

i factory



Manual de Capacitação

Workshop 8: Criação de Empresas e Preparação e Implementação de Planos de Contingência

Índice

Introdução.....	4
1. Metodologia.....	5
2. Capítulo I –Constituição de empresas.....	6
2.1. Sociedades Comerciais.....	6
2.2. Tipos de Sociedades.....	7
2.3. Órgãos Sociais.....	8
2.4. Registo de Marcas.....	10
2.5. Atas.....	11
3. Capítulo II – Preparação e Implementação de Planos de contingência.....	12
3.1. Avaliação de Risco.....	12
3.2. Gestão do Risco.....	15
3.3. Tipos de Risco.....	17
4. Tendências, desafios e oportunidades.....	20
4.1. Tendências na Constituição de Empresas.....	20
4.2. Tendências na Estruturação do Plano de Contingência.....	21
5. Ferramentas.....	21
6. Estudo Caso.....	24
Filipe Fonseca.....	24
7. Lições Aprendidas.....	25
Conclusão.....	26
Ficha Técnica.....	28

Índice de Figuras

Figura 1: Avaliação de Risco	12
Figura 2- Exemplos de fatores internos e externos. Norma de Gestão de Riscos. Federation of European Risk Management	
Figura 3: Criação de Empresas	21

Índice de Tabelas

Tabela 1: Administração.....	9
Tabela 2: Balanced Scorecard – Modelo de Monitorização.....	22
Tabela 3: Diagrama de GANTT	23
Tabela 4: Lições Aprendidas – Constituição de Empresas	25
Tabela 5: Lições Aprendidas – Preparação e Implementação de Planos de Contingência	Erro!

Marcador não definido.

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Tendências na Constituição de Empresas	20
---	----

Introdução

A constituição de empresas, pode ser entendido como um processo um pouco complexo. Na realidade, é um processo bastante simples e, em Portugal, é possível constituir numa empresa em 1h.

Todos os anos, milhões de pessoas são afetadas por conflitos armados e desastres naturais ou tentam escapar à pobreza. Estes fatores podem criar um movimento de massas de pessoas à procura de abrigos seguros e de refúgio na Europa.

Os planos de contingência devem ser práticos, realistas e flexíveis. Depois de implementados, devem poder traduzir-se facilmente num plano de resposta operacional. O plano deve ser específico e orientado por processos. O planeamento deve conceder às partes interessadas tempo para refletir e lidar com algumas questões essenciais, incluindo:

- O que poderia acontecer e que impacto poderiam ter esses acontecimentos?
- Que medidas e recursos seriam necessários?
- O que poderá ser feito para melhorar a prontidão das partes interessadas?

Assim, o plano deve monitorizar e avaliar, analisando assim os riscos associados. Deve desta forma, dividir-se em três grupos, a gestão do processo de decisão através de informações e coordenação externa; gestão orçamental e recursos financeiros, com a capacidade de recursos humanos; e as normas mínimas aplicadas e segurança e prevenção.

Assim deve contemplar a fase de preparação e desenvolvimento, fase de resposta e condução, fase de revisão e ajuste, monitorização e avaliação e avaliação de risco.

1. Metodologia

Para obtenção de resultados e respostas referentes ao estudo que se segue, foi realizada uma pesquisa no que concerne ao processo de constituição de empresas e, consultado o website onde o governo português disponibiliza toda a informação necessária para realizar o processo. Além disso, foram utilizados dados estatísticos do INE para realizar uma análise das tendências no que diz respeito ao tema.

Para compreender a importância do Plano de Contingência para as empresas, foram consultados relatórios e artigos científicos, de modo a recolher dados fundamentais para uma correta abordagem à temática. Além disso, procedeu-se à pesquisa de ferramentas de auxílio para a elaboração de um Plano de Contingência.

A estratégia adotada foi de análise de dados, através da utilização do método de recolha de dados simples, combinando procedimentos de análise quantitativos. Desta forma, o culminar da recolha e análise de dados possibilitou compreender, de forma minuciosa, o processo de constituição de empresas e a importância do Plano de Contingência na atividade empresarial.

No que diz respeito às técnicas de recolha de dados, esta foi diversificada na medida em que, numa primeira fase, foram consultados artigos e dissertações, para compreender melhor as temáticas abordadas, as suas tendências, desafios e oportunidades.

2. Capítulo I – Constituição de empresas

2.1. Sociedades Comerciais

Aquelas que tenham por objeto a prática de atos de comércio e adotem o tipo de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedade em comandita simples ou de sociedade em comandita por ações.

Quem pode constituir? Qualquer cidadão: Os próprios requerentes, seus representantes e todas as demais pessoas que nele tenham interesse; Advogados; Solicitadores; Notários.

Quando se pode constituir sociedade comercial - contrato de sociedade? O registo da constituição de sociedade comercial deve ser requerido no prazo de dois meses a contar da titulação do ato.

Quais os documentos e requisitos para constituir sociedade comercial - contrato de sociedade? Documentos e requisitos:

- Contrato de sociedade reduzido a escrito, com as assinaturas dos seus subscritores reconhecidas presencialmente, salvo se forma mais solene for exigida para a transmissão dos bens com que os sócios entram para a sociedade, devendo, neste caso, o contrato revestir essa forma, sem prejuízo do disposto em lei especial;
- Certificado de admissibilidade de firma ou denominação, emitido pelo Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC);
- Relatório de Revisor Oficial de Contas (ROC), no caso de existirem entradas em bens diferentes de dinheiro, nos termos do art.º 28.º do CCom;
- Documento comprovativo da concessão de autorizações especiais, se for caso disso.

Do contrato de sociedade devem constar, nos termos do art.º 9.º do Código das Sociedades Comerciais (CCom), as seguintes indicações:

- Nomes ou firmas de todos os sócios fundadores e os outros dados de identificação.

São elementos de identificação que têm que constar obrigatoriamente do contrato:

- Se pessoa singular, o estado civil;
- Se casado, o nome do cônjuge e regime de bens do casamento;
- Residência ou sede;
- Número de Identificação Fiscal ou Número de Identificação de Pessoa Coletiva.
- O tipo de sociedade;

- A firma da sociedade;
- O objeto da sociedade;
- A sede da sociedade, que deve ser estabelecida em local concretamente definido;
- O capital social, salvo nas sociedades em nome coletivo em que todos os sócios contribuam apenas com a sua indústria;
- A quota de capital e a natureza da entrada de cada sócio, bem como os pagamentos efetuados por conta de cada quota;
- A descrição dos bens diferentes de dinheiro que eventualmente constituam entrada, e a especificação dos respetivos valores;
- A data do encerramento do exercício anual (a coincidir com o último dia do mês de calendário), se este for diferente do ano civil.

Qual o preço para constituir sociedade comercial - contrato de sociedade?

- 360€ (art.º 22.º, n.º 2.1, do Regime Emolumentar dos Registos Notariado).
- Meios de pagamento: Multibanco; Numerário; Cheque visado ou cheque bancário à ordem do IRN, I.P. (em euros e sacado sobre conta domiciliada em território nacional); vale postal, em euros, a favor do IRN, I.P.

Qual a legislação de suporte?

- [Regulamento Emolumentar dos Registos e Notariado](#)
- [Regulamento do Registo Comercial](#)
- [Código das Sociedades Comerciais](#)
- [Código do Registo Comercial](#)

2.2. Tipos de Sociedades

Sociedade unipessoal por quotas - Capital social fixado pelo sócio; 1 ano para realizar o capital subscrito e não realizado na constituição da sociedade; uma pessoa singular só pode ser sócia de uma única SU; O sócio único exerce as competências das assembleias gerais, as decisões devem ser registadas em ata e por ele assinada; pode nomear gerentes. **Elementos do contrato/pacto social:** Nome ou firma e identificação de todos os sócios fundadores; Tipo de sociedade; Firma da sociedade; Objeto social; Sede da sociedade; Capital social; Valor de cada quota e a natureza da entrada de cada sócio, e os pagamentos efetuados por conta daquela; Descrição e valor dos bens diferentes de dinheiro; Proibição dos sócios de indústria

Sociedade por quotas - é uma forma jurídica de empresa, com responsabilidade limitada, constituída por dois ou mais sócios, cujo capital social da empresa está dividido por quotas. Uma sociedade por quotas também pode ser unipessoal, quando é constituída por apenas um sócio, que detém a totalidade do capital social. Apresenta vantagens como: sem limite de capital social, pois, como já mencionamos, é estabelecido livremente; Responsabilidade limitada ao capital social, ou seja, apenas o património da sociedade responde perante os credores pelas dívidas da mesma; Maior investimento e conhecimento, pois tem dois ou mais sócios.

Sociedade anónima - é uma natureza jurídica na qual a participação e a responsabilidade dos sócios (acionistas) são definidas pela quantidade de ações que possuem. Uma das características é que o património pessoal do acionista fica separado do património da empresa.

2.3. Órgãos Sociais

Sociedade por quotas

Assembleia Geral - órgão deliberativo-interno

Assembleia geral, coletividade de sócios, conjunto dos sócios ou assembleia de sócios é o órgão deliberativo-interno comum a todos os tipos de sociedade comercial, sendo tradicionalmente considerado como o órgão supremo da sociedade. A “assembleia geral” também designa a reunião dos sócios (presença no mesmo local e ao mesmo tempo) para deliberar sobre determinados assuntos, que pode ser: assembleia geral regularmente convocada ou assembleia geral universal.

Para além destas duas formas de deliberação, os sócios das sociedades por quotas podem ainda deliberar através: de deliberações unânimes por escrito; e de deliberações por voto escrito (arts. 247.º e 54.º).

A presidência de cada assembleia geral pertence ao sócio nela presente que possuir ou representar maior fração de capital social, preferindo-se, em igualdade de circunstâncias, o mais velho (art. 248.º, n.º 4).

Gerência (gerente ou gerentes) – órgão de administração e representação

A gerência, que é composta por um ou mais gerentes, é o órgão a quem compete administrar e representar a sociedade. Os gerentes podem ser sócios ou não sócios, mas devem ser sempre pessoas singulares com capacidade jurídica plena (art. 252.º, n.º 1).

Sociedades anónimas

- Assembleia geral;
- Administração/direção;
- ROC.

2.3.1. Administração

São cargos dirigentes os cargos de direção, gestão, coordenação e controlo dos serviços e organismos públicos. Os cargos dirigentes qualificam-se em cargos de direção superior e cargos de direção intermédia, e em função do nível hierárquico, das competências e das responsabilidades que lhes estão cometidas, e subdividem-se, os primeiros, em dois graus, e os segundos, em tantos graus quanto os que a organização interna do serviço ou organismo exija.

Tabela 1: Administração

PESSOAL DIRIGENTE - CARGOS		
Direção superior de 1.º grau	Direção superior de 2.º grau	Direção intermédia
Diretor/a-Geral	Subdiretor/a-Geral	Diretor/a de serviços - 1.º grau
Secretário/a-Geral	Secretário/a-Geral-adjunto/a	Chefe de divisão - 2.º grau
Inspetor/a-Geral	Subinspetor/a-Geral	Outros - 3.º grau ou inferior
Presidente	Vice-Presidente	-

Os diplomas orgânicos ou estatutários dos serviços e organismos devem estabelecer expressamente a qualificação e grau dos respetivos cargos dirigentes bem como a sua designação. Tratando-se de cargos de direção intermédia de 3.º grau ou inferior, devem estabelecer igualmente as correspondentes competências.

Competências

O pessoal dirigente exerce as suas competências no âmbito da unidade orgânica em que se integra e desenvolve a sua atividade de harmonia com os princípios enunciados no respetivo Estatuto. Exerce ainda todas as competências específicas legalmente previstas no EPD, nas leis orgânicas ou estatutos dos respetivos serviços ou organismos e as que lhes forem delegadas ou subdelegadas pelo membro do Governo ou superior hierárquico respetivo.

Aos/Às dirigentes máximos/as dos serviços é cometida a responsabilidade pela organização interna dos serviços, possibilitando que, por despacho, possam ser criadas, alteradas ou extintas as unidades orgânicas flexíveis, e definidas as regras necessárias ao seu funcionamento, articulação e, quando existam, forma de partilha de funções comuns.

2.4. Registo de Marcas

A marca é um sinal usado no comércio para diferenciar produtos ou serviços. Pode ser constituída por letras, palavras incluindo nomes de pessoas, números ou desenhos.

Também se podem, nomeadamente, registar marcas: tridimensionais, de som e multimédia de movimento, compostas por cores ou que sejam constituídas por hologramas.

Quem pode registar?

Qualquer interessado, pessoa singular ou pessoa coletiva, que queira distinguir com um sinal (marca) os seus produtos ou serviços no mercado. Por exemplo: industriais ou fabricantes, comerciantes, agricultores e produtores, criadores ou artífices ou prestadores de serviços.

Como registar?

Antes de apresentar o pedido de registo, certifique-se de que: não há outra marca igual ou semelhante à que quer registar - para isso, aconselha-se a [pesquisa nas bases de dados gratuitas](#); a marca que quer registar [permite que os consumidores a reconheçam e distingam de marcas de outras empresas](#) existentes no mercado; não existe nenhum outro obstáculo ao registo que quer fazer, ou seja: não contém elementos que sejam proibidos ou que violem a lei e a ordem pública; não induz em erro o consumidor e não é unicamente composta por elementos usuais no comércio ou palavras que descrevam o produto ou serviço em questão.

Quando apresentar o pedido, certifique-se que tem os dados de identificação (nome, morada, número de telefone fixo ou telemóvel, e-mail e número de contribuinte).

A representação da marca

A representação tem de ter as palavras, imagens, figuras e desenhos que compõem a marca. Também deve ter as cores da marca, se quiser registar cores. Se a marca não for abrangida por nenhum dos tipos constantes desta tabela, a sua representação deve permitir determinar, de modo claro e preciso, o objeto da proteção conferida ao seu titular. Além disso, precisa de ser acompanhada de uma descrição.

Documentos que comprovem as declarações referidas no pedido

- reivindicação de prioridade (aplicável quando tiver apresentado um pedido semelhante no estrangeiro há menos de 6 meses);
- declarações de consentimento (emitidas por titulares de direitos anteriormente registados) ou autorização de utilização de elementos que figuram na marca (retratos ou outros).

A identificação dos produtos ou serviços a que a marca se destina

A identificação tem de ser feita de acordo com a [Classificação Internacional de Nice](#).

A indicação expressa do tipo de marca que se quer registar é necessária se a marca for por exemplo de um dos seguintes tipos: tridimensional, sonora, multimédia, holograma, de movimento, padrão, posição, cor ou forma.

Preencha o formulário de pedido de registo

Siga os passos para preencher o formulário e anexe os documentos necessários. Processo de 5 etapas: detalhes da marca, produtos e serviços, marcas semelhantes, dados pessoais e confirmação e dados para pagamento. Pode recorrer a um [Agente Oficial da Propriedade Industrial](#).

2.5. Atas

As deliberações dos sócios só podem ser provadas pelas atas da assembleia geral;

A ata deve conter:

1. identificação da sociedade, lugar, dia e hora da reunião;
2. nome do presidente e do secretário;
3. nome dos sócios presentes ou representados e o valor das quotas;
4. ordem de trabalhos;
5. teor das deliberações;
6. resultado das votações;
7. assinatura de todos os presentes; as atas devem estar rubricadas e numeradas.

Assembleia geral - As assembleias gerais são convocadas pelos gerentes, por carta registada com antecedência de 15 dias; A presidência compete ao sócio que representar a maioria do capital social e em igualdade de circunstâncias o sócio mais velho; pode ser atribuído 2 votos por cada cêntimo a sócio titular de até 20% do capital social.

Gerência - Os gerentes não podem fazer concorrência à atividade da sociedade, exceto se tiverem consentimento dos sócios; se faltarem definitivamente todos os gerentes, todos os sócios assumem os poderes da gerência, até que sejam designados novos gerentes;

Votação com maioria qualificada - Maioria de $\frac{3}{4}$ para alteração do contrato de sociedade, transformação da sociedade, dissolução

Sociedade unipessoal - 1 único sócio; Deve constar na firma a expressão “sociedade unipessoal” ou “unipessoal; 1 pessoa singular só pode ser sócia de 1 sociedade unipessoal; Não pode ter como sócio uma sociedade unipessoal; Qualquer interessado pode requerer a dissolução da sociedade por via administrativa; O serviço de registo competente concede um prazo de 30 dias para a regularização, prorrogável até 90 dias a pedido dos interessados; O sócio exerce as competências das assembleias gerais, podendo nomear gerentes; As decisões do sócio devem ser registadas em ata e por ele assinadas.

3. Capítulo II – Preparação e Implementação de Planos de contingência

3.1. Avaliação de Risco

A avaliação de riscos é o processo de avaliar o risco para a saúde e segurança dos trabalhadores no trabalho decorrente das circunstâncias em que o perigo ocorre no local de trabalho.

A avaliação de risco pode compreender duas fases: a análise do risco, que visa determinar a magnitude do risco; e a valorização do risco, que visa avaliar o significado que o risco assume. A figura abaixo, adaptada de Roxo 2006 esquematiza as duas fases da avaliação de riscos, bem como a sua relação num processo de gestão do risco.

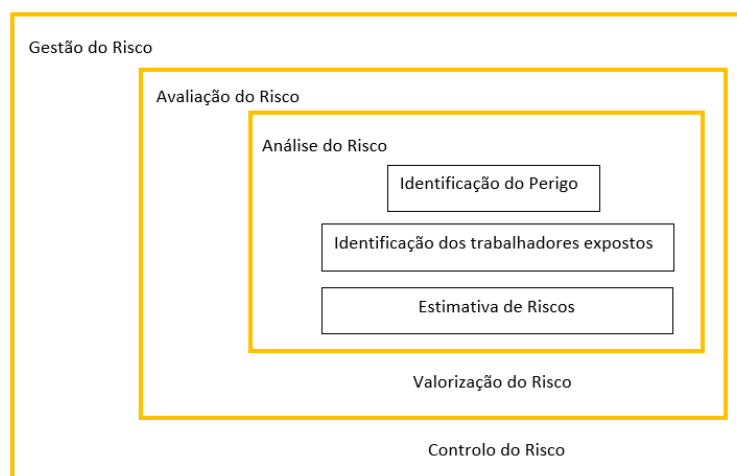


Figura 1: Avaliação de Risco

A análise de risco pretende uma decomposição detalhada do objeto selecionado para alvo de avaliação (uma simples tarefa, um local, um equipamento, uma situação, uma organização ou sistema). A concretização da análise de risco deve compreender 3 etapas:

- **Identificação do perigo e possíveis consequências**, mediante a reunião da informação pertinente (legislação, manuais de instruções das máquinas, fichas de dados de segurança de substâncias, processos e métodos de trabalho, dados estatísticos, experiência dos trabalhadores);
- **Identificação das pessoas expostas ou terceiros** – potencialmente expostos a riscos derivados destes perigos; Identificação dos trabalhadores expostos Identificação dos Perigos Estimativa dos Riscos $R = P \times G$
- **Estimativa do risco (qualitativa ou quantitativa) dos riscos identificados**, valorando conjuntamente a probabilidade da sua emergência – ou a estimativa da sua frequência e as consequências da materialização do perigo.

Identificação de perigo e possíveis consequências

Para tal e segundo Comissão Europeia 1996, deve-se:

1. Consultar e fazer participar os trabalhadores e /ou seus representantes para que comuniquem quais os perigos e efeitos adversos por eles detetados;
2. Examinar sistematicamente todos os aspetos do trabalho, isto é observar o que realmente sucede no local de trabalho ou durante a execução dos trabalhos e pensar nas operações não rotineiras e intermitentes e ter em conta eventos não planeados, mas previsíveis, tais como interrupções das atividades laborais;
3. Identificar os aspetos do trabalho potencialmente causadores de danos (os perigos).

Identificação das pessoas expostas

De acordo com Comissão Europeia (1996) é importante considerar todas as pessoas que poderão estar expostas, ou seja, não só os trabalhadores diretamente afetos ao posto de trabalho em análise, mas também todos os outros trabalhadores no espaço de trabalho. Importante ainda considerar também aqueles que podem não estar sempre presentes, tais como: clientes, visitantes, construtores, trabalhadores de manutenção, entre outros.

Estimativa do Risco

Segundo diversos autores a magnitude do risco é função da probabilidade de ocorrência de um determinado dano e a gravidade a ele associada, sendo representada pela seguinte fórmula:

$$\text{Risco (R)} = \text{Probabilidade (P)} \times \text{Gravidade (G)}$$

A escolha do método deve ter em conta:

- o objetivo da avaliação (Risco de que? Risco para quem? Risco devido a quê?);
- o nível de detalhe para a avaliação;
- os recursos disponíveis (humanos e técnicos);
- a natureza dos perigos e respetiva complexidade.

Valorização do Risco

A valoração do risco corresponde à fase final da Avaliação de Risco e visa comparar a magnitude do risco com padrões de referência e estabelecer o grau de aceitabilidade do mesmo.

Trata-se de um processo de comparação entre o valor obtido na fase anterior deve reunir-se informação que permita:

- Avaliar as medidas de controlo implementadas;
- Priorizar as necessidades de implementação de medidas de controlo;
- Definir as ações de prevenção / correção a implementar.

Metodologia de Avaliação de Risco

Segundo a Comissão Europeia (1996), dois princípios devem ser considerados quando se pretende fazer uma avaliação:

- Estruturar a operação, de modo que sejam abordados todos os perigos e riscos relevantes;
- Identificar o risco, de modo a equacionar se o mesmo pode ser eliminado.

Qualquer que seja a metodologia que se pretenda implementar, a abordagem deverá ser comum e integrar os seguintes aspetos:

- Observação do meio circundantes do local de trabalho;
- Identificação de atividades realizadas no local de trabalho;
- Consideração dos trabalhos realizados no local de trabalho;
- Observação de trabalhos em progresso;

- Consideração de padrões de trabalho;
- Consideração de fatores externos que podem afetar o local de trabalho;
- Revisão de fatores psicológicos, sociais e físicos que podem contribuir para a ocorrência de stress no trabalho.

Nas fases de estimativa / valoração do risco, podem ser empregues vários tipos de modelos:

- Métodos de avaliação qualitativos: são adequados para avaliações simples, pelo que uma avaliação de riscos pode ser iniciada por uma avaliação qualitativa e posteriormente complementada com outro tipo de método;
- Métodos de avaliação quantitativos: obter uma resposta numérica da magnitude do risco, pelo que, o cálculo da probabilidade faz recurso a técnicas sofisticadas de cálculo que integram dados sobre o comportamento das variáveis em análise;
- Métodos de avaliação semi-quantitativos: é insuficiente para obter a adequada valoração dos riscos e, a complexidade subjacente aos métodos quantitativos não justifica o custo associado, deve recorrer-se aos métodos semi-quantitativos.

Adicionalmente e sempre que se verifique a exposição ao perigo de mais do que uma pessoa, é ainda possível multiplicar aquele número pelo número de pessoas expostas de que resulta uma hierarquização a partir da seguinte formulação:

Risco = Frequência X Gravidade X Extensão das pessoas expostas

3.2. Gestão do Risco

A gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades. O ponto central de uma boa gestão de riscos é a identificação e tratamento dos mesmos.

Os objetivos desta gestão passam por:

- acrescentar valor de forma sustentada a todas as atividades da organização;
- Coordenar a interpretação dos potenciais aspetos positivos e negativos de todos os fatores que podem afetar a organização;
- Aumentar a probabilidade de êxito e reduzir tanto a probabilidade de fracasso como a incerteza da obtenção de todos os objetivos globais da organização.

A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras de uma organização. Esta prática sustenta a responsabilização, a avaliação do desempenho e respetiva recompensa, promovendo desta forma a eficiência operacional em todos os níveis da organização.

Os riscos que uma organização e respectivas actividades apresentam podem ter origem em factores que podem ser **internos** ou **externos** à organização:

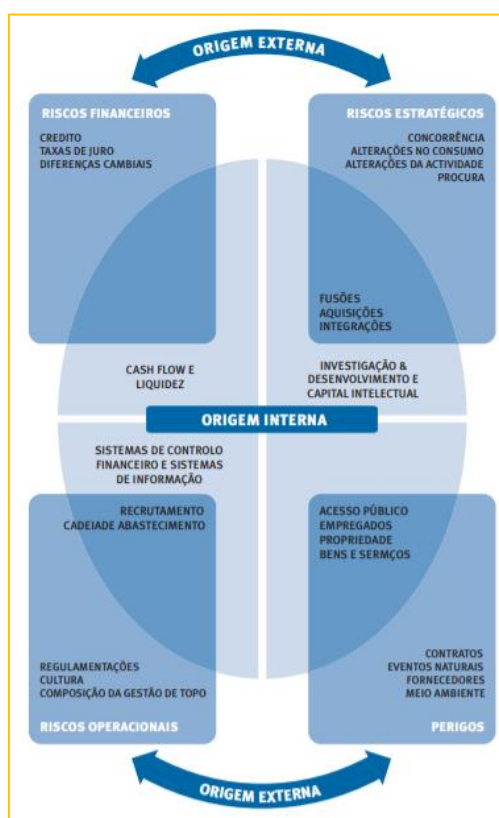


Figura 2- Exemplos de fatores internos e externos. Norma de Gestão de Riscos. Federation of European Risk Management

O objetivo da análise de risco da tarefa não é tentar prever o futuro, mas sim avaliar circunstâncias eventuais que possam representar ameaças e oportunidades, com impactos relevantes para projetos e investimentos de todo o tipo. Uma vez que os principais riscos são conhecidos, é importante saber qual é a sua probabilidade de ocorrência e impacto. Assim, as principais incertezas podem ser priorizadas e, a partir disso, elaborar um plano de respostas e tomar decisões para evitar e atenuar os riscos. Além disso, dependendo do tipo de projeto, um risco pode ser um fator determinante para a sua viabilidade.

Se existir uma ameaça de consequências catastróficas com alguma probabilidade de ocorrer, esta representa um obstáculo que não pode ser ignorado. Caso as medidas de reação ou atenuação desse risco, proporcionalmente perigoso, forem caras demais para o orçamento de um projeto ou investimento, a postura mais segura pode ser a desistência. Se não houver forma de atenuar este risco, minimizando o seu potencial impacto ou eliminando a sua possibilidade de ocorrência, o mais inteligente é descartar o projeto e partir para outro investimento. Portanto, a análise de riscos é uma ferramenta crucial para entender melhor os custos variáveis de um projeto, além de sua viabilidade e as principais ameaças e oportunidades que podem modificar o resultado planejado.

3.3. Tipos de Risco

Existem duas categorias gerais de riscos: os riscos puros e os riscos especulativos.

Os riscos especulativos são aqueles decorrentes das tomadas de decisões que podem resultar tanto em ganhos como em perdas. É o caso, por exemplo, de um investimento. Nesse tipo de risco existe uma dificuldade em calcular com precisão o resultado de uma decisão ou evento.

Os riscos especulativos podem ser:

- **Administrativos:** envolvem uma tomada de decisão. Dividem-se em riscos de mercado, riscos financeiros e riscos de produção;
- **Políticos:** têm relação com a estabilidade política do mercado em que se atua. Inclui, por exemplo, mudanças na legislação;
- **De inovação:** engloba as questões ligadas à evolução tecnológica, que podem tanto promover ganhos para a empresa como tornar seus produtos e métodos obsoletos.

Já os riscos puros são aqueles em que não existe nenhuma possibilidade de lucro para a empresa, ou seja, as consequências serão sempre negativas. É o caso, por exemplo, dos acidentes.

Os riscos puros são divididos de acordo com seu tipo de ameaça e podem ser:

- **Riscos à propriedade:** estes podem incluir danos a equipamentos, incêndios, roubos e outros eventos que podem ter consequências sobre o patrimônio da empresa;
- **Riscos às pessoas:** engloba doenças e acidentes de trabalho que ameaçam a integridade física ou a vida dos trabalhadores;
- **Riscos de responsabilidade:** incluem os acontecimentos que podem levar ao pagamento de indenizações a terceiros, como os riscos ambientais, acidentes

provocados por problemas na qualidade ou na segurança dos produtos oferecidos, entre outros.

Pode ainda existir outras tipologias de riscos, como:

- **Risco de Negócio** – associado às escolhas (para criar vantagem competitiva e criar valor para os acionistas) efetuadas no âmbito da gestão da empresa. Definido como parte integrante do *core business* da empresa. Está ligado ao mercado específico em que a empresa opera, incluindo a procura, as inovações tecnológicas, *design* de produtos, marketing, alterações no comportamento da concorrência, entre outros. É o risco de alterações nas variáveis de um plano de negócios.
- **Risco Estratégico** – decorre de alterações no enquadramento económico e político da empresa.
- **Risco Operacional e de Tecnologia** – risco de perda devido a falha física, técnica e a erros humanos no funcionamento da empresa, incluindo fraude, falhas de gestão e erros de processos. Decorre de fatores como falhas no sistema de informação, nos sistemas de reporting, nos processos operativos ou de insuficiências dos mecanismos de controlo interno.
- **Risco Financeiro** – resulta de eventuais perdas nos mercados financeiros devido a alterações em variáveis financeiras como as taxas de juro, as taxas de câmbio, preços dos ativos financeiros, etc.

Riscos Financeiros e de Mercado

Risco de mercado – risco de perdas devido a movimentos nos preços do mercado financeiro ou suas volatilidades. Por exemplo, risco de uma carteira de investimentos associado aos movimentos dos preços do mercado como: preço das ações, taxas de câmbio, taxas de juro e preços das commodities (fatores e produtos finais). Geralmente as empresas não financeiras pretendem eliminar ou reduzir os riscos que não se encontram abrangidos pelo seu core business.

Risco de liquidez – risco de realizar operações em mercados com baixa liquidez evidenciado por reduzidas transações e grandes *spreads bid-ask* (poucos compradores e/ou poucos vendedores). Neste contexto, a venda de ativos empurra os preços para baixo e são vendidos abaixo do seu valor fundamental ou em prazos superiores aos esperados.

Risco de crédito – é o risco de perda devido ao facto de que a contraparte poder não estar disposta ou ser incapaz de cumprir as suas obrigações contratuais. Pode significar não satisfazer

as obrigações (pagamento) em parte ou na íntegra e nas datas acordadas. As empresas não financeiras procuram eliminar o risco de crédito porque não é parte do seu *core business*.

Risco operacional – é o risco de perda resultante de falhas ou insuficiências nos processos internos, sistemas e pessoas (exemplo, fraude, erros de processo, etc.), ou de eventos externos (exemplo: catástrofes)..

As várias categorias interagem umas com as outras, e qualquer classificação é, em certa medida, arbitrária. Por exemplo, o risco de crédito pode interagir com outros tipos de riscos. No nível mais básico, envolve o risco de incumprimento sobre o ativo (por exemplo, um empréstimo), mas se o ativo é negociado, o risco de mercado também reflete esse risco de crédito.

Classificação dos Riscos

Nas tipologias de classificação dos riscos pode distinguir-se entre:

- **Risco contínuo (*continuous risk*):** aquele que deriva de uma fonte ou fator de risco que pode mudar continuamente (por exemplo, taxa de juro, taxa de inflação, taxa de câmbio);
- **Risco ocasional (*event risk*):** aquele que está ligado à ocorrência de um dado evento específico (como por exemplo, um incêndio, uma ação legal ou um dado concurso para fornecimento de um dado bem).

A distinção entre riscos contínuos e ocasionais é relevante para definir os tipos de instrumentos de cobertura de risco/*hedging* mais adequados. No caso de riscos contínuos, as empresas podem evitá-los utilizando *forwards*, *swaps*, futuros ou opções. No caso do risco ocasional, os contratos de seguro parecem ser os meios mais efetivos de cobertura de risco.

Os riscos podem ser vistos como ameaças (significa que deve ser atenuado) ou oportunidades (significa que ter um risco calculado pode trazer vantagens).

- **Consequências da Aversão ao Risco:** toda a atuação no sentido de reduzir o risco tem também consequências diretas nos potenciais retornos dos negócios.
- **Atuações de mitigação do risco,** exemplos: menor exposição, *hedging*, seguros, diversificação, análise aprofundada, etc.

Qualquer situação que envolva a tomada de decisão cujos resultados no futuro têm implícita a possibilidade de que venham a diferir dos esperados: a volatilidade nos resultados é a essência do risco. No mundo empresarial, risco é geralmente sinónimo de incerteza nos resultados futuros: todos os negócios, projetos, mercados, contêm uma dose de incerteza. Qualquer medida numérica dessa incerteza pode ser designada de risco.

O valor de uma empresa é independente da sua estrutura de risco. As condições do teorema são violadas na prática, as imperfeições do mercado tais como os impostos ou os custos de dificuldades financeiras são fatores que impedem a sua aplicabilidade. É mais realista as empresas prestarem atenção aos riscos que enfrentam e à necessidade da sua gestão. A gestão do risco aumenta o valor de uma empresa na medida em que reduz a probabilidade da sua falência.

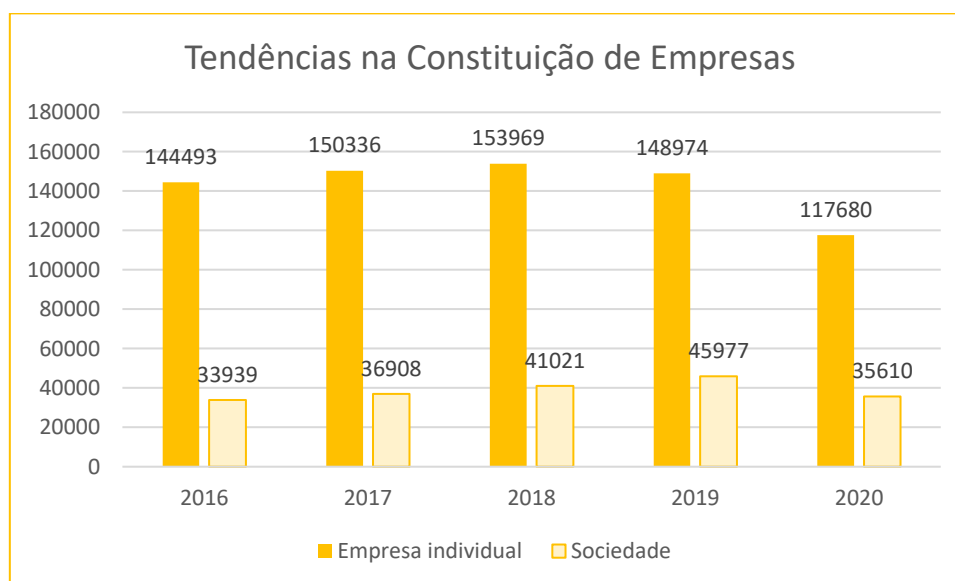
Alguns exemplos de gestão tradicional de riscos podem ser: o tesoureiro trata das exposições cambiais; o gestor de crédito (vendas) trata do risco de crédito; o responsável de compras trata do risco de preço das *commodities*; o gestor de seguros trata do risco de acidentes graves; o departamento de pessoal trata do risco associado ao recursos humanos; o gestor de qualidade e produção trata dos riscos de produção; e o departamento de marketing e estratégia trata dos riscos concorrenciais.

4. Tendências, desafios e oportunidades

4.1. Tendências na Constituição de Empresas

No que concerne à constituição de empresas, é possível concluir que em Portugal, a tendência incide substancialmente na criação de empresas individuais. Recorrendo aos dados estatísticos do INE, foi possível concluir que durante os 5 anos analisados, a constituição de empresas individuais é bastante superior à constituição de sociedades.

Gráfico 1. Tendências na Constituição de Empresas



Fonte: INE

4.2. Tendências na Estruturação do Plano de Contingência

O Plano de Contingência tem como objetivo reduzir o impacto de alguns imprevistos que possam ocorrer durante o desenvolvimento da atividade empresarial. Neste sentido ao estruturar um plano de contingência está a preparar a empresa para reagir rapidamente, assim que ocorra uma falha.

Com o surgimento do COVID-19, a importância de ter um Plano de Contingência bem estruturado ficou ainda mais evidenciado. Nesse sentido, com todas as dificuldades enfrentadas durante a pandemia, as tendências no que concerne ao Plano de Contingência incide principalmente sobre a gestão da cadeia de fornecimento, isto é, a empresa deve ter um leque de fornecedores disponível para que, em caso de falha, tenha alternativas a que possa recorrer.

Além disso, as empresas encontraram a necessidade de estruturar um Plano de Contingência direcionado para a possibilidade de contágio dos colaboradores pela SARS-CoV-2.

5. Ferramentas

Criação de Empresas



Figura 3: Criação de Empresas

<https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora>

Plano de Contingência

Balanced Scorecard – Modelo de Monitorização

O Balanced Scorecard foi desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan em 1992, e consiste numa avaliação do desempenho, através de um conjunto de indicadores equilibrados que tem por base quatro perspetivas, a financeira, dos clientes, dos processos internos de negócio e da aprendizagem e desenvolvimento.

A perspetiva financeira serve para avaliar os objetivos financeiros de curto, medio e longo prazo, levando em conta as expectativas dos investidores que esperam o retorno máximo sobre o capital investido.

A perspetiva dos clientes foca-se nos objetivos, indicadores, iniciativas e metas que a empresa tem ligados aos clientes para conseguir criar um bom relacionamento com eles.

O processo interno de negócios serve para identificar os processos mais relevantes para a atividade e aperfeiçoá-los, ou seja, o foco é melhor a qualidade de como a empresa organiza, gere e executa os seus processo e atividades internas.

Por último, a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento representa o conhecimento, as competências e a experiência do capital humano, das tecnologias da informação, entre outras.

Assim sendo, este modelo tornou-se indispensável para a gestão estratégica, que exige um constante controlo, monitorização e incentiva a melhoria continua do plano de ação (Simons, 1995).

Tabela 2: Balanced Scorecard – Modelo de Monitorização

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Meta	Ação
Financeira	Obj. 1	Ind. 1	M1	Ação 1
	Obj. 2	Ind. 2	M2	Ação 2
Clientes	Obj. 3	Ind. 3	M3	Ação 3
	Obj. 4	Ind. 4	M4	Ação 4
Processos Internos	Obj. 5	Ind. 5	M5	Ação 5
	Obj. 6	Ind. 6	M6	Ação 6
Aprendizagem e Desenvolvimento	Obj. 7	Ind. 7	M7	Ação 7
	Obj. 8	Ind. 8	M8	Ação 8

Plano de Ação Operacional

O Plano de Ação Operacional tem como propósito organização e o foco na estratégia aos diferentes níveis, através da definição de iniciativas, objetivos, metas e indicadores de avaliação dos desempenhos. Dá-se prioridade à definição dos objetivos em cascata, o que faz com que todos os colaboradores tenham conhecimento dos mesmos, sentindo-se mais motivados e incluídos.

Desta forma, o Plano de Ação Operacional, consiste na elaboração de um diagrama de GANTT, para o período de três anos, que vá de acordo com as iniciativas identificadas no Balanced Scorecard.

Tabela 3: Diagrama de GANTT

Atividades	2022-2023				Indicador	POT. MERC	CAP. EMP	CONTX. EST
	1T	2T	3T	4T	Resultado	RETOR. EMPs	REAL. IDEIA	MOMENTO

6. Estudo Caso

Filipe Fonseca

1. Sumário Executivo (descrição do negócio)

Uma pousada canina em que exista uma creche canina, hotel canino, escola de treino, treino online e ao domicílio, musicoterapia, serviço de pet táxi, tertúlias e workshops.



2. Mercado Potencial

Donos de cães. Subdivide-se em alguns grupos, por exemplo crianças que receberam um cão, jovens na faixa etária dos 25 anos, solteiros na faixa etária dos 30 anos, pessoas na faixa etária dos 60 anos que têm o animal como animal de companhia.

3. O Problema a resolver

Treino canino para ter um cão equilibrado e com regras; local onde deixar o canídeo durante o dia onde brinque, conviva com outros cães, faça exercício, passeio e tenha regras; hotel canino onde os tutores possam deixar o cão quando necessitarem de se ausentar; musicoterapia para relaxar os cães e ajudar a resolver problemas comportamentais; pet táxi em que se possa transportar cães do ponto A ao ponto B.

4. A Solução

Oferecer soluções de apoio aos animais de estimação, superando as expectativas dos seus donos. Diversidade de serviços e meios tecnológicos; Qualidade percecionada (qualidade-preço); Cumplicidade com o cliente e tratamento familiar.

5. Indicadores e Métricas de Avaliação

Estudos de mercado e redes sociais

6. Relevância da preparação e implementação de Planos de Contingência desenvolvimento dos negócios

Bastante importante, ajudou-nos a esclarecer algumas questões, a alertar-nos para alguns tópicos, ou seja, foi um apoio muito bom, visto ser o nosso primeiro negócio.

7. Lições Aprendidas

Tabela 4: Lições Aprendidas – Constituição de Empresas

Lições Aprendidas – Constituição de Empresas	
Boa prática	Modo de Proceder
Empresa na hora	<ul style="list-style-type: none"> • Para criar uma empresa basta aceder ao website justiça.gov.pt e aceder ao separador “Empresa na Hora”; • Aí encontra todas as informações necessárias e documentação que necessita apresentar para proceder à constituição da empresa; • Depois de saber o que necessita basta dirigir-se a um balcão “Empresa na Hora” e realizar o registo da empresa; • Além disso, pode ainda aceder ao separador “Empresa Online” se preferir realizar o processo via Online.
Balance Scoreboard	<ul style="list-style-type: none"> • O Balanced Scoreboard é uma ferramenta que consiste numa avaliação do desempenho, através de um conjunto de indicadores equilibrados que tem por base quatro perspetivas, a financeira, dos clientes, dos processos internos de negócio e da aprendizagem e desenvolvimento
Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> • O Plano de ação tem como propósito a organização e foco na estratégia em diferentes níveis, através da definição de iniciativas, objetivos, metas e indicadores de avaliação de desempenho; • Dá prioridade à definição dos objetivos em cascata, o que permite que todos os colaboradores tenham conhecimento dos mesmos.

Conclusão

Criar uma empresa pressupõe, antes de mais, a existência de uma ideia de negócio suficientemente consistente e, sobretudo, de uma vontade para a concretizar. É essa consistência e vontade que devem ficar claramente explicadas e explicitadas no plano de negócios, resultando daí a sua importância.

O plano de negócios é um estudo exaustivo da empresa que se pretende criar, sendo fundamental que seja objetivo e que atenda a todas as circunstâncias, contingências e resultados, sendo essas as principais características que devem marcar a sua elaboração.

Contudo, a construção do plano de negócios, nas suas múltiplas vertentes (estratégias e económico-financeiras) é, também, baseada num conjunto de previsões, não sendo, assim, por si só garantia de sucesso, apesar de ajudar, e muito, na tomada de decisão.

Daí a importância do estudo de cenários alternativos e da probabilidade de ocorrência associada a cada um deles, o grau de rigor das previsões, bem como, da análise de flexibilidade dessas mesmas conclusões.

A decisão quanto à criação de uma empresa deve, assim, assentar na construção de um plano de negócios rigoroso, devendo ser complementado com um adequado estudo do risco associado a esse investimento.

A avaliação de riscos é um requisito legal e engloba uma série de passos importantes para a eficácia da sua aplicabilidade, em que são vários os métodos disponíveis que se coadunam com vários sistemas de estudo, enaltecendo-se desta forma o papel da sua escolha e da sua aplicação.

A avaliação de riscos concretiza-se numa metodologia realmente importante para a identificação dos riscos que coexistem em qualquer atividade, bem como para a priorização dos mesmos e consequente proposta das medidas corretivas / preventivas, visando a minimização dos efeitos que os riscos identificados possam lesar. Enaltece-se nesta metodologia a função do técnico / avaliador, o qual deverá possuir uma larga experiência na área para que a metodologia, primeiramente seja bem escolhida e posteriormente melhor executada.

É de facto alarmante as situações que continuamente verificamos no contacto diário com os trabalhadores, nas suas atividades e planeamento do seu trabalho. Algumas das explicações para a ocorrência deste tipo de risco passam por práticas de trabalho que colocam em risco os trabalhadores e que os mesmos quando confrontados com questões do “porquê que executa



dessa forma, se tem outra mais segura de o fazer” é comum a resposta do “não tenho tempo”, “tenho de terminar este serviço o mais rápido possível”.

Em fase deste risco, os trabalhadores são confrontados com metodologias que minimizam a ocorrência deste tipo de lesão, salientamos a boas posturas na movimentação manual de cargas e o cumprimento dos tempos de descanso e rotatividade nos trabalhos repetitivos. Porém verifica-se que este tipo de lesão não se revela no curto prazo pelo que o cumprimento destas práticas nem sempre é aplicado, relevando-se ingloria por poder antecipar o término da atividade. A introdução de formação e informação é importante para a concretização deste objetivo.



Ficha Técnica

Título

Manual de Capacitação - Workshop 8: Criação de Empresas e Preparação e Implementação de Planos de Contingência

Autores

Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A.

Contexto

Projeto I9Factory

Ano de publicação

2022