



MESTRADO

CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE RISCO NAS PMES: ESTUDO DE CASO NA
AIRES FERNANDES DE ALMEIDA, LDA**

LÍVIA MARIA BORGES CARNEIRO OLIVEIRA

OUTUBRO - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

GESTÃO DE RISCO NAS PMES: ESTUDO DE CASO NA
AIRES FERNANDES DE ALMEIDA, LDA

LÍVIA MARIA BORGES CARNEIRO OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR PEDRO NUNO RAMOS ROQUE

OUTUBRO – 2019

RESUMO

Este estudo apresenta conceitos e métodos de gestão do risco, inserido no contexto do sistema de gestão de pequenas e médias empresas (PME) portuguesas. Expõe alguns conceitos sobre risco e gestão do risco, utilizados e normalizados internacionalmente, nomeadamente pelas metodologias da *International Organization for Standardization (ISO) 31000* e das metodologias do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. Foi desenvolvida uma matriz de risco como forma de ampliar a visibilidade e melhor tratamento dos riscos numa PME, onde se apresentam possíveis cenários de risco na empresa Aires Fernandes de Almeida Lda. O estudo compreende as etapas de identificação dos riscos, analisando o seu possível impacto nos objectivos estratégicos da organização e prevendo a probabilidade da sua ocorrência, de modo a determinar a melhor forma de gerir a exposição aos mesmos, concluindo com a importância da gestão de risco nas PME, para que se destaquem no mercado.

Palavras-chave: Gestão de Risco, Pequenas e Médias Empresas, PME, ISO 31000, COSO ERM, Matriz de Risco

ABSTRACT

This study presents concepts and methods of risk management, inserted into the context of the Portuguese small and medium-sized enterprises (SME) management system. It outlines some concepts on risk and risk management, internationally used and normalized, namely by the methodologies of the International Organization for Standardization (ISO) 31000 and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). A risk matrix was developed as a way to improve the analysis and the treatment of risks in a SME, where possible risk scenarios are presented in the company Aires Fernandes de Almeida Lda. The study comprises the steps of risk identification, analysis of their possible impact on the strategic objectives of the organization and the prediction of the likelihood of their occurrence, in order to determine the best way to manage the exposure to them, concluding with the importance of risk management in SMEs.

Keywords: Risk Management, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), ISO 31000, COSO ERM, Risk Matrix.

AGRADECIMENTOS

Principalmente, agradeço a Deus por me ter concedido a oportunidade de iniciar este trabalho e me ter dado forças para concluí-lo.

Ao professor e orientador Pedro Roque pelo apoio e colaboração para a elaboração deste trabalho.

À minha família, principalmente ao meu pai, por me proporcionarem todo o caminho para a conquista deste título.

Uma palavra de agradecimento a todos os amigos que sempre me apoiaram ao longo deste percurso. Em especial ao João Cardoso e Michel Chaib por toda a força e incentivo.

Por fim, agradeço a todos os que contribuíram para a concretização deste trabalho.

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE DE TABELAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE ANEXOS	V
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VI
1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 GESTÃO DE RISCOS.....	3
2.1.1 <i>Definição</i>	3
2.1.2 <i>Modelos de gestão de risco</i>	4
2.1.2.1 <i>COSO Enterprise Risk Management</i>	5
2.1.2.2 <i>ISO 31000 - Risk Management</i>	5
2.1.2.3 <i>Comparação entre o COSO Enterprise Risk Management e a ISO 31000</i>	7
2.2 PLANEAMENTO E ETAPAS DA GESTÃO DE RISCOS	8
2.3 TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	10
2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS RISCOS	12
2.5 TRATAMENTO DOS RISCOS	14
2.6 MONITORIZAÇÃO DOS RISCOS	15
2.7 PME	16
2.7.1 <i>PME: sua caracterização</i>	16
2.7.2 <i>As PME em Portugal: sua caracterização</i>	18
3 METODOLOGIA	20
3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM	20
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	21
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.4 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO	22
3.5 TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS DA PESQUISA	22
4 ESTUDO DE CASO	23
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	23
4.2 ANÁLISE SWOT	24
4.3 MATRIZ DE RISCOS	26
5 CONCLUSÃO	33
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
7 ANEXOS	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das PME	18
Tabela 2 - Análise SWOT	25
Tabela 3 - Matriz de risco.....	27
Tabela 4 - Pontuação dos dados da matriz de impacto e probabilidade	27
Tabela 5 - Mapa do grau de exposição ao risco	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição das PME em Portugal	19
Figura 2 - Evolução do volume de negócios	24

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Entrevista	42
-----------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

AAA – American Accounting Association

AICPA – American Institute of CPAs

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

COSO ERM – COSO Enterprise Risk Management

FEI – Financial Executives International

IIA– Institute of Internal Auditors

IMA– Institute of Management Accountants

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – International Organization for Standardization

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PME – Pequenas e Médias Empresas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão inseridas em ambientes altamente competitivos. Estão cada vez mais expostas à globalização e complexidade da economia, à competitividade dos mercados, à rápida evolução tecnológica, entre outros fatores, como a crescente busca de lucros dos seus gestores e acionistas e falhas no sistema de controle. Todos estes fatores estão a expor as organizações a cada vez maiores riscos. Com o objetivo de buscar melhores maneiras de administrar o capital disponível, surgiu a necessidade de desenvolver ferramentas e técnicas para administrar a exposição ao risco.

Dentro da organização o risco é facilmente associado à incerteza, pois o evento tem a probabilidade de acontecer ou não, e impactar diretamente os resultados de uma empresa, podendo afetar a sua base e sua estratégia de negócios. O risco pode estar de acordo com um certo grau de improbabilidade, isto é, corre-se risco quando existe um não conhecimento de resultados futuros de algum fato ou ocorrência.

De uma forma geral, o risco vem sendo visto de uma forma negativa e relacionado com eventos prejudiciais. No entanto, considerar o risco apenas como uma consequência negativa pode ser fatídico a erros e restringe a análise apenas a um fim, deixando de considerar que o risco também se pode manifestar de uma forma positiva, traduzindo-se em oportunidades. É por isso que tentar mitigar o risco antes de o analisar poderá acabar com chances de criar valor para a empresa, inibindo assim potenciais oportunidades.

Os riscos podem surgir devido a causas externas ou internas, que podem prejudicar os resultados da organização. Os riscos internos são ocasionados dentro da estrutura do negócio e uma forma de reduzir dá-se através do contributo da gestão e de todos os responsáveis por gerir esses riscos. Já os riscos externos são aqueles que não dependem da organização, mas que afetam diretamente o negócio, exigem mais monitorização e compreensão de uma maneira que os gestores possam tentar minimizar os seus efeitos negativos sobre a empresa.

Desse modo, é indispensável que os gestores tenham conhecimento do grau de exposição da sua empresa aos riscos, de uma melhor maneira que possam minimizar o efeito destes e, ao mesmo tempo, transmitir confiança e transparência aos seus colaboradores,

investidores e aos restantes *stakeholders*. Apesar dos problemas enfrentados, as organizações que decidam melhor aproveitar essa ferramenta de gestão poderão ter vantagens competitivas em relação às outras empresas, pois optam em explorar os seus riscos de uma maneira mais estratégica e não apenas na sua redução, criando valor na maximização dos seus lucros no longo prazo.

Independentemente do tamanho da empresa ou atividade, o risco está presente. Está intrínseca nas organizações a exposição ao risco, bem como o controlo e uma adequada gestão dessa exposição que podem ser decisivos para o sucesso ou insucesso de um negócio, alcançando-se um retorno positivo do investimento, eficiência operacional e eficácia dos procedimentos que são esperados por todos os envolvidos.

Diante da importância de que se reveste a adoção da gestão de risco e criação de uma matriz de risco por parte das organizações para a diminuição dos impactos em todas as suas áreas de atuação e o crescimento de valor de uma economia, deve ser feita uma investigação mais direccionada, colocando a questão: qual a importância e como é que uma PME em Portugal interage e trata o risco? A elaboração de um estudo direccionado a este tipo de empresa deve-se à sua importância económica e social no meio em que atuam.

Procurando responder à questão, este trabalho tem como objetivo geral demonstrar a importância da elaboração de uma matriz de risco por meio da análise dos riscos, para tentar perceber quais os acontecimentos ou variáveis com maior relevância para a avaliação do risco e identificar quais destes têm maior impacto e trazem benefícios para Aires Fernandes de Almeida, Lda. Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, procura-se atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e classificar os riscos do negócio;
2. Estabelecer as técnicas que serão utilizadas para a gestão de riscos;
3. Analisar os riscos para conhecer o seu impacto e possibilidade de ocorrência;
4. Determinar formas de tratamento dos riscos;
5. Sugerir práticas de monitorização dos riscos do negócio.

Este trabalho está estruturado em seis seções: introdução, revisão da literatura, que trata de aspetos teóricos relativos aos riscos, PME e sua caracterização, seguida da metodologia, dos estudos relacionados e análise dos dados. Por fim, são apresentadas as conclusões do referido estudo e elencadas suas referências bibliográficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *Gestão de riscos*

2.1.1 Definição

Numa visão mais tradicional, quando se fala em risco, ele está associado à gestão de riscos financeiros. Porém, com o advento da globalização, do fluxo internacional de capitais, aumento da concorrência de mercado e desenvolvimento tecnológico, acarretaram uma aplicação num âmbito do risco de crédito, liquidez, operacional, legal, imagem e estratégico, tornando a gestão de riscos uma atividade cada vez mais complexa, porém necessária. (Coimbra, 2004; Raz e Hillson, 2005). A integração de práticas de gestão de riscos empresariais ajuda a acelerar crescimento e melhorar o desempenho, permitindo assim ter uma visão mais geral do que realmente pode pôr a empresa em perigo. Segundo o COSO (2017), a gestão de riscos corporativos pode ser aplicado de diferentes maneiras para diferentes organizações, independentemente do tamanho, tipo, ou setor, pois não é um processo isolado, os componentes estão inter-relacionados.

Para Caetano (2005) o desafio é pensar e agir proativamente, dedicar tempo a pensar em respostas, como forma de minimizar e tentar evitar os riscos, procurando medidas necessárias, se possível, para transformar riscos em oportunidades e não perder tempo reagindo a eventos inesperados. No meio académico, o risco passa por evoluções e avanços expressivos, não podendo mais dedicar-se apenas ao controlo dos objetivos de curto prazo, mas também com uma forma de gerir o risco de longo prazo, procurando atender os objetivos de todos os interessados e com uma maior preocupação com uma melhor capacidade de assumir riscos e de geri-los de uma forma efetiva.

Como forma de melhorar os resultados da empresa e reduzir possíveis falhas e riscos, as empresas desenvolvem e aplicam ferramentas, técnicas, processos e metodologias,

rotuladas de gestão de riscos (Fadun, 2013; Raz e Hillson, 2005). Para Ferma (2003) “a gestão de risco 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”.

Dionne (2013) e Kutsch e Hall (2009), destacam que a gestão de risco objetiva tomar atitudes para mudar a probabilidade de ocorrência dos riscos, visando o aumento da probabilidade de eventos positivos e diminuir a probabilidade e impacto de eventos negativos. Segundo Borge (2001) “Risco significa estar exposto à possibilidade de um resultado negativo. Gerir o risco significa tomar ações deliberadas para mudar as probabilidades em favor próprio – aumentando as probabilidades de resultados positivos e reduzindo as probabilidades de resultados negativos”.

O COSO (2017) adota definições sobre a forma como as empresas e outras organizações administram os seus riscos: a) processo contínuo e que flui através da organização; b) conduzido por profissionais em todos os níveis da organização; c) aplicado à definição das estratégias; d) inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos aos quais está exposta; e) formulado para identificar eventos em potencial que possam afetar a organização e para administrar os riscos; f) capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização; e g) orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

2.1.2 Modelos de gestão de risco

Dada a relevância e a necessidade de se controlar os riscos, existem várias iniciativas de grupos pela uniformização das normas/diretrizes sobre gestão de risco, de maneira que haja uma regulamentação de conceitos, processos para implementação de gestão de riscos, objetivos e sua estrutura organizacional.

Na atualidade são várias as metodologias de gestão de risco. Porém, neste trabalho serão abordados apenas alguns dos modelos considerados mais significativos e recentes, designadamente o COSO ERM (Enterprise Risk Management) e a ISO 31000.

2.1.2.1 COSO Enterprise Risk Management

O COSO é uma organização privada criada em 1985 nos Estados Unidos da América (EUA), numa iniciativa de cinco grandes associações profissionais (AAA, AICPA, FEI, IIA, IMA) com o objetivo de criar um guia para a melhoria do controlo interno, da gestão de riscos corporativos e dissuasão de fraudes (COSO, 2019).

Em relação à gestão de riscos corporativos, o COSO emitiu, em 2004, o guia “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, motivado pelas crescentes mudanças no mercado e pelas exigências da lei de Sarbanes-Oxley de 2002. Este guia tinha o objetivo de orientar as empresas na adoção de um processo de gestão de risco e aplicabilidade de práticas para mitigar o risco. Este modelo foi atualizado com o lançamento, em 2017, de “Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance”, que realça a importância de considerar o risco no processo estratégico e o seu efeito na performance (COSO, 2019). Nesta última atualização, está presente uma estrutura que ajuda no fornecimento de relatórios mais transparentes para todos os envolvidos na gestão do risco, assim como um suporte de maior qualidade à tomada de decisões (COSO, 2017).

No âmbito do controlo interno, o COSO lançou em 1992 o guia “Internal Control – Integrated Framework”, com o objetivo de guiar as empresas para melhores práticas de controlo interno. Este modelo foi revisto e publicado de novo em 2013. Esta atualização veio reforçar o controlo interno, permitindo o desenvolvimento e manutenção de sistemas de controlo interno que permitam atingir os objetivos, e possibilitando que as empresas se adaptem a mudanças no ambiente corporativo e operacional. Esta atualização mantém a sua base nos 5 componentes de controlo: ambiente de controlo, avaliação de risco, atividades de controlo, informação e comunicação e monitorização das atividades. (COSO, 2013).

2.1.2.2 ISO 31000 - Risk Management

A ISO 31000 não concede uma certificação, apenas guia as empresas a desenvolver uma gestão estratégica para identificar e mitigar os riscos, intensificando de forma qualitativa ou quantitativamente a probabilidade de a empresa cumprir os seus objetivos e gerar valor

para os seus *stakeholders*. O seu principal objetivo é desenvolver uma cultura de gestão do risco, onde os funcionários e *stakeholders* estejam cientes da importância de monitorizar e gerir riscos. (ISO 31000, 2018).

A ISO 31000 foi publicada pela primeira vez em 2009. A última atualização aconteceu em 2018, tendo um maior foco na gestão estratégica e a revisão de alguns princípios de gestão de risco, garantindo assim uma maior confiabilidade da ferramenta pelas empresas (ISO, 2019).

Esta norma pode ser adotada por todas as empresas, independente da sua dimensão, atividade ou localidade, e durante o tempo em que a empresa esteja ativa, podendo ser eficaz na tomada de decisões em todos os níveis, e ser personalizada para o tipo da empresa e o contexto em que está inserida (ISO, 2019).

Segundo a ISO 31000, as suas diretrizes podem trazer os seguintes benefícios:

- Potencializam a probabilidade de atingir os objetivos a que se propuseram;
- Aumentam a proteção de seus ativos;
- Desenvolvem uma cultura de gestão do risco;
- Aprimoram a identificação de oportunidades e ameaças;
- Aperfeiçoam os relatórios financeiros;
- Melhoria da governação da organização;
- Aumentam a confiança dos *stakeholders*;
- Auxiliam a tomada de decisão e planeamento;
- Melhoram os controlos;
- Melhoram a eficácia e a eficiência operacional.

2.1.2.3 Comparação entre o COSO Enterprise Risk Management e a ISO 31000

A International Organization for Standardization, com a ISO 31000 e o COSO sugerem princípios e diretrizes para melhor gestão do risco das organizações.

Pode-se destacar que uma das principais diferenças é relativa à avaliação e gestão de risco: a criação do COSO esteve a cargo de auditores e contabilistas, enquanto a ISO 31000 é fruto do trabalho de muitos especialistas de risco, seus clientes e peritos em normas internacionais (Gjerdrum e Peter, 2011). ISO 31000 direciona-se para consequências de um determinado evento ocorrer. Desse modo é exposto através da definição de risco como sendo o “efeito que esta incerteza tem nos objetivos de uma organização” definidos pela empresa, considerando as oportunidades positivas e as consequências negativas associadas (ISO 31000, 2018), enquanto que o COSO se concentra mais nos acontecimentos do que nas consequências de um determinado evento, tentando prevenir que determinadas situações ocorram e prejudiquem a empresa (COSO, 2017).

O COSO 2004 tem uma estrutura mais complexa, em multicamadas e baseado no controlo e conformidade, o que contribui para que muitas empresas e gerentes de riscos recusem a sua implementação, em comparação à ISO 31000 que se adapta ao processo de cada tipo de empresa, integrando-se na gestão e estratégia já implementada. (Gjerdrum and Peter, 2011). No entanto, de acordo com Brasiliano (2018), a atualização do modelo do COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, de 2004, para a versão *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, em 2017, trouxe igualmente uma integração mais direta e clara com a estratégia e objetivos da empresa.

Esta atualização do COSO, em 2017, representou também uma alteração significativa no tratamento do risco. O COSO reconhece "natureza dinâmica e integrada do *Enterprise Risk Management*, que começa com a missão, visão e valores fundamentais da organização, através da criação de valor agregado." A versão atualizada define que o objetivo do *Enterprise Risk Management* é auxiliar a administração e gerência na otimização dos processos para melhor criar, preservar e, por fim, obter valor (Fox, 2018). A ISO 31000:2018 reconhece que o risco está em constante mudança, daí a importância de existir uma

abordagem com um sistema flexível e dinâmico, capaz de se adaptar a essas mudanças, sempre com o foco na melhoria contínua dos processos (ISO 31000, 2018).

A definição de risco para o COSO mudou, dado que, na versão de 2004, o "risco é a possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente o alcance dos objetivos". A versão de 2017 diz: "Risco é a possibilidade de que os eventos ocorram e afetem a realização dos objetivos." Desta maneira, guia COSO *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, de 2017, demonstra que evoluiu na forma que encara os riscos, pois o foco em gerir os riscos não está mais na prevenção e minimização dos riscos a um nível aceitável, mas também na possibilidade de transformá-los em oportunidades. (Fox, 2018).

A ISO 31000 teve a sua mais recente atualização em 2018, na qual proporciona uma orientação mais simples e clara relaticamente à versão original de 2009. Desse modo, destaca a importância de personalizar e melhorar as práticas de gestão de riscos já utilizadas, para dessa maneira auxiliar organizações em suas estratégias e nas conquistas de seus objetivos (Fox, 2018).

Tanto a ISO como o COSO, em suas atualizações, abordam as importantes influências que a cultura empresarial e seus preconceitos têm na tomada de decisões e na gestão risco (Fox, 2018).

Segundo Dias (2018), as empresas que já possuem a certificação ISO 9001 (certificação do sistema de gestão da qualidade), preferem adotar a ISO 31000 como ferramenta de gestão de risco, pois a norma tem uma linguagem mais objetiva e direta, podendo o tratamento do risco ser mais claro para todos os envolvidos.

2.2 Planeamento e etapas da gestão de riscos

Segundo a ISO 31000 (2018), o processo de gestão de risco deve iniciar-se com a comunicação, reunindo peritos em diversas áreas e a informação necessária, seguido pelo estabelecimento do contexto, onde se define o propósito das atividades de gestão de risco e onde se identifica e analisa o contexto externo e interno à organização. Segue-se a identificação dos riscos, tratamento dos riscos e a monitorização, essencial para melhorar a

qualidade e eficiência do processo. Por fim, deve existir o reporte, onde são comunicadas as atividades de gestão de risco na organização (IRM, 2018).

Para Hillson (2006), IBGC (2007) e Protiviti (2006), o processo de gestão de risco deve acarretar uma série de benefícios para a entidade, como: a) aderência dos processos internos ao perfil de riscos estabelecido; b) clareza das regras de governança para gerir a exposição; c) endereçamento de lacunas de capacitação de pessoas, processos e sistemas; d) implementação de sistemas de controlos eficazes; e) prevenção ou redução de não conformidades de obrigações legais e normas e legislações; f) economia de recursos endógenos – tempo, bens, renda e pessoal; g) proteção da reputação e imagem pública; h) estabilidade das operações e melhorias contínuas; e i) preparação frente a circunstâncias imprevisíveis e inesperadas.

O estabelecimento do contexto, de acordo com a ISO 31000 (2018) inclui a definição do objetivo para as atividades de gestão de risco, assim como a identificação e análise do contexto externo e interno da organização. Nesta fase, são também definidos os critérios que especificam o nível e tipo de risco aceitável, assim como os critérios para avaliar o grau do risco e para apoiar o processo de tomada de decisão.

A etapa da identificação dos riscos apresenta uma lista de riscos prioritários e identificáveis, por suas possíveis causas, áreas de impactos, eventos, estímulos e consequências, sendo passíveis de avaliação quantitativa e qualitativa (Rovai, 2005; Teixeira et al., 2007). Segundo Nascimento et al. (2009), após a identificação do risco, devem ser classificados de acordo com a natureza do fato gerador e tipificação. Portanto, o principal objetivo dessa etapa é preparar uma matriz de riscos, relatório onde estão classificados todos os riscos identificados pela entidade. A etapa da análise identifica-se quais os riscos serão analisados, assim como a probabilidade e o impacto de cada um (Ramos, 2009).

A etapa do tratamento tem como propósito a seleção e implementação de soluções para tratar o risco, envolvendo os processos de formulação e seleção de opções de tratamento do risco, planeamento e implementação do tratamento do risco, avaliação da eficiência do tratamento, decisão sobre se o risco remanescente é aceitável e, caso não seja, prosseguir com tratamento adicional (ISO 31000, 2018). Já a etapa de revisão ou monitorização dos riscos tem como finalidade a garantia e a melhoria da qualidade e eficiência dos processos, devendo

ser uma atividade contínua cujos outputs devem fazer parte do processo de gestão do risco (ISO 31000, 2018).

Além das etapas apontadas para um bom processo de gestão de riscos, é preciso definir se a empresa adotará uma gestão de riscos em silos, no qual a sua formulação pode ocorrer de forma autónoma nas diversas áreas, departamentos ou unidades organizacionais, em que em cada uma delas considera a sua meta e procedimentos, ou de forma integrada, ocorrendo um controlo de visão dentro da empresa. Segundo Moraes (2012), “A gestão de risco dentro das organizações é tradicionalmente executada em silos, onde cada departamento possui modelos especializados” e cada um administra os seus riscos, sem, muitas vezes, fazer uma avaliação do impacto deles na entidade por completo. Essa análise global é desenvolvida efetivamente pela gestão dos riscos integrados, contemplando-a em todos os níveis do processo (Fadun, 2013). A gestão de riscos sofre uma mudança na sua criação inicial que era por silos, para uma abordagem integrada, podendo a organização adotar esse novo modelo, agregando valor, maximizando a probabilidade de sucesso e reduzindo as possibilidades de falhas, alinhando a gestão de risco com a estratégia do negócio (Moraes, 2012).

2.3 Técnicas de identificação dos riscos

Segundo a ISO 31000 (2018), “o objetivo da identificação do risco é de encontrar, reconhecer e descrever os riscos que podem ajudar ou impedir a organização de atingir os seus objetivos”. Assim, é importante que a informação recolhida seja relevante e atualizada. Poderão ser usadas diversas técnicas de identificação do risco, mas é importante ter em conta alguns fatores, ou a relação entre eles, tais como vulnerabilidades e capacidades, ameaças e oportunidades, fonte do risco, alterações no contexto externo e interno, fatores temporais, entre outros.

Para Rovai (2005) “os riscos deverão ser listados por categorias, e será de grande utilidade que sejam identificados suas possíveis causas e gatilhos” desta forma a entidade poderá tomar medidas que possam minimizar os efeitos dos propulsores causais do risco e suas possíveis consequências. As técnicas de identificação e classificação dos riscos compreendem, análise da Matriz SWOT, entrevista, *brainstorming*, Delphi, lista de verificação, diagrama de causa e efeito ou Diagrama de Ishikawa.

A matriz SWOT, segundo Rovai (2005), tem como objetivo a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, para aumentar a dimensão dos riscos considerados. Para Pritchard e PMP (2014), a análise SWOT enfatiza a necessidade de rever os riscos e as oportunidades em uma organização como um todo. Silva et al. (2011) tratam a Matriz SWOT como “[...] uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização”

A técnica da entrevista, conforme recomendado pelo PMI (2004), é “uma das principais fontes de recolha de dados sobre identificação de riscos”. Esta pode ser efetuada tanto com executivos da entidade, como com colaboradores mais operacionais, devendo ser feita após uma análise dos riscos de atividades dos processos. Para Rovai (2005), “os entrevistados identificam os riscos do projeto baseados na sua experiência, informações do projeto e, outras fontes que eles achem úteis”. O responsável por gerir o risco identifica os indivíduos adequados, direciona-os sobre o projeto, fornecendo informações importantes, como as de cenário interno e externo.

A técnica de *brainstorming* é certamente a técnica mais utilizada na identificação dos riscos, consistindo em reuniões em que os participantes responsáveis por um projeto obtêm uma lista completa de riscos, sendo estes identificáveis e passíveis de avaliação, importando a quantidade de ideias apresentadas e não a sua qualidade (Maireles, 2001; Rovai, 2005). Tem como intuito obter uma lista de riscos prioritários para serem analisados posteriormente (Daychoum, 2010). Para Pinto (2012), a desvantagem dessa técnica pode ser a quantidade excessiva de riscos considerados por causa da sua não limitação em relação aos riscos estratégicos.

A técnica Delphi consiste na extração de opiniões de um grupo de especialistas num determinado assunto, no qual trabalham de forma individual, ou seja, não precisam reunir-se para obter informações, impedindo que qualquer um deles interfira no resultado (Daychoum, 2010; Rovai, 2005). O método consiste num questionário para serem apontados os principais riscos de um projeto, e as respostas serão analisadas e submetidas a uma avaliação pelos especialistas do negócio (Rovai, 2005).

A lista de verificação segundo Maireles (2001) “é uma ferramenta administrativa destinada a receber apontamentos que mostram a frequência de certos eventos”. Para Rovai

(2005) uma boa lista de riscos pode ser desenvolvida a partir de uma informação histórica e na experiência de projetos anteriores, tendo como vantagem uma identificação do risco mais simples e rápida, e como desvantagem a dificuldade em construir uma lista que considere todos os riscos relevantes.

O diagrama de causa e efeito, ou Diagrama de Ishikawa, demonstra a correlação e análise dos efeitos entre os riscos e suas causas (Del Caño e De La Cruz, 2002). Bezerra (2014) considera que o diagrama pode ser constituído por seis tipos de razões diferentes: o método utilizado para executar o trabalho; a máquina utilizada; a medida; o meio ambiente; a mão-de-obra; e o material utilizado. Rovai (2005) também afirma que o Diagrama de Ishikawa é uma técnica útil para detetar os riscos e suas causas.

Os riscos podem ter origem interna (originados da própria estrutura da empresa) e externa (ocorrem do ambiente macroeconómico, político, social, natural ou pelo setor de atividade que a empresa opera), contribuindo numa abordagem mais adequada a ser empregada pela empresa (IBGC, 2007). Após esta distinção, os riscos podem ser agrupados de acordo com a sua natureza: estratégica, operacional ou financeira. Concluindo a identificação dos riscos, o seu resultado deve ser entregue para avaliação, independente da técnica utilizada. Rovai (2005) apresenta duas entregas fundamentais: lista dos riscos identificados: nela estão relacionados os riscos adversos, como também oportunidades que surgiram; e gatilhos: indícios que o risco ocorreu ou está para ocorrer.

2.4 Técnicas de análise dos riscos

Para a ISO 31000 (2018), a análise do risco é um processo de identificação, reconhecimento e descrição dos riscos com o objetivo de atingir os objetivos definidos e prever possíveis consequências futuras. Deve ser analisada a natureza e características do risco, como o nível, fonte, probabilidade, assim como os controlos e a sua eficiência.

No COSO (2017), os riscos que possam ter um impacto na estratégia e nos objetivos da empresa devem ser identificados e organizados por relevância no contexto de apetite ao risco. Os riscos também são avaliados pela empresa como inerente e residual, levando-se em consideração acontecimentos previstos e imprevistos, no qual muitos são riscos frequentes e

debatidos após a aplicação de controlos, enquanto que outros são imprevistos. Segundo o COSO (2004), os riscos inerente e residual são definidos como:

- risco inerente: é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos;
- risco residual: é aquele que permanece após a resposta da administração.

A avaliação de riscos é aplicada, em primeiro lugar, aos riscos inerentes. Após a resposta aos riscos, a administração passará a considerar os riscos residuais. Torna-se necessário, desta forma, compreender e determinar o nível de cada risco.

Nesse cenário, a criação de uma matriz de riscos tem como objetivo orientar quais riscos são aceitáveis e quais merecem ser tratados, dependendo do apetite ao risco. Segundo o IBGC (2007), a elaboração de uma matriz de riscos apoia a priorização e visa direccionar os esforços relativos a novos projetos e planos de ação elaborados. Ramos (2009) aborda que, ao identificar e classificar o risco, deve-se ter atenção à probabilidade e ao seu impacto nos objetivos de uma organização.

A matriz de riscos é uma ferramenta de análise e avaliação de risco semiquantitativa, que pode ser utilizada em vários tipos de indústria. Geralmente, os níveis de risco na matriz dependem da combinação de probabilidade e impacto dos riscos (Duan et al., 2016). Segundo Markowski e Mannan (2008), as quatro etapas base para a construção da matriz de risco incluem: 1) definição das categorias e escalas de consequência e níveis de probabilidade; 2) definição de categorias e escalas do output do nível de risco; 3) estabelecimento de regras baseadas no risco; 4) criação de uma representação gráfica da matriz de risco.

Os riscos são definidos em elevado, médio e baixo, para em conjunto com uma pontuação, determinando a severidade de cada (Thaheem e De Marco, 2013). Ramos (2009) destaca “após a pontuação teremos então o risco, que nada mais é do que a probabilidade de uma ameaça acontecer, multiplicada pelo impacto que ela teria se a mesma ocorresse”. Então, por exemplo, uma alta probabilidade (7 pontos) e um alto impacto (7 pontos) resultam em uma pontuação 49, que pela escala de risco corresponde a alto (35 a 49 pontos). Média probabilidade (5 pontos) e um baixo impacto (3 pontos) resultam em uma pontuação 15, que

na escala corresponde a baixo (9 a 15 pontos). O resultado dessa análise irá prestar um suporte na tomada de decisão da empresa, priorizar quais os riscos que deverão ter um tratamento mais adequado, sempre levando em consideração o contexto da empresa, a sua tolerância e apoiados por uma legislação. A organização também poderá tomar a decisão de não tratar o risco, apenas manter o controle já existente, tudo depende de como ela encara o risco e como ela será afetada.

2.5 Tratamento dos riscos

Após analisar quais os riscos prioritários, a empresa deve prosseguir para a utilização de qual estratégia que deverá ser usada para cada um dos riscos identificados. Segundo a ISO 31000 (2018), o tratamento do risco é um processo de modificação. Este envolve a seleção e implementação de uma ou mais opções de tratamento. As várias opções de tratamento do risco podem incluir evitar o risco, reduzir o risco, remover a fonte do risco, modificar as consequências, partilhar o risco ou, simplesmente, reter o risco.

Segundo o COSO (2017), as respostas ao risco podem se categorizar em aceitar, quando o risco tem uma baixa probabilidade de se tornar severo, evitar, tentando remover o risco, perseguir, convertendo riscos em oportunidades, reduzir, quando o nível do risco é superior ao apetite pelo risco, ou partilhar, transferindo uma porção do risco.

Tal como destacado por Assi (2012), o tratamento de riscos “envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes”. Em consequência dessas modificações e implementações o risco deixa de ser inerente, um risco apresentado pela empresa na ausência de qualquer medida de gestão, e transforma-se em residual, que resulta da resposta da empresa ao risco. Assim, fatores como o risco, consequência, probabilidade de ocorrer e/ou impacto da materialização não serão os mesmos que os aplicados antes da implementação da gestão do risco.

Após avaliar os riscos, a empresa define como responderá ao risco. Segundo o COSO (2018), a forma como uma entidade responde aos riscos identificados vai determinar o quão eficazmente a entidade preserva ou cria valor no longo prazo. É, assim, fundamental a adoção

de um leque de abordagens inovadoras e colaborativas que considerem a fonte do risco, assim como os custos e benefícios de cada abordagem, para que a resposta ao risco tenha sucesso.

Para Rovai (2005) essa etapa é uma das mais importantes da gestão do risco, pois se não ocorrerem respostas aos riscos identificados, todos os processos anteriores de identificação e análise terão sido desnecessários, pondo em risco os objetivos do projeto e os interesses da empresa.

2.6 Monitorização dos riscos

Os controlos auxiliam que o tratamento dos riscos seja feito de acordo com os interesses dos envolvidos no projeto e da alta administração, com o propósito de assegurar a execução das ações planeadas, bem como garantir que o risco tenha a sua redução de forma eficaz.

Para Rovai (2005), “O monitoramento e controle dos riscos consistem no rastreamento dos riscos identificados, incluindo riscos residuais e emergentes, de forma a garantir a execução dos planos de resposta ao risco e avaliar sua eficácia em reduzir o risco”

A monitorização deverá ser feita frequentemente, a fim de detetar alterações no nível de desempenho esperado e modificação dos riscos, podendo ser necessária uma nova análise na forma de tratamentos e prioridades. A partir dessa verificação, é possível investigar se a origem dos riscos está sob controlo ou se a empresa está a ser prejudicada, e se os riscos antes identificados se mantêm ou se novos surgiram (ISO 31000, 2018).

Para Rovai (2005) uma das formas de se monitorizar o risco é através de reuniões periódicas, no qual a priorização e severidade do risco podem alterar no decorrer de vida útil do projeto, e para qualquer mudança devem ser tomadas medidas de controlo e quantificação adicionais.

Outra boa forma de controlo pode ser realizada por meio de indicadores de desempenho, que são utilizados para medir o desempenho de uma ou mais atividades nos processos de negócio da empresa, ou seja, os indicadores de desempenho são melhor aplicados nas consequências dos riscos (Pereira, 2012).

O IIA (2004) aborda a auditoria interna como outra ferramenta para monitorizar os riscos, tendo como uma das principais atividades garantir a eficácia da gestão do risco. De acordo com os autores, a auditoria verifica se os principais riscos dos negócios estão a ser geridos de forma mais adequada para o tipo de atividade da empresa e pode avaliar se os controlos internos estão de facto a funcionar de forma eficiente, se os indicadores estão de acordo com as metas determinadas e, caso não estiverem, se há ação sobre os resultados.

O bom controlo de um projeto ou uma atividade da empresa pode fornecer informações para tomada de decisões eficazes antes que o risco ocorra. A comunicação entre os envolvidos no projeto é de extrema importância para a constante avaliação das respostas às ameaças.

2.7 PME

2.7.1 PME: sua caracterização

De acordo com Cressy e Storey (1995), as PME atuam num mercado altamente competitivo, na qual a vida útil de uma empresa pode ser afetada, pois para as PME o mercado é inconstante. Geralmente possuem uma pequena quota do mercado, tendo poucos grandes clientes, por isso não têm muita influência no preço do produto no mercado, pelo que, tendencialmente, as PME são *price-takers*.

De acordo com Roper (1999), uma das principais limitações no negócio das PME é o poder dos seus clientes, um indicador relacionado com o seu tamanho e da sua relevância no volume de negócios. Um maior poder na carteira de clientes está associado a uma menor performance e crescimento. Este é um risco que poderá ser ultrapassado através do desenvolvimento de novos produtos e aproveitamento de novas oportunidades de mercado para uma maior diversificação da carteira de clientes (Hewitt-Dundas e Roper, 1997). Kim e Henderson (2015) analisam possíveis benefícios e riscos de uma dependência em clientes, concluindo que apesar de inicialmente se verificarem vantagens, nomeadamente no retorno dos ativos e redução de despesas administrativas, estes retornos diminuem, assim como as margens de lucro, assim que a dependência aumenta acima de um certo ponto, reconhecendo que existe um risco nesse tipo de relação.

Uma das estratégias usada pelas PME é gerir seus esforços no curto médio prazo em detrimento ao longo prazo. Como resultado focam mais no planeamento operacional, deixando um pouco de lado o planeamento estratégico, isso devido à preocupação em cumprir os prazos de forma eficiente e eficaz. As organizações que realmente utilizam o planeamento estratégico têm maiores chances de obter vantagens competitivas (Smith, 1998).

Um dos desafios enfrentados pelas PME é conseguirem sobreviver nos primeiros anos de vida. Para ultrapassar as adversidades do mercado e sobreviver, as PME têm de inovar de modo a conseguirem competir com as grandes empresas e com as que já estão estabelecidas no mercado (Correia, 2018). De acordo com Serrasqueiro e Nunes (2008), a dimensão da empresa não implica um maior sucesso no mercado, mas sim a diversificação e inovação das atividades e produtos. Segundo Rahman, et al. (2016), a sobrevivência das PME está fortemente relacionada com a inovação tecnológica, nomeadamente equipamento mais sofisticado, mas também a utilização de redes sociais e *online marketing*.

Para Dawson (2001), existem fatores externos que levam a mudanças no mercado, tais como a globalização, leis e regulamentos, internacionalização do negócio, fatos políticos e sociais, desenvolvimento tecnológico, promessas de clientes, maior exigência dos fornecedores e uma maior concorrência. Shimizu e Hit (2004) consideram que, para responder a mudanças no ambiente externo, as empresas devem ter flexibilidade, que definem como a capacidade de a empresa identificar as mudanças no ambiente externo e de agir prontamente.

Um dos aspetos com mais influência no comportamento e sucesso das organizações é a atitude dos proprietários ou gestores. Existe uma tendência para que os empresários ou gestores moldem o negócio em torno de si, impondo características pessoais nos processos da empresa e nos funcionários, e usando a intuição como principal base para a tomada de decisão, o que acaba por impedir um planeamento estratégico adequado (Levy, 2005). Serrasqueiro e Nunes (2008) destacam a importância da separação entre o proprietário e o gestor da empresa, por forma evitar possíveis conflitos de interesse e promover, assim, uma estratégia adequada para o crescimento da empresa.

2.7.2 As PME em Portugal: sua caracterização

De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia n.º 2003/361/CE, são classificadas como PME, as empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003). Segundo a definição europeia, as PME classificam-se em 3 categorias: micro, pequenas e médias empresas.

Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros; uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros, não estando classificada como uma microempresa; uma média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros, não estando classificada como micro ou pequena empresa.

Tabela 1 - Classificação das PME

PME	Colaboradores (≤ 250)	Volume de Negócios ($\leq 50.000.000$ €)	Balanço Total ($\leq 43.000.000$ €)
Micro-Empresa	<10	$\leq 2.000.000$ €	< 2.000.000 €
Pequena Empresa	< 50	2.000.001 € - 10.000.000 €	2.000.001 € - 10.000.000 €
Média Empresa	< 250	10.000.001 € - 50.000.000 €	10.000.001 € - 43.000.000 €

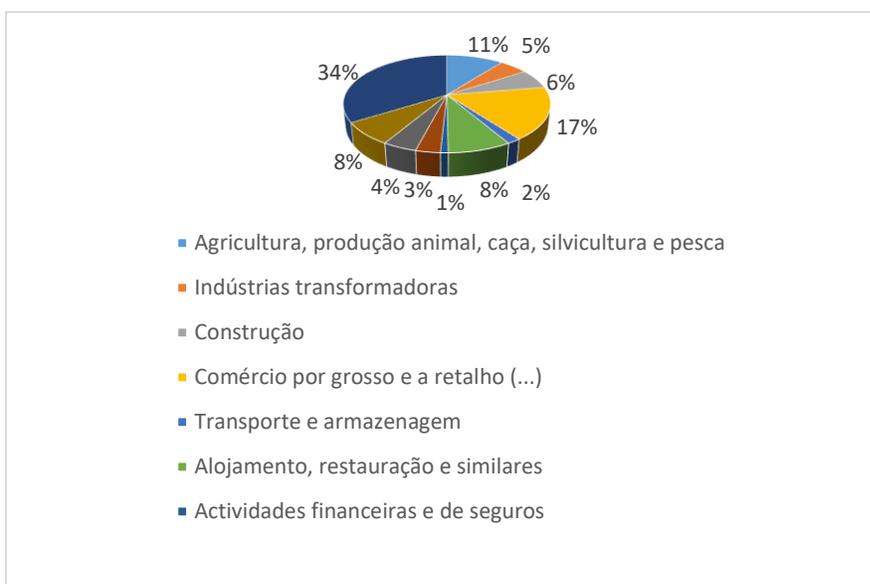
Fonte: Adaptado da Comissão Europeia n.º 2003/361/CE

Conforme os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), relativos a 2017, existem em Portugal 1 259 234 PME, o que representa 99,9% de todo o tecido empresarial. Essas empresas empregam 3 114 405 de pessoas, o que representa 78,14% do emprego no país e representam um volume de negócios de 225 485 481 €, ou seja, 56,70% do volume de negócios nacional.

Segundo dados da Pordata e do INE, em 2017, a maioria das PME portuguesas, 17%, exerce a sua atividade nos setores de comércio e retalho, sendo que uma percentagem também

significativa está no sector da agricultura e pescas (11%), nas atividades de alojamento, restauração e em atividades de saúde e apoio social (8%).

Figura 1 - Distribuição das PME em Portugal



Fonte: Adaptado do INE e Pordata, 2017

De acordo com dados do INE, em relação à sua distribuição geográfica pode destacar-se que Lisboa e a região do Norte concentram cerca de 62% deste tecido empresarial, as regiões autónomas 4% e as demais regiões como o Centro, Alentejo e o Algarve somam 34%, em 2017.

3 METODOLOGIA

Esta seção inclui os métodos, a metodologia, as técnicas e os procedimentos que serão utilizados para concluir os objetivos propostos. É o "como" se realizará o estudo para responder ao problema proposto.

3.1 Método de abordagem

A aquisição do conhecimento, como assinalam Lakatos e Marconi (2001) é a base da ciência.

A aquisição ou obtenção do conhecimento, a fixação, organização e ampliação do mesmo, bem como a sua transmissão, requerem normas especiais, de uma metodologia que precisa educar o pensamento e a expressão, que os estimulem e fortaleçam. Por conseguinte, o método é um processo lógico, surgido do raciocínio e da indução. (Lakatos e Marconi, 2001).

A pesquisa obedece geralmente a um ou dois métodos, qualitativo e quantitativo (Richardson, 1999). O método qualitativo pode ser considerado como uma tentativa de compreensão dos significados e características de cada situação, em detrimento da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Já o método quantitativo caracteriza-se pela quantificação, tanto nas modalidades de recolha de informações, como no tratamento por meio de técnicas estatísticas, desde o percentual, média, desvio-padrão, ao coeficiente de correlação ou análise de regressão.

Tais métodos têm características diferentes, pois o qualitativo não se utiliza de um instrumento estatístico para se analisar um problema, não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, enquanto que no quantitativo, a sua abordagem é feita por meio de técnicas estatísticas, ambas têm caráter complementar, não excludente.

Assim, este trabalho utiliza dois métodos, sendo a primeira abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Neste trabalho utilizou-se pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso, que para Godoy (1995) visa “ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular”. O estudo de caso foi realizado na empresa Aires Fernandes de Almeida, Lda, que foi escolhida por ser

uma empresa que está inserida num setor associado a vários tipos de riscos, tanto internos quanto em relação ao mercado em que está inserida.

A segunda abordagem quantitativa realiza-se através da análise de dados financeiros disponibilizados pela empresa.

3.2 Classificação da pesquisa

Sobre o tipo de pesquisa, Beuren (2004) assinala que há uma falta de uniformidade, no qual dificulta na escolha do pesquisador ao elaborar o trabalho científico. Os critérios empregados, nesta trabalho, para estabelecer os diferentes tipos de pesquisa, são o tipo de pesquisa quanto aos fins ou objetivos, e quanto aos procedimentos adotados na recolha e análise dados.

Segundo Gil (2010), quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em pesquisa exploratória, se a finalidade for a de ampliar o conhecimento em relação a um fenómeno; pesquisa descritiva, cujo objetivo é a descrição das características de determinados fenómenos ou populações; ou explicativa, se estiver centrada na identificação dos fatores que originam certos fenómenos.

Neste trabalho, utiliza-se o método descritivo, pois procura definir e analisar o método mais adequado na identificação de riscos, considerando as características da atividade da empresa, o surgimento e evolução dos riscos, deixando de forma clara o procedimento a ser utilizado para mitigar o risco, assim, ser utilizado em futuras consultas e contribuindo para a literatura.

3.3 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos deste trabalho incluem a recolha de informação da empresa Aires Fernandes de Almeida, Lda, através da análise de indicadores relevantes para o estudo e na pesquisa documental centrada na análise da literatura sobre o tema proposto.

3.4 Métodos de procedimento

O método é um procedimento formulado de forma lógica para conseguir a aquisição, organização, sistematização e expressão ou exposição de conhecimentos, tanto no seu aspecto teórico como na sua fase experimental. Segundo Lakatos e Marconi (2001), os principais métodos de procedimento, na área de estudos sociais, são: histórico, comparativo, monográfico, estatístico, funcionalista, estruturalista etc.

O método utilizado neste trabalho será o método monográfico, aplicado a um estudo de caso. Segundo Beuren (2004) estudo de caso é “a pesquisa que se caracteriza principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar os seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”. O estudo de caso incidirá na gestão de risco da empresa Aires Fernandes de Almeida, Lda.

3.5 Técnica de recolha de dados da pesquisa

Para a recolha de informações, foi utilizada a técnica da entrevista, que ocorreu em 12 de setembro de 2019 e foi realizada com o Diretor Financeiro Fábio Almeida, em reunião, onde foi explicado um pouco sobre a empresa e a forma como a empresa gere os riscos. A entrevista que serviu de guia para a reunião encontra-se no anexo 1.

Antes de aplicar o método de análise, foi definido quais seriam os riscos utilizados na empresa Aires Fernandes de Almeida, Lda, sendo classificados em: a) riscos operacionais: riscos que advém de eventos inerentes a empresa que podem comprometer a sua atividade; b) mercado/social: riscos originários do ambiente externo à empresa; e c) legal/regulatório: riscos derivados de eventos ligados ao atendimento legais e exigências do órgão regulamentador.

De acordo com Ramos (2009), após os riscos identificados e classificados, são inseridos num quadro para sua análise e monitorização, cuja estrutura considera a análise de probabilidade e impacto de cada risco. Esse quadro, por ser de fácil compreensão, é muito aceite pelas organizações, essencialmente quando o objetivo não é listar todos o riscos existentes, mas sim orientar a respeito dos riscos do negócio.

Após a identificação e classificação, os riscos foram analisados com base na matriz padrão do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2013). O seu uso dá-se pela multiplicação entre a probabilidade e o impacto para um risco específico, determinando o grau de severidade do risco.

Após estruturar todos os riscos identificados num quadro, foi elaborada a sua análise com o objetivo de identificar se a teoria abordada neste trabalho, metodologia e revisão de literatura, foi aplicada, ou se existiram problemas com a sua aplicação, sendo esta análise qualitativa.

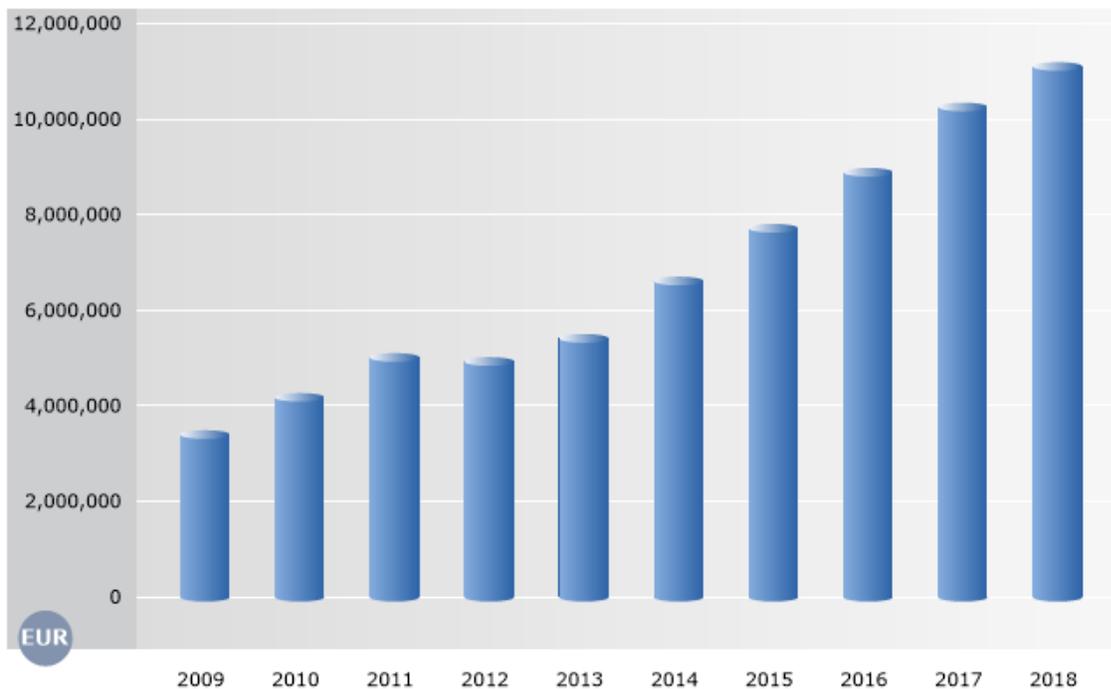
4 ESTUDO DE CASO

4.1 Identificação da empresa

A empresa Aires Fernandes de Almeida, Lda, com atividade no segmento de comércio e retalho de ferragens, foi fundada em 1975. É uma empresa familiar portuguesa, comandada pelo Sr. Leonel Nunes de Almeida, que tem apresentado um crescimento contínuo e sustentado, enquadrando-se como PME líder e de excelência.

A empresa começou no ramo de sucata e opera, hoje em dia, com produtos de siderurgia, ferragens, materiais para indústria de construção civil, realizando também serviços de corte e quinagem. Cerca de 90% da atividade da empresa é revenda, tendo também uma parte de transformação. A empresa busca constantemente o desenvolvimento e inovação, sempre de acordo com as necessidades dos clientes, visando a humildade e a seriedade com que lidam com os seus negócios.

Tentando acompanhar a evolução financeira dos negócios adquiriu, recentemente, um novo armazém em Fernão Ferro, o qual vem passando por constante ampliações e melhorias físicas, como a compra de terrenos próximos da sede no Cacém e construção de novas instalações para melhores condições dos seus funcionários. A empresa conta com 54 funcionários, distribuídos entre os dois armazéns. A empresa tem apresentado um bom desenvolvimento económico e crescimento das vendas, tendo alcançado em 2018 resultados no volume de negócios de 11,1 milhões, comparado com 3,4 milhões em 2009. A Figura 2 mostra a evolução entre 2009 e 2018.

Figura 2 - Evolução do volume de negócios

Fonte: Base de dados Amadeus

A evolução dos indicadores económicos reflete o bom desempenho que Aires Fernandes de Almeida, Lda tem obtido neste segmento. Destaca-se a autonomia financeira (capital próprio a dividir pelo ativo), rondando os 90% desde 2009 a 2018, o que se deve ao facto da empresa não possuir endividamento, trabalhando sempre com capitais próprios, e a elevada liquidez resultante de não ser dado crédito a clientes, com um rácio de liquidez imediata (caixa a dividir pelo passivo corrente) com um valor sempre superior a 1 de 2009 a 2018, atingindo o valor de 3 em 2018.

4.2 Análise SWOT

A Aires Fernandes Almeida destaca-se no mercado por ter uma longa experiência no setor, aliando a isso uma aposta forte na continuação e formação dos seus funcionários, mantendo o conhecimento técnico especializado ao longo dos anos. Tem, no entanto, pontos de melhoria, nomeadamente uma definição mais clara da sua estratégia, em particular a missão, visão e valores da empresa. O estabelecimento destes pontos é crucial para a

orientação do propósito e objetivos da organização, que devem ser difundidos e compreendidos por todos os funcionários.

A empresa está atualmente a aproveitar o bom momento económico do país e, em particular, do setor das remodelações imobiliárias. Deve, no entanto, continuar a apostar na diversificação dos produtos e serviços que oferece, de forma a contornar a volatilidade que existe no setor da construção, e eventualmente considerar a oportunidade de expansão para outras zonas do país, dado a capacidade atual de investimento da empresa.

Tabela 2 - Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	Experiência no mercado (fundada há 44 anos)	Infraestruturas antigas na sede em Cacém
	Boa reputação e reconhecimento local	Estratégia não está claramente definida (missão, visão, valores)
	Aposta na continuidade dos funcionários	Falta de certificação, nomeadamente ISO
	Boa liquidez	Manutenção/ reparação de máquinas pode ser demorada, dada a sua especificidade
	Diversificação da carteira de clientes	Empresa familiar
	Diversificação dos produtos e serviços oferecidos	
	Bom investimento em publicidade	
	Frota de veículos constantemente renovada	
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	Bom estado do setor das remodelações imobiliárias	Requisitos e alterações na legislação
	Recuperação económica	Concorrência com maior dimensão e oferta de produtos
	Expansão para outras zonas do país	Volatilidade da procura, dependente do setor da construção
	Adaptação à evolução da tecnologia nas máquinas utilizadas	

4.3 Matriz de riscos

O risco é uma característica inerente a qualquer setor de atividade económica. No entanto, cada setor e/ou ambiente de trabalho possui particularidades e complexidades inerentes às atividades desenvolvidas, o que requer uma avaliação individualizada e personalizada. Contudo, o risco pode ser controlável, sendo possível reduzi-lo para níveis aceitáveis. Para a Aires Fernandes de Almeida, Lda, o risco é visto como uma ameaça, diariamente a ser analisado e controlado. A empresa tem como filosofia trabalhar exclusivamente com capitais próprios, assim como recebimentos e pagamentos a pronto, evitando, desta forma, o endividamento e falta de liquidez. De acordo com o diretor financeiro Fábio Almeida, a empresa reconhece que se usasse financiamento externo teria maior capacidade de investimento e crescimento do volume de negócios, mas o aumento do endividamento traria também um maior risco. Com base nas informações colhidas e analisadas, foi criada uma matriz de risco onde constam os riscos identificados e a sua classificação, apresentada na tabela 3.

Além disso, e com base na matriz de risco, foi elaborado um mapa do grau de exposição ao risco com ameaças e oportunidades, apresentado na tabela 5, seguindo o modelo do PMBOK (PMI, 2013). Foi tida em conta a classificação da probabilidade e impacto dos riscos como descreve a tabela 4.

Considerando uma matriz de riscos, usualmente são definidas estratégias de acordo com a exposição ao risco. Para baixa exposição, deve aceitar e agir apenas se o risco ocorrer; na média exposição (moderada), agir para reduzir a probabilidade e o impacto do risco; e na alta exposição, agir para prevenir ou eliminar a probabilidade e o impacto do risco.

Tabela 3 - Matriz de risco

	DESCRIÇÃO DO RISCO	TIPO	PROBABILIDADE	IMPACTO	AÇÃO
Riscos Estratégicos	Definição da Estratégia da empresa: Visão/Missão/Valores	Oportunidade	Moderado	Moderado	Oportunidade: Melhorar
	Reputação/Imagem	Ameaça	Baixo	Moderado	Ameaça: Prevenir
	Risco Legal	Ameaça	Baixo	Alto	Ameaça: Prevenir
	Concorrência	Ameaça	Baixo	Moderado	Ameaça: Mitigar
	Abordagem à gestão dos riscos	Oportunidade	Alto	Alto	Oportunidade: Melhorar
Riscos Operacionais	Rotação de Pessoal	Ameaça	Baixo	Alto	Ameaça: Mitigar
	Qualificação aos trabalhadores	Oportunidade	Moderado	Alto	Oportunidade: Melhorar
	Instalações Físicas	Ameaça	Baixo	Alto	Ameaça: Mitigar
	Manutenção/Reparação das máquinas	Ameaça	Moderado	Alto	Ameaça: Mitigar
	Impactos no meio ambiente	Ameaça	Baixo	Alto	Ameaça: Prevenir
Riscos Financeiros	Clientes: Diminuição do crédito	Ameaça	Baixo	Alto	Ameaça: Mitigar
	Risco de Liquidez	Ameaça	Baixo	Alto	Ameaça: Prevenir

Tabela 4 - Pontuação dos dados da matriz de impacto e probabilidade

PONTUAÇÃO DOS DADOS DA MATRIZ DE IMPACTO E PROBABILIDADE					
PROBABILIDADE	DESPREZÍVEL (10%)	BAIXO (30%)	MODERADO (50%)	ALTO (70%)	MUITO ALTO (90%)
		0,1	0,3	0,5	0,7
IMPACTO	DESPREZÍVEL (10%)	BAIXO (30%)	MODERADO (50%)	ALTO (70%)	MUITO ALTO (90%)
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8

Tabela 5 - Mapa do grau de exposição ao risco

		AMEAÇAS					OPORTUNIDADES				
		-0,05	-0,10	-0,20	-0,40	-0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05
PROBABILIDADE	0,90	-0,05	-0,09	-0,18	-0,36	-0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
	0,70	-0,04	-0,07	-0,14	-0,28	-0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
	0,50	-0,03	-0,05	-0,10	-0,20	-0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
	0,30	-0,02	-0,03	-0,06	-0,12	-0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
	0,10	-0,01	-0,01	-0,02	-0,04	-0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,10										

Cada bloco é obtido pela multiplicação entre a probabilidade do risco (de 0,10 a 0,90) e o impacto do risco (de 0,05 a 0,80). O número de riscos que se enquadra em cada combinação está apresentado no respetivo bloco, somando os 12 riscos descritos na tabela 3.

Através da tabela 5 é possível verificar que, dos 12 riscos identificados, 3 são considerados como oportunidade e 9 como ameaça. Pode destacar-se o risco relacionado com a manutenção e reparação das máquinas, classificado como ameaça e que obtém o maior nível de combinação entre probabilidade e impacto. De seguida, são descritos os riscos identificados, assim como sugestões possíveis para mitigar ou aproveitar cada situação, consoante a classificação como ameaça ou oportunidade.

A missão, visão e valores de uma empresa é a primeira etapa do planeamento estratégico, e desde o início devem estar bem definidos, pois eles dão identidade à empresa e conduzem o trabalho executado dentro da entidade. São princípios importantes que devem servir de suporte quando alguém da empresa estiver em dúvida em qual atitude tomar, elencados nas necessidades dos clientes, e de acordo com o que eles esperam da empresa, devendo sempre ser lembrados no seu cotidiano. Para além disso, os valores, missão e visão ajudarão a empresa a ter um posicionamento melhor definido do mercado. Com um impacto moderado, uma maneira de suavizar a probabilidade desse risco é que a empresa defina a sua

missão, visão e valores e que o deixe visível para funcionários e clientes, tanto no *website*, quanto nas instalações físicas.

Eventuais notícias negativas colocariam a imagem da Aires Fernandes de Almeida em risco. Porém, a empresa tem uma boa reputação perante a comunidade, fazendo melhorias na região na qual estão situados, nomeadamente apoiando instituições e patrocinando clubes de futebol. A empresa preocupa-se também em manter uma boa relação com o cliente. Assim, este risco não é relevante. É uma empresa que possui um leque alargado de produtos e serviços, sendo flexíveis às necessidades dos seus consumidores, mesmo que estas se desviem da sua área de atuação. Para prevenir esse risco, é necessário comunicar, investir mais no *website*, divulgar para os seus clientes sua história e seus produtos. Anualmente, também poderiam aplicar um questionário de satisfação para medir o nível de qualidade do serviço para com os consumidores finais. Esses questionários poderiam ser aplicados de acordo com o perfil, a demanda e o segmento de cada cliente.

Em relação ao risco legal, está associado a situações de incumprimento regulamentar da parte da Aires Fernandes de Almeida, Lda, como, por exemplo, situações como o surgimento de novas leis ou decretos-lei, que poderão causar entraves ao processo produtivo da empresa. A empresa poderia incorrer em processos legais demorados que podem levar a que a entidade venha a ter de pagar multas ou coimas avultadas. Presume-se que esse risco possui uma baixa probabilidade de ocorrência, porque em situações regulamentares e alterações legais como, por exemplo, no rigor da higiene nos locais de trabalho ou na obrigatoriedade de implementar um plano de segurança em locais considerandos de potencial risco a incêndios, as empresas são notificadas com alguma antecedência pelas entidades reguladoras, podendo ser concedido um espaço de tempo desde que a lei entrou em vigor para a entidade proceder às devidas alterações. O modo de prevenir este tipo de risco é estar sempre em comunicação com o advogado e ter alguém responsável pela higiene e segurança dos funcionários, para que se tenha um melhor controlo de gestão, e precaverem-se com possíveis mudanças na legislação, garantindo que estão em cumprimento com as leis e segurança do trabalho.

A empresa evidenciou que não possui grandes concorrentes, tendo em conta o negócio muito próprio. O principal concorrente em termos de mercado é a multinacional

Leroy Merlin, mas o armazém de ferro da empresa é muito diferente, visto que os concorrentes possuem margens mais baixas e estão no mercado do retalho. Assim, considera-se uma ameaça, mas com uma baixa probabilidade de ocorrência, passível de mitigação, caso ocorra, otimizando custos e preços, tornando a empresa mais competitiva no mercado.

Em relação à abordagem à gestão do risco, foi identificado que os gestores consideram importante a sua gestão, o identificam e mitigam, sendo essa avaliação feita no dia a dia, pois os seus gestores estão próximos da atividade operacional e acompanham de perto o aparecimento desses riscos. Para um melhor acompanhamento, o processo de monitorização pode ser melhorado. O risco pode ser considerado como uma oportunidade e, como forma de melhorar a gestão de risco empresarial (ERM) de forma holística e mais proativa, os seus gestores poderiam adotar ferramentas de gestão Balanced Scorecard, o Business Intelligence ou outros mapas estratégicos que permitam à organização ter a informação para medir, avaliar, reduzir e gerir os riscos das suas atividades, por serem mais acessíveis e fáceis de aplicação nas PME's do que um sistema de gestão de risco.

Salienta-se também a rotação de pessoal operacional como um risco que representa uma baixa probabilidade de ocorrência e possui um impacto alto nas atividades desenvolvidas pela entidade. A empresa é pouco afetada por essa rotatividade, dado que a Aires Fernandes de Almeida, Lda aposta na continuidade dos seus funcionários, com ordenados acima da média e incentivos ao fim do ano, mantendo os funcionários antigos e com bastante experiência. Desta forma, consegue minimizar os efeitos e os impactos nas suas atividades.

A qualificação dos colaboradores é um fator importante no que diz respeito à execução dos processos e à qualidade dos serviços prestados pela entidade. Os funcionários possuem formação externa, pois essas certificações são exigidas pelas inspeções. Para além disso, têm constantes formações internas, passadas por colaboradores mais antigos e experientes. Alguns exemplos incluem: formações de empilhadoras, formações práticas de máquinas industriais e formações de corte e quinagem. Apesar de ter uma probabilidade moderada e também alto impacto nas atividades, dado que a empresa destacou ter encontrado alguma dificuldade em contratar pessoas mais qualificadas para a filial de Fernão Ferro, foi identificado o risco como uma oportunidade de continuar a melhorar a capacitação de seus

colaboradores operacionais, investindo em formações regulares e apostando num acompanhamento regular sobre as necessidades dos trabalhadores. Adicionalmente, poderá ser criado um manual de acolhimento, contendo informações sobre a empresa, sua política, seus princípios e qualidade e segurança no trabalho.

Na análise às instalações físicas, detetou-se uma baixa probabilidade de ocorrência de risco, apesar de a empresa ter relatado que a maior preocupação se prende com as instalações do Cacém, que são muito antigas, porém possuem processos e ferramentas que os minimizam. Ademais, as certificações conquistadas garantem que as atividades estão feitas da forma mais segura possível, dadas as condições das instalações.

Em relação à manutenção e reparação das máquinas, caracteriza-se como um risco com probabilidade moderada, mas que, se acontecer, pode causar um alto impacto pois, de acordo com a empresa, a assistência técnica das máquinas é feita em exclusivo no norte do país, podendo a reparação ser imediata ou demorar semanas, dada a especificidade das máquinas, havendo mesmo a necessidade de, por vezes, ter de importar peças do estrangeiro. Assim, por ser considerado uma probabilidade moderada, uma vez que possuem máquinas que podem substituir, podem gerar um fluxo maior de trabalho para essas máquinas e atrasar o processo de produção. Como alternativa, a empresa pode acompanhar, juntamente com o gerente operacional, o prazo de manutenção dessas máquinas, diminuindo o risco de estas avariarem constantemente e de forma inesperada.

Em relação aos impactos no meio ambiente, a empresa desenvolve políticas de qualidade, ambiente e sustentabilidade, promovendo atividades de separação de resíduos e tratamento de óleos usados. Por ser uma probabilidade baixa e de alto impacto, a empresa poderia evidenciar e publicitar para o exterior, e em particular para o cliente, essa sua preocupação em termos de sustentabilidade, promovendo a sua consideração para com os serviços e produtos da empresa.

Em relação aos riscos com os seus clientes, foi definida uma probabilidade baixa, dado que a empresa não possui nenhum grande cliente em específico que possa comprometer o seu faturação, tendo uma carteira de clientes bem diversificada que inclui o governo, pessoas singulares, em especial as PME's. A empresa também exporta um pequeno percentual da sua produção. A empresa relatou na entrevista que uma das decisões mais

relevantes para reduzir os riscos foi acabar com o crédito aos clientes. A incapacidade de pagamento dos clientes foi um dos principais fatores que afetaram negativamente as empresas durante a crise econômica, resultando desta forma uma decisão arriscada, mas acertada na época. Neste caso, esta medida pode ser considerada como uma ameaça, na medida em que pode afastar alguns clientes que não aceitem pagar a prazo, mas com uma baixa probabilidade de ocorrência e passível de mitigação, caso ocorra. Como forma de amenizar este risco, e tendo em conta que os efeitos da crise estão diminuindo, com o comércio aquecido e com mais poder de compra, a empresa, como forma de se tornar mais competitiva no mercado, poderia investir na análise cadastral de seus clientes, abrindo exceções para alguns dos mais importantes clientes.

Concomitante a isso, o término do crédito ao cliente fez com que a empresa melhorasse a sua tesouraria, não tendo atualmente qualquer problema de liquidez. Em 2018, a empresa apresentava um rácio de liquidez imediata (caixa a dividir pelo passivo corrente) de 3,14. Esse risco foi destacado, mesmo considerado a sua baixa probabilidade de ocorrência, pois o risco de liquidez é muito comum em empresas de pequeno e médio porte, que quando não conseguem gerir bem seus recursos, acabam a recorrer a financiamentos, aumentando o capital alheio. Neste caso em concreto, o nível de liquidez pode ser considerado como excessivo, podendo demonstrar alguma aversão ao risco, pelo que a empresa poderia procurar investir os seus recursos para uma maior rentibilização dos mesmos.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se, com este trabalho, que planeamento, monitorização e controlo são ferramentas indispensáveis para que o processo de gestão de riscos tenha resultados vantajosos dentro de uma empresa. Este estudo de caso permite perceber como as empresas, em particular PMEs, lidam com os riscos relacionados com a actividade, e a forma como é necessário ter em conta um sistema de controlo bastante elaborado e sem falhas, de forma a evitar perdas significativas e inesperadas vindas da verificação de riscos com impactos elevados.

A elaboração de planos de gestão de risco dentro de uma PME poderá trazer não somente o benefício nos processos de risco da organização, como também trazer vantagens face aos concorrentes, uma vez que as empresas estão cada vez mais focadas na busca de novos mercados, alinhando os seus objetivos aos objetivos de todos os interessados, e mostrando aos usuários ser uma empresa focada no planeamento, controlo, análise, avaliação de riscos e melhoria contínua.

Consequentemente, a avaliação de riscos constitui efetivamente a base para a gestão eficaz de qualquer empresa e segmento de atuação, uma vez que visa a proteção e criação de valor ao negócio desenvolvido, melhora as decisões da alta gestão e alinha os contextos internos e externos. Percebe-se, cada vez mais, a importância da adoção de medidas preventivas nos processos organizacionais, o que permite atuar na prevenção e não na correção.

Aceitar mudanças e buscar uma adaptação à realidade atual é a primeira iniciativa para prosperar e se sobressair. O trabalho traz um exemplo de aplicação de avaliação de risco dentro de uma empresa de médio porte, destacando alguns riscos identificados, assim como sugestão de processos e melhoria.

Uma das limitações deste trabalho é o facto de a entrevista ter sido restrita apenas ao diretor financeiro. Se possível, alguns funcionários subordinados poderiam ter sido entrevistados, com o objetivo de obter um melhor entendimento das estratégias, habilidades e liderança da empresa. De um modo geral, os riscos não devem ser apenas administrados e

controlados pela alta administração, mas também considerados essenciais no processo de tomada de decisão em todos os níveis organizacionais.

Além disso, a empresa em si, com um perfil de aversão ao risco, não o considerando como oportunidade, aliado à elevada liquidez e utilização de capital próprio limitou a análise, dado que não se identificam vários riscos que são normalmente inerentes a empresas desta dimensão.

O presente trabalho oportuniza estudo e aplicações para trabalhos futuros. É desejável que mais estudos sobre este tema sejam desenvolvidos, com o objetivo de conduzir as PME a um melhor controlo dos seus riscos, de uma forma mais acessível e tecnológica. Este estudo poderá ser aplicado a um conjunto mais alargado de PMEs, permitindo assim ter uma amostra mais significativa que permita entender os processos praticados atualmente pelas empresas. Adicionalmente, podem ser tidos em conta fatores como a localização da empresa ou nível de formação da administração, percebendo de que forma o tipo de gestão do risco é influenciado.

Seria igualmente interessante realizar um projeto de implementação de um sistema de gestão de risco a uma PME, na sequência de um trabalho deste tipo, identificando as alterações práticas e vantagens observadas antes e após essa implementação.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assi, M. (2012). *Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios*. São Paulo: Saint Paul Editora.

Beuren, I. M. (2004). *Como elaborar os monográficos em contabilidade: teoria e prática*.

Bezerra, F. (2014). *Diagrama de Ishikawa: causa e efeito*. Portal Administração.

Borge, D. (2001). *The book of risk (p.4)*. John Wiley and Sons.

Brasiliano, A. (2018). *COSO II (ERM) se adapta ao mundo VICA - mudando seu Framework para o nível estratégico*. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/coso-ii-erm-se-adapta-ao-mundo-vica-mudando-seu-para-brasiliano/>. Acesso em: 04/09/2019.

Caetano, C. G. G. (2005). *Riscos: conceitos e premissas para a implementação de um processo de gestão. Módulo Solutions for GRC*. Disponível em: <http://www.modulo.com.br/downloads/whitepaper-modulo.pdf>>. Acesso em: 05/03/2019.

Coimbra, F. C. (2004). *Gestão estratégica de riscos: instrumento de criação de valor. VII Seminário da Administração*. Anais. São Paulo.

Comissão Europeia (2003), *Definição de micro, pequenas e médias empresas, Recomendação da Comissão Europeia (2003/361/CE)*.

Correia, L. (2018). *Dificuldade das PME(s) obterem Financiamento: Estudo de caso em Portugal*. Universidade do Minho.

COSO (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. Disponível em: <http://www.coso.org>. Acesso em: 16/07/2019.

COSO (2018). *Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*. Disponível em:

<https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf>. Acesso em: 14/08/2019.

COSO (2019). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: 25/05/2019.

COSO: Enterprise Risk Management (2004). Disponível em: <http://www.coso.org>. Acesso em: 18/05/2019

COSO: Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance (2017). Disponível em: <http://www.coso.org>. Acesso em: 18/05/2019.

Cressy, R. C., and Storey, D. J. (1995). Small Business Risk: A Firm and Bank Perspective. *Working Paper No 39*.

Dawson, P. (2001), Organizational Change in Management and Organizational Behaviour, Eds. R. Wiesner and B. Millett, John Wiley and Sons, Australia.

Daychoum, M. (2010). *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. Brasport.

Del Caño, A., and de la Cruz, M. P. (2002). Integrated methodology for project risk management. *Journal of construction engineering and management*, 128(6), 473-485.

Dias, A. D. S. P. (2018). ISO Standards Applicability and a Case Study About ISO 31000 in a Portuguese Municipality. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 4(4), 102-111.

Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147-166.

Duan, Y., Zhao, J., Chen, J., and Bai, G. (2016). A risk matrix analysis method based on potential risk influence: a case study on cryogenic liquid hydrogen filling system. *Process Safety and Environmental Protection*, 102, 277-287.

Fadun, O. S. (2013). Risk management and risk management failure: Lessons for business enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 225.

FERMA (2003). “A Risk Management Standard”. Disponível em: <http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-UK.22.12.05.pdf>. Acesso em: 03/03/2019.

Fox, C. (2018). Understanding the New ISO and COSO Updates. *Risk Management*, 65(6), 1-4.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006. *Como elaborar projetos de pesquisa*.

Gjerdrum, D., and Peter, M. (2011). The new international standard on the practice of risk management—A comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework. *Risk management*, 31(2), 8-13.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29.

Hewitt-Dundas, N. and S. Roper, 1997, ‘Overcoming Customer Dependency: A Case Study of Small Consumer Food Companies in Northern Ireland’, Working Paper 33, Northern Ireland Economic Research Centre, Belfast.

Hillson, D. (2006). Integrated risk management as a framework for organisational success. In *Proceedings of the PMI Global Congress*.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) (2007). Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos. São Paulo, IBGC.

IIA. (2004). The role of internal audit in enterprise-wide risk management, position statement. *London: Institute of Internal Auditors UK and Ireland*.

INE, I. P. (2017). Censos 2017 resultados definitivos-Portugal. *Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, IP.*

IRM (2018). A Risk Practitioners Guide to ISSO 31000:2018. *Institute Risk Management.*

ISO 31000 (2018). “Risk Management – Guidelines”. International Organization for Standardization, Geneva, 2018.

ISO 31000 Risk Management (2019). Disponível em: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>. Acesso em 28/08/2019.

ISO: Risk management-guidelines (2018). Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>. Acesso em: 20/05/2019.

Kim, Y. H., and Henderson, D. (2015). Financial benefits and risks of dependency in triadic supply chain relationships. *Journal of Operations Management*, 36, 115-129.

Kutsch, E., and Hall, M. (2009). The rational choice of not applying project risk management in information technology projects. *Project Management Journal*, 40(3), 72-81.

Lakatos, E. M., e de Andrade Marconi, M. (2001). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.*

Levy, M. (2005). Strategies for Growth in SMEs – The Role of Information and Information Systems. Information Systems Series.

Markowski, A. S., and Mannan, M. S. (2008). Fuzzy risk matrix. *Journal of hazardous materials*, 159(1), 152-157.

Meireles, M. (2001). *Ferramentas administrativas para identificar observar e analisar problemas* (Vol. 2). Arte e Ciência.

Moraes, F. D. (2012). *Comunicação nos processos de gestão de risco corporativo na BM&FBOVESPA* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Nascimento, C., Espejo, M., Pitela, A., Nascimento, W. (2009). *Gestão de riscos corporativos: uma análise da percepção dos gestores das empresas paranaenses*. In: Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 3., 2009. Florianópolis/SC. Anais... Florianópolis: UFSC.

Pereira, J. S. R. (2012). *A auditoria e a gestão do risco empresarial* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Tomar).

Pinto, E. D. S. S. (2012). *Gestão de riscos corporativos em uma empresa de telecomunicações*. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

PMI (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.

PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Pordata (2017). Base de Dados Portugal Contemporâneo.

Pritchard, C. L., and PMP, P. R. (2014). *Risk management: concepts and guidance*. Auerbach Publications.

Protiviti (2006). Enterprise Risk Management Initiative. ERM Guide: Frequently asked questions. Disponível em: <[http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/dce93ca8c1f384d6862571420036f06c/87e5c452010aac9882571c00081a23c/\\$FILE/ERM%20FAQ%20Guide.pdf](http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/dce93ca8c1f384d6862571420036f06c/87e5c452010aac9882571c00081a23c/$FILE/ERM%20FAQ%20Guide.pdf)>. Acesso em: 01/03/2019.

Rahman, N. A., Yaacob, Z., and Radzi, R. M. (2016). An overview of technological innovation on SME survival: a conceptual paper. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 508-515.

Ramos, C. H. (2009). Análise de risco empresarial. *Santa Catarina: Qualytool*.

Raz, T., and Hillson, D. (2005). A comparative review of risk management standards. *Risk Management*, 7(4), 53-66.

Richardson, R. J. (1999). Pesquisa Social: métodos e técnicas (pp. 189-206).

Roper, S. (1999). Modelling small business growth and profitability. *Small Business Economics*, 13(3), 235-252.

Rovai, R. L. (2005). *Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Serrasqueiro, Z., e Nunes, P. (2008). Performance and size: empirical evidence from Portuguese SMEs. *Small Bus Econ*, 31, 195–217. doi:10.1007/s11187-007-9092-8

Shimizu K. and Hitt M. A. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. *The Academy of Management Executive*. Vol. 18, 44-59.

Silva, A. A., Silva, N. S. D., Barbosa, V. D. A., Henrique, M. R., e Baptista, J. A. (2011). A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 8.

Smith, J. A. (1998). Strategies for start-ups. *Long Range Planning*, 31(6), 857-872.

Teixeira N., Otávio A.; Araújo V. P. de. (2007). *Implementando um modelo de gerenciamento corporativo de riscos em sistemas de transporte de passageiros sobre trilhos*.

Thaheem, M. J., and De Marco, A. (2013, January). A survey on usage and diffusion of project risk management techniques and software tools in the construction industry.

In *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology* (No. 78, p. 1096). World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET).

7 ANEXOS

Anexo 1 - Entrevista

1. Poderiam falar um pouco da história e evolução da empresa?
2. Em que consiste o conceito de risco para a empresa? Ameaça ou oportunidade?
3. Quais são os riscos para a empresa que identificam como mais relevantes? Quais os que advém de ser uma PME? E como são combatidos esses riscos?
4. De que forma está dividida a gestão da empresa? É possível obter o organograma da empresa? E quem é o responsável por gerir o risco? Sendo a empresa familiar qual o envolvimento dos integrantes familiares da empresa? E qual o plano de continuação?
 - 4.1 Avaliam a evolução periodicamente da gestão de risco na empresa?
 - 4.2 Quais as perspectivas para o futuro? A empresa pensa nisso ou acham que a forma atual é eficiente?
5. A empresa considera que a adoção do controlo do risco traz benefícios para a empresa?
6. Quais foram as decisões que destacam como mais relevantes tomadas pela empresa para reduzir os riscos?
7. Já investiram ou pretendem investir em novas tecnologias ou em investigação e em desenvolvimento?
8. Quais são os riscos que identificam no ponto de vista legal na atividade? Tem algum departamento ou alguém dedicado aos riscos legais e quais as exigências legais do Governo perante a esse ramo de atividade?
9. Como a empresa lida/lidaria com informações negativas que podem afetar a credibilidade da entidade?
10. Se uma máquina avaria com que rapidez vocês conseguem resolver a questão? As máquinas tem algum tipo seguro?
11. A empresa possui alguma certificação, como a ISO?
12. A empresa tem alguma política da qualidade, ambiente, segurança ou saúde no trabalho?
13. Como a empresa garante que as necessidades dos clientes sejam sistematicamente satisfeitas com os vossos produtos em termos de qualidade e prazo? Já tiveram algum caso de um cliente insatisfeito por essas razões? Como lidaram/costumam lidar com essas situações?
14. Como a empresa garante a proteção do meio ambiente através do uso sustentável dos recursos e prevenção da poluição? E em relação à prevenção de acidentes?
15. Como é feita a seleção dos fornecedores? São feitos através de evidências de melhor qualidade /menor custo final ou no cumprimento de requisitos ambientais?
 - 15.1 Têm algum fornecedor com maior relevância em termos de volume? Qual a percentagem aproximada?
 - 15.2 A empresa importa alguma matéria prima ou produto? De que países?
16. De que forma é feita a contratação dos funcionários? Têm exigências para o nível de formação de novos funcionários?
17. Existe formação para os funcionários? É externa ou interna? E qual a periodicidade dessas formações? A empresa tem mão de obra especializada para operar máquinas mais específicas?
18. Existem programas de incentivo aos colaboradores?
19. Qual a origem dos recursos investidos? Própria ou de terceiros? Possuem empréstimos?
20. A empresa utiliza e acompanha indicadores de desempenho financeiro? De endividamento, liquidez? Se sim, quais?
21. A empresa duplicou a faturação entre 2013 e 2018 (5.4M para 11.1M). Qual foi a maior causa principal desse crescimento? Trouxe algum risco adicional? Qual o prazo médio de recebimento e pagamento?
22. Qual o perfil dos principais clientes da empresa? Qual o peso no volume de faturação que tem seu maior cliente? Qual o percentual em relação à faturação de clientes que são pessoas singulares e empresas? Tem o Governo como cliente?
23. O estado da indústria da construção civil tem um impacto significativo na atividade da empresa? Como a empresa consegue contornar os momentos de crise desse setor?

- 24 De que forma a empresa se posiciona no mercado? Como é que se preocupa em manter a imagem da empresa no mercado?
- 25 Na sua ótica quem são os seus maiores concorrentes? Qual a estratégia que utilizam para se destacar perante os concorrentes?
- 26 A empresa tem definida a missão, visão e valores?