das medidas previstas no Acordo de Basileia III, dado que as medidas de reforma consagradas no novo enquadramento regulatório internacional são muito exigentes, obrigando a reestruturações nos bancos, e uma reforma estrutural da banca mal ponderada e implementada poderia prejudicar significativamente o financiamento das economias.

Sendo assim, as instituições financeiras disporão de um período transitório que decorrerá de 01 de Janeiro de 2013 até 01 de Janeiro de 2019, para cumprimento das novas regras do Acordo. O acordo de Basileia III exige que as instituições financeiras aumentem progressivamente os seus rácios de capital até 1 de Janeiro de 2015, por forma a atingirem um nível de 4.5% (começando nos 3.5%) de *Common Equity Tier (CET) I Capital Ratio*, um total de 6.0% para o rácio de *Capital Tier I* (iniciando-se nos 4.5), e um total de 8.0% no rácio de Capital Total (CET I + Tier I). O regime de transição prescreve que o *buffer* de conservação de capital e o *buffer* contra cíclico serão também introduzidos de forma progressiva e em paralelo,



a partir de 1 de Janeiro de 2016, tornando-se totalmente efetivos a 1 de Janeiro de 2019. Anualmente, estes aumentarão em cerca de 0.625%, de modo a que, em 1 de Janeiro de 2019, atinjam o seu nível final de 2.5% dos ativos ponderados pelo risco.

O rácio de alavancagem beneficia de um período de observação a Comissão de Basileia monitorizar a informação semestral de alavancagem dos bancos, a fim de avaliar a consonância e a adequabilidade das suas orientações relativamente à calibração deste rácio (um requisito mínimo de 3%) para um ciclo de crédito completo e modelos de negócios diferenciados. Durante o período de 1 de Janeiro de 2013 a 1 de Janeiro de 2017, a evolução deste rácio e das suas componentes serão acompanhadas, estando os bancos obrigados a divulgar as suas posições nos mesmos, ocorrendo a migração para o pilar I em 01 de Janeiro de 2018.

Por fim para os rácios de cobertura de liquidez (*Liquidity Coverage Ratio* - LCR) e o rácios de financiamento líquido estável (*Net Stable Funding Ratio* – NSFR), o comité de Basileia define um período de observação com início a 1 de Janeiro de 2011 (à semelhança do que acontece com o rácio de alavancagem) sendo introduzidos e definido o valor mínimo a atingir em 1 de Janeiro de 2015 e em 1 de Janeiro de 2018, respectivamente. O valor mínimo em discussão é de maior ou igual a 100% para os dois rácios, A tabela presente no apêndice nº 6 apresenta-nos os níveis de rácios que as instituições estão obrigadas a atingir ao longo dos anos até 2019.

Como se pode verificar o Acordo de Basileia III é mais rígido e completo que o seu predecessor. Desta forma está-se a melhorar o perfil de capital e liquidez das instituições financeiras, fortalecendo-as para que possam absorver os choques económicos e financeiros e mitigar o contágio à economia global.

## **1.7. Desempenho**

Tendo-se já procedido à explicação do que é o ERM, o *Framework* associado redigido pelo COSO e o que se entende por um processo de gestão de risco eficiente passou-se a apresentar o que é o setor bancário, o seu negócio e principais riscos e as normas e regulamentos que têm obrigatoriamente que cumprir, isto é, as normas dos Acordos de Basileia cuja conformidade com elas se irá posteriormente analisar. Pelo que é chegada a hora de analisar o ultimo conceito associado à nossa problemática em estudo, o desempenho, para posteriormente analisar a literatura empírica que conjuga todos estes temas estudados.

### **1.7.1. Conceitos**

Para definir desempenho ou *performance*, recorrer-se-á à definição adotada por Silva (2005) no seu estudo científico dedicado à “Avaliação do Desempenho Organizacional”, que nos diz que desempenho/*performance* “são os resultados obtidos dos processos (*outputs*) e dos produtos (*outcomes*) que permitem avalia-los e compara-los em relação a objetivos, padrões e



a outros processos e produtos. Os resultados expressam satisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não”

Como foi possível notar na definição, o conceito de desempenho aparece muitas vezes associado a outros dois conceitos, o de eficiência e eficácia, pelo que importa definir estes dois conceitos:

- Eficiência - é a capacidade da organização em utilizar os seus recursos de forma adequada ao padrão definido, podendo estar relacionado com a produtividade, qualidade e tempo. A eficiência é mensurável, por exemplo, através da avaliação do grau de utilização económica dos recursos da organização;
- Eficácia - é a medida da relação entre objetivos e resultados, sendo de vital importância para qualquer organização. Por exemplo, refere-se ao grau de satisfação dos requisitos dos clientes.

Neely (1998)

Para Silva (2005), uma empresa terá um desempenho superior a uma concorrente direta se ela conseguir obter uma maior eficiência e eficácia que a concorrente, sendo que a forma para se medir o desempenho, será quantificando a eficiência e eficácia de uma ação. (Neely, 2003)

Porém Neely (2003) apresenta ainda definições alternativas, tais como “a avaliação do desempenho pode ser definida como a métrica usada para quantificar a eficiência e eficácia de uma ação” ou “a avaliação do desempenho pode ser definida como o conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e eficácia de uma ação”. Estas métricas mencionadas, referem-se às fórmulas ou métodos de cálculo utilizados para quantificar os indicadores de desempenho e permitir comparações. Algumas das métricas mais utilizadas na avaliação do desempenho estão disponíveis no anexo nº 7.

Os indicadores de desempenho são as informações numéricas que quantificam os *inputs*, *outputs* e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo.

Por fim, o conceito de *benchmark* e de *benchmarking*. O primeiro constitui um ponto de referência a partir do qual todo o tipo de factos/objetos/índices/indicadores pode ser medido ou analisado, e o segundo,

*"Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem"*



## **1.8. ERM vs. Desempenho - análise da investigação efetuada e Questões de Investigação**

Nesta secção do estudo iremos analisar a relação entre os conceitos anteriormente estudados, o *Enterprise Risk Management* e o Desempenho, isto é, que impacto é que a implementação de um processo de gestão de risco tem no desempenho das entidades. Este tema de análise é relativamente recente, como se pode verificar pelos estudos empíricos elaborados, apresentando conclusões semelhantes relativamente ao impacto no desempenho. Nesta análise da investigação efetuada levantar-se-á um conjunto de questões de investigação que servirão de base às hipóteses de investigação formuladas no capítulo seguinte, e às quais procurar-se-á dar resposta.

Várias organizações têm progressivamente vindo a adotar o ERM como forma de melhorar a eficácia dos seus processos de gestão de risco, tendo em visto o acréscimo de valor para os stakeholders, mas não só. Têm surgido vários incentivos externos para a adoção do processo. (Hoyt e Liedenbergh, 2011)

O tema da Gestão do Risco, tema muito em voga, dada a recente crise financeira, e que já foi analisado e estudado por diversos autores, havendo já alguma evidência empírica dos inúmeros benefícios que as entidades possuem em ter um processo de gestão de riscos corretamente implementado. Para muitas entidades, esse processo de gestão de risco é-lhes imposto por uma entidade supervisora, como é o caso das instituições financeiras portuguesas ao nível do Banco de Portugal. Porém, para outras entidades, elas adotam o processo por iniciativa própria. Infelizmente, para algumas entidades onde o processo é imposto, a adoção e implementação do processo é apenas aparente, relegando o processo de gestão de risco para uma função de *compliance*. Aqui reside uma explicação para o falhanço de determinadas instituições durante a crise financeira, enquanto que outras sobreviveram. Em suma, não basta possuir um processo de gestão de risco, é necessário que ele esteja correta e eficientemente implementado transversalmente a toda uma organização.

Para Tebogo, B (2012), as experiências e consequências sofridas pelos bancos durante a recente crise, aumentaram a necessidade da revisão das normas e regulamentos bancários internacionais. Consequentemente, a regulação tornou-se mais apertada, nomeadamente através da introdução do Acordo de Basileia III, bem como a intervenção estatal nas atividades bancárias por forma a solidificar os mercados. Deste modo, foram implementadas novas medidas de regulação e supervisão para melhorar a adequação e suficiência do capital por forma a resistir a futuras crises financeiras.

Como ficou provado, os choques financeiros são capazes de criar crises sistémicas através de diferentes efeitos de contágio, pelo que numa tentativa de minimizar esses efeitos, as normas do novo Acordo incluem um conjunto de medidas eficaz e orientado para o resultado para guiar os bancos no incremento da sua estabilidade. O reforço dos requisitos de capital Tier I, a



criação de *buffers*/almofadas de capital, e um novo rácio de alavancagem, são medidas para fortalecer a sustentabilidade do capital das instituições financeiras, por forma, a fazer face a potenciais e não previstas perdas. A adequabilidade do capital dependerá do perfil de risco do banco e da sua capacidade de absorção de perdas. Foram introduzidos novos rácios de liquidez como medida de aferição do nível de liquidez dos ativos dos bancos, e providenciar um montante mínimo de fundos que consiga sustentar a instituição durante um ano de stress financeiro.

Como falado anteriormente, o processo de ERM nos bancos durante a recente crise era apenas aparente, porém, tal deve-se ao relaxamento e desleixo das autoridades competentes na sua função de supervisão, pelo que o Acordo de Basileia III contempla novas normas para assegurar que as autoridades desempenham o seu papel diligentemente. A nível europeu foi criada a *European System of Financial Supervision* e a *Financial Policy Committee* de modo a supervisionar os riscos no sistema financeiro europeu. Dada a livre transação de capitais dentro do espaço europeu, muitos destes movimentos de capital não eram supervisionados, pese embora o facto da fraca cooperação e coordenação entre supervisores nacionais e os internacionais, daí se ter desenvolvido um modelo de monitorização internacional dentro do sistema de Basileia III. Contudo ainda há um longo caminho a percorrer neste aspeto, pois a comunicação entre autoridades supervisoras esbarra no nível de informação a partilhar.

Para Tebogo (2012), o novo Acordo de Basileia corrige muitas das deficiências nos bancos ao nível do processo de gestão, nomeadamente, o excesso de alavancagem, inadequabilidade do capital e falta de liquidez, apesar de vários desafios ainda subsistirem nomeadamente, ao nível do *Corporate Governance* e supervisão do sistema financeiro. Mesmo assim, conclui-se que a introdução das novas normas do Basileia III reforça o processo de ERM. No interesse deste estudo, vamos verificar a aplicabilidade desta conclusão às instituições financeiras nacionais, pelo que uma das questões de investigação que nos propomos a analisar é a seguinte:

---

**P1:** As novas normas impostas pelo Acordo de Basileia III melhoram o processo de ERM dos Bancos?

---

Segundo Fang, Y e Xie, Y (2012), as normas do Basileia III terão profundos impactos nos mercados financeiros, no setor bancário e nos *shareholders*, nomeadamente:

- Uma redução do risco sistémico, por contrapartida de rácio de capital, liquidez e alavancagem mais restritos.
- Uma maior estabilidade dos mercados financeiros em virtude do cumprimento dos mencionados rácios.



- A substituição de ativos de maior risco, por ativos de menor risco por forma a sanar os mercados de capitais europeus,
- E uma contração da liquidez do mercado, por via da diminuição do financiamento a negócios ou famílias com baixo *rating* de crédito por forma a cumprir com os requisitos de Basileia III.

Este último impacto é particularmente devastador, numa altura em que a liquidez é necessária para a ajudar à recuperação dos mercados. Em termos de desempenho, espera-se uma redução em média de 4 p.p. do *Return on Equity* (ROE) na Europa, uma redução dos balanços dos bancos em cerca de 7%, e uma diminuição da competitividade internacional o que acarreta problemas ao nível da rendibilidade. A diminuição do ROE e da rendibilidade reduzirá o interesse dos *shareholders* nas obrigações e nas ações bancárias, o que limitará o financiamento e conseqüentemente, a liquidez dos bancos. Na generalidade, observa-se impactos negativos para os bancos.

Segundo um estudo da OCDE de 2011, o impacto macroeconómico estimado a medio-prazo pela aplicação do Acordo de Basileia III é de uma contração no PIB de 0.05 a 0.15 p.p. por ano. A análise dos efeitos das normas do novo Acordo de Basileia é essencial para o objetivo do presente estudo, pelo que a próxima questão de investigação que se levanta é:

---

**P2:** O cumprimento dos valores mínimos impostos pelo Basileia III influencia o desempenho dos bancos?

---

Para além dos falhanços a nível da supervisão estatal, outro problema associado ao processo de gestão de riscos, está nos mandatos dos Conselhos Executivos. Muitos administradores não estão predispostos a gastar tempo e recursos em prevenir uma ameaça, que poderá ou não acontecer no futuro. Aliás, dispersar recursos e diversificar investimentos com vista à mitigação de riscos, vai contra o que uma estratégia de gestão bem definida representa. Pelas razões apresentadas, para algumas entidades torna-se necessário a criação de posições distintas para a gestão da estratégia e outra para a gestão de risco, isto é, a posição de Chief Risk Officer (CRO). Kaplan et al. (2012) apelida esta problemática de “O Desafio da Liderança”.

Beasley et al. (2005) no seu estudo argumentam que a presença de um CRO está positivamente correlacionada com a implementação de um processo de ERM, entre outros fatores. Beasley et al. (2005) analisaram se fatores como a presença de um CRO, a independência do Board, o “patrocínio” por parte do CEO e do *Chief Financial Officer* (CFO) ao processo de ERM, a presença de uma firma das *Big Four*, dimensão da entidade, e se o sector em que as entidades estão inseridas, está ou não correlacionada com a adoção de um processo ERM, e qual desses fatores possui o maior peso. Positivamente correlacionados e



com um peso significativo na implementação do processo, temos a presença de um CRO, a independência do *Board* e o envolvimento do CEO e do CFO, o que, considerando esses fatores em conjunto, indica que a cultura e ética ao nível da Gestão da Topo é crucial para a implementação do processo de ERM, isto é, “o exemplo vem de cima”, o comportamento ao nível da liderança da organização irá definir como o resto da organização se organiza, responde e atua perante os riscos. Outros fatores, como a dimensão da entidade e a presença de uma firma das *Big Four* é igualmente indicativo da adoção do processo de ERM, dado quanto maior for a empresa, maior será probabilidade da existência de um processo deste género, do que numa empresa de dimensão inferior, e o fato de se recorrer aos auditores das *Big Four* (que segundo inúmeros estudos, é sinal de auditorias de maior qualidade) é indicador de um maior compromisso com o processo de ERM. Para finalizar, o sector onde a empresa está inserido é igualmente determinante para a implementação de um processo deste. Setores como a Banca, ou as seguradoras, estão positivamente correlacionados com a adoção de um processo ERM, dado que são setores cujas entidade reguladoras impõem essa mesma adoção.

Liebenberg et al. (2003) argumentam que não só um processo de gestão de risco contribui para que a empresa possa gerir os riscos de uma forma integrada e holística, mas também, facilitar o processo de tomada de decisão estratégica e operacional. Em termos práticos, isso traduz-se em diminuição da volatilidade dos resultados e das cotações das ações e num aumento da rendibilidade do capital. Ou simplesmente “aumenta o valor da empresa” (Gordon et al., 2009).

Aliás, Gordon et al. (2009) aprofundaram esta temática de como o ERM se relaciona com o desempenho das empresas. Eles identificam cinco fatores-chave que acreditam que possam ter impacto na relação entre o ERM e a performance das empresas, a saber: incerteza ambiental; concorrência; complexidade da firma; dimensão da firma; e a supervisão por parte do Conselho Executivo. Apesar de não existir nenhum modelo teórico que possa prever que fatores afetam a relação entre o ERM e o desempenho das empresas, com base em extensa literatura (Liebenberg e Hoyt, 2003; Beasley et al. 2005; COSO, 2004, por exemplo), os cinco fatores mencionados são considerados críticos para uma melhor compreensão dessa relação.

Passa-se agora a pormenorizar as razões para a escolha de cada um dos fatores. A incerteza ambiental diz respeito aos diversos e imprevisíveis eventos futuros que afetam determinada entidade, pelo que os riscos e a resposta a esses riscos, irá variar consoante a incerteza ambiental que afeta a entidade. O ERM sendo parte integrante do sistema de controlo da Gestão da organização, é utilizado na identificação e gestão dos eventos futuros incertos que podem afetar positiva ou negativamente a performance da empresa, sendo por isso que a IA será um dos fatores que afetará a relação ERM-performance.

A concorrência é outra das preocupações para qualquer organização. A concorrência pelas vendas em certos setores é muitas vezes feroz, o que implica que as organizações nesses



setores enfrentam um risco de não venderem o suficiente para obterem um sustentável nível de resultados, pelo que é razoável assumir que existe uma correlação positiva entre a concorrência e a necessidade de um processo de ERM, pois quanto maior for a concorrência, mais valioso será o processo ERM.

A dimensão da empresa é outro fator a ter em conta no desenho dos sistemas de controlo pela Gestão da organização, como nota o relatório COSO (2004). Beasley et al. (2005) e Hoyt e Liebenberg (2008) concluírem que a dimensão da empresa está positivamente relacionada com a adoção do ERM, pelo que a relação ERM-performance dependerá da consideração da dimensão na implementação do processo.

Passando à complexidade da empresa, é expectável que quanto maior for a complexidade da empresa (isto é, diversidade de transações comerciais), mais difícil será a integração da informação relevante e consequentemente mais difícil será a gestão dos sistemas de controlo dentro da organização. Há maior risco de falhas de controlo interno em firmas mais complexas, pelo que considerasse que haja relação entre o uso do ERM e a complexidade das firmas.

Por fim, a supervisão por parte da Gestão de topo. O COSO (2004) é claro neste aspeto, um processo de ERM só será eficaz com a participação ativa por parte da Gestão, pelo que, a relação ERM-desempenho estará positivamente relacionada com a participação, supervisão e monitorização dos sistemas por parte da Gestão de Topo. Gordon et al. (2009) com base numa amostra de 112 empresas norte-americanas concluíram que a relação ERM-desempenho das empresas está dependente do apropriado ajuste e consideração dos fatores contingentes anteriormente mencionados no processo de ERM da organização, isto é, melhor será a desempenho das empresas se na elaboração e gestão do processo de ERM, se tiver em conta a incerteza ambiental, concorrência, dimensão e complexidade da entidade, e supervisão por parte da Gestão, específicos para cada empresa. A comparação da eficiência e desempenho entre bancos de diferentes dimensões complementa a análise que se está a realizar, pelo que outra questão que se irá analisar será:

---

**P3:** Será que fatores como a dimensão da instituição financeira influenciarão o nível de implementação e a eficiência/eficácia do processo de gestão de risco?

---

Ainda dentro da problemática da eficiência do processo de ERM, a literatura diz-nos que uma menor eficiência reflete-se num menor desempenho, sendo então de se validar o seguinte:

---

**P4:** Estará o nível de implementação e eficiência do processo de ERM relacionado com o desempenho das instituições financeiras?

---





Para Gates, Nicholas e Walker (2012) apesar do interesse crescente no ERM, existe pouca investigação a examinar o seu valor. Um dos primeiros estudos, datado de 2002, divulgou como grandes empresas norte-americanas, como a Microsoft ou a Walmart tentavam gerir os seus riscos. Estudos seguintes, no âmbito do ERM, focavam-se mais nos determinantes do processo ou no seu nível de implementação, só começando a aparecer em 2009, estudos onde se tentava demonstrar o valor acrescentado do ERM, quer por via dos custos derivados da ausência de controlo interno e gestão de risco (Cappelletti, 2009), ou através da análise custo-benefício de um processo de gestão de risco (Ballou et al., 2009). Embora seja uma hipótese válida para demonstrar o valor, uma outra abordagem seria mostrar como o ERM poderá ajudar uma organização a atingir os seus objetivos estratégicos, como são o exemplo, os estudos de Gordon et al. (2009) anteriormente apresentado, ou de Liebenberg e Hoyt, como será demonstrado mais à frente.

Liebenberg e Hoyt (2011) numa tentativa de suprir a relativa falta de evidência empírica sobre o impacto no valor das empresas do processo ERM, procuraram verificar no seu estudo, em que medida as seguradoras norte-americanas implementaram o processo de ERM, e caso o tenham adotado, procuraram avaliar o impacto desses programas no valor das entidades. Trata-se de uma investigação mais completa, que as anteriores de Beasley et al. (2005) e de Gordon et al. (2009), dado que agrega os objetivos de ambos os estudos, porém, com a limitação de se cingir apenas ao sector das seguradoras. Liebenberg e Hoyt (2011) concluíram que as seguradoras com programas de ERM são 4% mais valiosas que as que não possuem, e que em média, são maiores, menos alavancadas, mais transparentes, melhor geridas financeiramente, e que possuem uma menor volatilidade dos seus resultados.

A evidência empírica existente sobre o impacto no desempenho das empresas do processo de ERM como já se pode evidenciar atrás é algo limitada, e têm apresentado resultados diferenciados. Beasley, Pagach e Warr (2008) investigaram as reações do mercado de capitais ao compromisso por parte da Gestão de Topo de supervisionar os processos de ERM da sua entidade. Os seus resultados sugerem benefícios do ERM. Para empresa não financeiras, os resultados sugerem que as reações do mercado estão positivamente relacionadas com a dimensão da empresa e volatilidade dos resultados passados, mas negativamente relacionada com a alavancagem. Já para as firmas financeiras não se conseguem fazer as mesmas afirmações, dado que estas são abrangidas por entidades reguladoras que obrigam á adoção do processo de Gestão de Risco. Gordon et al. (2009) descobriram que a relação entre o ERM e o desempenho das empresas depende de como a implementação do processo ERM na empresa teve em consideração fatores específicos da empresa, como a incerteza, a concorrência ou a sua dimensão. Por fim, Hoyt e Liebenberg (2011) descobriram uma relação positiva entre a performance da empresa e a nomeação de um CRO.



Outra investigação que analisa esta relação é o estudo de McShane, Nair e Rustambekov (2011). Para a sua análise McShane et al. (2011) recorreram a uma nova medida para investigar a relação entre o nível de implementação do ERM e o desempenho, utilizada desde 2007, pela Standard & Poor's na atribuição dos seus *ratings*, que é o *rating* de gestão de risco (ERM *rating*). Trata-se de um índice que analise a cultura, sistemas, processos e práticas de gestão de risco dentro das entidades, por outras palavras, o seu nível de implementação na entidade. Para o estudo em causa, analisou-se os *ratings* das seguradoras. É uma investigação interessante, dado que vai analisar a performance de entidades seguradoras (que são obrigadas a possuir um processo de gestão de risco por entidades reguladoras, e são líderes na implementação de processos de gestão de risco), no ano de 2008 caracterizado por uma enorme incerteza, e pelo início da mais recente crise financeira, bem como, pela utilização de instrumento de análise inovador como é o ERM *rating*. Para além desta variável, McShane et al. (2011), com base em estudos anteriores, recorreram as seguintes variáveis: dimensão da entidade; a alavancagem financeira; risco sistémico; rendibilidade; variância do Cash Flow; e oportunidades de crescimento. É expectável, dado o estudo prévio já realizado, e o artigo de McShane et al. (2011) corrobora, que a performance das entidades esteja positivamente relacionada com a sua rendibilidade e o nível de ERM *rating*, e negativamente relacionada com a alavancagem financeira, risco sistémico e variância do *Cash Flow*, porém mostra-se inconclusivo quanto à dimensão da empresa. O estudo demonstra que quanto maior for a entidade, há tendência para ser maior o nível de implementação do ERM na entidade, mas nada se conclui quanto ao impacto na performance das empresas. Contra as expectativas, a variável da Oportunidades de Crescimento mostrou-se negativamente relacionada com a performance da empresa, facto que McShane et al. (2011) atribuem a limitações do modelo. Contudo, a principal conclusão do estudo advém do ERM *rating*, dado que à medida que o *rating* aumenta, a performance da empresa aumentará igualmente, porém, para níveis de *rating* máximo o estudo indica que a performance já não aumentará mais.

O grande objetivo deste estudo prende-se com a análise do impacto do ERM no desempenho das Instituições Financeiras. Analisar o impacto implica verificar se a adoção de um processo de ERM na empresa está positivamente relacionada, ou negativamente, ou ainda, se tem um efeito neutro no desempenho dos bancos. À partida dadas as vantagens associadas ao processo de ERM, tudo leva a crer que a sua adoção esteja positivamente correlacionada com o desempenho. A evidência empírica estudada anteriormente aponta nesse sentido, pelo que importa analisar o verso da “medalha”. O estudo de Pagach e Warr (2010) vai igualmente estudar o impacto do ERM na performance das entidades, porém, com resultados distintos. Pagach e Warr (2010) não conseguiram verificar para um universo de 106 firmas o impacto do ERM na criação de valor para a entidade. À semelhança dos prévios estudos analisados, Pagach e Warr (2010) procuraram analisar o efeito a longo prazo da adoção de um processo de gestão de riscos em diversos indicadores de performance de 106 entidades, focando-se a sua atenção no facto de se as empresas que adotaram o processo de ERM obtiveram resultados consistentes com os benefícios associados ao ERM. Para tal, Pagach e Warr (2010)



levantam três perguntas de investigação, onde analisam: a natureza proactiva do ERM (isto é, capacidade de reduzir a incerteza, nomeadamente, na identificação de oportunidades e ameaças); a capacidade do ERM em criar valor (isto é, através da consideração do ERM na decisão estratégica, recorrendo à natureza proactiva de identificação e análise dos riscos); e, o impacto do ERM nas firmas (nomeadamente, pelo aumento da capacidade dos gestores em identificar e analisar as necessidades de capital e aproveitamento das oportunidades).

Estas perguntas são pertinentes para a compreensão de que o processo de gestão de riscos está ou não servir o seu propósito, na medida em que significativos recursos, tanto corporativos, como governamentais são despendidos na compreensão, desenvolvimento e implementação de um processo de gestão de riscos. Para Pagach e Warr (2010) se os resultados da sua implementação não foram observáveis, ou significativos o suficiente no resultado financeiro da empresa, a implementação do processo de ERM deve ser questionada. Para validar esse efeito, Pagach e Warr (2010) analisam um conjunto de quatro características/indicadores: de risco (ao nível da redução das surpresas operacionais, com resultados ao nível da redução da volatilidade do preço das ações); financeiros (ao nível da alavancagem financeira, se devem ou não reforçar a sua exposição ao risco financeiro, e como isso impede ou não as empresas de prosseguirem investimentos adicionais); ativos (intrinsecamente relacionada com a anterior, a realização ou não de investimentos cujo retorno é incerto); e, de mercado (se a influencia do ERM sobre os mencionados indicadores se reflete na cotação das ações). Efetuados os testes, Pagach e Warr (2010), como já anteriormente mencionado, encontraram pouca evidência de redução de risco na performance das empresas, ou pelo menos, algum efeito que seja perceptível ou que possa ser medido no reporte financeiro das empresas. Os autores, apontam algumas razões, como o facto de os seus testes não serem eficazes na deteção dos efeitos, ou ainda, pelo facto de o processo de ERM precisar de algum tempo para ser implementado e dele colher os seus benefícios.

Outro estudo no mesmo sentido é o de Cassar e Gerakos (2013), que tal como Pagach e Warr (2010) verificam que apesar do aumento dos sistemas de gestão de riscos, existe pouca evidência empírica dos seus benefícios, e que pelo facto de ele estar implementado não implica redução dos riscos. Os apoiantes do processo de gestão de riscos argumentam que esta desempenha um importante papel na tomada de decisão estratégica e na concretização dos objetivos empresariais (COSO (2004)), porém, existe pouca evidência empírica sobre os atuais benefícios do ERM (Gordon et al (2009)). Pelo que, é incerto se a gestão de riscos é realmente eficaz ou se é apenas usado como medida para agradar aos shareholders, sem qualquer impacto pratico na tomada de decisão estratégica. Cassar e Gerakos (2013) vão explorar esta perspectiva de testar a eficácia do sistema de gestão de risco investigando os resultados de hedge funds durante a recente crise financeira. Primeiro, documentam a relativa heterogeneidade de métodos que os fundos utilizam para gerir o risco. Fundos cujos gestores possuam uma posição ou investimento pessoal maior neles apresentam um nível de supervisão do risco superior aos restantes. Segundo, Cassar e Gerakos (2013) vão examinar a



eficácia do processo de gestão de risco, estudando o facto de que se os procedimentos de gestão de risco são eficazes, os fundos com uma maior abrangência de processos de gestão de risco, deverão ter um desempenho superior durante eventos financeiros extremamente negativos. Consistente com o seu argumento,

Os autores apontam quatro explicações para o efeito: capacidade e competências dos gestores do fundo não observáveis na seleção dos modelos de gestão de risco; a utilização de procedimentos de gestão de risco com base nas suas exposições aos riscos, isto é, quanto maior for a exposição do fundo a ativos financeiros mais voláteis e portanto com um nível de risco superior, os procedimentos de gestão a empregar são presumivelmente mais fortes; diferenças na qualidade do fundo influenciarão a associação entre os modelos de risco adotados e a performance do fundo; por fim, a utilização dos modelos de risco está diretamente correlacionada com a cultura de risco do fundo. Contudo, Cassar e Gerakos não encontraram evidência de associação entre a performance do fundo e outras práticas de gestão de risco para além do modelo formal de gestão dos riscos, pelo que os seus resultados sugerem que apenas o uso de modelos formais de gestão de risco assistem os gestores na redução das exposições ao risco.

Todos os autores analisados contribuíram com o seu cunho pessoal e original para responder à problemática da relação ERM-performance, ainda embora, com uma limitação que deriva do facto de que na maioria dos estudos, foram apenas analisadas entidades do sector financeiro, em concreto seguradoras, que por força de entidades reguladoras, são obrigadas a deter um processo ERM.

Embora uma limitação por o estudo não ter sido alargado a mais áreas, compreende-se essa opção pelo facto de as Instituições financeiras e as seguradoras possuírem um processo de gestão de risco implementado há mais tempo, dada a obrigatoriedade, e assim facilitar a medição do impacto positivo, negativo ou neutro no desempenho das entidades dado o maior espaço temporal para análise. Pelo que a ultima questão de investigação a explorar seria:

---

**P5:** Será possível medir o impacto de um processo de gestão de risco no desempenho das entidades do sector financeiro português?

---



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais



## 2. Metodologia Aplicada e Hipóteses de Investigação

Embora a última crise financeira e bancária tenha ocorrido em 2007, nos tempos de hoje ainda assistimos aos reflexos das suas consequências, particularmente em Portugal, embora em conjugação com outros fatores. Da necessidade de evitar a ocorrência de uma crise semelhante o ERM terá que assumir um reforçado e predominante papel, mas por forma a obtermos essa nova segurança que custo terá que se pagar?

A revisão literária efetuada no capítulo anterior procurou alicerçar conteúdos para o desenvolvimento da temática em estudo – Impacto do ERM no desempenho das instituições financeiras nacionais.

Nos próximos pontos serão explicadas as opções metodológicas adaptadas à problemática em estudo, com a definição das hipóteses de investigação, a articulação entre cada uma delas e com as questões de investigação já entretanto levantadas.

### 2.1. Opções Metodológicas

Na seleção da metodologia a adotar para o estudo da temática em causa, teve-se em conta as ópticas de investigação de diversos autores como Yin (2005), Quivy e Campenhoudt (1992), Bogdan e Biklen (1994), Serrano (2004) e Fonseca (2008). Embora uns autores defendem o método qualitativo (Yin, 2005), face ao quantitativo (Quivy e Campenhoudt, 1992), dado o objeto do estudo, a abordagem que se pretende seguir implica mensurar o tema, sem comprometer a interpretação, por forma a obter-se uma completa compreensão da investigação tal como ela é, o que acarreta combinar as duas metodologias, como defende Serrano (2004).

Sendo as perspectivas quantitativas e qualitativas aparentemente incompatíveis, Serrano (2004) e Fonseca (2008) sugerem que a combinação das duas ser útil e adequados para ajudar a explicar e a compreender a realidade em estudo. Para Fonseca (2008) com a conciliação da *“metodologia qualitativa com a metodologia quantitativa, obteremos um resultado mais consistente, uma vez que a união traz maior qualidade à investigação”*. Como a escolha da metodologia a utilizar deve ser feita em função da natureza do tema a estudar, considerou-se mais adequado seguir uma metodologia de análise quantitativa, complementada com a perspectiva qualitativa de interpretação dos fenómenos evidenciado, como é o caso da análise estatística de dados, antecedido por uma recolha dos mesmos de fontes pré-existentes.

Para Bogdan & Biklen (1994) a metodologia quantitativa é *“uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais”*. Estes mesmos autores defendem, ainda, que uma metodologia quantitativa implica que *“a fonte direta de dados é o ambiente natural; os dados recolhidos são, na sua essência, descritivos; os dados são analisados de forma indutiva; onde é dada especial importância ao ponto de vista dos participantes”*.



Para os mesmos autores a metodologia qualitativa privilegia, a descrição de um fenómeno em profundidade através da captura de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos pois, nestes estudos, há sempre uma tentativa de apreensão e compreensão, pormenorizada, das perspectivas e dos pontos de vista dos sujeitos sobre determinado assunto. O objetivo principal do método qualitativo é o de compreender de uma forma global as situações, as experiências e os significados das ações e das perceções dos sujeitos.

Dado o tema em estudo e a intenção manifestada de exprimir este fenómeno sob a forma de variáveis quantitativas e de explicar as suas relações e implicações, considerou-se a conjugação das duas metodologias como a forma mais adequado para analisar esta problemática.

## **2.2. Estudo de Caso**

Definida a opção metodológica, importa agora explicar a opção por um estudo de caso. O recurso ao estudo de caso oferece inúmeras possibilidades de estudo, compreensão e melhoria da realidade social e profissional, por isso no campo da investigação empírica a preferência por este método tem vindo a crescer (Serrano, 2004).

Segundo Yin (2005) todos as investigações começam da mesma maneira, e este não foi exceção: *“o desejo de desenvolver uma compreensão aprofundada sobre um ou mais número de «casos» ocorridos em determinados contextos de vida reais, resultando num novo entendimento e compreensão desses contextos reais”*. O estudo de caso pode ser definido como:

*“Uma investigação empírica sobre um fenómeno contemporâneo, um «caso», ocorrido num determinado contexto de vida real especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”*

A multiplicidade de critérios e características que compõem os estudos de caso levam a algumas classificações e tipificações. Assim, de acordo com os objetivos e a natureza das informações finais, Yin (2005) classifica os estudos de caso como:

- Exploratórios: quando se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados se dirigem ao esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos da realidade
- Descritivos: há uma descrição densa e detalhada de um fenómeno no seu contexto natural
- Explicativos: os dados tratam de determinar relações de causa e efeito em situações reais, ou seja de que forma os factos acontecem em função uns dos outros
- Avaliativos: produz-se uma descrição densa, esclarece significados e produz juízos

Todavia, apesar das vantagens enunciadas, alguns autores considerem esta abordagem como uma investigação imprecisa, pouco rigorosa, objetiva e credível em conclusões e



generalizações, entre outros aspetos (Serrano, 2004 e Yin, 2005). Não sendo de descurar as críticas apresentadas, estas podem ser ultrapassadas. Para Stake (2005) a questão da generalização não faz sentido, porque os estudos de caso são investigações sobre casos autênticos e únicos, e portanto irrepetíveis. A fiabilidade das conclusões deriva da possibilidade de outros investigadores com os mesmos instrumentos poderem obter resultados semelhantes para o mesmo estudo de caso. (Yin, 2005). Por fim a validação interna no rigor das conclusões é alcançável através da redução da subjetividade do investigador através de uma descrição completa das relações causas vs. efeitos e das ilações e premissas consideradas na investigação (Yin, 2005).

Esta dissertação incide sobre um estudo de caso de seis instituições financeiras portuguesas, cinco de grande dimensão, e uma de pequena e média dimensão. O objetivo é analisar o impacto de um processo de gestão de risco eficiente ou não sobre o seu desempenho e formar uma opinião sobre a sua influência.

### **2.3. Hipóteses de Investigação**

Justificado o método de investigação utilizado e o recurso ao estudo de caso, segue-se esta dissertação com a definição das hipóteses de investigação. Quivy & Campenhoudt (2008) afirmam que *“não há observação ou experimentação que não assente em hipóteses”*. Afirmam, também, que *“uma hipótese é uma preposição que prevê uma relação entre dois termos”*, isto é, *“uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada”*. E conforme os mesmos autores uma hipótese deve ser refutável, ou seja, deve poder *“ser testada quando existe uma possibilidade de decidir, a partir da análise de dados, em que medida é verdadeira ou falsa”*.

O tema da relação desempenho-ERM, como se pode observar pela revisão literária efetuada, é um tema relativamente recente, com uma ainda não muito aprofundada evidência empírica, em que os autores utilizaram métodos semelhantes, porém diferenciados, para conseguirem provar o impacto do ERM no desempenho das empresas. No que concerne a este estudo, dadas as questões de investigação levantadas, ir-se-ão formular hipóteses de investigação com vista a dar resposta às mesmas, relacionando-se ao mesmo tempo com o nível de impacto no desempenho das empresas, focando-se principalmente na componente da dimensão da instituição financeira e das normas do novo Acordo de Basileia.

As perguntas 3 e 4 dizem respeito ao processo de ERM em si, à sua adoção e implementação no seio da empresa, ou seja, em que nível ou estágio do processo de ERM se encontra a empresa, e se esse nível influencia o desempenho dos bancos, estando a resposta à questão de investigação 3 diretamente correlacionada à resposta da nº4. A análise de um conjunto de variáveis que, direta ou indiretamente influenciam a forma como o ERM é implementado na empresa, e poderão ter impacto no desempenho das empresas como por exemplo: a dimensão da entidade; rentabilidade da empresa; complexidade da empresa; oportunidades de





crescimento; concorrência; alavancagem financeira; e, ambiente externo (Beasley et al. (2005); Gordon et al. (2009); Liebenberg e Hoyt (2011)), é relevante pois acredita-se que dado um determinado fator como o que se vai estudar, a dimensão de cada instituição, o processo de gestão de risco, estará em determinado nível de implementação, será mais ou menos eficiente e com um impacto no desempenho igualmente variável. Assim a primeira hipótese de investigação que se coloca será:

---

**H1:** O nível de implementação e a eficácia e eficiência do ERM pode estar relacionado com o desempenho das instituições financeiras. (Beasley et al. (2005); Gordon et al. (2009); McShane et al, 2011; Hoyt e Liebenberg, 2011)

---

Analisada a evidência empírica existente, é razoável esperar que o nível de implementação e de eficiência do ERM esteja positivamente relacionado com o desempenho dos bancos, dado que um maior nível de implementação implica: uma Gestão de Topo ativa e consciente do seu papel no processo de gestão de risco no que respeita à monitorização e supervisão de todo o processo; procedimentos de identificação e análise de riscos correta, eficiente, efetiva e transversalmente implementados em toda a entidade; procedimentos de resposta aos riscos identificados tempestivos, eficiente e eficazes; e cultura e “apetite” para o risco adequados à instituição, o que irá resultar na minimização dos efeitos nocivos associados aos riscos “negativos” e ao potenciamento dos riscos “positivos”, e assim, aumentar o desempenho das empresas.

A introdução das novas medidas em 2010 do Acordo de Basileia III, veio apertar ainda mais a regulação que as instituições financeiras são alvo, tendo a vista a prevenção de futuras crises financeiras. O melhoramento e a criação de novos rácios e a imposição de valores mínimos a observar em termos de capital, alavancagem e liquidez, constituem novos desafios para o processo de ERM e para o banco e influenciarão a sua atuação. Estas normas levantam novas oportunidades e ameaças ao processo de ERM, que terão preponderância no desempenho da instituição financeira. Ora, as questões 1 e 2, procuram resposta às influências das novas normas no processo de gestão de risco e o seu impacto no desempenho dos bancos, pelo que se levanta a seguinte hipótese de investigação:

---

**H2:** As normas do Acordo de Basileia III podem influenciar o impacto do processo de ERM no desempenho. (Tebogo, B (2012); Fang, Y e Xie, Y (2012))

---



Não se pondo em causa a influência positiva das novas normas no ERM nas instituições financeiras, ao nível da redução do risco sistémico, no reforço dos níveis de capital e revisão dos níveis de liquidez e alavancagem, por forma a aumentar a sustentabilidade da mesma, a nível de desempenho, pela análise empírica efetuada, há uma tendência para a influência das novas normas do Acordo de Basileia III estarem negativamente relacionadas com o desempenho das instituições financeiras. O novo Acordo, embora ainda com falhas, corrige diversas lacunas dos seus antecessores, estando ainda por apurar a totalidade dos impactos e das consequências destas novas normas, dada a linha temporal da sua aplicação e o facto de algumas só estarem em vigor a partir de 1 de Janeiro 2013, apesar de ser recomendado o seu cumprimento desde 1 de Janeiro de 2011.

Como ficou evidente e já por diversas vezes foi escrito, a reduzida evidência empírica existente sobre o tema em análise que apenas retira conclusões maioritariamente para as empresas do sector das seguradoras, constitui uma limitação para o estudo do impacto noutras entidades, como é o caso das instituições financeiras, dado que, não serve de termo de comparação, pois os regulamentos e normas para cada um dos setores é diferenciado, pese embora o facto de ambos os tipo de empresa serem supervisionadas por uma entidade reguladora e supervisora da sua actividades, que impõe a Gestão de Risco, as conclusões retiradas poderão ser diferentes, dadas as especificidades de cada sector. A questão de investigação nº 5 procura a resposta a isto mesmo, que impacto terá o ERM no desempenho em instituições financeiras, e se é possível medi-lo. Até ver a análise do impacto do ERM no desempenho em instituições financeiras nacionais é um estudo inédito pelo que se levanta a ultima hipótese de investigação.

---

**H3:** O desempenho de uma instituição financeira pode estar relacionado com o seu processo de gestão de risco. (Gordon et. al, 2009)

---

Embora com a limitação já identificada, nada faz crer que a existência de um processo de gestão de risco eficiente numa instituição financeira não esteja positivamente relacionada com o seu desempenho, tendo em conta as vantagens que um processo deste tipo comporta para as empresas que o adotam, já mencionadas anteriormente. A validação desta hipótese irá dar resposta às questões de investigação levantadas, ou seja, se é possível medir o impacto e consequentemente, se aumenta ou não o valor das instituições.

As conclusões retiradas para cada uma das hipóteses, permitirá responder às questões que estão na sua base.

Esquemáticamente esta relação pode ser representada da seguinte forma:

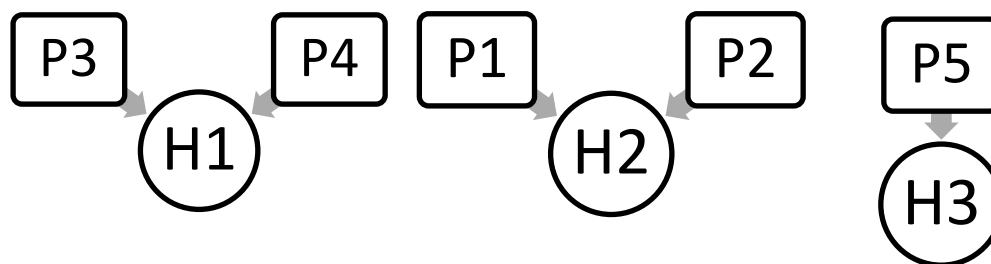


Figura 8 – Relação Questões de Investigação – Hipóteses de Investigação

## 2.4. Descrição das hipóteses e da sua relação

Definidas as hipóteses de investigação, importa explicar como elas se relacionam entre si tendo em conta a consecução do objetivo do estudo em causa. Relembrando então H1:

**H1:** O nível de implementação e a eficácia e eficiência do ERM está relacionado com o desempenho das empresas. (Beasley et al. (2005); Gordon et al. (2009); McShane et al, 2011; Hoyt e Liebenberg, 2011)

A motivação por detrás desta variável advém principalmente do estudo de McShane et al. (2011) sobre o tema. Com esta hipótese pretende-se determinar o efeito que diferentes estados de implementação de um programa de Gestão de Riscos e a sua eficiência podem ter sobre o desempenho dos bancos.

H2 insere-se em H1 e está intimamente relacionada com ela. H2 foca-se principalmente nas novas normas do Acordo de Basileia III, e na conformidade dos Bancos com elas, isto é, um dos grande objetivos do ERM, cuja consecução só será possível atingir caso o processo de ERM esteja corretamente e transversalmente implementado a toda a instituição. Optou-se por aprofundar e detalhar esta temática, pela multitude de efeitos que a implementação destas novas normas acarreta, não só a nível institucional, mas igualmente a nível macroeconómico nos mercados financeiros. No interesse deste estudo, só se irá analisar a influência sobre o desempenho das instituições financeiras, e se a generalidade dos bancos analisados cumprem com os valores mínimos impostos por Basileia III.

Recordando então H2:

**H2:** As normas do Acordo de Basileia III influenciam o impacto do processo de ERM no desempenho. (Tebogo, B (2012); Fang, Y e Xie, Y (2012))

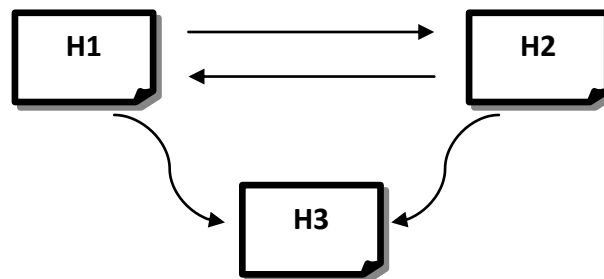
Nesta hipótese pretende-se avaliar de que forma o cumprimento dos limites mínimos impostos pelo acordo de Basileia III influenciam o desempenho dos bancos. Motivado pelo estudo de Tebogo, B (2012), de Fang, Y e Xie, Y (2012) e do relatório da OCDE procurar-se-á saber como se têm comportado as instituições financeiras nos anos em análise, e se os resultados estão em linha com os dos estudos anteriormente mencionados. Os bancos têm que

necessariamente cumprir estas imposições sob pena de sanções, daí o interesse em saber como influenciam o resultado.

Por fim, H3 procurará verificar se é possível medir o impacto de um processo de ERM numa instituição financeira. Esta hipótese de investigação perspectiva-se como o contributo original para a investigação sobre o tema, dado que até agora, pela revisão literária efetuada, só se analisaram os impactos no desempenho em instituições de seguro. Esta hipótese está diretamente correlacionada com as anteriores, dependendo delas, dado que não faz sentido falar-se de impacto no desempenho de uma entidade de um processo de ERM se este não tiver sido implementado. Analisar o impacto no desempenho dos bancos é o grande objetivo do estudo a efetuar, sendo um tema que gradualmente tem vindo a recolher cada vez maior interesse junto da literatura de investigação, e igualmente nas grandes empresas, tendo em conta que este estudo revela-se ser uma boa ferramenta de análise e facilitadora da tomada de decisão estratégica, pelo que a análise do impacto do ERM na desempenho das empresas não é só interessante sob a perspectiva académica, mas sê-lo-á igualmente ao nível corporativo.

Em suma, as hipóteses de investigação procuraram analisar em que nível/estado se encontra o programa de gestão de riscos das instituições financeiras, influenciado pelo cumprimento das normas do Acordo de Basileia III, e definido esse nível que impacto é que ele teve no desempenho dos bancos.

Esquemáticamente poder-se-á representar a relação entre as hipóteses da seguinte forma:



**Figura 9 – Relação entre Hipóteses de Investigação**

## **2.5. Modelo de Análise**

Para o teste das hipóteses levantadas recorrer-se-á a uma análise quantitativa de dados, sendo que como instrumento de recolha de dados, utilizar-se-á a informação disponibilizada pela Associação Portuguesa de Bancos, ao nível de dados estatísticos e a informação prestada pelos Bancos nos seus Relatórios e Contas trimestrais, semestrais e anuais. Optou-se por esta via de recolha de dados, dada a natureza subjetiva e ambígua das respostas aos inquéritos e questionários, tendo-se preferido a objetividade dos dados contabilísticos e estatísticos para estimação da eficácia do processo de ERM e como se relaciona com o desempenho dos bancos em estudo. Face a outros métodos de análise, a análise quantitativa de dados



estatísticos e contabilísticos facilitar e automatizar a análise efetuada, dado ser um processo que não está dependente das respostas dos inquiridos

No ponto seguinte, efetuar-se-á uma pequena descrição do sistema financeiro português, que servirá de base à nossa amostra. Prossegue-se com uma descrição da amostra escolhida e uma explicação da sua opção para o estudo em causa. De seguida, apresenta-se a forma de recolha dos dados, e termina-se com o modelo de análise, onde se fará uma descrição das hipóteses de análise, a forma como elas se articulam entre si, e como se processará a análise dos dados para validação das hipóteses.

### **2.5.1. Descrição do Sistema Financeiro Português**

Segundo a Associação Portuguesa de Bancos, o sistema financeiro português compreende o conjunto de instituições financeiras que asseguram, essencialmente, a canalização da poupança para o investimento nos mercados financeiros, através da compra e venda de produtos financeiros. Estas instituições asseguram um papel de intermediação entre os agentes económicos que, num dado momento, se podem assumir como aforradores e, noutros momentos, como investidores, isto é, recolhem a poupança de quem possui recursos excedentários e disponibilizam esses recursos a quem deles necessita. Sem esta operação, a capacidade de investir dos particulares e das empresas ficaria muito limitada.

As instituições financeiras exercem actividades específicas distintas que, para além de as caracterizar, permitem classificá-las com base no papel que desempenham. O Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF) divide as entidades financeiras em dois grupos principais:

- **Instituições de Crédito:** Empresas cuja atividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito, bem como, tenham por objeto a emissão de meios de pagamento sob a forma de moeda eletrónica.
- **Sociedades Financeiras:** O RGICSF classifica como Sociedades Financeiras as empresas que não sejam instituições de crédito e cuja atividade principal consista em exercer uma ou mais das seguintes actividades – operações de crédito, emissão e gestão de outros meios de pagamento, participações em emissões e colocações de valores mobiliários, atuação nos mercados interbancários, consultoria, guarda, administração e gestão de carteiras de valores mobiliários.

No anexo nº 8 apresenta-se a lista da rede bancária nacional, que posteriormente servirá de base à nossa amostra.

Esta rede bancária tem que ser necessariamente regulado, e portanto, segundo a APB, o facto de existir um conjunto de normas e regulamentos implica o controlo da sua observância pelas



instituições financeiras a elas sujeitas e, desta forma, garantir a confiança no sistema financeiro.

O Sistema Financeiro Português assenta num modelo de Supervisão Institucional com uma clara distinção entre os três segmentos de mercado existentes - o bancário, o financeiro e o segurador.

O atual modelo de Supervisão do Sistema Financeiro Português pode ser observado no anexo nº 9.

Por fim, os agentes económicos (Estado, Famílias e as Empresas) são todos os indivíduos, instituições ou conjunto de instituições que, através das suas decisões e ações, tomadas racionalmente, intervêm num qualquer circuito económico. Apesar de terem funções diferenciadas no circuito económico, de produção, de consumo ou de investimento, estabelecem entre si relações económicas essenciais.

### 2.5.2. Seleção da Amostra

Para a análise do estudo do impacto da gestão de risco no desempenho das instituições financeiras portuguesas, foram seleccionados 6 bancos com base no valor de Ativo total no final de 2012, conforme dados recolhidos pela APB. Escolheu-se cinco das instituições com a maior expressão em termos de Ativos, a saber, Banco BPI (BPI), Millenium BCP (BCP), Banco BES (BES), Caixa Geral de Depósitos (CGD) e Santander Totta (BST), dado acreditar-se, que pelo volume de ativo possuído, deterão um processo de gestão de risco fortemente desenvolvido e implementado transversalmente a toda a instituição, e seleccionou-se uma instituição com um ativo mais reduzido, o banco Big (BIG), para se avaliar se o fator dimensão está ou não relacionado com o processo de gestão de risco e o seu impacto no desempenho. O gráfico com o volume de ativo total por banco no ano de 2012 pode ser consultado no gráfico seguinte.

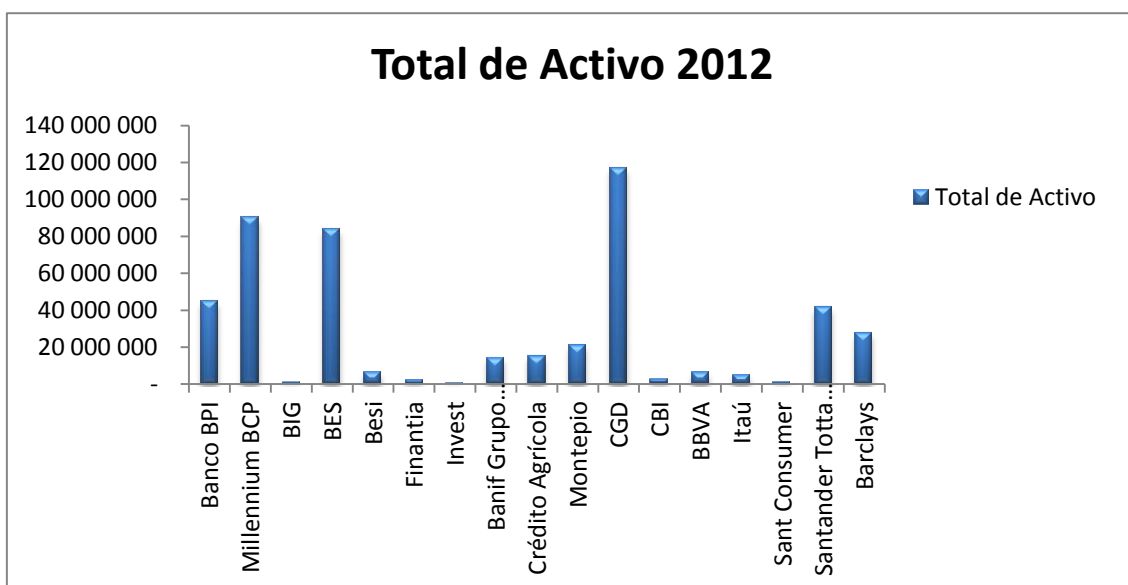


Gráfico 1 – Total de Activo por Banco em 2012



### 2.5.3. Recolha de Dados

Os dados utilizados na análise foram recolhidos do *site* da APB e dos relatórios e contas, dos respectivos sites institucionais para cada um dos bancos selecionados na amostra, para os anos de 2012, e os relatórios semestrais divulgados para o ano de 2013.

### 2.5.4. Análise a realizar

Como se pôde constatar pela evidência retratada atrás, as três hipóteses estão intrinsecamente ligadas, pelo que a análise quantitativa a utilizar terá que ter esse fator em conta, sendo que, os dados utilizados para validação de uma hipótese, complementarão a validação de outra.

Tendo como premissa que todas as instituições financeiras têm um processo de gestão de risco implementado, dadas as imposições legais e reguladoras da entidade supervisora nacional, o Banco de Portugal, e comunitária, a Autoridade Bancária Europeia (ABE, EBA na sigla inglesa), resta testar a sua eficiência.

Segundo o COSO (2004), um processo de ERM só será eficiente, quando as oitos componentes que compõem o processo, conforme apresentadas no ponto 1.3.2.2., estão presentes e plenamente implementadas em toda a instituição, permitindo a consecução dos quatro grandes objetivos, a saber: Estratégico; Operacional; Reporte; *Compliance*. Conforme explícito nos relatórios de gestão, nomeadamente na secção dedicada à Gestão de Risco e em particular na matriz de competências para a gestão e controlo de riscos onde é definido quais os departamentos responsáveis por que tipo de riscos, os procedimentos de identificação, avaliação, análise e resposta a dar perante os riscos, e a declaração de cumprimento da norma II. 1.1.2. do Código de Governo das Sociedades, que diz:

*“As sociedades devem criar sistemas internos de controlo e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco. Esses sistemas devem integrar, pelo menos, as seguintes componentes:*

- *Fixação dos objetivos estratégicos da sociedade em matéria de assunção de riscos;*
- *Identificação dos principais riscos ligados à concreta atividade exercida e dos eventos susceptíveis de originar riscos;*
- *Análise e mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos potenciais;*
- *Gestão do risco com vista ao alinhamento dos riscos efetivamente incorridos com a opção estratégica, da sociedade quanto à assunção de riscos;*
- *Mecanismos de controlo da execução das medidas de gestão de risco adotadas e da sua eficácia;*
- *Adoção de mecanismos internos de informação e comunicação sobre as diversas componentes do sistema e de alertas de riscos;*



- *Avaliação periódica do sistema implementado e adoção das modificações que se mostrem necessárias,*

*Código de Governo das Sociedades (2013)”*

declarações essas presentes em cada relatório e contas anual, pelo que somos a presumir que as oito componentes se observam e estão devidamente implementadas, pese embora o facto de não podermos comprovar a sua efetiva implementação. De seguida vamos verificar se os objetivos estão a ser cumpridos. Como já anteriormente falado as quatro categorias de objetivos a atingir, com vista a um programa de ERM eficiente são: os estratégicos, os de reporte, os operacionais e os de *compliance*.

Estas distintas, embora altamente correlacionadas categorias, dado que um objetivo pode cair em mais do que uma categoria, visam diferentes necessidades da entidade. A categoria de objetivos estratégicos, preocupa-se com a fixação de objetivos alinhados com a missão da instituição. Ora, uma das componentes de qualquer programa de ERM, é a fixação de objetivos estratégicos em matéria de assunção de riscos, sendo que nos capítulos de Gestão do Risco dos relatórios e contas é explicado quais foram esses objetivos e como foi a sua consecução, e já, no capítulo de análise financeira são detalhadas as restantes prioridades estratégicas e respectivo desempenho. Segundo o aviso nº 10/2007 do Banco de Portugal recomenda que *“quando relevante, as instituições devem divulgar informação adicional à estabelecida nos Anexos ao presente Aviso, bem como apresentar as informações em causa com maior grau de detalhe”*, sendo por isso emitido por cada banco, numa base anual, o relatório de Disciplina de Mercado. No ponto 3 do Anexo II deste aviso é recomendado que as instituições devem apresentar no mínimo, a seguinte informação:

*“3. Relativamente aos objetivos e políticas em matéria de gestão de risco, a sua divulgação deve contemplar cada categoria específica de risco. Assim, deve ser divulgada a seguinte informação, por categoria:*

*3.1. Estratégias e processos de gestão de risco;*

*3.2. Estrutura e organização da função relevante de gestão de risco ou de outros mecanismos adequados;*

*3.3. Âmbito e natureza dos sistemas de informação e de medição do risco;*

*3.4. Políticas de cobertura e de redução do risco;*

*3.5. Estratégias e processos de monitorização da eficácia sustentada das operações de cobertura e dos fatores de redução do risco.*





Posto isto, por forma a validar o formal cumprimento deste objetivo iremos analisar os relatórios de gestão para cada banco, em cada um dos anos, e focar nos objetivos estratégicos relacionados com a rentabilidade.

A fiabilidade do reporte financeiro é assegurado pela certificação legal de contas dos revisores oficiais de contas (ROC's) anexa a cada relatório e contas. Por consulta das certificações legais de contas para os anos de 2011 e 2012 verificamos que não foi emitida nenhuma certificação com reservas, havendo apenas lugar em alguns casos pontuais a ênfases.

Abordando o objetivo operacional, vamos adotar o rácio *cost-to-income* como representativo da consecução deste objetivo, isto é, todos os custos operacionais divididos pelo produto bancário, o que nos dá uma medida da eficiência da utilização dos recursos do banco para gerar receita, comparando-o de seguida com o *benchmark* de 60% para a média dos bancos em mercados já desenvolvidos e maduros e o *benchmark* ótimo de 45% para os bancos líderes (Accenture, 2012). Com esta comparação pretende-se presumir que todas as instituições financeiras que reportem valores deste rácio abaixo dos 60% são mais eficientes na gestão dos seus recursos operacionais.

Por fim, vamos analisar o objetivo de *compliance*. Na já mencionada declaração de cumprimento anexa a cada relatório e contas (R&C) pode-se consultar os normativos, regulamentos e recomendações a que os bancos estão sujeitos, tais como:

- O código de governo das sociedades de 2013;
- O código das sociedades comerciais;
- O regime geral das instituições de crédito e sociedades financeiras;
- Aviso 10/2011 do Banco de Portugal.

e cujas normas e medidas adotam. Contudo por forma a validar este objetivo vamos igualmente verificar se as instituições financeiras cumprem com os limites mínimos impostos por Basileia III para validar a conformidade com as normas e regulamentos, ou seja, iremos analisar os valores apresentados pelos Bancos para os indicadores de capital, liquidez e alavancagem e compara-los com os mínimos exigidos pelo normativo de Basileia. Porém, uma limitação que se identifica *a priori* deve-se ao regime de transição das medidas pelo Basileia III, já detalhado no ponto 1.6.3., nomeadamente no que respeita aos rácios de alavancagem e de liquidez, pelo que se terá recorrer a outros rácios por forma a contornar esta limitação e testar a conformidade.

Passando a detalhar este teste, uma instituição estará conforme as novas medidas de Basileia III se reportar valores que atinjam os *benchmarks* definidos, neste caso, os valores mínimos exigíveis pelo Comité de Basileia. No que respeita aos indicadores de capital Core Tier 1, Tier



1 e Rácio de solvabilidade iremos verificar quais as instituições possuem rácios iguais ou superiores a 7%, 8.5% e 10.50% respectivamente. Apesar de nas medidas de Basileia o cumprimento destes rácios ser apenas exigível a partir de 1 de Janeiro de 2013, por imposição do Banco de Portugal e do Memorando de Entendimento, os bancos nacionais são obrigados a cumprir e a reportar desde o final do exercício de 2011.

O rácio de alavancagem é calculado pela divisão do montante de Capital *Tier 1* pelo montante total de exposição<sup>7</sup>, onde todos os valores apresentados derivam de nossos cálculos, sendo que o limite mínimo a observar é de 3%. Embora o período de transição para este rácio tenha iniciado em 1 de Janeiro de 2011, a obrigatoriedade da sua divulgação inicia-se em 1 de Janeiro de 2013. Para fortalecer este indicador também se calculou o rácio de autonomia financeira, ou o Capital próprio pelo Ativo, sendo que como *benchmark* utilizamos a média nacional para cada um dos anos, bem como o rácio de cobertura por provisões, isto é, a cobertura do montante de crédito vencido a 90 dias pelas provisões de crédito, que terá que ser superior a 70%. Infelizmente, nos relatórios semestrais de 2013, ainda não é feita qualquer menção ao rácio de alavancagem, embora alguns relatórios mencionem que adotaram procedimentos com vista ao seu cumprimento.

À semelhança do regime de transição do Rácio de Alavancagem, também o regime transitório subjacente à implementação dos mecanismos de liquidez previstos, estabeleceu um período de observação tanto para o Rácio de Cobertura de Liquidez como para o rácio de Financiamento Líquido Estável com início a 1 de Janeiro de 2011, sendo estes efetivamente introduzidos a 1 de Janeiro de 2015 e a 1 de Janeiro de 2018, respectivamente. O rácio de cobertura de liquidez é calculado pela divisão entre o montante de Ativos Altamente Líquidos pelas saídas de cash-flow até 30 dias. Já o rácio de financiamento estável será o montante de financiamento disponível pelo montante de financiamento requerido, sendo que este última montante é definido pelas autoridades supervisoras, mas apenas a CGD reportou o cumprimento deste rácio para o exercício de 2012. Na falta do reporte destes valores, optamos por validar os indicadores de liquidez com recurso ao valor de *gap* de liquidez até a um mês (ou à vista) e a 12 meses que é dado pelo rácio da diferença entre os Ativos Líquidos e os Passivos Voláteis e a diferença entre o Ativo Total e os Ativos Líquidos, que não deverá ser inferior a -20%. Em determinados casos onde não houve o reporte deste valor, colmatamos a sua ausência com recurso aos nossos cálculos. Também será utilizado o rácio de transformação, ou seja, o rácio do valor de Crédito total pelo valor de Depósitos total, que não deverá ser superior a 150% (ótimo valor a observar: 120%), conforme indicações do Banco de Portugal

Como já referido na nossa análise, consideraremos um processo de ERM de um banco mais eficiente se observar as componentes do COSO ERM e cumprir com as quatro categorias de

---

<sup>7</sup> O valor considerado pelo autor para o total de exposição é o de *Exposure at Default* – Exposição Máxima ao Risco de Crédito



## *Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas: Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

objetivos (o que implica cumprir com os *benchmarks* definidos para os objetivos operacionais e de *compliance*).

Como o processo de ERM para ser mais eficiente precisa de cumprir os rácios mínimos do novo Acordo de Basileia, testar-se-á qual o impacto a nível do desempenho, recorrendo para tal aos indicadores ROE e ROA. Igualmente será verificado, que caso haja uma entidade que não cumpra um ou mais dos rácios, como será o seu comportamento em termos de desempenho.

Verificadas ou não as condições apresentadas acima, testar-se-á como têm evoluído os indicadores de desempenho selecionados ao longo dos anos, retirando posteriormente as necessárias conclusões.

Validar-se-á igualmente o fator dimensão da instituição financeira, isto é, se por possuir uma ativo mais reduzido, como será o seu cumprimento dos objetivos do processo de gestão de risco, e se o seu desempenho está ou não em linha com o das instituições de maior dimensão.

Para validar as hipóteses enunciadas no primeiro ponto deste capítulo, e obter os resultados dos procedimentos de análise enunciados, ir-se-á recorrer aos dados junto da APB e nos relatórios e contas dos bancos relativos aos anos de 2011, 2012 e 1º semestre de 2013.

A opção por este método de análise nasce da vontade de fornecer resultados concretos e objetivos, de fácil tratamento e obtenção, ao invés das conclusões subjetivas retiradas pelo meio dos inquéritos e entrevistas.

No capítulo seguinte vai-se apresentar os resultados da análise efetuada.



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

**Capítulo III – Análise de Resultados**



### 3. Análise de Resultados

Estudada a literatura que nos permita obter uma boa compreensão do tema a estudo, escolhida a metodologia, definidas as hipóteses de investigação e revisto o objeto e o método de análise, resta-nos por em prática este último e retirar as devidas ilações e conclusões com vista a responder às hipóteses de investigação levantadas. O triénio de 2011-2013 em análise, caracteriza-se principalmente por ser um período de forte agitação económica e financeira a nível nacional, pelo que, faz todo o sentido, deixar registado um pequeno enquadramento macroeconómico deste período, porque acredita-se, muitos dos resultados a apresentar poderão ter sido enviesados pela conjuntura económica vivida em Portugal.

#### 3.1. Enquadramento Macroeconómico: Triénio 2011-2013

A crise da dívida soberana, que atingiu inicialmente a Grécia e a Irlanda, estendeu-se a Portugal e a Espanha no final do 1º semestre de 2010. Neste contexto, em 17 de maio de 2011, assistiu-se à assinatura do Memorando de Entendimento entre o Estado Português e o conjunto formado pela Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional, que definiu as condições do Programa de Assistência Económica e Financeira ao nosso País. O referido Memorando definiu, também, como é bem conhecido, orientações específicas para o setor financeiro português.

Os bancos portugueses tiveram de preparar planos de financiamento e de capital tendo em vista o cumprimento de um conjunto de objetivos, nomeadamente os estabelecidos no Plano de Assistência Financeira e comunicados pelo Banco de Portugal. Esses objetivos são:

- Solvabilidade: Core Tier I mínimo de 9% em 2011 e de 10% em 2012, considerando as regras de Basileia II;
- Liquidez:
  - Rácio de transformação inferior a 120% em dezembro de 2014;
  - Redução da utilização de *funding* do Banco Central Europeu no médio prazo;
  - *Stable funding ratio* de 100% em dezembro de 2014.

Relembra-se que se irá utilizar nesta análise como *benchmark* os rácios mínimos de Basileia III, dado ser o acordo vigente.

Como já anteriormente mencionado, em Portugal, 2011 marcou o início do processo de ajustamento da economia. Este é caracterizado por uma redução do défice orçamental, bem como por uma desalavancagem gradual do setor privado, incluindo do setor bancário.

A atividade económica em 2011 decresceu 1,6%, salientando-se o facto de se terem registado variações em cadeia negativas em cada um dos trimestres do ano. Este desempenho resultou do contributo negativo do consumo privado, do consumo público e da forte queda do investimento, apesar do bom comportamento das exportações líquidas.



Os desafios de redução do défice orçamental e a consequente aprovação e implementação de medidas de austeridade enquadradas no Programa de Apoio Económico e Financeiro a Portugal induziram um contributo negativo destas componentes para o crescimento económico.

Pela positiva, saliente-se o contributo do comércio externo. Por um lado, as exportações apresentaram um crescimento significativo de 7,4%, por outro, as importações diminuíram 5,5%. Este comportamento deveu-se, em parte, ao aumento da procura externa, apesar do abrandamento da economia mundial. Por seu lado, a redução das importações explica-se, sobretudo, pela queda da procura interna.

Os Depósitos Totais tiveram um acréscimo de 11,3%, o que representou uma aceleração em comparação com o verificado nos dois anos anteriores, para o que contribuiu, em especial, o comportamento dos Depósitos de Particulares e Emigrantes. Observou-se um decréscimo de 2,8% do Crédito Interno Total. O Crédito às Administrações Públicas, líquido de Passivos face à Administração Central diminuiu 31,1%, enquanto o crédito a Sociedades Não Financeiras contraíu 3,6% e o Crédito a Particulares caiu 2,2%.

Em 2012, a conjuntura económica e financeira, continua a ser desfavorável, sendo, sobretudo, marcada pela execução do programa de ajustamento económico e financeiro. A desalavancagem em curso no setor privado financeiro e não financeiro, conjugada com uma política orçamental fortemente restritiva e com o arrefecimento da atividade na Zona Euro, contribuíram para uma contração real do PIB de 3,2%, com recuos significativos do consumo e do investimento e com um aumento do desemprego para valores próximos de 16% da população ativa.

O investimento voltou, por sua vez, a registar uma forte queda, de 15,2% (-13,8% no ano anterior), comum a todos os setores institucionais. Este agregado foi penalizado não apenas por condições de financiamento restritivas mas, também, por um recuo na procura de crédito por parte das famílias e empresas. O esforço de desalavancagem e, no caso das empresas, as perspetivas negativas para a procura, terão sido determinantes nesta evolução. Para esta redução das necessidades externas líquidas de financiamento contribuíram todos os setores, com as famílias e o setor financeiro a aumentarem a respetiva capacidade líquida de financiamento e com as sociedades não financeiras e as Administrações Públicas a reduzirem as suas necessidades líquidas de financiamento.

O défice público deverá ter atingido um valor próximo da meta (revista) de 5% do PIB em 2012, não obstante o desvio significativo da receita face aos valores orçamentados (cerca de 880 milhões de euros no caso da Administração Central e Segurança Social).

As avaliações positivas da execução do programa de ajustamento e a ação estabilizadora do BCE contribuíram para uma melhoria gradual das condições financeiras enfrentadas pela economia portuguesa, expressa numa redução significativa das yields da dívida pública e dos



*spreads* de crédito, bem como na reabertura dos mercados de dívida *wholesale* para empresas e bancos.

Por fim, em 2013 o ritmo de contração da economia portuguesa foi menos acentuado do que o observado durante o final de 2012. No 1º trimestre de 2013 o PIB registou uma queda de 0.4% face ao último trimestre de 2012, o que corresponde em termos homólogos, a uma redução de 4%. Segundo as projeções do Banco de Portugal o PIB português para o ano de 2013 deverá reduzir-se em 2% não obstante o bom desempenho das exportações. Os indicadores publicados continuam a apontar para uma queda da atividade. A taxa de desemprego situou-se em junho em 17.4%, contra os 17.8% alcançados em Abril segundo o Eurostat. A taxa de inflação homóloga, que havia encerrado 2012 em 1.9%, baixou perto do final da primeira metade de 2013 para 1.2%.

### 3.2. Análise dos Resultados

O ano de 2011, como se apresentou no ponto anterior, foi um ano particularmente difícil, e o setor bancário não foi exceção. Dos seis bancos em análise, apenas dois (o BIG e o BST), apresentaram a totalidade dos indicadores de desempenho em análise positivos, pelo que resta-nos analisar como se portou o processo de gestão de risco de cada instituição. Lembra-se que em análise estão uma gama de indicadores de capital, de alavancagem e de liquidez.

Como se pode verificar, pela consulta da tabela de análise nº1 na página seguinte, na coluna mais à esquerda encontram-se todos os indicadores que se irão estudar, na coluna subsequente, os *benchmarks* adotados para testar a eficiência, e nas colunas seguintes, os valores que cada instituição financeira apresenta nos seus R&C para cada indicador, com algumas exceções que se explicaram a seguir.

Com a assinatura do Memorando de Entendimento, as instituições financeiras nacionais foram abrangidas, mediante imposição e controlo pelo Banco de Portugal, por regras e rácios mais apertados em termos de capital, nomeadamente, *Capital Core Tier I*. Embora, neste estudo em particular, se tenha utilizado como *benchmark* os valores a atingir em 2019 (7,0% - *Core Tier I* + *buffer*), esta imposição por parte do Banco de Portugal, antecipa-se a essa data, obrigando que a generalidade do setor bancário português, cumpra desde 2011, com o rácio mínimo de Basileia III. Quanto aos restantes indicadores de capital, todos os bancos em análise cumprem com o valor mínimo exigido para o rácio *Tier I*, porém, a nível do *Total Capital Ratio* ou rácio de solvabilidade apenas o BPI, o BCP e o BST (embora apresenta um valor muito aproximado) não o cumprem, contudo estão acima do limite imposto por Basileia III quando as suas medidas entrarem em vigor a 01 de Janeiro de 2013. As dificuldades no acesso a financiamento nos mercados internacionais, as novas exigências de capital e de desalavancagem impostas pelo Memorando de Entendimento e o ambiente macroeconómico e financeiro adverso condicionaram o cumprimento deste indicador.



Enterprise Risk Management e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

		(milhares de euros)					
<b>2011</b>	<b>Benchmarks</b>	<b>Banco BPI</b>	<b>Millennium BCP</b>	<b>BES</b>	<b>Big</b>	<b>CGD</b>	<b>Santander Totta</b>
Ativo Líquido		42.955.917,00	93.482.079,00	80.237.372,00	828.983,00	120.565.281,00	40.115.000,00
Capital Próprio		822.388,00	4.374.371,00	6.192.475,00	67.234,00	5.337.253,00	1.963.475,00
Fundos Próprios		2.321.000,00	5.263.000,00	6.020.000,00	146.510,41	8.007.000,00	2.135.000,00
Fundos Próprios de base		2.272.500,00	4.788.000,00	6.171.000,00	146.332,48	6.229.000,00	2.141.000,00
Exposure at Default		42.147.729,00	-	85.864.889,00	677.208,00	107.123.381,00	51.332.741,00
<b>Risco de Crédito</b>							
Rácio de crédito vencido há mais de 90 dias		2,40%	4,50%	2,74%	0,19%	3,90%	2,16%
Rácio de crédito em risco		3,20%	10,10%	6,59%	N/D	6,90%	2,84%
<b>Indicadores de Capital</b>							
Core Tier 1	7% (4,5% + 2,5%*)	9,20%	9,30%	9,20%	32,50%	9,50%	9,10%
Tier 1	8,5% (6,0% + 2,5%*)	9,00%	8,60%	9,40%	32,50%	9,00%	10,30%
Rácio Solvabilidade	10,50%	9,30%	9,50%	10,70%	32,50%	11,60%	10,30%
*almofada de conservação de capital							
<b>Indicadores de Alavancagem</b>							
Rácio de Alavancagem	3%*	5,39%	N/D	7,19%	21,61%	5,81%	4,17%
Autonomia Financeira	5,3% (média Banca Nacional)	1,91%	4,68%	7,72%	8,11%	4,43%	4,89%
Rácio de Cobertura por Provisões	70% (maior ou igual)	93,60%	109,10%	141,00%	115,07%	116,50%	107,10%
<b>Indicadores de Liquidez</b>							
Rácio de Cobertura de Liquidez (LCR)	100% (maior ou igual)	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Rácio de <i>funding</i> estável líquido (NSFR)	100% (maior ou igual)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Gap Liquidez (1 mês)	Não inferior a -20%	-14,71%	N/D	-3,45%	50%	-1,90%	-11,71%
Gap Liquidez (12 Meses)	Não inferior a -20%	8,45%	-8,20%	1,32%	50%	-4,57%	5,70%
Créditos/Depósitos	Não superior a 150%	109,00%	144,80%	141,00%	36,16%	122,20%	138,80%
<b>Indicadores de Eficiência Operacional</b>							
Cost-to-income	menor ou igual a 60%	63,30%	58,60%	57,9%	43,42%	62,60%	57,50%
Custos c/Pessoal / Prod Bancário		36,10%	31,90%	30,10%	26,64%	32,70%	33,63%
<b>Indicadores de Desempenho</b>							
Return on Equity (ROE)		-13,2%	-22,00%	-0,1%	2,86%	-8,00%	2,30%
Return on Asset (ROA)		-0,4%	-0,80%	0,00%	0,29%	0,43%	0,10%

Tabela 1 – Tabela de Análise nº1





Em termos dos rácios de alavancagem, como o BCP não reportou nos seus relatórios o valor de exposição máxima ao risco de crédito não nos foi possível calcular o valor do *leverage ratio*, pelo que para esta instituição teremos que nos guiar apenas pelos valores dos restantes indicadores. Ora, em termos do denominado *leverage ratio*, toda a nossa amostra apresenta valores acima dos 3%, mínimo indicativo ainda em estudo do acordo de Basileia III. Por forma a reforçar este nosso cálculo e na ausência do valor para o rácio de alavancagem, adotamos mais dois outros indicadores, o de autonomia financeira e o rácio de cobertura de provisões. Academicamente, defende-se que o valor de autonomia financeira deveria situar-se acima dos 35%, mas efetuando a média para a banca nacional, e alargando mesmo à mundial, atesta-se que esta média não chega a passar sequer os 10%, pelo que, se adotou como *benchmark* a média nacional em 2011 de 5.3%. Apenas, o BES e o BIG apresentam valores superiores à média com 7.72% e 8.11% respectivamente, sendo que no extremo oposto temos o BPI com 1.91%! Em termos do *provision coverage ratio*, também se verifica que da amostra o BPI é igualmente o banco que apresenta o menor valor, apesar de estar acima do mínimo dos 70%, enquanto que os restantes bancos, estão todos acima dos 100%.

Relativamente ao último dos nossos indicadores de teste de eficiência do ERM, o de Liquidez, lamentavelmente, não é de todo possível retirar ilações quanto aos rácios de Basileia LCR e NSFR dada a não obrigatoriedade de reporte quanto ao exercício de 2011 (nos próximos exercícios, verificar-se-á que algumas das instituições já divulgam informação quanto ao LCR), pelo que procurou-se obviar esta limitação recorrendo ao valor de *gap* de liquidez à vista (que não poderá ser inferior a -20%) e o rácio de transformação, que não poderá ser superior a 150% (por imposição do Memorando de Entendimento em Dezembro de 2014, o valor deste rácio terá que não superior a 120%). Como se pode confirmar pela consulta da tabela de análise nº1 supra, toda a nossa amostra preenche os requisitos mínimos, e com o BPI, BIG e BST a apresentar valor de rácio de transformação inferior à meta para 2014.

Em suma, no que concerne ao objetivo de *compliance*, temos que o BPI, BES, o BIG e a CGD reportam valores acima dos *benchmarks* definidos, incluindo se neste grupo o BST pois não cumpre com o valor de *Total Capital* para 2019 por apenas 0.2 p.p, mas cumpre com o limite mínimo exigível à data de entrada em vigor em 1 de Janeiro de 2013.

Foi mencionado previamente que para efeitos deste estudo, ir-se-á considerar um processo de ERM como mais eficiente aqueles que, para além de apresentar as componentes evidenciadas no seu relatório de cumprimento do Código de Governo das Sociedades, satisfaçam igualmente as quatro categorias de objetivos (estratégica, de reporte, operacional, e de *compliance*). Presumindo-se o cumprimento do objetivo de reporte, dada a certificação legal de contas sem reservas para cada instituição financeira em todos os anos, e analisada conformidade com normas e regulamentos, pela forma desta análise de dados procurou-se validar o cumprimento dos outros dois. O objetivo operacional é validado pela análise do valor



do rácio *cost-to-income*, ou rácio de eficiência, que mede o peso dos custos operacionais sobre o produto bancário, que otimamente deverá situar-se abaixo da faixa dos 60%, e fazendo igualmente um paralelo aos rácios de desempenho. Acima deste limite temos o BPI e a CGD embora apenas ligeiramente, com 63.3% e 62.6% respectivamente. A exposição à dívida soberana grega e a outros factos não recorrentes como a transferência parcial do fundo de pensões poderão estar por detrás deste desempenho inferior ao esperado por parte do BCP e BES.

No início do ponto 2.5.4. fizemos referência há elevada correlação entre as diferentes categorias de objetivos, em que determinado objetivo poderia cair em mais que uma categoria. Ora, para a generalidade dos bancos da nossa amostra, é mencionado no capítulo dedicado à estratégia em cada R&C os seguintes objetivos estratégicos para o período de 2011 a 2015:

- Reforço da saúde financeira (Solvência e Liquidez);
- Desalavancagem do Balanço;
- Melhoria da eficiência operacional;
- Recuperação e sustentação dos níveis de rentabilidade.

Como se pode constatar, pela análise aos objetivos de *compliance* e de eficiência operacional já estamos a validar os três primeiros objetivos estratégicos e ao analisarmos o último estamos a efetuar uma ponte para aquilo que é o grande objetivo do estudo, o impacto do ERM no desempenho das instituições financeiras

As instituições financeiras que apresentam conformidade com os mínimos exigidos em termos de capital, alavancagem e liquidez, e são mais eficientes em termos de gestão de recursos são o BES, o BIG e o BST, pelo que para finalizarmos a análise da componente estratégica temos que analisar a rentabilidade destes bancos para o ano de 2011.

Em termos de desempenho, quer a nível macroeconómico, quer a nível da banca portuguesa, o desempenho foi tudo menos positivo. Na nossa amostra, apenas o BIG e o BST apresentam a totalidade dos indicadores de desempenho positivos. Os restantes bancos apresentam rentabilidades e resultados negativos, sendo o BCP aquele que apresenta o pior desempenho. A dificuldade de acesso ao financiamento nos mercados externos, o processo de desalavancagem dos balanços, os esforços de melhoria e reforço de capital e liquidez, os sucessivos *downgrades* de *rating* da economia portuguesa e de entidades estratégicas nacionais, e o sentimento de incerteza crescente na Europa, e a transferência parcial dos fundos de pensões explicam em parte o mau desempenho.

Temos assim, que a hipótese teórica, e globalmente aceite de que um bom e eficiente processo de gestão de risco implica um bom desempenho se verifica, com o BIG e o BST a apresentarem um processo de gestão de riscos mais eficiente dado que possuem as oito componentes do processo de gestão de risco e cumprem com as quatro categorias de objetivos e resultando em rentabilidades positivas. De salientar de que os resultados



divulgados foram fortemente influenciados pelo ano conturbado que foi o de 2011 para a economia portuguesa, e para os bancos nacionais. Veja-se o caso concreto do BES, uma instituição financeira que apresentou bons níveis de solvência, liquidez, alavancagem e eficiência operacional, mas apresentou resultados e rendibilidades negativas explicadas por perdas de natureza extraordinária e não recorrentes.

A antecipação e reforço por parte do Banco de Portugal, em virtude do Programa de Assistência Económica e Financeira assinado, de alguns dos indicadores em análise, estará na base do cumprimento da generalidade dos rácios por parte das instituições financeiras nacionais, todavia, os esforços de desalavancagem e de reforço de capital e liquidez tiveram impacto a nível do desempenho dos Bancos.

Em 2012 prosseguem os esforços de consolidação orçamental e de desalavancagem dos balanços nas instituições financeiras, sendo que, o comportamento a nível dos indicadores estudados teve uma evolução positiva.

Consultando a tabela de análise nº2 na página seguinte, os indicadores de capital, a maior parte dos bancos em análise apresenta valores superior a 10% para todos os indicadores de capital, demonstrando o esforço de reforço dos níveis de capital por parte das instituições financeiras, e o cumprimento da imposição do Banco de Portugal para 2012, conforme indicação do programa de assistência, exceção feita, o BST em termos de *Core Tier I*, que embora por apenas 0.1 p.p. não atinge os 10% nesse rácio, mas mesmo assim, supera em grande medida o *benchmark* adotado. O BST não faz qualquer menção ao facto de não ter atingido os 10% de *Core Tier I* para o exercício de 2012 nos seus relatórios. Estes bons resultados devem-se aos planos de recapitalização prosseguidos pelos bancos ao abrigo da linha prevista no Programa de Assistência Económica e Financeira, por meio de aumento do capital social, com a exceção do BST, e o já mencionado processo de desalavancagem.

Passando aos indicadores de alavancagem, não houve igualmente neste exercício qualquer reporte por parte do BCP relativamente ao valor de exposição máxima ao risco de crédito, pelo que não se calculou para esta instituição o rácio de alavancagem. Para o rácio de autonomia financeira, mais uma vez se adotou a média nacional como *benchmark* que para este ano em concreto se situou nos 6.0%. Retomando a análise, verifica-se que todas as instituições financeiras apresentam valores de *leverage ratio* e de rácio de cobertura de provisões superiores aos limites mínimos, sendo que, os valores do rácio de alavancagem apresentam uma tendência de crescimento face ao ano anterior, enquanto os valores do *provision coverage* apresentam uma tendência de queda. O crescimento do primeiro rácio é explicado pelo reforço de capital, em particular dos fundos próprios de base, e relativo abrandamento da exposição máxima ao risco de crédito, em virtude de um menor ritmo e menor volume de contratação de novas operações de crédito refletindo a nova abordagem adotada pela generalidade da banca nacional, contudo, a queda do segundo deve-se à conjuntura recessiva experienciada o que se reflete numa maior deterioração do crédito, isto é, aumento do crédito vencido, o que implica o



Enterprise Risk Management e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

		(milhares de euros)					
<b>2012</b>	<b>Benchmarks</b>	<b>Banco BPI</b>	<b>Millennium BCP</b>	<b>BES</b>	<b>Big</b>	<b>CGD</b>	<b>Santander Totta</b>
Ativo Líquido		44.564.582,00	89.744.039,00	83.690.828,00	1.026.193,00	116.856.502,00	38.527.243,00
Capital Proprio		2.060.645,00	4.000.187,00	7.732.744,00	172.301,00	7.280.046,00	2.325.091,00
Fundos Próprios		3.674.597,00	6.579.072,00	6.471.000,00	161.483,39	7.926.000,00	2.062.000,00
Fundos Próprios de base		3.735.104,00	6.773.196,00	6.438.000,00	161.483,39	7.629.000,00	2.069.000,00
Exposure at Default		43.739.317,00	-	82.983.115,00	840.081,00	99.122.287,00	43.091.212,00
<b>Risco de Crédito</b>							
Rácio de crédito vencido há mais de 90 dias		3,30%	6,20%	3,90%	0,14%	5,70%	3,51%
Rácio de crédito em risco		4,20%	13,10%	9,44%	N/D	9,40%	4,32%
<b>Indicadores de Capital</b>							
Core Tier 1	7% (4,5% + 2,5%*)	15,00%	12,40%	10,50%	31,90%	11,60%	9,90%
Tier 1	8,5% (6,0% + 2,5%*)	14,90%	11,70%	10,40%	31,90%	11,20%	11,40%
Rácio Solvabilidade	10,50%	15,00%	12,70%	11,30%	32,00%	13,60%	11,40%
*almofada de conservação de capital							
<b>Indicadores de Alavancagem</b>							
Rácio de Alavancagem	3%*	8,54%	N/A	7,76%	19,22%	7,70%	4,80%
Autonomia Financeira	6,0% (média Banca Nacional)	4,62%	4,46%	9,24%	16,79%	6,23%	6,03%
Rácio de Cobertura por Provisões	70% (maior ou igual)	82,00%	101,60%	136,90%	134,02%	100,60%	98,40%
<b>Indicadores de Liquidez</b>							
Rácio de Cobertura de Liquidez (LCR)	100% (maior ou igual)	N/D	Cumpre	Cumpre	Cumpre	N/D	N/D
Rácio de <i>funding</i> estável líquido (NSFR)	100% (maior ou igual)	N/A	N/A	N/A	N/A	Cumpre	N/A
Gap Liquidez (1 mês)	Não inferior a -20%	-14,38%	N/D	1,03%	88%	5,66%	-13,83%
Gap Liquidez (12 Meses)	Não inferior a -20%	-12,52%	2,90%	-1,70%	88%	-4,32%	5,77%
Créditos/Depositos	Não superior a 150%	106,00%	128,70%	137,00%	35,43%	114,00%	126,60%
<b>Indicadores de Eficiência Operacional</b>							
Cost-to-income	menor ou igual a 60%	48,10%	66,60%	57,2%	26,54%	58,40%	46,50%
Custos c/Pessoal / Prod Bancário		25,30%	37,20%	23,20%	18,91%	30,90%	26,10%
<b>Indicadores de Desempenho</b>							
Return on Equity (ROE)		12,9%	-35,40%	1,2%	26,86%	-5,30%	6,40%
Return on Asset (ROA)		0,8%	-1,30%	0,12%	3,47%	-0,29%	0,20%

Tabela 2 – Tabela de Análise nº2



aumento da imparidade sobre o crédito. Em termos de rácio de autonomia financeira, abaixo da média nacional temos o BPI e o BCP, e no sentido inverso temos o BES e o BIG com valores acima dos 9%. Com a exceção do BCP, todas as instituições financeiras apresentam um crescimento no valor deste rácio decorrente dos já mencionados planos de recapitalização e desalavancagem dos balanços. O resultado líquido negativo de 1.219 milhões de euros apresentado pelo BCP influenciou negativamente o valor do seu rácio.

O terceiro dos indicadores de Basileia III, o de Liquidez, os bancos da nossa amostra, tal como no exercício de 2011, superam os limites definidos, com o acrescento de que o BCP, BES e BIG reportam nos relatórios o cumprimento do rácio de LCR, e a CGD o cumprimento do NSFR. O rácio de transformação, Créditos pelos Depósitos, confirma a tendência para o ano de 2012 de diminuição do volume e montante de Crédito aos clientes particulares e reforço nos depósitos particulares, pelo que naturalmente se observa uma diminuição neste rácio para as instituições estudadas. Acima ainda do limite ótimo a atingir até Dezembro de 2014, temos apenas o BCP, BES e o BST. O *gap* de liquidez à vista também reflete a tendência de reforço, com os bancos a evidenciar melhorias neste indicador, havendo apenas um ligeiro agravamento no BST, mas mesmo assim acima do *benchmark*. Em termos de disponibilidade de liquidez a 12 meses verifica-se que face ao *gap* de liquidez à vista o BPI e o BST melhoram a sua situação líquida, o BIG permanece igual, enquanto que para o BES e CGD agrava-se.

No global pode-se concluir que houve um reforço nos valores apresentados pelos bancos para os indicadores estudados face a 2011, com o BES, BIG, CGD e BST a reportarem rácios acima dos *benchmarks* selecionados. Também se irá incluir o BPI, que embora não apresente um rácio de autonomia financeira superior à média, o valor do rácio de alavancagem, o rácio adotado pelo Acordo de Basileia III, é superior aos 3% estabelecidos. O rácio de autonomia financeira apesar de ser importante e interessante de analisar, é mais tido em conta como forma de conferir robustez ao nosso cálculo do *leverage ratio*. O BCP vai ser excluído porque nada se conseguiu concluir quanto ao rácio de alavancagem e o rácio de autonomia financeira é inferior à média.

Prosseguindo com a análise da utilização eficiente dos recursos operacionais, com a exceção do BCP, as restantes instituições apresentam valores do rácio *cost to income* inferiores ao *benchmark*, e em queda face ao ano anterior. Tal facto deve-se à diminuição do peso dos custos com pessoal no rácio fruto da redução do número médio de colaboradores e das remunerações variáveis e do aumento do produto bancário.

Vista a conformidade e a eficiência operacional falta-nos então terminar a análise à rentabilidade por forma a validar o cumprimento do objetivo estratégico pelas instituições financeiras. Como aconteceu no exercício de 2011, verifica-se igualmente a existência de uma instituição financeira, que apesar da conformidade com as regras de Basileia III e da eficiência operacional, apresenta rentabilidades negativas, trata-se da CGD, que embora, apresente melhorias em termos operacionais e de produto bancário, o efeito negativo do reforço das



imparidades de crédito e da queda da margem financeira teve como consequência rendibilidades de capital próprio e de ativo negativas. Mas excetuando este caso, os restantes bancos demonstram uma melhoria face a 2011, exceção feita ao BCP. Pormenorizando face a 2011 assistimos a uma recuperação e melhoria dos indicadores de rendibilidade, com o BPI, o BES a passarem de uma rendibilidade negativa para positiva, o BIG e o BST a reforçarem as suas posições, a CGD embora ainda apresente valores negativos também apresentou uma melhoria na sua rendibilidade, observando-se apenas no BCP um agravamento.

Tal como em 2011, registamos que para aquelas instituições bancárias que integram as oito componentes do ERM na sua estrutura e que cumprem com as quatro categorias de objetivos que o seu desempenho foi positivo. Para o exercício de 2012 temos o BPI, o BES, o BIG, o BST e a CGD com melhores níveis de eficiência, um progresso face ao ano anterior onde só tínhamos dois bancos.

Porém pela análise dos dados de 2012, permanece ainda a ideia de 2011, que a conjuntura económica experienciada poderá ter enviesado os resultados obtidos, nomeadamente ao nível dos rácios de rendibilidade observados. Contudo, pela análise destes dois exercícios fica patente e claro, que a maior ou menor eficiência do processo de ERM afeta o desempenho da instituição financeira, e que a introdução das novas regras de Basileia III, no caso português antecipadas e reforçadas por meio do programa de assistência financeira, influenciaram decisivamente a performance do setor bancário nacional.

Resta-nos analisar o 1º semestre de 2013 e verificar se as tendências dos dois últimos anos permanecem. Os dados analisados podem ser consultados na tabela de análise nº 3 na página seguinte. Escolheu-se analisar o primeiro semestre porque, embora não se possa tirar as mesmas conclusões que se retiraria de uma análise anual, alguns dos bancos em análise não emitem ou ainda não tinham emitido relatório e contas para o 3º trimestre de 2013 à data da realização desta análise. Infelizmente, o BIG só divulgou as suas demonstrações financeiras pelo que não se poderá realizar uma análise completa para esta instituição.

O ano de 2013, não se configurou como sendo muito melhor que os seus dois predecessores. Continua a observar-se a situação recessiva da economia portuguesa, apesar do aparecimento de alguns sinais de melhoria, porém, ainda sem efeitos de nota. A atividade na zona Euro denota ainda alguns sinais de abrandamento, o que consequentemente afeta a atividade nacional. A redução das taxas de juro de referência pelo BCE, contribuiu para a redução das margens financeiras das instituições com ativos indexados a estas taxas, apesar de ter contribuído para a melhoria dos índices de confiança das famílias e empresas. Passemos então à análise da nossa amostra, no 1º semestre de 2013.

Como já vinha sendo demonstrado pela análise dos anos anteriores, no que concerne aos indicadores de capital, os bancos em análise têm correspondido ao desafio imposto pelas autoridades europeias e nacionais e têm reportado rácios de capital acima dos limites



Enterprise Risk Management e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

							(milhares de euros)
<b>1º Semestre 2013</b>	<b>Benchmarks</b>	<b>Banco BPI</b>	<b>Millennium BCP</b>	<b>BES</b>	<b>Big</b>	<b>CGD</b>	<b>Santander Totta</b>
Ativo Líquido		43.167.399,00	83.944.000,00	96.388.000,00	1.243.407,00	112.684.000,00	39.033.000,00
Capital Próprio		2.190.301,00	3.416.526,00	7.231.742,00	165.958,00	7.106.000,00	2.373.524,00
Fundos Próprios		3.522.027,00	6.584.000,00	6.293.000,00	N/D	7.926.000,00	2.255.000,00
Fundos Próprios de base		3.603.496,00	5.816.000,00	6.124.000,00	N/D	7.629.000,00	2.262.000,00
Exposure at Default		40.272.783,00	102.210.020,00	83.479.532,00	N/D	94.059.781,00	42.469.579,00
<b>Risco de Crédito</b>							
Rácio de crédito vencido há mais de 90 dias		3,40%	6,80%	5,10%	N/D	5,90%	3,60%
Rácio de crédito em risco		4,90%	12,60%	10,70%	N/D	10,20%	5,40%
<b>Indicadores de Capital</b>							
Core Tier 1	7% (4,5% + 2,5%*)	15,20%	12,50%	10,40%	N/D	11,60%	10,90%
Tier 1	8,5% (6,0% + 2,5%*)	15,10%	11,90%	10,10%	N/D	11,20%	12,70%
Rácio Solvabilidade	10,50%	15,30%	13,50%	10,70%	N/D	13,60%	12,60%
*almofada de conservação de capital							
<b>Indicadores de Alavancagem</b>							
Rácio de Alavancagem	3%*	8,95%	5,69%	7,34%	N/D	8,11%	5,33%
Autonomia Financeira	6,0%	5,07%	4,07%	7,50%	13,35%	6,31%	6,08%
Rácio de Cobertura por Provisões	70% (maior ou igual)	78,00%	85,20%	120,40%	N/D	98,10%	105,00%
<b>Indicadores de Liquidez</b>							
Rácio de Cobertura de Liquidez (LCR)	100% (maior ou igual)	N/D	Cumpre	Cumpre	N/D	N/D	N/D
Rácio de <i>funding</i> estável líquido (NSFR)	100% (maior ou igual)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Gap Liquidez (1 mês)	Não inferior a -20%	-15,70%	N/D	0,46%	N/D	-0,17	-17,16%
Gap Liquidez (12 Meses)	Não inferior a -20%	2,37%	3,10%	-2,30%	N/D	-0,03	-20,31%
Créditos/Depósitos	Não superior a 150%	101,00%	123,00%	125,00%	N/D	110,50%	126,70%
<b>Indicadores de Eficiência Operacional</b>							
Cost-to-income	menor ou igual a 60%	50,20%	76,90%	57,3%	N/D	70,10%	55,90%
Custos c/Pessoal / Prod Bancário		31,62%	43,10%	29,50%	N/D	40,00%	32,89%
<b>Indicadores de Desempenho</b>							
Return on Equity (ROE)		5,2%	-32,30%	-6,5%	N/D	-5,55%	2,80%
Return on Asset (ROA)		0,4%	-1,00%	-0,56%	N/D	-0,35%	0,10%

Tabela 3 – Tabela de Análise nº3



definidos, pelo que nada nos faz crer que no final do ano a situação se inverta. Os planos de recapitalização adotados pelo BPI, BCP, BES e CGD no exercício anterior, e uma redução dos ativos ponderados pelo risco superior à redução dos fundos próprios explicam os atuais valores divulgados e a ligeira variação desde Dezembro 2012 até ao final do 1º semestre de 2013. Nada nos faz crer que haja um agravamento dos valores apresentados para este indicador até ao final do exercício.

Passando aos indicadores de alavancagem, de notar que conseguiu-se obter os valores de exposição máxima ao risco de crédito para o BCP, pelo que se irá efetuar uma análise completa da alavancagem para este banco. Outra ressalva, à falta de dados sobre o valor médio de autonomia financeira para a banca nacional, optou-se por voltar a utilizar a média do ano anterior. Tal como nos anos anteriores, temos verificado que os bancos na generalidade têm cumprido com os 3% do *leverage ratio*. As imposições do Memorando de Entendimento ao nível da desalavancagem do balanço têm certamente concorrido para o cumprimento deste rácio. Aliás de ano para ano observa-se uma tendência crescente nos valores apresentados pelos bancos, pelo que nada faz crer que no final do ano não se observe a mesma tendência. Seguindo, com a análise do indicador de alavancagem, em termos de autonomia financeira não se poderá concluir o mesmo que se concluiu para o anterior rácio, nomeadamente, para o BCP e para BES. A redução no BCP é explicada pela incorporação no seu capital próprio do resultado negativo do passado exercício conjugado com o resultado negativo do atual exercício. Já o BES, também teve que incorporar o efeito negativo do resultado deste ano, combinado com um crescimento do ativo em virtude do aumento do crédito a empresas e dos depósitos a clientes, contudo o seu valor está acima do *benchmark* adotado. Abaixo, tal como no anterior, temos então o BPI e o BCP. Quanto ao BCP tem-se sérias dúvidas que consiga inverter a tendência negativa, dado que a meio do exercício de 2013, já apresenta quase meio milhão de euros negativos em resultado líquido. Para o BPI espera-se que o rácio mantenha a vocação crescente aproximando-se do *benchmark*, dados os resultados positivos e a redução dos ativos ponderados pelo risco, mas não o ultrapassando. Por fim, para o *provision coverage ratio* temos que todas as instituições financeiras apresentam valores acima, porém inferiores aos registados em 31/12/12, com a exceção do BST. Tal significa que o montante total do crédito vencido a mais de 90 dias tem crescido a um ritmo superior ao desejado. Pode-se verificar esse crescimento do crédito vencido pela análise do rácio do risco de crédito vencido há mais de 30 dias. Porém apesar desta diminuição, todos os bancos reportam valores acima dos 70%, pelo que no global, pode-se concluir que os bancos da nossa amostra estão eficientemente alavancados, não se perspectivando que a situação deteriore até ao final do ano.

Em termos de liquidez, embora não se possa dizer que houve melhorias face a Dezembro de 2012, para os rácios disponíveis e para os quais se conseguiu calcular os valores, todos os bancos cumprem com os limites mínimos. Verifica-se uma ligeira deterioração nos valores de *gap* de liquidez à vista, isto é, mais dificuldades na obtenção de recurso a curto prazo, mas





ligeiras melhorias a 12 meses. Uma interessante exceção é o BST que a 12 meses apresenta um rácio de *gap* em redor dos -20%, mesmo em linha com o *benchmark*. Porém, como se tem vindo a extrapolar para o final do ano, os valores de *gap* apresentados levam-nos a presumir que a generalidade dos bancos da análise se encontra devidamente provisionada em termos de liquidez. Ainda relativamente ao BST, o seu rácio de transformação apresenta também um ligeiro agravamento face a Dezembro 2013. Embora o crescimento deste rácio não seja problemático, uma redução superior dos depósitos a clientes à redução do crédito líquido explica a ligeira subida, o agravamento do *gap* poderá perspectivar uma injeção de liquidez no futuro. Quanto aos outros bancos todos eles demonstram melhorias no valor do *coverage ratio*, em virtude da subida generalizada dos montantes de Depósitos a Clientes. Embora a ligeira subida por parte do BST, este ainda permanece abaixo do *benchmark*, tal como aos restantes, sendo que, só dois, o BPI e a CGD atingem o valor ótimo abaixo dos 120%.

Tal como em 2012, conclui-se que existe um cumprimento generalizado dos objetivos de *compliance* apesar dos valores de autonomia financeira de BPI e BCP se situarem abaixo da média, e o valor de *gap* de liquidez a 12 meses de BST bater nos -20%, não se considera que constituam argumentos fortes o suficiente para declarar o seu programa de ERM ineficiente em termos da conformidade com os valores de Basileia, dado também o cumprimento nos demais rácios. Vejamos de seguida o comportamento dos bancos em termos operacionais

O BCP, conforme os anos anteriores, obteve um rácio de eficiência superior ao limite dos 60%, fruto de um produto bancário decrescente de ano para ano, e de custos operacionais igualmente decrescentes mas em muito menor ritmo. Igualmente acima do *benchmark* temos a CGD, fortemente penalizada por uma drástica redução no produto bancário e uma manutenção dos custos operacionais, que impulsionou o crescimento deste rácio em 12 p.p.. A redução do produto bancário foi em parte devido ao elevado nível de indexação do ativo deste banco às taxas de juro de referência do Banco Central Europeu que como já foi mencionado se encontram a um nível reduzido. Face a este cenário não será de se esperar que a CGD consiga inverter este rácio até ao final do ano. Para as demais instituições financeiras, os valores do rácio *cost to income* estão em linha com o observado nos passados anos embora com um ligeiro crescimento, e apesar da instabilidade económica portuguesa não é de esperar que se verifique uma deterioração drástica no valor destes rácios.

Assim sendo, no 1º semestre de 2013 as instituições financeiras que observam as oito componentes e alcançam os objetivos do framework de ERM de reporte, operacional e de *compliance* ERM são o BPI, o BES e o BST. Vejamos então o seu comportamento em termos do objetivo estratégico.

Mais uma vez, e tal como em 2011 e 2012, temos que um banco que apesar de apresentar valores sólidos em termos de capital, alavancagem, liquidez e operacionais tem um desempenho negativo, neste exercício em particular, o BES, não cumprindo portanto com o objetivo estratégico de sustentação das rendibilidades positivas. E igualmente como



consequência da atual conjuntura económica experienciada com efeitos nefastos em termos do produto bancário das instituições financeiras, o que pesa negativamente no resultado dos bancos. Face ao fim do exercício de 2012, verificamos uma ligeira deterioração do ROE e ROA para o BPI e BST, mas tal facto poderá dever-se a estarmos a realizar a análise apenas ao 1º semestre de 2013.

Fazendo então uma sumula da análise, o BCP, o banco que para todos os anos em análise, apresentou o processo de ERM menos eficiente, ao não cumprir com um ou mais das categorias de objetivos, apresentou constantemente resultados e um nível de desempenho negativo. Aliás, para aqueles casos onde não se verificou o cumprimento de pelo menos um deles, particularmente a categoria de objetivos estratégicos, a rendibilidade observada foi sempre negativa. Esta ocorrência deve-se à íntima relação entre os objetivos estratégicos e o desempenho bancário. O principal objetivo estratégico de qualquer conselho de administração, para além do reforço da sustentabilidade da sua instituição, é a melhoria dos seus indicadores de desempenho e consequentemente do valor do banco, por forma a aumentar o retorno aos *stakeholders*. Pelo que se pode presumir que quanto mais eficiente for um processo de gestão de riscos melhor será o seu desempenho, sendo que quanto menor for o seu nível de eficiência menor será a rendibilidade esperada.

Também se constatou que o fator dimensão do banco poderá influenciar os resultados de eficiência do ERM. O BIG, para os dois anos em que se retirou conclusões, obteve sempre dos maiores e mais sólidos valores em termos dos indicadores, dado que o seu ativo é mais reduzido que os dos seus parceiros de análise e portanto os fatores de risco que enfrenta na sua atividade são mais reduzidos e com menor impacto em termos de desempenho. Fruto também da sua dimensão conseguiu igualmente obter dos maiores índices de rendibilidade.

No que respeita ao nível de implementação, todos os bancos, como já foi explicado, possuem um processo de gestão de risco, agora o seu nível de implementação e nível de eficiência, como se pôde constatar pelos parágrafos anteriores, é que poderá variar. Considera-se um ótimo nível de implementação quando todas as oito componentes do *framework* do ERM estão presentes e a funcionar eficientemente de modo atingir as quatro categorias de objetivos mencionadas no dito *framework*. Em teoria todos os bancos têm implementado um processo de gestão de riscos, como se pode verificar pela declaração de cumprimento das normas do Governo das Sociedades, mas na prática, dada a recente crise financeira e bancária e pela diversa revisão literária analisada, a eficiência e a eficácia do processo pode ser apenas aparente. Igualmente da nossa análise, resulta que quanto menor for a dimensão do banco, mais fácil fica o processo de implementação e de gestão dos riscos bancários, dados os níveis sólidos reportados pelo BIG para os indicadores da nossa análise.

Tal como se tinha constatado aquando da análise aos estudos efetuados por Tebogo (2012) e Fang e Xie (2012), para os bancos em análise, o cumprimento das normas do novo Acordo de Basileia teve os seus custos em termos do desempenho obtido, isto é, existe um *trade-off* entre



## *Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas: Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

a obtenção dos valores mínimos impostos para os rácios de Basileia III e os resultados a obter. Os custos dos procedimentos e processos em prática pelos bancos com vista à consecução dos novos rácios de Basileia III, nomeadamente a desalavancagem do balanço, com a redução do volume de crédito concedido e as novas regras para as imparidades do crédito hipotecaram de certa forma o desempenho obtido pelos bancos. As instituições financeiras nacionais apresentam-se desta forma mais sólidas em termos de capital e liquidez, porém, a custa dos seus próprios resultados e rentabilidade, e indirectamente, da economia nacional, pela redução do financiamento à mesma.

No interesse da investigação e o do estudo que se realizou, temos que a eficiência de um processo de gestão de risco, para os bancos analisados, demonstrou ter um impacto positivo em termos de desempenho, isto é, uma instituição apresenta desempenhos positivos quanto mais eficiente for o seu processo de ERM e negativo quanto menos eficiente for. Contudo, é de ressaltar que algumas das rentabilidades negativas apresentadas por alguns bancos estão de uma forma ou de outra fortemente correlacionados com o período económico e financeiro conturbado que se vive a nível nacional e com as imposições do programa de assistência económico e financeiro.



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

**Capítulo IV – Conclusão**



#### 4. Principais Conclusões e Limitações do Estudo

O presente estudo sobre a gestão de risco nos bancos teve como objetivo a análise do seu impacto em termos de desempenho numa seleção de bancos nacionais, cinco dos quais grandes bancos, e um sexto de pequena média dimensão. Nesta análise teve-se por base os dados reportados pelos bancos nos seus relatórios e contas para um conjunto selecionado de indicadores de capital, alavancagem, liquidez e desempenho comparando-os com *benchmarks* que, para o caso, adotaram-se os valores mínimos a aplicar pelo novo Acordo de Basileia, pelo Banco de Portugal e outros aceites na generalidade como ótimos por entidades como a *Accenture*.

Sob a forma de resposta às hipóteses de investigação levantadas irá proceder-se à apresentação das principais conclusões que é possível retirar do desenvolvimento deste estudo, que assentam fundamentalmente no seguinte:

**H1: O nível de implementação e a eficácia e eficiência do ERM pode estar relacionado com o desempenho das instituições financeiras.**

Teoricamente todos os bancos têm implementado um processo de gestão de riscos, como se pode verificar pela declaração de cumprimento das normas do Governo das Sociedades, mas na prática, essa implementação poderá ser apenas aparente, pelo que se resolveu testar a eficiência do processo de gestão de riscos de seis instituições financeiras e analisar o seu comportamento em termos de rentabilidade e desempenho. Verificou-se que para aquelas instituições que apresentam um processo de ERM mais eficiente, isto é, que para além de terem implementadas as oito componentes do *framework* do ERM verificam as quatro categorias de objetivos, o seu desempenho foi sempre positivo, sendo que, para aqueles bancos que não verificam pelo menos uma das categorias, principalmente a estratégica, a sua rentabilidade será negativa. Ressalva-se que contudo que os resultados obtidos poderão estar associados aos efeitos negativos da atual conjuntura económica e financeira nacional e dos vários constrangimentos impostos pelo programa de assistência económica e financeira, efeitos esses que não se conseguiu isolar da nossa análise. A maior ou menor eficiência está decididamente correlacionada com o desempenho dos bancos, deixando-se como ideia para análise futura uma investigação mais abrangente e alargada em termos temporais e objetos de análise. Apenas se analisou um caso de uma instituição financeira de pequena/média dimensão, o banco BIG, e constatou-se que face aos restantes cinco bancos de grande dimensão, nos indicadores de capital, alavancagem e liquidez, o BIG apresentou sempre valores superiores aos restantes bancos. Embora tenhamos apenas analisado um banco de menor dimensão, estamos em crer que quanto menor a dimensão de uma instituição financeira mais fácil é o cumprimento dos rácios mínimos exigidos, o que na ótica de análise adotada neste estudo demonstra que se torna mais fácil a obtenção de um processo de gestão de risco eficiente. Presume-se que o fator dimensão facilita a implementação e eficiência de um processo de ERM, e em termos de rentabilidade, observou-se que também foi dos bancos que apresentou melhores níveis.



**H2: As normas do Acordo de Basileia III podem influenciar o impacto do processo de ERM no desempenho.**

As novas normas presentes no Acordo de Basileia III têm como objetivo base o reforço dos níveis de capital e liquidez de cada instituição financeira de modo a auxiliar na prevenção de futuras crises bancárias como a recente experienciada e dota-los de mais e mais robustos mecanismos de controlo e gestão de riscos permitindo que estes sejam mais eficientes na consecução dos objetivos a que se propõem. Como se pode constatar pelo capítulo da análise dos resultados, os bancos nacionais foram sujeitos à antecipação e reforço de algumas medidas previstas no novo Acordo de Basileia ao abrigo do Memorando de Entendimento assinado em 2011, pelo que para os três períodos analisados já se pode ter um vislumbre do potencial impacto destas novas medidas. Os esforços em melhorar os índices de capital e liquidez têm reflexos ao nível da desalavancagem dos balanços dos bancos e de estrangulamento do financiamento às economias, com conseqüências ao nível da rentabilidade e desempenho apresentados pelas instituições financeiras por meio da troca de ativos de maior risco por ativos de menor e redução do crédito concedido, o que implica margens financeiras menores e portanto um produto bancário cada vez mais reduzido. As medidas de Basileia III permitem de facto que os bancos se tornem cada vez mais sólidos e seguros, contudo, a curto prazo tem-se verificado que essa melhoria é conseguida à custa da rentabilidade bancária.



**H3: O desempenho de uma instituição financeira pode estar relacionado com o seu processo de gestão de risco**

**Quadro 2 - Conclusões**

Esta hipótese representa o grande contributo para a investigação sobre o tema da gestão de risco. Recorrendo a um método de análise que consistiu primeiramente por determinar o que é um processo de gestão de risco eficiente, pois só se este for eficiente é que se consegue obter a totalidade das vantagens associadas a um processo de ERM, e de seguida, com base em indicadores de rentabilidade, analisar qual foi o comportamento em termos de desempenho em determinado ano para um conjunto de seis bancos nacionais. Esta forma de análise configurou-se como sendo a mais objetiva e prática de trabalhar, de fácil acesso aos dados, e da qual se consegue retirar resultados concretos e rigorosos, porém, não constitui o único método para trabalhar este tema. Embora não sendo método muito complexo, pensa-se que dele obteve-se conclusões robustas, principalmente, no que toca a relacionar o ERM, com o Acordo de Basileia e o Desempenho. O ERM está, assim, positivamente relacionado com o desempenho das instituições financeiras, dado que uma rentabilidade crescente e positiva faz parte dos objetivos estratégicos não só dos bancos, mas de qualquer entidade pelo que não nos parece seguro dissociar o ERM do seu desempenho, dado estarem intimamente interligados.

**Limitações do estudo e investigações futuras**

Uma limitação implícita neste e em qualquer estudo é a limitação em termos de tempo pois existem datas a cumprir.

Devido à limitação temporal implícita neste estudo á semelhança do que acontece em qualquer investigação, tiveram que ser tomadas opções e seguidos caminhos de forma a ser possível a partir dela retirar algumas conclusões que possam servir de base para investigações futuras.



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

Neste sentido e com o tempo preestabelecido para a elaboração desta dissertação, não seria possível estudar em profundidade muitas instituições financeiras nacionais, e de outros países cuja conjuntura económica seja mais favorável ao exercício bancário.

Foi por isso tomada a opção de se estudar apenas seis bancos nacionais, testando-se igualmente o efeito que um menor ativo tem nos indicadores de capital, liquidez e alavancagem para os últimos três exercícios

Seria assim interessante, realizar pesquisas e investigação em bancos de outros países, como por exemplo, bancos anglo-saxónicos com regras e normas fiscais muito próprias. Analisar igualmente o caso grego, um país que também beneficiou de um programa de assistência financeira externa e portanto de rígidas imposições a nível bancário, e verificar se o seu comportamento está em linha com o desempenho português.



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

**Referências Bibliográficas**





## Referências Bibliográficas

Associação Portuguesa de Bancos (2013). Consulta da informação e dados estatísticos disponíveis no site: <http://www.apb.pt/>

Balin, B. (2008). "Basel I, Basel II and Emerging Markets: A Nontechnical Analysis", *The Johns Hopkins University School of Advanced International Studies*, Maio, 2008

Ballou, B., Heitger, D. e Schultz, T. (2009): "Measuring the Costs of Responding to Business Risks," *Management Accounting Quarterly*, Winter 2009, pp. 1-11.

Basel Committee on Banking Supervision (2011). "Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems", Dezembro, 2010

Basel Committee on Banking Supervision (2011). "Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring", Dezembro, 2010

Beasley, M. S., Clune, R. e Hermanson, D. R. (2005). "Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation," *Journal of Accounting and Public Policy*, November/December 2005, pp. 521-531;

Beja, R. (2004). "*Risk Management – Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos do Negócio*". Portugal, Áreas Editora

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto, Porto Editora.

Borge, D. (2001). "*The Book of Risk*". New York, John Wiley & Sons.

Cappelletti, L. (2009). "Performing an Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management: Evidence from Europe," *Management Accounting Quarterly*, Summer 2009, pp. 17-27;

Damodaran, A (2010). "Risk Management: A corporate governance manual", *Stern School of Business*, Nova Iorque, 2010

Fang, Y., Xie, Y. (2012). "The impact of Basel III on the European Banking Industry" *Research Thesis*, Abril, 2012.

Federation of European Risk Management Associations (2003). "Modelo de FERMA: A norma de gestão de riscos", Bruxelas, 2003



*Enterprise Risk Management e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais*

Fonseca, Jaime Raúl Seixas (2008). Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação, artigo para VI congresso português de sociologia. na Universidade Nova de Lisboa, 25 a 28 de Junho de 2008

Gonçalves, H. (2011). “A Gestão do risco operacional e as TIC: o contributo da auditoria no setor financeiro”, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2011

Gordon, L. A., Loeb, M. P. e Tseng, C. (2009). “Enterprise Risk Management and Firm Performance: A Contingency Perspective” *Journal of Accounting and Public Policy*, July/August 2009, pp. 301-327.

Hoyt, R.E., Liebenberg, A.P., (2009). “The value of enterprise risk management”. *Working Paper*

International Organization for Standardization (2008). “ISO 31000: Risk management – principles and guidelines on implementation”, *Draft International Standard*, 2008

Kaplan, R.S, Mikes, A. (2012). “Managing Risks: A new framework”. *Harvard Business Review*. Vol.6, pp. 48-60

Liebenberg, A. P. e Hoyt, R. E. (2003). “The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers,” *Risk Management and Insurance Review*, June 2003, pp. 37- 52;

McShane, M. K., Nair, A. e Rustambekov, E. (2011). “Does Enterprise Risk Management increase firm value?” *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 26, 2011, pp. 641-658

Moeller, R. R. (2007). “COSO Enterprise Risk Management: Understanding the new integrated ERM framework”, Wiley, Abril, 2007.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa, Gradiva.

Rao, A e Marie, A. (2007). “Current Practices of Enterprise Risk Management in Dubai,” *Management Accounting Quarterly*, Spring 2007, pp. 10-22.

Saunders, A., Cornett, M.M. (2008). “Financial Institutions Management: a risk management approach” Boston, *McGraw&Hill*, 2008.



*Enterprise Risk Management e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais*

Silva, J. C. G. (2005). “Avaliação do desempenho organizacional”, *Departamento de Gestão, Economia e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro*

Tebogo, B. (2012). “Basel III and Risk Management in Banking”, *Institute of Development Management*, Maio, 2012

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). “*Enterprise Risk Management—Integrated Framework*”, New York, N.Y., 2004.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2009). “*Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage*”, New York, N.Y., 2009.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2010). “*How Key Risk Indicators can Sharpen Focus on Emerging Risks*”, New York, N.Y., Dezembro 2010.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013). “*Enterprise Risk Management—Integrated Framework*”, New York, N.Y., Maio 2013

YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Relatório e Contas (2011, 2012 e 1º semestre 2013). Banco BES

Relatório e Contas (2011, 2012 e 1º semestre 2013). Banco BIG

Relatório e Contas (2011, 2012 e 1º semestre 2013). Banco BPI

Relatório e Contas (2011, 2012 e 1º semestre 2013). Banco Caixa Geral de Depósitos

Relatório e Contas (2011, 2012 e 1º semestre 2013). Banco Millennium BCP

Relatório e Contas (2011, 2012 e 1º semestre 2013). Banco Santander Totta



*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

**Anexos**



## Anexo I - Os grandes escândalos financeiros do Séc. XXI

### O caso ENRON<sup>8</sup>

Em apenas 15 anos, a ENRON passou de uma pequena empresa a sétima maior nos Estados Unidos da América, empregando 21.000 pessoas em mais de 40 países. Contudo por detrás deste aparente sucesso esteve um elaborado esquema, de ocultação de dívida, manipulação de resultados e realização de negócios obscuros.

Há medida que a dimensão do logro ia sendo desmascarada, investidores e credores começaram a afastar-se, levando à inevitável insolvência da entidade em dois de Dezembro de 2001.

Há superfície, os motivos e atitudes por detrás das decisões e eventos que levaram à queda da Enron parecem simples: ganância individual e coletiva num clima de euforia de mercado e arrogância corporativa. Poucos eram aqueles que acreditavam nestes sinais, pelo que continuaram a investir e acreditar na filosofia da entidade. Investimentos esses que haveriam de lamentar no início de 2001, quando após uma série negócios de elevado risco, que ultrapassavam a cultura de risco definida, o preço das ações e *rating* de crédito implodiu dada a perda de confiança por parte dos investidores e credores. A forma como a Enron divulgava (ou não) a sua informação financeira não era o mais adequado e de certa forma enganador, pelo que, quando foi descoberta a falta de transparência no reporte dos resultados, verificou-se que tinham sido omissos biliões em passivos e em perdas, o que levou à sua queda. Sendo que tudo isto se desenrolava sob o olhar atento da firma de auditoria Arthur Andersen.

Tudo começou em 1985 com a desregulação dos oleodutos de gás natural, sendo que a Enron nasceu da fusão entre a *Houston Natural Gas* e da *Internorth*. No processo da fusão a Enron contraiu uma elevada dívida, e em consequência da desregulação, já não possuía os direitos exclusivos sobre os oleodutos, pelo que de modo a continuar no activo, a Enron teria que elaborar uma nova e inovadora estratégia de negócio por forma a gerar resultados e *cash-flow*. Para tal, o CEO da Enron, Kenneth Lay, contou com a colaboração de um jovem consultor da McKinsey&Co, Jeffrey Skilling. Skilling, que possuía formação na Banca e na gestão de activos e passivos financeiros, propôs que se criasse um “banco do Gás”, isto é, que se comprasse gás a uma rede de fornecedores e o vendesse a uma rede de consumidores, garantindo contratualmente o fornecimento e o preço do gás, cobrando taxas pelas transações e assumindo os riscos associados. Com esta estratégia, foi assim criado um novo produto e paradigma para a indústria energética, o Derivado Energético.

Para gerir esta estratégia foi criada em 1990 a Enron Finance Corp (EFC), e sob a liderança de Skilling, a EFC rapidamente dominou o mercado do gás natural, com mais contactos, e uma maior acesso a fornecedores e clientes que qualquer um dos seus concorrentes. Desta forma,

---

<sup>8</sup> <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2002/Apr/TheRiseAndFallOfEnron.htm>



a Enron conseguia prever os preços futuros com grande precisão, e assim garantir elevados proveitos.

Por volta de 1996, quando Skilling já tinha sido nomeado CEO da Enron, este convenceu Lay que o modelo do Banco de Gás poderia ser aplicado ao mercado da energia elétrica. Vendendo esse conceito aos gestores de topo de diversas empresas energética e aos reguladores da energia, a Enron acabaria por se tornar um forte *player* político nos EUA, pressionando para a desregulação do mercado da energia elétrica. Pelo que, quando em 1997 a Enron adquiriu a *Portland General Electric Corp*, a Enron no final desse ano acabaria por se tornar no maior comprador e vendedor de gás natural e de energia eléctrica da nação, passando de um receita de 2 bilhões para 7, e de empregar 200 colaboradores para passar a empregar 2.000. Usando o mesmo conceito, utilizado para o gás natural, a Enron estava-se a preparar para criar um mercado para tudo o que se pudesse transacionar: carvão, papel, aço, etc..

Mas talvez o mais importante desenvolvimento, aos olhos do mundo financeiro foi a criação da Enron Online (EOL) em Outubro de 1999. O EOL era uma plataforma online de trading de mercadorias (*commodities*), sendo que a Enron era sempre a contraparte nas transações na plataforma, e como era ou comprador ou o vendedor para cada transação isso gerava confiança na comunidade energética de que o EOL era uma plataforma segura para negociar, dado que a gestão do risco de crédito era crucial. O EOL foi um sucesso instantâneo.

A Enron como política contabilística adotava o método “*mark-to-market*” que implicava que no final de cada trimestre, os seus contratos de derivados, quer no lado do ativo ou do passivo, fossem mensurados ao justo valor, o que geraria mais ou menos valias na sua demonstração de resultados no final do período. O problema reside na dificuldade em aplicar esta regra a contratos de futuros onde não há preço fixo atribuível para mensurar este tipo de contratos, pelo que entidades como a Enron, que possuíam deste tipo de instrumentos financeiros eram livres para desenvolver e usar o critério de valorização que achassem mais adequado. Para uma companhia como a Enron, constantemente pressionada para obter resultados superiores aos estimados, seria possível sobrestimar os valores dos contratos por forma a apresentar melhores resultados.

Tal como muitas outras entidades, a Enron tinha que manter os seus rácios de alavancagem em níveis aceitáveis, por forma a manter a entidade atrativa aos olhos das agências de *rating*. Reduzir nos activos fixos, como as mercadorias, era uma das formas para aumentar o rácio da rentabilidade do Activo e reduzir no passivo pelo activo total.

Para auxiliar nesta questão a Enron fazia recurso das “*special purpose entities*” (SPEs), para obter capital ou cobrir riscos. Utilizando as SPE, a Enron conseguia melhorar a alavancagem financeira e as rentabilidades dos activos, sem que a dívida aparecesse reflectida no seu reporte financeiro. A SPE podia contrair elevados empréstimos para adquirir activos e fazer



outros investimentos sem que esse endividamento ou activos aparecessem nas demonstrações financeiras da Enron. E para que a SPE não fosse considerada uma subsidiária, e portanto não necessário consolidar as suas contas, bastava que 3% do seu capital fosse detido por um investidor externo. A Enron recorreu ainda a estas SPEs para ocultar perdas em activos considerados “problemáticos”.

Estas transações com as SPE’s acabariam por ser o principio do fim para a Enron, quando em Agosto de 2001, Sherron Watkins, vice-presidente da Enron, numa nota interna a Lay, expressa as suas reservas quanto à não divulgação das transações da entidade com as SPEs, terminando a nota, com uma afirmação de que a entidade poderia implodir sob uma serie de escândalos contabilísticos. Em 16 de Outubro de 2001, a Enron anuncia a sua primeira perda trimestral em mais de quatro anos. Em 22 de Outubro, a Enron anunciou que a SEC estava a investigar as transações da entidade com as SPE. Em 8 de Novembro, a Enron reemite as demonstrações financeiras desde 1997, para reflectir a consolidação das contas com as SPE, o que resultou em mais 591 milhões de USD em perdas, e mais 628 milhões de USD em passivos. A 30 de Novembro de 2001 as ações da Enron valiam 26 cêntimos, quando em Fevereiro estavam avaliadas a 80 USD! Em 2 de Dezembro de 2001, anuncia a insolvência.

Este escândalo financeiro marcou particularmente, a gestão de risco, dado que este falhou em toda forma, quer a nível do controlo e ambiente interno, bem como, do controlo externo, dada a falta de independência do auditor externo e não regulação e supervisão pelas entidades reguladoras.

### **O Caso Worldcom<sup>9</sup>**

No dia 25 de Junho de 2002, a Worldcom a segunda maior empresa de telecomunicações dos EUA, anuncia que sobrevalorizou os seus resultados de 2001 e 1º trimestre de 2002 em mais de 3.8 biliões de USD, sendo que o procedimento contabilístico responsável por esta sobrevalorização capitalização dos gastos com a utilização das redes de comunicação de outras empresas.

A Worldcom começou como um pequeno fornecedor de serviço de telecomunicações de longa distância do Mississippi. Durante os anos 90, com a aquisição de um conjunto de outras empresas de telecomunicações, entre elas a MCI, tornando-a a 2ª maior empresa de telecomunicações dos EUA, a Worldcom passou de um volume de negócios de 154 milhões de USD em 1990, para 39.2 biliões de USD em 2001.

O principal problema económico que a Worldcom enfrentava era o vasto excesso de oferta ao nível da capacidade de telecomunicações, que emergiu nos anos 90 com o *boom* da Internet, em que a indústria construiu redes de fibra optica e outras infraestruturas com base em expectativas demasiado optimistas de crescimento da Internet. Quando esse *boom* acabou, e a

---

<sup>9</sup> [http://www.law.umaryland.edu/marshall/crsreports/crsdocuments/RS21253\\_08292002.pdf](http://www.law.umaryland.edu/marshall/crsreports/crsdocuments/RS21253_08292002.pdf)



economia entrou em recessão, a Worldcom e outras entidades da indústria viram a sua procura diminuir, e consequentemente, uma redução no seu volume de negócios, enquanto que a dívida das fusões e dos investimentos realizados se mantinha.

Os investidores da Worldcom sofreram enormes perdas, o valor de mercado das ações Worldcom passou de 150 biliões de USD em Janeiro de 2000 para menos de 150 milhões em Julho de 2002, sendo o desejo de evitar ou adiar essas perdas do valor das ações desta magnitude constitui um grande incentivo para a gestão de topo incorrer em práticas contabilísticas menos próprias, por forma a encobrir estas perdas.

Em 25 de Junho de 2002, a Worldcom admite ter capitalizado indevidamente 3.8 biliões de gastos com as linhas, isto é, *fees* pelo aluguer de linhas das outras companhias, durante o exercício de 2001 e 1º trimestre de 2002. Ao capitalizar estes gastos, a Worldcom fazia crescer o seu resultado líquido (dado que reduzia os gastos correntes), bem como, o seu activo (os gastos capitalizados eram tratados com investimento). Não fosse detetada esta prática, os gastos capitalizados iam-se diluindo ao longo dos anos nos resultados, pois iriam sendo depreciados. Em 1 de Julho de 2002, admite igualmente ter manipulado as contas de Reservas, para obter melhores resultados.

A 21 de Julho de 2002, a Worldcom abre a insolvência, sendo esta a maior insolvência de sempre nos EUA até à data.

O que precipitou esta serie de acontecimentos, foi quando em Maio de 2002, uma auditora interna comunicou a prática contabilística ao CFO Scott Sullivan, ao *controller* David Myers, e ao chefe do comité de auditoria da Worldcom Max Bobbitt, que por sua vez, comunicou à auditora externa da altura, a KPMG (que tinha substituído a Arthur Andersen, que era a auditora externa de 1989, em 16 de Maio de 2002) para investigar mais a fundo. Sendo o CFO Scott Sullivan solicitado para esclarecer o sucedido, e após várias reuniões, tanto ele, como David Myers foram despedidos no dia do anuncio publico de 25 de Junho.

Uma questão que se pode colocar, seria porque demorou tanto tempo ao departamento de auditoria interna a detectar esta prática, dado eles serem das primeiras linhas defesa contra distorções contabilísticas, outra, mais complicada de responder, é porque a auditora externa Arthur Andersen, não detetou um erro desta magnitude.

### **O Caso Parmalat<sup>10</sup>**

O caso Parmalat, apelidado de Enron europeia, represente uma das maiores fraudes financeiras da história (8.5 a 12 milhoes de euros em activos desaparecidos) e a maior insolvência de uma empresa europeia da história até a data. Esta crise financeira foi despoletada, quando em meados de Novembro de 2003 a Parmalat falha o pagamento de um empréstimo obrigacionista, o alertou os auditores externos e Bancos para o escrutínio das

---

<sup>10</sup> <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-11/how-parmalat-went-sour>





*Enterprise Risk Management* e o impacto no desempenho das empresas:  
Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais

contas da Parmalat. Cerca de 38% dos ativos da Parmalat estavam supostamente detidos numa conta de 4.9 bilhões de USD no *Bank of America* que pertencia a uma subsidiária da Parmalat, a Bonlat, nas Ilhas Caimão. Mas em 19 de Dezembro de 2003, o *Bank of America* reportou que tal conta não existia. Os auditores inquiriram pela primeira vez, sobre a conta nas Ilhas Caimão em Dezembro de 2002, tendo recebido uma carta do *Bank of America* em Março de 2003, a confirmar a existência da conta. Aparentemente, essa carta havia sido falsificada

No seguimento da investigação, as autoridades italianas descobriram que a Gestão de Topo simplesmente inventou activos para compensar 16.2 bilhões de USD em passivos e falsificou contas bancárias por um período superior a 15 anos forçando a entidade avaliada em 9.2 bilhões de USD a abrir insolvência em 27 de Dezembro.

As semelhanças com a Enron são evidentes. Ambas utilizaram empresas subsidiárias para registar operações fora do balanço de modo a disfarçar perdas.



## Anexo II – Processo ERM

### Âmbito do ERM

O âmbito do risk management engloba as diversas actividades financeiras e operacionais de uma empresa, bem como, a sua estrutura organizacional, abrangendo profissionais especializados, assim como, instrumentos específicos e procedimentos próprios e relevantes.

Segundo Beja (2004), “o âmbito global que o conceito de risk management comporta, expresso no facto de se tratar de um processo sistemático e continuado que atua transversalmente a toda a organização, caracteriza-o, diferencia-o e acresce-lhe valor, comparativamente com qualquer outra forma de identificar e gerir os riscos do negócio”, sendo que o seu sucesso está dependente do total empenho e envolvimento pessoal e directo da gestão de topo na implementação e acompanhamento do processo de gestão de risco do negócio.

### Vantagens do ERM

Como o ERM é um processo sistemático e contínuo, transversal a toda a entidade e parte integrante da sua cultura, permite à gestão de topo tomar decisões mais eficazmente, num contexto de risco e incerteza. Esta vantagem é mencionada no *Enterprise Risk Framework – Executive Summary*, incluindo – se nos seguintes benefícios do processo ERM:

- Alinha apetência para o risco e estratégia;
- Liga crescimento, risco e retorno;
- Intensifica as decisões de resposta ao risco;
- Minimiza surpresas operacionais e percas;
- Identifica e gere riscos transversais;
- Proporciona respostas integradas a riscos múltiplos;
- Aproveitamento de oportunidades;
- Racionalização do capital.

O referido *Framework* menciona ainda o seguinte:

“O ERM não é um fim em si mesmo, mas antes um importante meio. Não pode e não opera isolado numa entidade, mas é antes um facilitador do processo de gestão. O ERM está interrelacionado com a governação empresarial, através do fornecimento de informação ao Conselho de Administração sobre os riscos mais significativos e como os mesmos estão a ser geridos. E interrelaciona-se com a performance de gestão, proporcionando medidas ajustadas aos riscos, e com o controlo interno, que é uma parte integrante do ERM” (COSO, 2004)



## **O processo de implementação do ERM**

Segundo Beja (2004), para uma correta e bem-sucedida implementação de um processo de ERM numa entidade, é preciso que se verifiquem dois fatores essenciais:

1. Conhecimento e determinação em adotar um processo ERM como ferramenta de gestão, por parte da Gestão de Topo, corporizado no envolvimento pessoal e direto do Presidente Executivo; e
2. Eficaz e completa integração na cultura da empresa e nos seus processos organizacionais.

Visto isto, as diferentes fases para a implementação para a implementação de um processo ERM passam pelo seguinte:

- Informação e preparação dos gestores de topo;
- Contratação de especialistas, em regime de consultoria externa, ou já com funções internas de gestão de riscos;
- Definição de um plano calendarizado de implementação;
- Elaboração de um Manual de Risk Management;
- Ação de informação e de motivação para o empenhamento no processo, envolvendo a globalidade dos colaboradores da empresa;
- Ações de formação dos quadros superiores, das chefias intermédias e dos colaboradores diretamente envolvidos na execução dos procedimentos específicos de risk management;
- Desenvolvimento de projeto experimental;
- Análise de resultados do projeto experimental e introdução dos reajustamentos considerados adequados;
- Implementação global, contemplando monitorização e reajustamento sistemático e continuado.

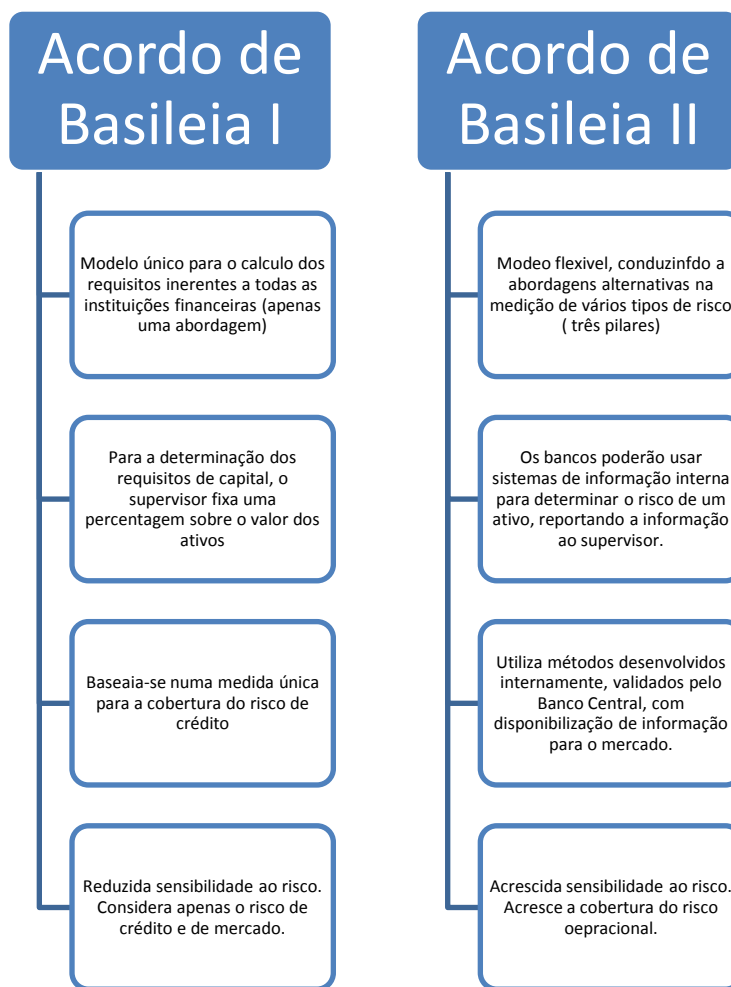
Neste processo, o manual de risk management assume uma grande importância, pois é através dele que se obtém a uniformização de conceitos, definição de sistemas, coerência de procedimentos e racionalização de meios envolvidos em todo o processo.



### Anexo III - Estrutura processo de gestão de risco (Modelo FERMA)



## Anexo IV – Basileia I vs. Basileia II





## Anexo V – Comparação rácios Basileia II vs. Basileia III

Ratios	Basel II	Basel III
<b>Capital requirement</b>		
<b>Common Equity Tier 1 capital ratio (CET 1)</b> = $\frac{\text{Common Equity Tier 1 Capital}}{\text{Risk Weighted Assets}}$	2.0%	4.5%
<b>Tier 1 capital ratio</b> = $\frac{\text{Total Tier 1 Capital}}{\text{Risk Weighted Assets}}$	4.0%	6.0%
<b>Total capital ratio</b> = $\frac{\text{Tier 1 Capital} + \text{Tier 2 Capital}}{\text{Risk Weighted Assets}}$	8.0%	8.0%
<b>+ Capital conservation buffer</b>	NO	2.5%
<b>+ Countercyclical buffer</b>	NO	0-2.5% depending on macro-economic circumstances
<b>Leverage requirement</b>		
<b>Leverage ratio</b> = $\frac{\text{Tier 1 Capital}}{\text{Total exposure}}$	NO	≥3% (test)
<b>Liquidity requirement</b>		
<b>Liquidity Coverage Ratio (LCR)</b> = $\frac{\text{High quality liquid assets}}{\text{Total net liquidity outflows over 30 – day time period}}$	NO	≥100% (in discussion)
<b>Net Stable Funding Ratio (NSFR)</b> = $\frac{\text{Available stable funding}}{\text{Required stable funding}}$	NO	≥100% (in discussion)



## Anexo VI – Regime de Transição medidas Basileia III

Annex 2: Phase-in arrangements (shading indicates transition periods)  
(all dates are as of 1 January)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	As of 1 January 2019
Leverage Ratio	Supervisory monitoring		Parallel run 1 Jan 2013 – 1 Jan 2017 Disclosure starts 1 Jan 2015					Migration to Pillar 1	
Minimum Common Equity Capital Ratio			3.5%	4.0%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Capital Conservation Buffer						0.625%	1.25%	1.875%	2.50%
Minimum common equity plus capital conservation buffer			3.5%	4.0%	4.5%	5.125%	5.75%	6.375%	7.0%
Phase-in of deductions from CET1 (including amounts exceeding the limit for DTAs, MSRs and financials )				20%	40%	60%	80%	100%	100%
Minimum Tier 1 Capital			4.5%	5.5%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Minimum Total Capital			8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Minimum Total Capital plus conservation buffer			8.0%	8.0%	8.0%	8.625%	9.125%	9.875%	10.5%
Capital instruments that no longer qualify as non-core Tier 1 capital or Tier 2 capital			Phased out over 10 year horizon beginning 2013						
Liquidity coverage ratio	Observation period begins				Introduce minimum standard				
Net stable funding ratio		Observation period begins						Introduce minimum standard	



## Anexo VII - Indicadores de desempenho

RI – “Residual Income”:

RI = Resultado Operacional – (Taxa de Rendibilidade Pretendida x Capital Investido) em que a TRP é a média ponderada entre o custo externo do financiamento do Passivo a Longo Prazo e a rendibilidade esperada dos Capitais Próprios / Investidores:

TRP = (% de juro de financiamento externo x % Passivo de Longo Prazo no Capital Investido) – (% rendibilidade esperada pelos Investidores x % Capitais Próprios no Capital Investido)

CI = Capitais Alheios + Capitais Próprios

EVA – “Economic Value Added”:

O EVA é o Cash Flow líquido disponível para os acionistas que excede o custo do capital aplicado.

$$EVA = Res.Liquido + Gast.NM + Gast.Fin.Liq + Div.Pr ef. + Inter.Minorit. + R \& D \\ + WACC * (AL * R \& Dcap)$$

onde, Res.Liquido = Resultado líquido do exercício em causa, Gast.NM = gastos não monetários como os impostos diferidos, mas excluindo as depreciações, Gast.Fin.Liq = gastos financeiros liquidados de impostos, Div.Pref = Dividendos preferenciais, Inter.Minorit. = interesses minoritários, R&D = pesquisa e desenvolvimento, WACC = custo médio ponderado do capital, AL= Activo Líquido, e R&Dcap = pesquisa e desenvolvimento capitalizado.

ROI – “Return On Investment”:

ROI = Resultado Operacional / Capital Investido em que Capital Investido consiste normalmente em: Activo Total, ou Activo Total menos Passivo Corrente.

ROS – “Return On Sales”:

ROS = Resultado Operacional / Vendas





## Anexo VIII - Redes de Instituições Bancárias conforme disposto pela Agência Portuguesa de Bancos:<sup>11</sup>

- [Banco BIC](#)
- [BBVA](#)
- [BPI](#)
- [BCP - Millennium BCP](#)
- [ACTIVOBANK](#)
- [BIG](#)
- [Banco do Brasil](#)
- [Banco EFISA](#)
- [BES](#)
- [Banco BEST](#)
- [Banco FINANTIA](#)
- [Banco INVEST](#)
- [Banco ITAÚ](#)
- [Banco POPULAR](#)
- [Banco SANTANDER](#)
- [Banco Santander Consumer Portugal, S.A.](#)
- [BANIF](#)
- [BARCLAYS BANK](#)
- [BNP Paribas](#)
- [Caixa Central - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo](#)
- [Caixa Geral de Depósitos](#)
- [Caixa Galicia](#)
- [Deutsche Bank \(Portugal\)](#)
- [Montepio Geral](#)

---

<sup>11</sup> [http://www.apb.pt/conhecer\\_a\\_banca/rede\\_bancaria\\_em\\_portugal](http://www.apb.pt/conhecer_a_banca/rede_bancaria_em_portugal)



## Anexo IX - O modelo de supervisão português segundo a APB

### O Modelo de Supervisão Português

<b>Autoridade de supervisão</b>	<b>Comissão do Mercado de Valores Mobiliários</b>	<b>Banco de Portugal</b>	<b>Instituto de Seguros de Portugal</b>
<b>Âmbito de supervisão</b>	Mercados de valores mobiliários e instrumentos financeiros derivados de actividade dos agentes que neles actuam	Instituições de crédito e Sociedades financeiras	Actividade seguradora e resseguradora
<b>Segmento de mercado</b>	Financeiro	Bancário	Segurador
	<b>Supervisão Horizontal</b>	<b>Supervisão Vertical</b>	<b>Supervisão Vertical</b>