

EMPRESAS

ENTREVISTA PEDRO PENALVA CEO da Aon Portugal

“Médias empresas têm lacunas muito grandes na gestão do risco”

Identificar, analisar, mitigar e transferir o risco não são só funções de segurança, já trazem vantagem competitiva. As grandes empresas portuguesas têm melhorado, mas as restantes têm passos a dar.

SHRIKESH LAXMIDAS
E MARIANA BANDEIRA
slaxmidas@jornaleconomico.pt

À frente da unidade portuguesa da Aon - multinacional britânica especializada na gestão de risco - desde 2010, Pedro Penalva sublinha que as ameaças que as empresas enfrentam são cada vez mais complexas e transversais, num mundo de disrupções tecnológicas e demográficas.

Sobre Portugal, onde a Aon tem 90 colaboradores e pretende expandir, o CEO realça a crescente consciencialização sobre a cibersegurança, mas recorda que uma eventual desaceleração económica permanece o principal medo dos empresários.

Porque é que o dano à reputação surge como a preocupação número um para os empresários a nível mundial no *Global Risk Management Report* da Aon?

Neste trabalho que fazemos de dois em dois anos [a última edição foi em abril], algo que é interessante de verificar é a prevalência que alguns riscos têm independentemente da tipologia da empresa, da geografia em que operam, do setor de atividade. Há um conjunto de riscos que são comuns. O dano à reputação e a proteção da marca é um aspeto fundamental. Um dos casos mais recentes é o da Apple e questão das baterias. Hoje, qualquer organização vive daquela que é a sua imagem pública e a sua reputação. Se eu tiver dúvidas entre um conjunto de princípios sobre os quais essa organização se rege, quer enquanto parceiro quer enquanto consumidor, vou ter muitas dúvidas e resistência a ter uma relação com essa organização. Como hoje é um fator tão difícil de controlar, com uma multiplicidade de pontos de contacto e a emergência das redes

sociais amplificou o risco e o seu nível de controlo, há uma coisa que está clara: o seu impacto, que é mensurável. Hoje, o bom nome, independentemente de estarmos a falar de uma empresa de grande consumo, financeira, industrial, é um bem e um dos maiores agregadores de valor dentro de uma organização. É tangível. Há empresas que vivem pela sua marca, como a Coca-Cola. Não é o maior risco em Portugal, mas é o segundo. Independentemente daquele que seja o corte que queiramos fazer com os dados, este risco é absolutamente transversal. Vivemos num mundo em que qualquer pequeno evento que possa afetar uma marca é imediatamente disseminado, não pelos *media* tradicionais mas pelas redes sociais.

Há a preocupação de as *fake news* passarem do mundo político para o empresarial. Qual a importância que os empresários dão a isso?

É uma ameaça. Vou dar um exemplo: a Uber faz 10 milhões de viagens por dia. Se de repente começarem a sair notícias de que há condutores que têm atitudes menos corretas com passageiros a virilização é imediata - mesmo que sejam falsas. Daí a consciencialização desse risco: tem a ver com a dimensão, a dificuldade que é, no mundo atual, de haver contenção e capacidade de resposta. Não temos grandes exemplos de *fake news* em ambiente corporativo, mas, obviamente, é um risco que é entendido. Deve haver um código de conduta com vista à sua eliminação.

O FMI prevê a expansão da economia global, mas o risco de desaceleração económica surge como o segundo na lista. Os empresários ainda estão traumatizados?

Em Portugal é o risco número um. Fará este ano dez anos desde que

passámos pela crise financeira global mais profunda e mais determinante desde os anos 20 do século passado, que deixou marcas. Houve debilidades que apareceram em função dessa realidade. É natural que a cabeça de um empresário - independentemente do setor de atividade - tenha como um dos grandes impactos para o seu futuro empresarial aquilo que vai acontecer à economia. Se entrarmos em desaceleração económica há um resultado linear, as suas operações vão ser afetadas. O que ressalta é a volatilidade. Se olharmos para o enquadramento macroeconómico, para os desafios sociais e civilizacionais e para a disrupção tecnológica, tudo implica volatilidade e que as empresas pensem que num ambiente tão volátil basta que a economia deixe de ajudar para que haja um efeito imediato. Não há

uma garantia de que vamos viver um período de expansão nos próximos cinco anos. A falta de previsibilidade faz com que se coloque esta questão como um fator importante de risco.

Observaram um sinal de mudança das preocupações globais desde o último inquérito?

Hoje vivemos num mundo e num enquadramento em que, provavelmente como nunca, a dimensão dos riscos que podem afetar as empresas são mais determinantes, relevantes, complexos e perfeitamente interdependentes. Aquilo que muitas organizações no mundo procuraram fazer foi uma gestão mais proativa das cadeias de abastecimento - base em Portugal, fornecedor na Índia, por exemplo. O problema é que de repente começaram a ficar expostos a eventos que no passado não estariam e a importar riscos. As empresas portuguesas fizeram um trabalho meritório no desenvolvimento de novos mercados mas, quando olhamos para esta realidade, a expansão faz com que estejam expostas a um conjunto de riscos muito mais abrangente e complexo. A complexidade vem de tudo o que estamos a ver, como o risco cibernético. Acho que o risco cibernético hoje não estaria na 5ª posição no mundo nem na 9ª em Portugal, estaria mais acima. Tem um grau de complexidade, é algo novo que as empresas estão a começar a tentar perceber. A complexidade pode também vir de fenómenos mais extremos, como o terrorismo tradicional e as alterações climáticas. Vivemos num ambiente de riscos não comparável com o passado.

Se o estudo fosse feito hoje o risco regulatório manteria a tendência de ser cada vez uma preocupação menor?
Curiosamente, o risco regulatório

é um dos casos em que a avaliação que é feita em Portugal coincide com aquela que é feita em termos globais. Não há dúvida de que, quer estejamos a falar da Europa, dos EUA ou de outros polos em desenvolvimento, o peso e o impacto de condições regulatórias e legislativas coloca enquanto ónus custos operacionais acrescidos e entendimento de uma nova realidade das organizações. Hoje estamos a ver movimentos na indústria financeira que vão ser uma disrupção muito forte. Vamos ter novos *players* a aparecer, *players* existentes com o seu modelo de negócio altamente afetado. Se associarmos isto àquilo que são as evoluções tecnológicas - blockchain, Inteligência Artificial, indústria 4.0 - o risco tem de ser entendido como uma variável estratégica e crítica. A capacidade de gerir o risco (identificá-lo, analisá-lo, mitigá-lo e transferi-lo) é uma variável estratégica. As empresas que melhor o fizerem vão estar numa posição competitiva face aos seus concorrentes. É aí que entra a Aon: em conjunto com os nossos clientes, fazemos quase um *road map* para a navegar e ajudar a transformar uma variável, apro-

“

As empresas portuguesas fizeram trabalho meritório ao desenvolver novos mercados, mas a expansão trouxe exposição a riscos mais abrangentes e complexos



Cristina Bernardo

veitando-a em benefício dos clientes e garantindo que têm sustentabilidade e resiliência.

Num país no qual a maioria dos negócios são PMEs, qual é o estado atual da consciência e preparação para o risco?

Sou otimista, digo que está melhor. Temos casos de organizações portuguesas que são de referência e que têm estruturas, mecanismos de análise. Temos uma relação forte com muitas delas e percebemos que o risco é entendido desta maneira. O *Chief Risk Officer* é uma função de *board*. Onde acho que há potencial de desenvolvimento é nas médias empresas, onde continuamos a encontrar lacunas muito grandes. Geralmente, quando se fala em risco, as pessoas pensam em riscos muito operacionais e físicos, que remetem imediatamente para seguros. Antes desse programa de seguros têm de fazer um trabalho para perceber qual o risco. Nas PME fundamentalmente fala-se em riscos operacionais e físicos e as pessoas remetem imediatamente para um tema de seguros, muitas vezes, de forma errada. Aqui em Portugal aparece no Top 10 o *business interruption*, ou seja,

de que forma há um modelo para, se acontecer algo à organização, saber como irá afetar os negócios. Curiosamente, a percentagem de empresas que têm perdas e um plano - contingência e seguro - é baixa. Se olharmos para o último grande evento que afetou as empresas portuguesas, os incêndios de outubro, a diferença entre conseguir resistir ou não a esta volatilidade teve a ver com o facto de ter ou não montado no programa de seguros uma cobertura com os capitais adequados que permita sobreviver um ano sem perder clientes. Hoje temos as empresas a socorrem-se dos apoios do Estado. Estas empresas vão ter de concorrer com internacionais, provavelmente, com estratégias mais sólidas. Uma empresa que, em função de um incêndio florestal que afete a sua organização e coloque em risco a sua existência, não tenha estratégia, não tem resiliência nem consciência na forma como olha para os riscos.

No relatório do ano passado, a retenção de talento nem entrou no Top 10 das preocupações em Portugal, ficou bastante abaixo do que

na perceção de riscos a nível global. O que é que isto diz?

Querendo ser positivo, é uma área de desenvolvimento. Temos de crescer nessa dimensão. Por acaso surpreendeu-me esse tema e o alinhamento das respostas em Portugal e das de fora do país. O maior cliché que se pode dizer é que as pessoas são o maior ativo de uma empresa. Num mundo em que o processo de mudança é altamente acelerado, em que temos 20% da população dos países da OCDE a reformar-se nos próximos cinco anos, em que temos pela primeira vez na História quatro gerações a trabalhar ao mesmo tempo, em que temos uma geração *millennial* com um quadro de referência diferente e que é cada vez mais relevante na tomada de decisões das organizações, tudo aquilo que eram modelos de carreira, de benefícios, da gestão da motivação, da retenção e do desenvolvimento, que eram as receitas do passado, vão ter de ser muito alteradas. Portanto, para o futuro, a mim surpreende-me como é que tenha uma tão pouca representatividade naquilo que é o mapa de riscos. É um fator determinante para o sucesso, a capacidade de atrair, reter e desenvolver talento. ●

Obras em Prédios Arrendados



BÁRBARA RIBEIRO DAMAS
Advogada da SPS Advogados

Numa altura em que assistimos ao crescimento exponencial do alojamento local, em particular nas cidades de Lisboa e Porto, com importante contributo para a reabilitação urbana nesse específico segmento, assistimos, por contraponto, à degradação urbana dos prédios desti-

gados a arrendamento de longa duração.

Se está a pensar realizar obras em prédio arrendado, deverá ter presente a alteração legislativa ao Regime Jurídico das Obras em Prédios Arrendados, ocorrida em junho de 2017, com a publicação da Lei n.º 43/2017, a qual introduziu significativas mudanças no que respeita às regras aplicáveis aos Senhorio e arrendatário em caso de obras, designadamente:

- Desde logo, foi redefinido o conjunto de obras que podem fundamentar a denúncia de contratos de arrendamento de duração indeterminada, as designadas obras de remodelação e restauro profundo (obras de reconstrução e as obras de alteração ou ampliação);
 - Por outro lado, o requerimento de controlo prévio urbanístico respeitante às operações relativas a obras de remodelação ou restauro profundos deve ser acompanhado da indicação da situação de arrendamento existente, se aplicável; e nos casos de obras de alteração ou ampliação, do orçamento total da operação a realizar e da caderneta predial;
 - Ao arrendatário é atribuída a faculdade de consulta ou a emissão de reprodução ou certidão do processo respeitante ao controlo prévio urbanístico, dispondo os órgãos competentes de um prazo improrrogável de dez dias para assegurar a garantia de acesso;
 - Em caso de denúncia para remodelação ou restauro, o Senhorio é obrigado, mediante acordo e em alternativa, ao pagamento de uma indemnização correspondente a dois anos de renda, de valor não inferior a duas vezes o montante de 1/15 do valor patrimonial tributário do locado (a qual deverá ser paga da seguinte forma: metade após confirmação da denúncia, e o restante no ato de entrega do locado); a garantir o realojamento do arrendatário por período não inferior a três anos;
 - O prazo para desocupação do imóvel, após confirmação da denúncia pelo senhorio, é de 60 dias;
 - O arrendatário no contrato objeto de denúncia para obras, tem direito a exercer direito de preferência, no âmbito de novo contrato celebrado pelo Senhorio. O direito de preferência será oponível ao Senhorio que promoveu a denúncia do contrato durante o prazo de dois anos, contados a partir da data da cessação do mesmo.
- Em suma, a alteração legislativa reforçou, de uma forma geral, os direitos dos inquilinos, protegendo os contratos de arrendamento de longa duração, pela imposição de regras mais apertadas em matéria de obras em prédios arrendados, pese embora e em consequência, dificulte a reabilitação urbana desses mesmos prédios e a melhoria das condições de habitabilidade.

Com o apoio de

