

Gestão do Risco a Nível Estratégico

A Nível Estratégico, gerir o risco é como comparar



... mas, no caso das empresas de água:

Os riscos são

- atuais ou projetados no longo prazo
- sujeitos a fatores que as empresas nem sempre controlam
 - de desenvolvimento lento ou de aparecimento súbito
- de diferentes categorias (ex.: operacional, financeira, reputacional)



Metodologias existentes para gestão do risco a nível estratégico

1ª Geração

- Rankings numéricos
- Medida comum para avaliar as diferentes consequências (ex.: # vidas; \$)

MAS... O RISCO É MAIS DO QUE UM NÚMERO!

2ª Geração

- Ênfase na caracterização dos riscos e da respetiva tolerabilidade

MAS... DIFÍCIL DE IMPLEMENTAR E DE INTERPRETAR OS RESULTADOS!

3ª Geração

- Abordagem mais realista sobre o que efetivamente pode ser aplicado na prática
- Aposta num conjunto de visualizações para promover o debate

MAS... COMO TER EM CONTA AS INTERDEPENDÊNCIAS ENTRE OS RISCOS? E O MODO COMO OS RISCOS IRÃO EVOLUIR NO FUTURO?

1ª edição | 2018



Sistema de abastecimento da EPAL

Mais de ¼ da população portuguesa confia em nós para o abastecimento de água potável!

2,9 milhões de habitantes abastecidos

- 2 Estações de Tratamento de Água
- 700 km de Rede de Adução
- 1400 km de Rede de Distribuição
- 23 Postos de Cloragem
- 42 Estações Elevatórias
- 42 Reservatórios



Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A.

GESTÃO DO RISCO FUTURO
Uma nova abordagem para gestão do risco a nível estratégico em empresas de água

DGA - Direção de Gestão de Ativos
Telefone: 213 251 000 • Fax 213 251 397
e-mail: geral.epal@adp.pt • site: www.epal.pt
Av. da Liberdade, 24 • 1250-144 LISBOA



Assim, desenvolvemos e testámos uma nova abordagem:



AVALIAÇÃO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS, NO PRESENTE

- 1 Identificação dos objetivos estratégicos/corporativos
- 2 Modelo sistémico de eventos, exposições e danos
- 3 Comparação dos riscos, "lado a lado"
- 4 Caracterização de mega-tendências
- 5 Construção de cenários futuros
- 6 Comparação (da evolução) dos riscos, "lado a lado"

AVALIAÇÃO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS, NO MÉDIO E LONGO PRAZO



1 Identificação dos objectivos estratégicos/corporativos

O Conselho de Administração considerou como objetivos fundamentais da empresa, que devem guiar todas as decisões, os seguintes: assegurar a SUSTENTABILIDADE e a RENTABILIDADE adequada do negócio; fornecer água com QUALIDADE, QUANTIDADE e FIABILIDADE adequadas; e garantir uma boa CONFIANÇA e REPUTAÇÃO. Estes objetivos de gestão, operacionais e de reputação são interdependentes.

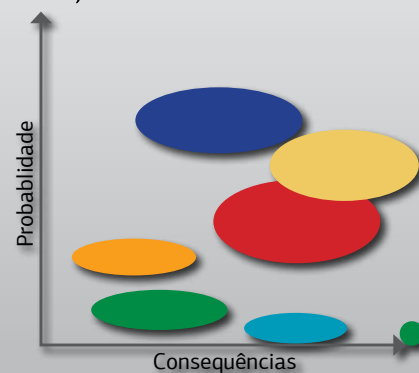


2 Modelo sistémico de eventos, exposições e danos

Desenvolvido com base em estudos existentes e no conhecimento do corpo técnico da EPAL, este modelo sistémico capta e apresenta as interações entre eventos, exposições e danos relacionados com os riscos estratégicos. Identifica e caracteriza ainda a robustez das barreiras existentes, as quais reduzem a probabilidade e as consequências dos danos. O modelo foi validado num workshop pelos especialistas e gestores dos riscos da EPAL.

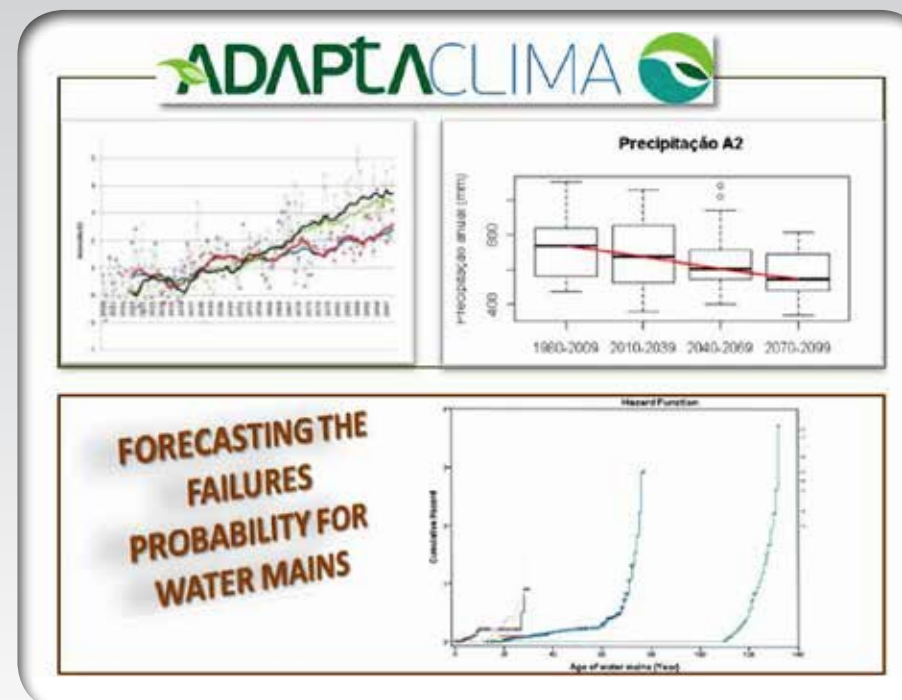
3 Comparação dos riscos, "lado a lado"

Cada risco é representado por uma elipse, onde o comprimento dos eixos traduz a incerteza associada às classificações da probabilidade e da consequência. Para cada risco foi ainda elaborada uma narrativa sucinta, contendo os factos mais relevantes que justificam a dimensão e o posicionamento de cada elipse.



4 Caracterização de mega-tendências

- "Adaptaclima" – um projeto de investigação com duração de 3 anos sobre alterações climáticas, demográficas e de uso do solo na área abrangida pelo sistema da EPAL, desenvolvido por universidades portuguesas para a EPAL;
- "Previsão da probabilidade de falhas em condutas adutoras" – tese de Mestrado elaborada por um estudante da Universidade de Cranfield para EPAL, sobre as falhas resultantes do envelhecimento natural destes ativos.

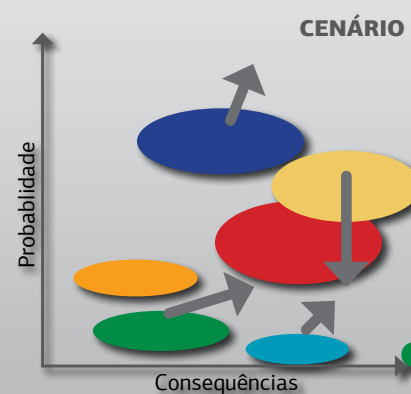


5 Construção de cenários futuros

Foram construídos cenários futuros através de uma análise morfológica. A identificação dos factores-chave e das projeções dos mesmos foi efetuada pelos especialistas da EPAL. Para análise da consistência cruzada, foi utilizado o software Carma™, desenvolvido pela Swedish Morphological Society.

6 Comparação (da evolução) dos riscos, "lado a lado"

Para cada cenário, a probabilidade e consequência dos danos foram reavaliadas, levando ao reposicionamento dos riscos estratégicos no diagrama e à análise da sua evolução. Como tal, as medidas de mitigação e adaptação necessárias bem como as oportunidades futuras poderão ser consideradas no planeamento de longo prazo da empresa.



Pontos-chave desta nova abordagem

- Ligação inovadora entre avaliação de riscos e análise de cenários futuros;
- Constitui a primeira análise sistémica de riscos operacionais, táticos e estratégicos em empresas de água;
- Uma análise "bottom-up" das interdependências entre riscos, suportada pelo conhecimento detido pelos especialistas da EPAL;
- O sucesso da implementação desta nova abordagem na EPAL sugere o seu potencial para replicação em outras empresas.



Principais benefícios desta nova abordagem

Pelo facto de permitir melhorar o planeamento estratégico, de longo prazo, das empresas de água, esta abordagem beneficia:

- a atual e futuras gerações de consumidores, visando o seu acesso a água segura, fiável e a um custo aceitável;
- acionistas, que terão um retorno adequado dos seus investimentos e uma maior garantia da sustentabilidade do negócio;
- a própria empresa, que terá a salvaguarda de uma boa reputação e de uma gestão adequada.

