

MAIS JE SEGURO



Reuters

Risco sísmico passa a inclusão obrigatória nos seguros de incêndio e multirriscos

Todas as empresas precisam de definir uma política de gestão de risco que proteja os seus ativos e a sustentabilidade da atividade, afirma Jorge Luzzi, presidente da RCG/Herco e ex-presidente da FERMA - Federação Europeia de Associações de Gestão de Risco. O tema Gestão de Risco envolve as questões relacionadas com catástrofes naturais, mas também a perda de reputação ou valor da marca, o *cyber risk*, os danos ao meio ambiente, os incêndios, a instabilidade política, os riscos políticos e a corrupção, assim como os riscos de câmbio e de mercado ou o envelhecimento da população e impacto na mão-de-obra.

Muitos destes riscos são transferíveis para seguradores e resseguradores e outros não. No entan-

to, a gestão da empresa tem de saber mitigar o impacto desses mesmos riscos na atividade económica da atividade. Sérgio Carvalho, diretor na maior seguradora nacional, a Fidelidade, alerta que a mudança no mundo e na sociedade, “obriga todos, cidadãos, empresas ou organizações, de cariz público ou privado, a compreender as novas dinâmicas para conseguir dar resposta a novas realidades, novas exigências e a antecipar desafios”. Diz o mesmo gestor que “talvez as empresas portuguesas não estejam ainda plenamente conscientes da necessidade de proteger os negócios em termos de *cyber risks*, os riscos associados a intempéries e catástrofes naturais ou até às consequências do aumento da longevidade da popula-

ção”. E acrescenta que as seguradoras devem criar “soluções adequadas às novas realidades”. Luis Galvão, da Generali, adverte para atividades onde o nível de gestão de risco é elevado, caso da energia, indústria automóvel, distribuição e logística. E na EDP e na SCC a gestão dos riscos é um elemento fundamental da estratégia destes grupos. Nuno Pinto de Magalhães, da SCC, diz que “a identificação, a análise e gestão de risco é crucial para a sustentabilidade da empresa e do negócio”.

E em Portugal a grande novidade a nível da Gestão de Risco foi o anúncio pela APS, oito anos depois da primeira consulta pública sobre o tema, da inclusão obrigatória do risco de sismos na apólice de incêndios e multirriscos. Por

enquanto, trata-se apenas da proposta da Associação Portuguesa de Seguradores (APS) entregue ao Governo mas a expectativa é que a obrigação seja exequível em 2020. Esta obrigação não é universal, ou seja, não obriga todos os proprietários mas apenas aqueles que fizeram ou vierem a fazer aquele tipo de seguro. Aplica-se apenas a imóveis habitacionais e a comércio inserido nos mesmos imóveis. E envolve uma futura associação pública com capital maioritário do Estado, acompanhado de capital dos seguradores aderentes. A indústria de seguros e resseguros está disponível para assumir um valor de sinistros anuais até oito mil milhões de euros, e em caso de danos superiores caberá ao Estado fazer a cobertura direta. Nos segu-

ros existentes com a cobertura sísmica não haverá mexidas. O impacto anual a nível de prémio para o segurado irá variar entre os 25 euros e os 78 euros/ano. O objetivo desta proposta é proteger o património que é para mais de metade dos agregados nacionais o grande bem de valor. No país existem cerca de seis milhões de habitações, sendo que 3,2 milhões têm seguro de incêndio e destes 900 mil (16%) têm cobertura do risco sísmico. Em Lisboa a penetração da cobertura sísmica é de 30%, segundo a APS. O sistema bancário irá igualmente ganhar com esta opção pois nem todos os empréstimos hipotecários têm aquela cobertura e em caso de sinistro o objeto que serve de garantia ao financiamento fica perdido. ●

ANÁLISE

‘Enterprise Risk Management’ é ferramenta para evitar destruição dos negócios

Identificar riscos e preparar as empresas para impactos negativos na atividade económica é um trabalho diário. O ERM passou a disciplina obrigatória na gestão.

VÍTOR NORINHA

vnorinha@jornaleconomico.pt

Risco político e a corrupção, as catástrofes naturais, a perda de reputação da marca, os incêndios provocados por alterações climáticas, os danos associados aos defeitos de fabrico, a falta de talentos e o envelhecimento da mão-de-obra, os riscos da flutuação cambial e o cyber terrorismo. Estamos perante uma nova economia com uma nova realidade em termos de exposição ao risco.

O Governo português e a indústria de seguros em Portugal estão conscientes das novas necessidades e ainda neste final de outubro a Associação Portuguesa de Seguradores (APS) entregou ao Governo um projeto que propõe a inclusão obrigatória da proteção de riscos catastróficos nas apólices de incêndios e de multirriscos. É uma proposta de trabalho que José Galamba de Oliveira, presidente da APS, acredita que possa estar a ser implementada em 2020, conforme afirmou ao JE no final do seminário da Associação sobre este tema.

Nesta proposta aquilo que a APS propõe é que o Governo adote uma obrigação de proteção em caso de ocorrência de sismos e tsunamis, podendo numa segunda fase evoluir para a cobertura de outras catástrofes naturais, fruto de alterações climáticas e que a atingir o país. No mesmo evento foi recordado o terramoto de 1755 que atingiu Lisboa com uma força entre os 9 graus e os 9,5 graus na Escala de Richter e que se propagou ao Algarve, assim como ao interior do país e à Andaluzia. Estas são catástrofes naturais que tendem a repetir-se mas, tal como Galamba de Oliveira frisou no mes-

mo evento, apenas não se sabe quando.

A proposta da APS passa pela criação de uma associação pública em que o Estado é maioritário mas onde participam as seguradoras aderentes. O setor de seguros e resseguros está disponível para suportar sinistros com um custo anual até oito mil milhões de euros e o Estado ficará com o restante, caso seja necessário. Na prática existe uma entidade pública que garante o funcionamento do sistema que trabalhará num modelo de capitalização e, frisamos, envolve apenas a obrigação de incluir esta modalidade dentro dos contratos de incêndio e multirriscos e não a obrigação universal como seguro obrigatório. Para quem já detém esta cobertura não haverá alterações. O impacto no prémio variará entre os 25 euros e os 78 euros por ano.

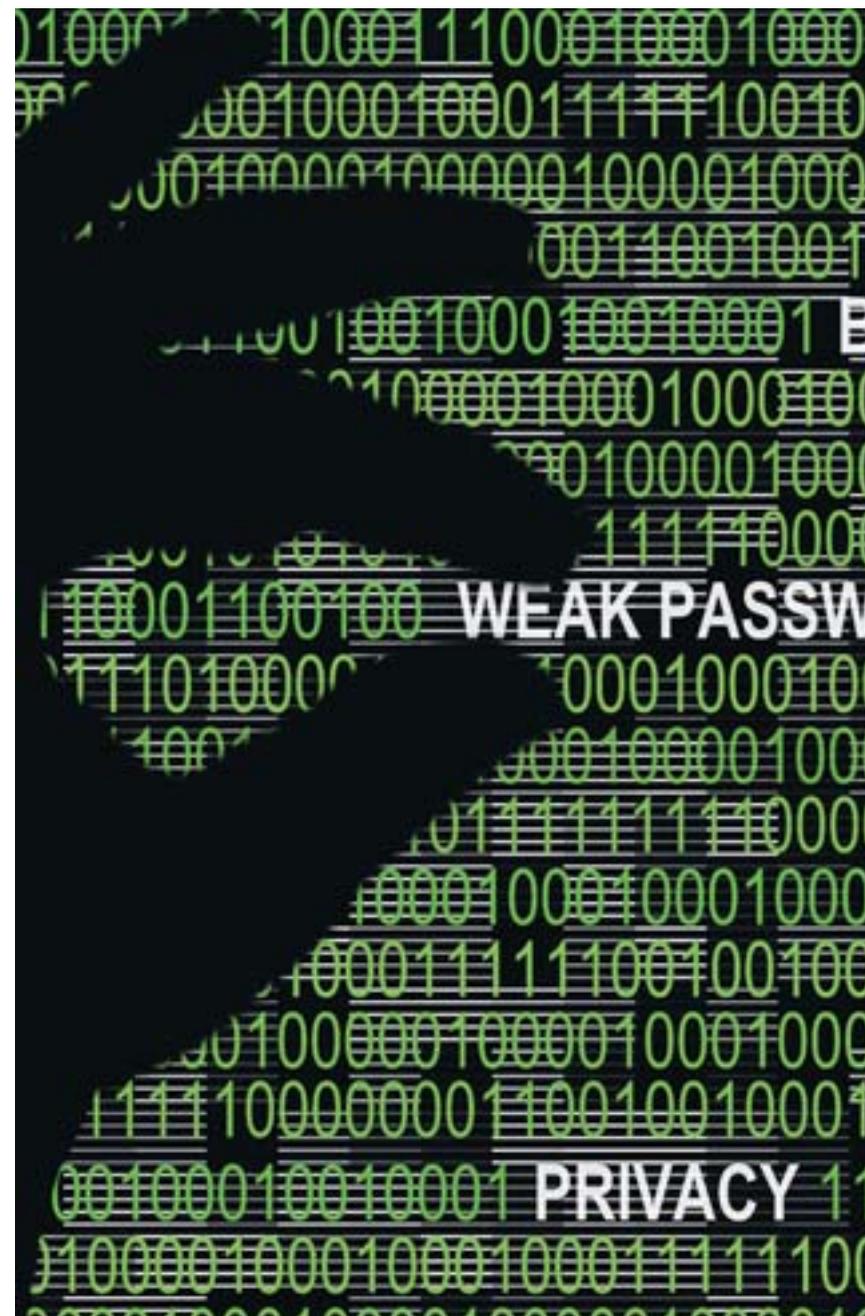
Mas porque é que o tema das catástrofes naturais é relevante

O reduzido nível de cobertura de seguros perante o ‘cyber risk’ enfraquece a capacidade da Europa no objetivo de crescimento

quando trabalhada a Gestão de Risco aplicada às empresas? A resposta é dada num recente relatório do segurador Zurich intitulado “Gerir os impactos das alterações climáticas: respostas à gestão do risco”. Este documento fornece ferramentas de gestão de riscos e faz recomendações e define abordagens e procedimentos para apoios às empresas.

Refere o relatório divulgado na Climate Week NYC que “as implicações das alterações climáticas para a Europa central e do sul (estão) relacionadas com o aumento extremo da temperatura, diminuição da precipitação, aumento da temperatura dos oceanos, aumento do risco de incêndios florestais e diminuição do valor económico das florestas”. Os analistas sugerem aos gestores uma estratégia em três níveis que começa por identificar os maiores riscos empresariais e estratégicos no longo prazo, depois devem desenvolver uma visão minuciosa dos riscos; e, por último, devem desenvolver uma estratégia de mitigação envolvendo seguros e resiliência. Diz Alison Martin, membro do comité executivo da Zurich Insurance Group que “o nível de esforço realizado para evitar a subida da temperatura global acima dos dois graus em relação aos valores pré-industriais, pode não ser suficiente. Perante este cenário as empresas devem preparar-se para as consequências de um planeta mais quente”.

Mas se os ciclones, incêndios, tempestades e alterações climáticas extremas é algo que toda a sociedade tem consciência em termos de risco, mais difícil é perceber o risco a nível de cyber segurança e a ligação ao terrorismo e à perda de reputação e negócio. Uma análise do grupo Lloyd’s, representado em



Portugal pelo broker de seguros MDS, refere que o reduzido nível de cobertura de seguros perante o cyber risk enfraquece a capacidade da Europa no objetivo de crescimento. Refere na análise de final de outubro que os níveis de cobertura de seguros nas economias desenvolvidas é significativamente mais elevado que nas economias dos mercados emergentes, “a Europa tem níveis mais frágeis a título de cyber insurance quando comparado com os EUA”. E isto é justificado pela legislação restritiva no “velho continente” que existia antes da implementação da nova regulação europeia relativa à Proteção de Dados. Indicadores de 2016 do Lloyd’s dão conta de que o nível de penetração da cobertura deste tipo de risco era de 30% na Alemanha, e 36% no Reino Unido, o que compara com os 55% dos EUA. Durante 2017 o grupo segurador estima que o custo para as empresas dos cyber ataques pode ter envolvido valores entre 445 mil milhões e os 608 mil milhões de USD. Com o novo Regulamento da Proteção de Dados a seguradora britânica espera um forte crescimento da cobertura daquele tipo de riscos.

A Gestão de Risco para os gesto-

res e empresas é diferente consoante as regiões. O impacto dos sinistros e o nível de contratação de seguros tem impacto devastador em França com a alteração climática a atuar sobre o setor agrícola, nomeadamente nas zonas vitivinícolas. Na Alemanha as inundações têm impacto na zona Bávara e na Saxónia, sendo que as alterações climáticas devem ser uma prioridade para os decisores municipais que trabalham o planeamento das cidades. Itália é frequentemente fustigada por sismos, mas ainda assim persiste a reduzida penetração das coberturas de seguros nas regiões habitualmente afetadas por estes desastres. O documento “Lloyd’s City Risk Index” estima que as catástrofes naturais e alterações climáticas na Europa resulte em perdas da ordem dos 13,34 mil milhões de USD. E a nível de cyber ataques as perdas estimadas pelos mesmos analistas situam-se nos 9,36 mil milhões de USD.

Tal como o documento entregue pela APS – Associação Portuguesa de Seguradores o objetivo de incentivar os particulares e empresas a assumirem os custos pela cobertura de riscos catastróficos é libertar o Estado para se concentrar

O CYBER INSURANCE E A NOVA REGULAMENTAÇÃO DA PROTEÇÃO DE DADOS SÃO GRANDES DESAFIOS

Há novos e emergentes riscos para os seguradores. O cyber insurance é um deles e apenas as empresas de maior dimensão ou com maior desenvolvimento tecnológico estão sensíveis para estas matérias.

1 - ESTÃO AS EMPRESAS PORTUGUESAS CONSCIENTES DA NECESSIDADE DE PROTEGER AS EMPRESAS E OS NEGÓCIOS EM TERMOS DE RISCO GLOBAL, CASO DO CYBER RISK, DO RISCO DE MERCADO E COTAÇÕES, DO RISCO DE INTEMPÉRIES E SINISTROS CATASTRÓFICOS OU ATÉ DO RISCO DE AUSÊNCIA DE MÃO-DE-OBRA DEVIDO AO ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO?

2 - A(O) SEGURADORA/BROKER ESTÁ APTA(O) A RESPONDER ÀS NECESSIDADES DAS EMPRESAS EM TERMOS DE RISK MANAGEMENT? QUAIS OS PRODUTOS QUE PODE OFERECER?

3 - QUAIS AS ÁREAS E ATIVIDADE/NEGÓCIO ONDE EXISTE MELHOR RECETIVIDADE A NÍVEL DE GESTÃO DE RISCO?

4 - OS GESTORES TÊM SUFICIENTE LITERACIA PARA PERCEBER A NECESSIDADE IMEDIATA DE COBERTURA EM TERMOS DE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT?

5 - O QUE EXPLICA A AINDA FRACA PENETRAÇÃO DESTES TIPO DE SEGUROS NO MERCADO NACIONAL?

6 - A SUA EMPRESA ESTÁ EM CONDIÇÕES PARA MONTAR E GERIR UMA CATIVA PARA UM CLIENTE FINAL? QUE TIPO DE CLIENTE PODE VIR A DETER UMA CATIVA?



LUIS GALVÃO
Risk Prevention Manager da Generali.

1 - Esta é uma área onde devemos segmentar as empresas pela sua dimensão e também pelo seu nível de complexidade. De facto, constata-se que as empresas de maior dimensão e/ou com maior desenvolvimento tecnológico são as mais sensíveis a estas matérias. Por conseguinte, também acabam por possuir estruturas, que não se verificam numa boa parte das PME.

2 - A Generali, através da sua estrutura de Risk Prevention, mais do que produtos, oferece um serviço distintivo aos seus clientes, que vai desde a identificação dos riscos até à apresentação de recomendações e acompanhamento da implementação das mesmas, bem como à consultadoria no desenvolvimento de novos projetos ou alterações às condições existentes, e ao desenho, implementação e acompanhamento de programas de prevenção.

3 - Já existem várias áreas de atividade onde o nível de gestão de risco é elevado. Destacaria a energia, a indústria automóvel, a distribuição e a logística.

4 - Como referi, não podemos dissociar a dimensão das empresas e o nível de complexidade do seu negócio da abordagem à gestão de risco. Gostaríamos de encontrar mais empresas onde a existência de um Plano de Continuidade de Negócio fosse uma realidade, pois trata-se de uma matéria que envolve equipas multidisciplinares, onde se procede a um exercício contínuo de gestão de risco, exigente mas compensador. Esta é uma forma de garantir a resiliência do negócio, numa época em que as empresas não podem estar fora do seu mercado, sob pena dos seus concorrentes absorverem rapidamente a sua quota.

5 - Julgamos ser uma questão de cultura local. Em muitas empresas não há o hábito de investir em prevenção, por exemplo em meios tão básicos como a implementação de uns simples detetores de incêndio ou de uma brigada de emergência treinada para combater o início de incêndio.

No que respeita ao cyber insurance, é um assunto que tem vindo a ganhar acuidade pela sua mediatização, em consequência dos ataques que várias empresas têm sofrido por parte de hackers. Este tipo de ataques, a par da nova regulamentação de proteção de dados e suas implicações, representam novos e emergentes riscos.

Assim, para além da solução

tradicional que é o seguro, o Grupo Generali acaba de lançar uma nova plataforma tecnológica, com o nome de “Majorana”. Esta plataforma usa metodologias inovadoras para gerir o risco, permitindo a implementação gradual da oferta de cyber insurance. A “Majorana” recolhe e analisa a informação do potencial cliente, começando pela análise da estrutura web. Busca fugas de informação na dark web que tenham afetado o potencial cliente, e, finalmente, revê as eventuais vulnerabilidades no sistema de Tecnologias de Informação.

6 - Não é função de uma seguradora como a Generali montar e gerir uma cativa. É a empresa segurada que, devido à sua grande dimensão, resolve suportar parcialmente ou totalmente os seus riscos através de seguradora constituída para esse fim e que por isso se denomina “cativa”.



JOSÉ COUTINHO
Chief Underwriting Officer da Zurich Portugal

1 - As empresas estão habituadas a protegerem-se dos riscos mais comuns que tradicionalmente afetam as suas atividades. São exemplos destes riscos a interrupção da atividade causada por sinistros em instalações produtivas – como os incêndios – ou o risco cambial e taxas de juros que são consequência dos seguros ou mecanismos financeiros. O surgimento de novos riscos nos últimos tempos tem contribuído para uma maior consciencialização para a proteção ou mitigação de riscos, sejam cibernéticos, regulatórios/compliance ou de reputação da marca. Contudo, há ainda um longo caminho a percorrer na maioria das empresas, em especial nas PME. Esta é uma área onde a Zurich Portugal está a fazer um grande esforço de sensibilização e consciencialização junto das pequenas e médias empresas – o nosso objetivo é posicionar-nos como um parceiro na gestão de risco, contribuindo assim para a resiliência dos negócios dos nossos clientes e da economia nacional em geral.

2 - Em termos de risk management há a destacar os serviços especializados de engenharia de risco da Zurich, que estão disponíveis em Portugal e que são uma referência a nível mundial. Neste serviço aconselhamos os nossos clientes a tomarem medidas específicas de proteção aos seus negócios, em diversas vertentes: riscos patrimoniais, responsabilidade civil, acidentes de trabalho ou frota automóvel. Para além deste serviço especializado, disponibilizamos uma

oferta alargada de soluções de seguro que visam proteger as empresas dos riscos a que se encontram expostas no âmbito da sua atividade, nomeadamente em termos patrimoniais, responsabilidade civil ou proteção financeira face a eventuais perdas de exploração.

3 - Voltando aos serviços especializados de engenharia de risco da Zurich, sentimos que as empresas de maior dimensão e/ou multinacionais já revelam uma excelente receptividade na análise a riscos patrimoniais. Em Portugal, falta ainda sensibilizar as PME para a importância da proteção do negócio – é por isso que temos vindo a trabalhar esta sensibilidade junto das PME.

4 - Creio que ainda há passos importantes a dar nas empresas em Portugal. A curto e médio prazo as companhias de seguros terão que desempenhar um papel fundamental junto dos gestores, apoiando-os na gestão dos riscos. Gerir o risco significa trabalhar para diminuir a frequência ou a severidade de perdas e tentar evitá-las. Primeiro há que fazer o diagnóstico de riscos, depois a priorização desses riscos e, por fim, aplicar procedimentos que permitam a sua mitigação. É nosso dever assegurar cada vez mais este papel de “consultor”, em contraste com o papel mais tradicional de “reparador” ou “indemnizador”.

5 - Uma vez que é uma área menos tradicional e com menor conhecimento do comportamento do risco, talvez haja, por parte das seguradoras, uma falta de investimento na disponibilização de novas soluções.

6 - A Zurich Portugal não faz gestão de cativas.



JOÃO MENDONÇA
Chief Commercial Officer da Aon Portugal

1 - A grande maioria dos riscos referidos na questão são percebidos pelos gestores das empresas, tal como o demonstram os resultados do Global Risk Management Survey que conduzimos de dois em dois anos junto dos gestores de empresas nossas clientes. Esse estudo produziu resultados transversais em termos de geografias, mas também exclusivamente reportados a Portugal – o que verificamos é que existe um elevado grau de alinhamento, com alguns ajustamentos decorrentes de condicionantes geográficos e de sectores de atividade. Verificamos ainda que quando pedimos a outros gestores Portugueses para comentar os resultados obtidos no estudo a

validação é consistente. Já em matéria da sua gestão, a diversidade de comportamentos é maior...

2 - A Aon é por definição e vocação uma empresa focada em contribuir com soluções de “risk management”. Apesar de existirem produtos para a gestão de riscos específicos, o nosso papel-chave está na consultoria de gestão de risco da empresa. Essa consultoria começa pela identificação dos riscos, daí se decidindo em conjunto com a empresa estratégias para a sua gestão, eventualmente com recurso à utilização de produtos de transferência. No segmento de clientes em que operamos é pouco comum e provavelmente pouco recomendável a existência de soluções “chave na mão”

3 - Todas as atividades têm riscos – muitos em comum e alguns específicos de cada atividade/sector/empresa. Como atrás referido, por regra as empresas com as quais contactamos têm noção da sua existência e de que é importante a sua gestão. Cabe-nos – e fazemo-lo muitas vezes - o papel de ir mais além e “tangibilizar” o impacto potencial de medidas de gestão de risco para a redução da volatilidade dos resultados da empresa e defesa do seu balanço, ou seja, medir o custo total do risco na empresa.

4 - A expressão ERM traduz um conceito amplo de medidas de gestão e transferência de risco de forma sistematizada e estruturada. Por regra os gestores são conhecedores do conceito, mas, embora exista uma crescente procura e atenção – até porque o mundo e a economia apresentam riscos cada vez mais complexos - ainda não é tão comum vê-lo implementado na sua plenitude. É mais comum a existência de medidas de gestão e transferência de risco avulsas, em maior ou menor extensão dos riscos da empresa.

5 - A implementação do ERM requer consultores capacitados para o fazer - e são ainda em número reduzido - e percepção completa das empresas para a sua utilidade, que é crescente. É frequente a Aon fazer este tipo de trabalho de consultoria com empresas que não são suas clientes em outras áreas de gestão de risco ou de gestão dos seguros.

6 - Sim, a Aon é um operador de referência mundial nesta área de soluções, quer de cativas, quer células de cativas. Com a designação no meio profissional de “cativa” omitiu-se progressivamente a designação completa, que é “seguradora cativa” ou “resseguradora cativa”, o que diz muito acerca de um dos principais fatores que determinam o tipo de cliente ao qual se adequa a implementação de um veículo desta natureza, uma vez que se trata em muitos aspetos de uma seguradora ou resseguradora: escala (menor, no caso de uma célula de cativa) e compromisso de médio/longo prazo são fundamentais. Necessidades específicas de soluções menos disponíveis no mercado podem também ser fator que determina uma operação desta natureza.



SÉRGIO CARVALHO
Diretor de Marketing da Fidelidade

1 - O que pode parecer um lugar-comum é hoje uma verdade inequívoca percebida por todos: o mundo está a mudar e a sociedade atual a transformar-se a uma vertiginosa velocidade obrigando todos, enquanto cidadãos, empresas ou organizações, de cariz público ou privado, a compreender as novas dinâmicas para conseguir dar resposta a novas realidades, novas exigências e a antecipar desafios. As alterações são demográficas com o aumento da longevidade e a redução da natalidade, sobretudo no ocidente; são sociais com a alteração das tradicionais estruturas familiares; são climáticas com o planeta a dar resposta à humanidade e a confrontar-nos com fenómenos atmosféricos cada vez mais atípicos; são tecnológicas com o homem a chegar cada vez mais longe na utilização de ferramentas digitais que permitem, no limite, substituí-lo em muitas tarefas. E todas estas alterações trazem consigo transformações comportamentais com impacto na vida privada mas obviamente incidem e obrigam a uma reação económica e social a que ninguém pode ser indiferente. Mas, de natureza conjuntural ou de caráter mais estrutural, as mudanças requerem tempo. Tempo de perceção, de compreensão e aceitação, de adaptação e depois de reação ou antecipação de forma a projetar o futuro. Quando tudo muda, também os riscos se alteram. E aqui o papel das seguradoras é fundamental. Há hoje novos riscos para os quais as empresas têm que estar preparadas e é essencial despertá-las para a sua existência. A prevenção torna-se assim primordial para alertar gestores, acionistas ou players de mercado para um mundo que está a exigir o despertar para novas realidades e uma consciencialização apurada de forma a podermos dar resposta a um amanhã que pode sempre surpreender. Talvez as empresas portuguesas não estejam ainda plenamente conscientes da necessidade de proteger os negócios em termos de risco global e de se precaverem para os novos riscos que surgem, como os cyber risks, os riscos associados a intempéries e catástrofes naturais ou até às consequências do aumento da longevidade da população. Mas é aqui que as seguradoras, enquanto entidades também responsáveis pela sustentabilidade económica e social devem exercer o seu papel - alertando, prevenindo, criando soluções adequadas às novas realidades e apoiando os clientes ao longo de toda esta evolução.

2 - Consciente de todas estas realidades, a Fidelidade (via a Safe Mode) e as diversas empresas do grupo estão a fazer o seu caminho, inovando e

criando soluções para bem proteger os seus clientes face a novas realidades e novos riscos. A criação de soluções integradas para empresas, capazes de providenciar produtos e serviços para proteger, quer a própria empresa, quer o seu maior ativo – os colaboradores – de forma a assegurar aconselhamento, proteção e apoio, quando necessário, são uma mais-valia reconhecida e valorizada pelos atuais gestores. A solução Fidelidade Empresas Pessoas e Produtividade é disto um bom exemplo, conjugando serviços de prevenção e segurança no trabalho, medicina no trabalho, seguro de acidentes de trabalho e ainda seguro de saúde. Com uma equipa multidisciplinar cuja missão é ajudar cada empresa a definir e implementar estratégias de prevenção de riscos, o Grupo Fidelidade analisa as condições da empresa, faz recomendações e promove a realização de exames físicos e motivacionais do trabalhador, assim como ações de sensibilização articuladas entre a Safemode e a Multicare. Para além disso, a Fidelidade continua, diariamente, a persistir na sensibilização dos clientes empresa para a imperiosa necessidade de estarem bem protegidas, quer a nível de seguro de multiriscos, com capitais e coberturas adequadas para fazer face a diferentes riscos, como fenómenos da natureza, incêndios, roubo ou até mesmo perdas de exploração, quer a nível da proteção adequada dos trabalhadores. Também os seguros de saúde da Multicare, com uma forte componente de prevenção aliada a uma sólida e efetiva proteção em caso de doença grave, são um exemplo de como a Fidelidade está atenta às evoluções demográficas que exigem a todos um maior foco na componente da prevenção de forma a assegurar o bem-estar das pessoas, mas também ao surgimento de doenças cada vez mais específicas e personalizadas que exigem o recurso a meios de diagnóstico avançados e a tratamentos prolongados e onerosos, por vezes incomportáveis por quem não tem um seguro. Numa outra ótica, a Fidelidade está também a investir em parcerias estratégicas de forma a poder oferecer soluções credíveis e otimizadas para proteção dos riscos cibernéticos que são uma preocupação para quase todas as empresas do mundo.

4 - Talvez os gestores atuais não tenham ainda a devida e necessária perceção sobre a importância de uma verdadeira gestão de risco na sua empresa, razão pela qual muitas empresas estejam ainda fracamente protegidas face a alguns riscos. Por isso mesmo, a Fidelidade tem equipas especializadas para o acompanhamento dos riscos e preocupações das empresas em Portugal, empresas de qualquer dimensão e sector. Contamos com mais de 40% de quota de mercado neste segmento (considerando a receita) seja através dos nossos parceiros corretores como também de forma direta. Estas equipas focam-se no acompanhamento comercial e apoio na identificação de riscos e necessidades das empresas, mas há também uma equipa dedicada ao apoio técnico e ao desenvolvimento de produtos “taylor made” capazes de responder a riscos específicos, podendo envolver resseguradores internacionais sempre que necessário.



Enterprise Risk Management & Alternative Solutions

Pré-Mapa de Riscos · Plano de Continuidade de Negócio · Mapa de Riscos Penais · Gestão de Crises · Riscos Cibernéticos · Fornecedores Críticos · Adequação ao RGPD

Juntos desbloqueamos potencial.



Contacte-nos pelo e-mail Jose.Bagista@willistowerswatson.com

Willis Towers Watson

willistowerswatson.com

Rua Barão Siqueira, 33 - 7º andar
1250-042 Lisboa

ENTREVISTA JORGE LUZZI CEO do RCG – Risk Consulting Group / Herco

“A gestão de risco tem vindo a assumir um papel crescente nas empresas”

Jorge Luzzi, CEO da RCG, diz que “todas as empresas, incluindo as PME, necessitam de avaliar os riscos a que estão expostas e delinear estratégias de mitigação ou de transferência.

VÍTOR NORINHA
vnorinha@jornaleconomico.pt

O que significa para uma empresa ter um correto planeamento dos riscos inerentes à sua atividade?

A gestão de risco é fulcral para as empresas e deverá fazer parte da sua estratégia. Todas as empresas necessitam de definir uma política de gestão de risco que proteja os seus ativos e a sustentabilidade da atividade, qualquer que seja a sua dimensão ou âmbito geográfico. Assim, um correto planeamento dos riscos implica o estudo dos vários riscos a que empresa se encontra exposta, nomeadamente patrimoniais, reputação, cadeias de abastecimento, pessoas, etc., e a definição e implementação de medidas de minimização e mitigação dos mesmos.

Pode uma seguradora responder por todos os riscos imagináveis que uma empresa pode sofrer?

As empresas estão expostas a um elevado número de riscos no seu dia-a-dia. Alguns deles são seguráveis, ou seja, passíveis de serem transferidos para as seguradoras em troca do pagamento de um prémio. No entanto, há outros que não o são. Entre os riscos transferíveis estão os relacionados com danos à propriedade, lucros cessantes, a responsabilidade civil, os acidentes de trabalho, etc. No entanto, há outros riscos que não são facilmente transferíveis em mercados tradicionais, como por exemplo, os riscos reputacionais, a deterioração de produtos ou mesmo a perda de “colaboradores-chave” na empresa. De realçar que o mercado segurador está atento às mudanças e tem desenvolvido soluções que procuram dar respostas a estes novos desafios. Contudo, todos os riscos, seguráveis ou não, devem ser analisados e tratados minuciosamente para que o seu impacto não destrua a atividade empresarial.

Daquilo que conhece das empresas portuguesas, está a respetiva gestão sensibilizada para a necessidade de existir um trabalho a nível da gestão do risco?

A gestão de risco tem vindo a assumir um papel crescente nas empresas, mesmo ao nível estratégico. Em Portugal as empresas seguem esta tendência, mas existe ainda um vasto espaço de melhoria, nomeadamente porque ainda falta uma visão integrada da gestão de risco alinhada com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Os empresários portugueses estão conscientes da necessidade de implementar uma correta política de gestão de risco, no entanto muitos deles não o fazem da forma mais correta, seja por falta de know-how técnico ou experiência, ou mesmo, por não estarem disponíveis no mercado nacional soluções inovadoras e adequadas.

É possível uma solução a nível de risk management para uma PME em Portugal? Os custos são absorvíveis?

Todas as empresas, independentemente da sua dimensão, necessitam de avaliar cuidadosamente os riscos a que estão expostas e delinear estratégias de mitigação e/ou transferência. As grandes empresas e as multinacionais têm já gestores de risco nas suas equipas, contando ainda com o apoio de empresas de consultoria em gestão de risco que complementam o trabalho desenvolvido internamente.

No caso das PME, dado que os recursos internos - humanos e financeiros - são muitas das vezes limitados, não é habitual terem nos quadros um gestor de riscos profissional, pelo que optam por externalizar este tipo de serviço a empresas especializadas em consultoria de risco e Enterprise Risk Management (ERM), como é o caso da RCG – Risk Consulting Group.

Esta solução permite às empresas clientes o acompanhamento perma-

APOGERIS AGRUPA EMPRESAS DO PSI20

Foi nomeado recentemente presidente da APOGERIS, Associação Portuguesa de Gestores de Risco e de Seguros. Quer falar-nos desta associação e dos seus objetivos?

A APOGERIS – Associação Portuguesa de Gestão de Riscos e Seguros é uma associação sem fins lucrativos que tem como objetivo a promoção e desenvolvimento da administração e gestão de riscos, como actividade científica e de investigação. Foi criada em 2002 por profissionais em nome individual e representantes de destacadas empresas, entre elas a Sonae, a Galp, a EDP, a ANA ou o Super Bock Group, e pretende acompanhar os desenvolvimentos e a criação de conhecimento nesta área, participando nos fóruns próprios e divulgando o conhecimento junto dos seus sócios e da comunidade.

A APOGERIS é membro da FERMA (Federação Europeia de Associações de Gestão de Risco), e integra ainda a ALARYS - Associação Ibero-americana de Gestão de Riscos. Fruto desta estreita parceria com a ALARYS, beneficiamos dos acordos estabelecidos com a FERMA e o RIMS (Risk Management Association EUA e Canadá), o que nos permite disponibilizar aos nossos associados cursos de preparação e de certificação de gestores de riscos (Rims-CRMP e AIRM). Este intercâmbio ibero americano tem como objetivo alargar o alcance da ALARYS aos países de língua portuguesa e espanhola em África, tais como a Guiné Ecuatorial, Angola e Moçambique, além de facilitar a troca de informação especializada nos idiomas ibéricos.

Um exemplo desta relação de proximidade foi a realização conjunta - APOGERIS e ALARYS - do primeiro congresso da ALARYS fora do continente americano, que teve lugar em Setembro passado no Porto.



nente por parte de uma equipa de especialistas, que conta com um profundo conhecimento da realidade de cada empresa e e que está numa constante atualização de conhecimentos e boas práticas, beneficiando também da disponibilização de software state of the art que facilita a gestão de risco.

E para as empresas multinacionais faz sentido uma cobertura a nível global, ou apenas local e dependente das regiões onde se insere?

A gestão de risco tem uma componente técnica que não varia consoante a geografia.

No caso das empresas multinacionais, a complexidade da análise é acrescida e deverá ser acautelada uma política transversal a todos os mercados - coerente, centralizada e controlada.

No entanto, cada mercado acarreta novos desafios decorrentes de um ambiente económico, social, legal e regulatório e político específico. Consultores como a MDS, com um vasto know-how e acesso a informação detalhada e atualizada de cada

mercado, podem ajudar as empresas a minimizar riscos, otimizar estratégias e potenciar rendimentos.

Um programa global assegura o cumprimento da regulamentação de cada país, a integridade e uniformidade das coberturas, um maior controlo da gestão e uma maior eficiência de custos em virtude do aumento do poder negocial.

Existem empresas de grande dimensão em Portugal com capacidade para criar e/ou manter uma cativa? Que vantagens poderiam ter?

Sim, existem empresas portuguesas com capacidade de criar uma cativa e, de facto, algumas já o fizeram. As vantagens são muitas e variam de acordo com as características da empresa. Por exemplo, uma multinacional portuguesa com presença noutros países pode ter a vantagem de gerir de forma conjunta os seus riscos em todo o mundo através da emissão local de apólices primárias nos termos da lei dos países onde opere e da colocação em resseguro na cativa de todas as operações mundiais. Isto permitirá que a multi-



dos. Mas o mais importante em todos os casos é que este tem de ser um trabalho conjunto com o “Risk Owner”. Os profissionais de gestão de risco trarão a sua capacidade técnica e experiência, mas estas de nada servirão se a empresa não aplicar as recomendações e não gerar uma cultura de gestão de riscos. Independentemente da experiência de ambas as partes, tem de haver abertura para encarar novas formas de gestão para os riscos emergentes. Num país como Portugal, que tem marcada a sua história por um terrível terremoto (como foi o de Lisboa em 1755) e que enfrenta outros riscos catastróficos (como por exemplo os incêndios florestais) começam a surgir novos riscos de calamidade que antes pareciam impossíveis. São os casos dos furacões ou da recente tempestade tropical Leslie, da qual resultaram milhares de habitações sem eletricidade, pessoas desalojadas, estradas cortadas, voos cancelados, danos na via pública e árvores caídas, sobretudo nos distritos de Leiria, Coimbra e Lisboa, não esquecendo o facto de ter causado pelo menos 28 feridos. Há alguns anos uma tempestade deste tipo não seria sequer uma possibilidade, mas hoje, com as alterações climáticas, têm de ser tidas em consideração. Aqueles que não o fizerem ficarão sem saber como atuar perante a inevitabilidade dos factos – e essa é sempre a pior das opções.

Hoje, a realidade política mundial, a “desglobalização” que implica que mercados importantes se fechem a importações de produtos estrangeiros, a perda de know how ou de “key people” que não se conseguem substituir rapidamente ao mesmo nível, podem afetar seriamente o mundo e Portugal também. As empresas que estiverem melhor preparadas serão têm maior probabilidade de assegurar a sua permanência ao longo do tempo, garantindo a sua sustentabilidade.

Quais são os grandes riscos de matriz global que se poderão manifestar em Portugal?

São muitos. Posso destacar alguns menos tradicionais, como as catástrofes naturais ou o risco político em países onde as empresas portuguesas têm fornecedores de matéria-prima ou clientes, pois a alterações nesses mercados vão ter impacto direto na produção.

E, logicamente, podemos agregar também riscos tradicionais, como Incêndio, Perda de Lucros, riscos de logística, responsabilidade civil por exportações a países como os Estados Unidos, Canadá ou outros da União Europeia, etc.

O Brexit constitui um risco para as empresas portuguesas que trabalham com esse tipo de clientes? E pode ser segurado?

O Brexit é, antes de mais, um problema sério para a própria Grã-Bretanha, mas não esqueçamos que se tra-

ta de uma das grandes economias europeias. O impacto do Brexit tem que ser estudado em função de como será o acordo de saída, ainda que exista o risco de não haver acordo.

Assim, é algo prematuro estimar o impacto, pois pode ser reduzido ou muito considerável. De todas as formas, empresas como o mercado segurador especializado londrino Lloyd's já planearam uma presença europeia, inclusivamente de forma física, abrindo escritórios em Bruxelas e emitindo nesse mercado antes mesmo de saber como será o acordo. Isto demonstra a existência de uma política de gestão de riscos, com o intuito de evitar surpresas de último momento.

O risco de terrorismo é relevante para Portugal?

Hoje podemos dizer que Portugal tem um risco muito menor que os principais países europeus. No en-

tanto, é necessário termos presente que há 20 anos o risco de terrorismo era praticamente nulo na Europa e nos Estados Unidos. Era muito elevado na Colômbia (FARC) ou no Peru (Sendero Luminoso) mas praticamente nulo em Nova Iorque, Londres, Paris ou Madrid. Em 2001 tudo se modificou num instante, começando pelas viagens aéreas que de controlos rotineiros passaram a ter medidas rigorosas de segurança para evitar os sequestros ou atentados nos aviões. Hoje os atentados podem suceder em qualquer local: espetáculos de música, de dança, estádios desportivos, metros, comboios, etc. Em contrapartida o risco de terrorismo na Colômbia diminuiu e no Peru praticamente desapareceu.

Recordo sempre um professor que tive na universidade que nos dizia: se você não tiver acidentes durante anos e acreditar que nunca vai ter, é aí que estará mais perto de sofrer

esse acidente. Assim, baseando-nos nos dados do passado podemos dizer que Portugal tem um risco de terrorismo pouco relevante, mas se não atuarmos preventivamente através da implementação de medidas de segurança pode implicar que esse risco se torne mais provável.

Os avisos sobre as alterações climáticas estão a ter eco entre os empresários nacionais?

Creio que existe uma maior preocupação, mas ainda não ao nível desejado. A realidade é que as alterações climáticas são cada dia mais evidentes, como vimos recentemente com o furacão Leslie. Uma política séria de gestão de riscos permitirá às empresas estarem mais bem preparadas para este tipo de eventos, com alternativas de fornecedores de matéria-prima e de logística em caso de catástrofes. ●

PUB

nacional portuguesa retenha o correspondente ao seu apetite de risco e faça retrocessões (resseguro de resseguradores) dos montantes que não queira reter, mas tendo desta forma um acesso direto ao mercado de resseguros. Mas a cativa é também é uma solução conveniente para empresas sem operações fora de Portugal já que, através da cativa, podem participar nos resultados positivos de sinistralidade para investir na mitigação do seu risco, contribuindo assim para a sua melhoria. No fim do dia, a cativa cria um círculo virtuoso que permite à empresa melhorar a qualidade do seu próprio risco.

Que análise faz a RCG da gestão do risco em Portugal? Quais os tipos de empresas e o tipo de gestão que demonstra mais sensibilidade para este tema?

Todas as empresas deveriam ter um princípio de gestão de riscos para assegurar a sua permanência no tempo. No caso das de maior dimensão, criando a sua própria estrutura com a ajuda de empresas especializadas como a RCG e, no caso das PME, subcontratando serviços especializa-

APROSE.
UM SÍMBOLO
DE CONFIANÇA.





AutenticSegur
Soc. Mediação Seguros, Lda.

Portugal: António Silva
Associação nº 0007 - Inscricao 5017986 - Identificador 407000015
Categoria: Agente de Seguros Colectivos - Inscricao ITC 279610007
Número: Vilela e Vilela Vilela - N.º T. 222 879 954

Os associados da APROSE, mediadores profissionais de seguros independentes, beneficiam de vantagens únicas que fazem a diferença no exercício da sua profissão.

A APROSE assegura, num mercado cada vez mais complexo e difícil, a defesa dos interesses da mediação junto das autoridades nacionais e internacionais.

A APROSE transmite aos seus associados informação útil e atempada, contratualiza programas de formação especializada, fornece apoio jurídico e disponibiliza, em condições únicas, o Seguro de Responsabilidade Civil Profissional.



APROSE
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE
AGENTES E CORRETORES DE SEGUROS

Os Corretores e Agentes de Seguros associados da APROSE são mediadores independentes que se distinguem pela competência e qualidade do serviço que prestam.

Ed. Infante D. Dinis - Praça da República, 93 - Sala 301 - 4050-497 Porto - Portugal
Tel. +351 222 003 000 - Fax +351 223 322 519 - email: aprose@aprose.pt

GESTÃO DO RISCO É ELEMENTO FUNDAMENTAL DA ESTRATÉGIA

A minimização e/ou a mitigação do risco fazem parte da estratégia das grandes empresas. EDP e a SCC querem um perfil de negócio de baixo risco para garantir e sustentabilidade no longo prazo.

1 - COMO ENCARA A EMPRESA O TEMA DA GESTÃO DO RISCO?

2 - QUAIS OS NOVOS TIPOS DE RISCOS QUE PODEM AFETAR O GRUPO EMPRESARIAL E QUE PASSARAM A FAZER PARTE DO NOVO

MODELO DE GESTÃO DE RISCO? (EXEMPLO DOS PARAMÉTRICOS, CYBER, TERRORISMO, CÂMBIOS, DEMOGRAFIA)

3 - OS QUADROS DIRIGENTES DA EMPRESA ESTÃO CONSCIENTES DA NECESSIDADE

DE SE PROTEGEREM EM TERMOS DESTES TIPO DE RISCOS?

4 - QUE RESPOSTAS TEM A EMPRESA DOS SEGUROS EM TERMOS DE TRANSFERÊNCIA DE RISCOS?

5 - FAZ SENTIDO PARA A EMPRESA TRABALHAR A GESTÃO DE RISCO COM UMA CATIVA?



NUNO PINTO DE MAGALHÃES
Provedor and Head of Corporate Affairs na SCC

1 - A identificação, análise e gestão de risco é crucial para a sustentabilidade da empresa e do nosso negócio. Para a SCC fazer um Risk Assessment significa estar preparados para lidar com situações/ocorrências súbitas, da forma mais rápida e eficaz possível. Não o fazer pode impactar o futuro do negócio, bem como a reputação da empresa e das suas marcas.

2 - Os riscos inerentes às atividades nas plataformas de social media passaram a ser contemplados numa análise de Risk Assessment.

3 - Sim. Existem políticas e "frameworks" amplamente divulgados internamente, o que lhes permite alinhamento e ação.

4 - Temos seguros apropriados para abranger situações de risk management.

5 - Poderá fazer sentido mas depende sempre da oferta de planos de risco pelas seguradoras tradicionais.



ANTÓNIO CASTRO
Diretor de Risco e Sustentabilidade da EDP

1 - A gestão do risco é atualmente um tema absolutamente crítico no contexto atual: o nível de incerteza atual elevado, nas frentes política, regulatória e económica globais, agravado por culturas de risco muitas vezes insuficientemente maduras ou permeáveis a pressões de curto-prazo, pelo crescente recrudescimento de pressões legais e regulatórias que agrava ainda mais o impacto da materialização dos riscos (que já de si são relevantes) e, finalmente, a proliferação de fontes de informação, amplificadas pelas redes sociais, que contribuem para tornar as organizações mais expostas a impactos reputacionais severos.

No grupo EDP, a gestão do risco é um elemento fundamental da estratégia de Grupo, que estando assente no pilar estratégico da preservação de um perfil de negócio de baixo risco desde há vários anos.

Tradicionalmente, a gestão do risco é

vista como tendo o objetivo de minimizar e mitigar o risco, mas o grupo EDP procura ter uma abordagem mais completa, a quatro níveis:

- Assegurar o compliance com a legislação nacional e internacional existente (no Grupo EDP existe uma direcção dedicada de compliance)
 - Proteger valor, mantendo rating objectivo, evitando perdas relevantes ou volatilidade do P&L, apoiando a entrega de projectos/ investimentos, assegurando a continuidade do negócio, preparando e gerindo situações de crise;
 - Promover rentabilidade e crescimento, apoiando a tomada de decisões tendo em conta trade-offs de risco/ retorno;
 - Assegurar estabilidade e continuidade, assegurando um modelo de governo sólido, evitando surpresas para accionistas e parceiros de negócio (instituições financeiras, fornecedores).
- 2** - Para além dos riscos "tradicionais" de mercados energéticos, regulação, financeiros e operacionais, o sector das utilities eléctricas tem presente um conjunto de desafios resultantes de riscos emergentes globais e sectoriais. Exemplos desses desafios são os riscos emergentes decorrentes de:
- Incerteza relativa ao desenho de mercado grossista na Europa, em função dos desafios atuais do sistema de remuneração desajustado ao contexto de crescente penetração de tecnologias de custo fixo (renováveis, backup, armazenamento) e de custo marginal 0, reduzindo os preços e tornando-os mais voláteis;

- Crescente proliferação de recursos distribuídos, incluindo a produção descentralizada para autoconsumo, os veículos eléctricos, a gestão activa da procura (demand side management) e o armazenamento;
 - Proliferação de novas tecnologias com potencial disruptivo no sector eléctrico, que conduzem à entrada de novos players no mercado, e à oportunidade de optimização operacional do negócio;
 - Exposição a riscos cyber decorrentes da crescente sofisticação e integração tecnológicas.
- Os tipos de risco paramétricos (sobretudo associados a volatilidade do volume de precipitação e vento, com impacto na produção eléctrica) e os riscos cambiais, dada a sua enorme importância, são temas que desde há muito são analisados e tratados dentro da EDP.
- 3** - O grupo EDP tem presente nos seus pilares estratégicos o objetivo de preservar um perfil de negócio de baixo risco, nomeadamente protegendo o negócio de riscos emergentes e tentando preparar-se da melhor forma para o possível impacto destes riscos, minimizando perdas e potencializando oportunidades. Neste sentido, várias equipas do Grupo EDP têm trabalhado em conjunto com especialistas externos e entidades internacionais, nomeadamente no âmbito da digitalização e dos novos paradigmas do mercado energético. Exemplo disso são: o projecto EDPx desenvolvido para acelerar a digitalização do Grupo; a parceria realizada entre a EDP Produção e a General Electric, no âmbito da

optimização e ativos de produção; e a contratação de seguros cyber.

4 - O grupo EDP tem encontrado no mercado segurador uma resposta globalmente positiva, quer nacional, quer internacional, para integrar o programa de seguros da empresa. A transferência de risco para o mercado é tratada pelo Grupo EDP de uma forma profissional, com uma equipa especializada que supervisiona a contratação de seguros em todas as geografias em que a EDP realiza as suas atividades. Grande parte destes programas são transversais a toda a organização ("programas internacionais", como os seguradores habitualmente designam). Tem sido gratificante a resposta e o apetite demonstrado pela maioria dos aceitantes de risco, permitindo construir um conjunto de soluções abrangentes em condições de mercado bastante competitivas. Esta condição tem sido uma constante por parte dos grandes seguradores e resseguradores, e prolonga-se agora à medida que se vai diversificando mais os suportes a partir de novos mercados.

5 - A cativa assume um papel estratégico na implementação do programa de seguros do Grupo EDP. Por um lado, permite otimizar os seguros, uma vez que o risco que o grupo está disposto a reter é diferente (normalmente maior) daquele que cada unidade de negócio estaria disposta a reter "per se". Por outro lado, do ponto de vista da transferência para o mercado permite colocar a negociação das condições a um nível bastante diferente, com recurso a estruturas de cedência de risco em resseguro.

OPINIÃO

Empresas evoluem para retenção de risco



FERNANDO CHAVES
Especialista de Risco da Marsh Portugal

Se até há bem pouco tempo os gestores procuravam garantir os riscos obrigatórios ou mais tradicionais (danos materiais, responsabilidade civil, acidentes de trabalho ou automóvel), hoje percebem que esses mesmos seguros devem ser atuali-

zados, por exemplo, por maior exposição aos riscos catastróficos, para fazer face a fenómenos extremos da natureza, que pode paralisar ou pôr em causa a continuidade do negócio, e querem até ver acutelados riscos que anteriormente não valorizavam tanto, tais como os associados às suas decisões de gestão, ou até mesmo encontrar soluções robustas para uma cada vez maior dependência dos sistemas informáticos, que os expõem ao risco cibernético.

Verificamos ao longo dos últimos anos, que os nossos gestores demonstram uma cada vez maior consciência da necessidade de proteger as suas empresas e os seus ne-

gócios em termos de risco. Entre as grandes empresas são já muitas as que têm um responsável de gestão de riscos ou até mesmo uma equipa dedicada, nomeadamente à implementação e gestão de uma política de ERM – Enterprise Risk Management.

Apesar do baixo número são já algumas as empresas que evoluíram para políticas de retenção de risco mais avançadas e que, tirando partido da sua maior dimensão e volume global de prémios pagos, constituíram as suas cativas de seguro ou resseguro. A Marsh conhece e tem apoiado muito de perto na constituição deste tipo de solução que, aliás, é bastante usado

pelas grandes organizações a nível mundial.

Hoje as empresas, além de se focarem no seu negócio, entendem que o seu crescimento, ou até a sua sobrevivência, depende não apenas de aspetos operacionais e financeiros, mas também estratégicos, além de fatores externos nem sempre controláveis. Entendem, ainda, que cada um desses pilares se reveste de riscos: uns seguráveis e outros não, mas todos, desde que identificados, passíveis de serem mitigados.

Os riscos associados ao capital humano são igualmente uma tendência, e o Grupo Marsh & McLennan, através da sua empresa

Mercer, tem ajudado as empresas não só a fazer face às carreiras cada vez mais longas e a tudo o que isso implica, assim como ao pós emprego, às políticas de remuneração, ou até ao desenvolvimento de soluções associadas à retenção de talento ou ao desenvolvimento de benefícios que permitam atrair pessoas, seja numa perspetiva local, seja nos seus processos de internacionalização.

A Marsh tem, desde a sua génese, a perspetiva de ajudar as organizações a identificar, mitigar, transferir ou auto segurar de forma adequada os seus riscos. Riscos que são cada vez mais complexos e diferenciados, acompanhando a evolução frenética dos negócios. ●