

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Maria Carolina Marques Miranda de Campos

**Gestão de Risco - Articulação com o Planeamento Estratégico e a  
Contabilidade de Gestão: Estudo aplicado a empresas não  
financeiras do concelho de Vila do Conde**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Finanças Empresariais**

Orientação: Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva

Vila do Conde, janeiro de 2015

Maria Carolina Marques Miranda de Campos

**Gestão de Risco - Articulação com o Planeamento Estratégico e a  
Contabilidade de Gestão**

Dissertação de Mestrado  
**Mestrado em Finanças Empresariais**

**Membros do Júri**

Presidente

Professora Doutora Maria da Conceição Castro Sousa Nunes  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do  
Porto

Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do  
Porto

Professor Doutor Luís Miguel Pereira Gomes  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Instituto Politécnico do  
Porto

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com muito esforço e dedicação, sei que sozinha não o conseguiria realizar. Com a ajuda direta de uns, com a compreensão de outros, todos fazem parte deste documento, que não é meu, mas é nosso.

Ao Professor Doutor Armando Silva, meu orientador, pela atenção com que me privilegiou na orientação do trabalho e na revisão atenta desta dissertação.

Àquelas pessoas que receberam os inquéritos e os preencheram, ou os encaminharam para que fossem preenchidos, pois só com a cooperação deles foi possível a recolha da informação necessária para a realização da parte empírica.

A todos os colegas do meio académico que me ajudaram a melhorar o questionário e no tratamento dos dados, nomeadamente, Dr. Eduardo Albuquerque, Doutora Teresa Pereira e Doutora Fernanda Ferreira.

A todos os colegas e amigos que me incentivaram e ajudaram ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

À minha mãe e ao meu irmão pela constante força com que sempre me apoiaram.

Ao meu pai que nunca me abandonou e sempre me iluminou, cada dia que passa tenho a certeza que continua a olhar por mim.

Por fim, àquela pessoa que sempre me apoiou, e que espero que continue a ter a paciência necessária para continuar a suportar o meu mau humor nas horas de pressão.

## RESUMO ANALÍTICO

Este trabalho de investigação tem como objetivo analisar se as empresas do concelho de Vila do Conde, efetuam planeamento estratégico, contabilidade de gestão e/ou gestão de risco. Pretende-se ainda verificar se o facto de existir articulação entre estas três áreas da empresa influencia o resultado do seu EBIT (*Earning Before Interest and Taxes*).

Através da literatura relevante, verificou-se que o planeamento estratégico, a contabilidade de gestão e a gestão de risco têm progredido de modo a responder às mudanças do meio envolvente onde as empresas estão a operar. Contudo, em termos práticos, este estudo permitiu verificar que a implementação da gestão de risco e da contabilidade de gestão no tecido empresarial de Vila do Conde tem sido muito lenta.

Os dados foram recolhidos através dum inquérito eletrónico efetuado a 505 empresas do concelho de Vila do Conde de diversas atividades económicas pertencentes aos três grandes sectores (serviços, indústria e comércio).

De acordo com os resultados obtidos, concluiu-se que apenas 17% das empresas do concelho de Vila do Conde efetuam simultaneamente planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco. Conclui-se ainda que as empresas do concelho de Vila do Conde que efetuam em simultâneo planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco apresentam em média um EBIT (2010) aparenta ser superior às que não fazem planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco.

**Palavras-chave:** Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão, Gestão de Risco.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze whether companies in the county of Vila do Conde, perform strategic planning, accounting and/or risk management. It also aims to confirm whether the coordination among these three areas of the company influences the outcome of its EBIT (Earning Before Interest and Taxes).

Through the relevant literature, we found that the strategic planning, management accounting and risk management have progressed in order to respond to changes in the environment where companies are operating. However, this study showed that the implementation of risk management in the business community of Vila do Conde has been very slow.

Data was collected through an electronic survey conducted at 505 businesses in the county of Vila do Conde in various economic activities belonging to the three major sectors (services, industry and trade).

According to the results, it was concluded that only about 17 % of the enterprises in the county of Vila do Conde simultaneously perform strategic planning, management accounting and risk management. We can also conclude that companies in the county of Vila do Conde that carry, simultaneously, out strategic planning, management accounting and risk management have on average a higher EBIT (2010) to not do strategic planning, management accounting or risk management.

**Keywords:** Strategic Planning, Management Accounting, Risk Management.

## SUMÁRIO

<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>9</b>
<b>Lista de Gráficos</b> .....	<b>11</b>
<b>Lista de Quadros</b> .....	<b>12</b>
<b>Lista de Ilustrações</b> .....	<b>13</b>
<b>Lista de Siglas</b> .....	<b>14</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1 - Cenário para a investigação .....	16
2 - Contributo do estudo .....	16
3 - Investigação: objetivos, âmbito e fases.....	17
4 - Organização do estudo .....	18
<b>CAPÍTULO 1 – GESTÃO DE RISCO</b> .....	<b>20</b>
1.1. Evolução do conceito e da prática de gestão de risco.....	20
1.1.2. COSO .....	25
1.1.2. Norma internacional ISO 31000:2009 Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes .....	28
1.2. Processo de Gestão de Risco .....	29
1.2.1. Processo de Gestão de Risco para PME .....	34
1.2.2. Definição dos Principais Indicadores de Risco – KRI.....	36
1.2.2.1. Características dos KRI .....	37
1.2.2.2. Processo de definição dos KRI.....	39
1.3. Limitações à implementação de um processo de Gestão de risco.....	40
1.4. Importância da Gestão de Risco .....	41
<b>CAPÍTULO 2 – GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RISCOS: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E CONTABILIDADE DE GESTÃO</b> .....	<b>45</b>
2.1. Processo de Planeamento Estratégico.....	45
2.2. Análise estratégica .....	46
2.2.1. Análise Externa .....	47
2.2.1.1. Articulação da Contabilidade de Gestão com a análise do ambiente externo .....	53

2.2.2. Análise Interna.....	53
2.2.2.1. Contribuição da Contabilidade de Gestão para a análise do ambiente interno .....	61
2.3. Implementação e Monitorização da Estratégia.....	62
<b>CAPITULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>65</b>
3.1. Objetivo da Investigação .....	65
3.2. Questões e hipóteses de investigação.....	65
3.3. Caracterização da população e da amostra.....	67
3.3.1. Caracterização da população.....	67
3.3.2. Caracterização da amostra .....	68
3.4. Questionário.....	70
3.5. Apresentação e discussão dos Resultados.....	72
3.5.1. Representatividade da amostra.....	73
3.5.2. Caracterização geral .....	75
3.5.2.1. Caracterização face ao Planeamento Estratégico.....	76
3.5.2.2. Caracterização face à Contabilidade de Gestão .....	79
3.5.2.3. Caracterização face à Gestão de Risco .....	84
3.5.3. Avaliação das hipóteses de investigação formuladas .....	93
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>
ANEXO A - Questionário.....	120
Anexo B – Representatividade da amostra quanto ao grupo CAE (Teste do Qui-Quadrado).....	132
Anexo C – Representatividade da amostra quanto ao número de trabalhadores (Teste do Qui-Quadrado) .....	133
Anexo D – Resumo do teste de hipóteses Independent-Samples Kruskal-Wallis das variáveis técnicas seguidas pela empresa e Grupo CAE .....	134
Anexo E – Independent-Samples Mann-Whitney U Test EBIT face a Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco .....	135

Anexo F – Resumo de Teste de hipóteses <i>Independent-Samples Kurskal-Wallis</i> das variáveis PEST com o grupo CAE.....	136
Anexo G – One-Sample Chi-Square Test à variável 2.7 estratégia de crescimento seguida pela empresa.....	139
Anexo H – One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test para o contributo da contabilidade de gestão para a tomada de decisão .....	140
Anexo I – Resumo do teste de hipóteses <i>Independent-Samples Kurskal-Wallis</i> das variáveis da análise PEST com a estratégia de crescimento da empresa.	141
Anexo J – Resumo do teste de hipóteses <i>Independent-Samples Kurskal-Wallis</i> das variáveis da análise PEST com a exposição da empresa face ao risco de Concorrência.....	144
Anexo K – Resumo do teste de hipóteses <i>Independent-Samples Kurskal-Wallis</i> das variáveis da análise PEST, contexto político-legal com a exposição da empresa face ao risco Legal .....	147
Anexo L – Resumo do teste de hipóteses <i>Independent-Samples Kurskal-Wallis</i> das variáveis da análise PEST, contexto político-legal com a exposição da empresa face ao risco Político .....	148
Anexo M – Resumo do teste de hipóteses <i>Independent-Samples Kurskal-Wallis</i> das variáveis da análise PEST, contexto económico com a exposição da empresa à alteração do valor económico ou financeiro devido a alterações no mercado financeiro.....	149
Anexo N – Resumo do teste de hipóteses <i>Independent-Samples Kurskal-Wallis</i> das variáveis da análise PEST, com a exposição da empresa ao risco de disponibilidade de recursos financeiros.....	150



## Lista de Tabelas

Tabela 1- Prática da Gestão de Risco em países mais e menos desenvolvidos.....	42
Tabela 2: Quantidade de empresas não financeiras com endereço de <i>e-mail</i> por escalão de pessoal.....	67
Tabela 3: Número de empresas (com endereço de email) por CAE no concelho de Vila do Conde (2010).....	68
Tabela 4: Empresas inquiridas e respostas obtidas .....	69
Tabela 5: Agrupamento das empresas por grupos de CAE .....	74
Tabela 6: Frequência de respostas por grupo de CAE.....	74
Tabela 7: Utilização de Planeamento Estratégico comparativamente ao grupo CAE .....	76
Tabela 8 - Utilização do planeamento estratégico comparativamente à forma jurídica da empresa.....	76
Tabela 9 - Análise descritiva das variáveis PEST .....	77
Tabela 10 - Análise descritiva das cinco forças de Porter .....	78
Tabela 11 - Análise descritiva da estratégia adotada pela empresa .....	79
Tabela 12 - Análise de frequência do Responsável pela Contabilidade de Gestão .	80
Tabela 13 - Adequação da informação da contabilidade de gestão às funções.....	81
Tabela 14 - Utilização das técnicas de contabilidade de gestão .....	82
Tabela 15 - Utilização da Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão .....	83
Tabela 16 - Frequência de reuniões entre o responsável da Gestão de Risco e as áreas indicadas .....	86
Tabela 17 - Envolvimento da gestão de topo na implementação da gestão de risco	88
Tabela 18 - Análise descritiva da contribuição da gestão de risco com outras funções da empresa.....	88
Tabela 19 - Análise descritiva da exposição aos riscos .....	89
Tabela 20 - Cruzamento da variável Grupo CAE e Risco de Concorrência .....	90
Tabela 21 - Resumo do teste <i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test às variáveis risco de concorrência e grupo CAE</i> .....	90
Tabela 22 - Cruzamento da variável Grupo CAE e Riscos Financeiros .....	91
Tabela 23 - Análise descritiva da exposição aos riscos para a tomada de decisão .	91
Tabela 24 - Resumo do teste <i>Related-Samples Cochran's Q Test para as variáveis Planeamento Estratégico, Contabilidade de gestão e Gestão de risco</i> .....	93

Tabela 25- Frequência de empresas que efetuam Planejamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco.....	94
Tabela 26 - Resultado do Teste de <i>Pairwise Comparison para as variáveis Planejamento Estratégico e Contabilidade de Gestão; Planejamento Estratégico e Gestão de Risco; Contabilidade de Gestão e Gestão de risco</i> .....	96
Tabela 27 - Frequência das variáveis Planejamento Estratégico e Gestão de Risco	96
Tabela 28 - Frequência das variáveis Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco	96
Tabela 29 - Resumo do teste <i>Independent-Samples Mann-Whitney U Test</i> .....	97
Tabela 30 – Comparação da média do EBIT das empresas que efetuam/não efetuam Planejamento estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco e o EBIT ...	98
Tabela 31 - Resumo do teste <i>Independent-Samples Kruskal-Wallis para as variáveis EBIT e a estratégia de crescimento da empresa</i> .....	100
Tabela 32 - Teste Binomial - Contabilidade de Gestão fornece indicadores para a gestão de risco .....	102
Tabela 33 - Análise descritiva do contributo da contabilidade de gestão para a tomada de decisão .....	103
Tabela 34 – Resultado do Independent-Samples Kruskal-Wallis Test das variáveis EBIT e a contribuição da Contabilidade de gestão para a tomada de decisão de gestão e redução de custos.....	104
Tabela 35 - Comparação da média do EBIT das empresas que utilizam a Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão de gestão e redução de custos com as que não utilizam .....	105

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Frequência de empresas da amostra que efetuam Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco .....	75
Gráfico 2 - Funções para as quais a Contabilidade de Gestão é utilizada .....	80
Gráfico 3: Motivos para não implementar a Contabilidade de Gestão.....	83
Gráfico 4: Motivos para não implementar a gestão de risco.....	85
Gráfico 5: Problemas ao nível da implementação da gestão de risco .....	85
Gráfico 6: Responsável pela Gestão de Risco .....	86
Gráfico 7: Necessidade de formação na fase de implementação da gestão de risco na empresa.....	87
Gráfico 8 - Representação gráfica da comparação de Pairwise.....	95
Gráfico 9 - Estratégia de crescimento adotada pela empresa.....	99

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Variáveis do Planeamento Estratégico (Análise Externa) versus Gestão de Risco.....	52
Quadro 2 - Principais Riscos de algumas grandes empresas .....	61
Quadro 3 - Planeamento estratégico - análise interna versus Gestão de risco .....	61
Quadro 4 - Questões e hipóteses de investigação .....	67

## **Lista de Ilustrações**

Figura 1: As três dimensões do COSO <i>Enterprise Risk Management</i> (2004) .....	27
Figura 2: Processo da Gestão de Risco, de acordo com a ISO 31 000 .....	34

## **Lista de Siglas**

AAA - *American Accounting Association*

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

CAE – Classificação portuguesa de Atividade Económica

CE – Comunidade Europeia

CEO - *Chief Executive Officer*

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*

CRO - *Chief Risk Officer*

EBIT - *Earning Before Interest and Taxes*

ERM - *Enterprise Risk Management*

ESEIG – Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

EUA – Estados Unidos da América

FEI - *Financial Executives International*

IAS - *International Accounting Standards*

IASB - *International Accounting Standards Board*

IFRS - *International Financial Reporting Standards*

IIA - *Institute of Internal Auditors*

IMA - *Institute of Management Accountants*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO - *International Organization for Standardization*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

KRI - *Key Risk Indicators*

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

NYSE - New York Stock Exchange

RIMS - *Risk and Insurance Management Society*

RMA - *Risk Management Association*

SPSS - *Statistics Packages for Social Sciences*

UE – União Europeia

SEC - *Securities and Exchange Commission*

SWOT - *Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats*

TI – Tecnologia da Informação

## **INTRODUÇÃO**

### **1 - Cenário para a investigação**

A gestão de risco tem merecido uma crescente atenção dos responsáveis pela gestão das empresas e pelos reguladores da área financeira, nomeadamente do Estado e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM). O ambiente empresarial tem evoluído ao longo dos tempos e as operações tornaram-se cada vez mais complexas. Recentemente a falta de confiança generalizada entre os agentes económicos tem sido apontada como a principal razão para a economia não crescer mas a gestão do risco por parte das empresas pode permitir superar esta debilidade do mercado. A gestão do risco contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através do aumento de confiança e de uma gestão mais efetiva dos riscos que podem afetar as organizações.

No contexto atual e dadas as dificuldades financeiras das empresas pretendeu-se averiguar se a maioria das empresas não financeiras, num cenário de limitações, equacionam fazer gestão do risco num contexto de sinergia com o planeamento estratégico e a contabilidade de gestão.

### **2 - Contributo do estudo**

Este estudo permite elencar contribuições quer a nível teórico, quer a nível prático. Em termos teórico, visa fazer um ponto de situação sobre o estado de desenvolvimento da investigação sobre a gestão do risco e suas articulações com o planeamento estratégico e a contabilidade de gestão, nomeadamente apurando as razões que explicam a opção de algumas empresas pela gestão do risco. Em termos práticos pretende-se verificar se os conceitos e as técnicas de planeamento estratégico, de contabilidade de gestão e as metodologias de gestão de risco, apresentadas e desenvolvidas em termos teóricos são aplicados em empresas não financeiras do concelho de Vila do Conde e ainda se tal opção confere algum tipo de vantagem financeira às organizações que o fazem. Foi ainda objetivo do estudo, ao escolher as empresas do concelho de Vila do Conde, contribuir para o estreitamento



de relações entre o ambiente académico e o ambiente empresarial envolvente à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG).

### **3 - Investigação: objetivos, âmbito e fases**

O objetivo principal deste trabalho de investigação é constatar se as empresas não financeiras, do concelho de Vila do Conde, efetuam Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco, bem como se as que efetuam tal articulação entre as três áreas da gestão, apresentam EBIT superiores às que não articulam as referidas 3 áreas de gestão.

Os objetivos específicos deste estudo são: efetuar a caracterização geral das empresas em estudo, identificar as principais variáveis a analisar no planeamento estratégico e a sua articulação com a gestão de risco, identificar as técnicas de contabilidade de gestão adotadas e o contributo da contabilidade de gestão para a gestão de risco, as dificuldades que as empresas deparam para implementar a gestão de risco e quais os principais riscos a que estão expostas. Pretende-se ainda aferir se a relevância atribuída às variáveis PEST é independente do grupo CAE, se existe relação entre as variáveis PEST e a estratégia de crescimento das empresas em estudo, se a distribuição do EBIT é a mesma independentemente da estratégia de crescimento adotada pela empresa, se existe relação entre a relevância das variáveis PEST e os riscos a que as empresas em estudo estão expostas. Por último, pretende-se verificar se as empresas em estudo utilizam a contabilidade de gestão como fonte de informação.

Optou-se pelas empresas do concelho de Vila do Conde para, com este estudo, reforçar a proximidade da escola com o mundo empresarial, bem como pelo facto da caracterização das empresas do concelho de Vila do Conde, em termos de dimensão e número de trabalhadores ser semelhante ao conjunto da economia de Portugal.

O estudo foi realizado em empresas de diferentes atividades económicas, tendo sido agrupadas, em serviços, indústria e comércio, de modo, a avaliar se o facto das empresas se encontrarem adstritas a uma determinada atividade é ou não determinante para a decisão das empresas efetuarem planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco.

Os dados foram recolhidos através das respostas das empresas a um questionário. As vantagens no uso de questionário por correio eletrónico (relativamente às opções de telefone ou entrevista) traduzem-se na minimização do custo e da influência do investigador/entrevistador, evitando-se que o indagado responda o que o investigador quer ouvir (Salant e Dillman, 1994). Por outro lado, a amostra obtida foi condicionada pelo facto da inquirida dispor de correio eletrónico, de o ler e de querer responder. Assim, após o envio dos questionários foram efetuados contactos telefónicos (passados oito dias) a confirmar a sua receção, a sensibilizar os destinatários da importância da resposta e a disponibilizar para esclarecer eventuais dúvidas.

#### **4 - Organização do estudo**

Este trabalho de investigação é composto por três capítulos. Os dois primeiros capítulos correspondem à fundamentação teórica, ou seja dizem respeito à revisão da literatura acerca da gestão de risco, da gestão estratégica e da articulação com a contabilidade de gestão. O terceiro capítulo apresenta a base de dados e a metodologia utilizada no estudo empírico, bem como os principais resultados obtidos. Por fim é apresentada uma conclusão geral e pistas para investigações futuras nesta área.

O primeiro capítulo aborda a temática da gestão de risco. Primeiro analisou-se a evolução do conceito e da prática de gestão de risco, nomeadamente segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* (COSO) e a norma internacional *International Organization for Standardization* (ISO) 31000:2009. Em segundo lugar, apresenta-se literatura relevante sobre o processo de gestão de risco, tendo-se particularizado o processo de gestão de risco para as Pequenas e Médias Empresas (PME), uma vez que são as que se apresentam em maior número no concelho de Vila do Conde. Seguem-se as principais características dos indicadores de risco e o seu processo de definição. Por fim, apresentam-se as principais limitações à implementação de um processo de gestão de risco.

O segundo capítulo consiste em revisão de literatura centrada na abordagem da gestão estratégica e na sua relação com a gestão de risco e a contabilidade de gestão. Primeiro apresenta-se o processo de planeamento estratégico: a análise

estratégica; apresenta-se a análise externa e identifica-se riscos inerentes a esta fase do planeamento. Segue-se a articulação da contabilidade de gestão com a análise externa. De seguida apresenta-se a análise interna e identificação dos principais erros inerentes (riscos operacionais, de processos, de recursos humanos, tecnológicos/processos de informação e riscos financeiros) e por último analisa-se a contribuição da contabilidade de gestão com a análise interna. Em segundo lugar abordamos a implementação e monitorização da estratégia.

O terceiro capítulo consiste num estudo empírico e começa por recordar e esclarecer os objetivos da investigação. Segue-se a caracterização da população e da amostra. Depois apresentam-se e justificam-se o questionário utilizado e, por último, são apresentados e analisados os resultados. Segue-se a caracterização geral das empresas estudadas face ao planeamento estratégico, à contabilidade de gestão e à gestão de risco. No ponto seguinte são avaliadas as hipóteses de investigação formuladas.

Na conclusão são apresentadas as principais conclusões resultantes da investigação desenvolvida, e sugeridas algumas recomendações de investigação futuras. Podemos verificar que a média do EBIT das empresas que efetuam planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco é superior às que não fazem nenhuma das três áreas, bem como que a média do EBIT das empresas que utilizam a contabilidade de gestão para a tomada de decisões de gestão e redução de custos é superior às que não utilizam.

## **CAPÍTULO 1 – GESTÃO DE RISCO**

Neste capítulo pretende-se, em primeiro lugar, organizar e apresentar literatura científica relevante sobre a evolução do conceito de “risco” e da prática de gestão de risco recorrendo à opinião de vários autores e instituições que desenvolveram metodologias de gestão de risco. Em segundo lugar, apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre a descrição das várias fases do processo de gestão de risco. Por outro lado, e em virtude do tecido empresarial português ser caracterizado maioritariamente por PME apresenta-se uma metodologia de implementação de um processo de gestão de risco adaptado para empresas de pequena e média dimensão sugerida pelo COSO. O capítulo prossegue com a apresentação de literatura relevante sobre as limitações que as empresas e/ou organizações podem encontrar na implementação de um processo de gestão de risco e, por último, procura-se apresentar literatura que estuda os efeitos da aplicação de gestão de risco sobre o valor empresarial.

### **1.1. Evolução do conceito e da prática de gestão de risco**

Segundo Verbano e Venturini (2011) a primeira pesquisa sobre risco empresarial, foi efetuada por Bernoulli em 1738, e consistiu em apresentar uma teoria matemática que permitisse quantificar a exposição empresarial ao risco através de uma média geométrica e minimizá-lo distribuindo-o por um conjunto de eventos independentes<sup>1</sup>. Neto (1998) refere que o risco é normalmente definido como reflexo das eventuais variações na distribuição dos retornos possíveis, com as suas probabilidades e com os seus valores subjetivos. Layton e Funston (2006) afirmam que risco é a diminuição da oportunidade de ganho, a probabilidade de falha ou a causa de fatores que podem afetar negativamente a realização dos objetivos de uma organização.

Referem Verbano e Venturini (2011) que os primeiros desenvolvimentos da gestão de risco ocorreram nos Estados Unidos da América (EUA) no período entre

---

<sup>1</sup> Como por exemplo quantificar a exposição ao risco em termos de lucro esperado, tendo em consideração a variável utilidade esperada.

1955 e 1960, com o principal objetivo de reduzir os custos suportados pelas empresas nos contratos de cobertura de seguros. A gestão de risco dessa época identificava e avaliava apenas os impactos económicos e financeiros de perdas associadas a riscos puros<sup>2</sup> e não considerava os riscos financeiros e estratégicos. Na década de 1990, a evolução do contexto económico-financeiro das empresas (especialmente nos EUA) impulsionou a gestão de risco para a gestão da volatilidade dos resultados comerciais e financeiros, bem como foi adicionado um novo foco em otimizar o desempenho da empresa (Doherty, 2000; Lam, 2004) com ênfase em gestão de risco de um ponto de vista financeiro e estratégico. Deloach e Temple (2000) definiram então a gestão de risco como uma abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologia e conhecimento com o objetivo de avaliar e gerir as ameaças e as oportunidades a que a empresa está exposta, de modo a criar valor para a empresa. Podemos assistir ao progresso da prática de gestão de risco que evolui de um sentido restrito de riscos puros para riscos financeiros e estratégicos, bem como de uma perspetiva parcial tornando-se numa perspetiva holística.

No mundo perfeito e eficiente de Modigliani e Miller (1958) sem impostos e custos da estrutura de capital, em que só existem investidores racionais que maximizam a sua riqueza em condições de informação perfeita não faria qualquer sentido as empresas efetuarem gestão de riscos financeiros, uma vez que esta atitude de gestão de risco apenas iria resultar num aumento de custos e consequente redução da riqueza dos investidores. No entanto, como a sociedade foi evoluindo, também o conceito de gestão de risco foi progredindo ao longo dos tempos. Devido à complexidade das operações que envolvem as empresas, cada vez mais se tornou importante gerir o risco.

De acordo com Berk, Peterlin e Cok (2009) os motivos para as empresas efetuarem gestão de risco dividem-se em duas categorias: uma categoria assenta na teoria da maximização da riqueza dos acionistas tal como referem Smith e Stulz (1985), na medida em que a gestão de risco aumenta o valor da empresa e consequentemente cria valor para os acionistas, através da minimização dos custos

---

<sup>2</sup> Riscos puros compreendem os riscos que apenas apresentam a possibilidade de perda e não a possibilidade de ganho.

de falência e de *distress* financeiro, minimização dos custos tributários<sup>3</sup> e redução dos custos de captação de recursos; e uma outra categoria que apresenta os argumentos da teoria de agência<sup>4</sup> que resultam na maximização do valor para a gestão, nomeadamente devido à atitude adversa dos gestores para incorrer em riscos, bem como às divergências entre gestores e investidores quanto à exposição da empresa aos riscos. Jensen e Meckling (1976) referem a preocupação dos acionistas apenas com o risco sistemático (de mercado), uma vez que o risco não sistemático poderá ser gerido através da diversificação dos investimentos, enquanto os gestores estão preocupados com o risco total da empresa, devido nomeadamente à sua política de remuneração e à sua reputação.

Se por um lado, os investidores podem diversificar os seus investimentos no capital das empresas e deste modo gerir o risco não sistemático sem incorrer em custos, por outro lado temos um conjunto de interessados, tais como os gestores, funcionários, clientes, fornecedores que estão expostos a eventos indesejáveis para a empresa e que enfrentam dificuldades em gerir o risco. Tal como refere Stulz (1996), os acionistas podem diversificar o risco, mas os *stakeholders* não. No entanto, Sundaram e Inkpen (2004) não partilham a mesma opinião que Stulz, uma vez que defendem que as empresas ao maximizarem a riqueza dos acionistas estão a criar valor para a empresa e deste modo a valorizar o interesse dos restantes *stakeholders*, no longo prazo. No entanto, será tanto maior a exposição destes *stakeholders* ao risco, quanto maior for a sua dependência da empresa. Se a empresa efetuar gestão de riscos, estes *stakeholders* poderão usufruir dos benefícios da gestão de risco sem incorrer em custos, uma vez que os custos serão suportados pelos detentores do capital, que verão os seus lucros diminuídos.

Referem Silveira, Yoshinaga e Borba (2005) que os responsáveis corporativos das empresas devem gerir de acordo com os interesses dos acionistas,

---

<sup>3</sup> Os custos tributários correspondem aos valores que as empresas pagam em termos de carga tributária (impostos) sobre o rendimento coletável. Smith e Stulz (1985) referem que a gestão de riscos diminui o valor esperado dos impostos a pagar sobre os lucros, conduzindo a um aumento do lucro líquido. Uma vez que a tributação do rendimento é uma função convexa, ou seja à medida que matéria coletável é maior a taxa sobre os impostos também é superior à que incide se a matéria coletável for menor.

<sup>4</sup> A Teoria de Agência teve origem sob o ponto de vista económico, por Ross (1973) que referiu que o problema de agência (entre duas ou mais partes), surge quando uma das partes concede poderes à outra para atuar em seu nome. No caso do investidor (principal) e do gestor (agente) estamos perante uma situação em que o investidor coloca recursos à disposição do gestor que deverá atuar tendo em vista os interesses do investidor, que poderão divergir dos seus próprios interesses, originando conflitos de agência.

uma vez que entendem que são estes que suportam maior risco. Assim, consideram que todos os outros participantes da empresa dispõem de contratos implícitos ou explícitos que permitem aferir a sua remuneração, à exceção dos acionistas. Acrescentam ainda, no que concerne ao recebimento, que também o acionista é o *stakeholder* que apenas recebe depois de todos os restantes terem sido remunerados. Canuto e Júnior (1999) indicam o financiamento das empresas, através da emissão de ações como sendo uma das fontes para a minimização a riscos das empresas, uma vez que elas partilham os riscos com os acionistas, ou seja quando as empresas recorrerem ao capital dos acionistas para se financiarem estão a transferir riscos para os acionistas.

Segundo Berk, Peterlin e Cok (2009) sempre que as empresas se deparam com dificuldade de acesso ao crédito a gestão de risco e a transparência são fatores determinantes de sucesso no ambiente competitivo, uma vez que podem contribuir para obterem capital externo adicional a um custo menor. As empresas, pelo facto de terem acesso a fundos que permitam desenvolver investimentos estratégicos (ao nível dos produtos, dos processos produtivos, do serviço pós venda,...) podem obter vantagens competitivas, em relação aos seus concorrentes. Quanto menor for a remuneração desse capital externo, maior será a riqueza criada para os seus detentores, uma vez que os custos associados ao financiamento são menores. As empresas para poderem usufruir de financiamentos associados a baixos custos terão de fornecer informações perfeitas aos investidores, para mais facilmente captar o interesse dos investidores que sejam adversos ao risco, pois estes estarão dispostos a investir na proporcionalidade inversa do risco associado. Já os investidores que sejam propensos ao risco estão mais dispostos a investir num clima de incertezas, prescindindo de incorrer em custos, associados à gestão de risco, e diversificando a sua carteira de ações.

Passando de uma visão teórica acerca do risco e da gestão de risco iremos apresentar, de seguida, uma visão técnica do risco recolhendo informação de várias instituições que se dedicam ao estudo da gestão de risco.

Nos EUA e por imposição legal, através da Lei Sarbanes-Oxley de 2002, foi exigida às empresas, com capital aberto, uma avaliação de risco, que compreendia a identificação de riscos relevantes nas demonstrações financeiras. Em 2004, a New York Stock Exchange (NYSE) impôs novas regras de *corporate governance* que exigiam a integração da comissão de auditoria das empresas cotadas no conselho

de administração, de modo a estarem mais envolvidas na supervisão de risco. Em 2010 a Securities and Exchange Commission (SEC) criou novas regras relacionadas com a divulgação de informação nas demonstrações financeiras, exigindo a divulgação das políticas e práticas de remuneração dos diretores de gestão de risco.

Para várias entidades sem fins lucrativos, como *Risk Management Association*<sup>5</sup> (RMA), *COSO*<sup>6</sup> e *Risk and Insurance Management Society*<sup>7</sup> (RIMS), o conceito de gestão de risco deve incluir uma visão corporativa, na medida em que não devem ser analisados tipos de risco e/ou áreas da empresa individualmente, mas sim a empresa como um todo, de modo a que as empresas e/ou organizações possam ter uma gestão eficiente e global do risco.

Nesta sequência e de seguida, apresentamos o conceito e objetivos da gestão de risco segundo a metodologia do COSO, bem como da Norma Internacional ISO 31000:2009 Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes que expõe uma evolução na visão do risco, passando de uma ameaça a evitar para uma oportunidade a explorar. Refira-se a este propósito que recorrendo a vários relatórios de governo de sociedades de empresas nacionais cotadas, nomeadamente da Sonae (2011, página 55), Galp (2012, página 27), Mota Engil (2012, página 19), Portugal Telecom (2011, página 47), verificou-se que a metodologia adotada no processo de gestão de risco foi o padrão internacional de COSO. Fica assim exemplificado que a metodologia COSO é adotada por diversas empresas e desenvolvida por reconhecidos grupos de profissionais, pelo que ainda mais se justifica a apresentação da visão da COSO acerca da gestão de risco. Bem como, a perspetiva da *International Organization for Standardization* (ISO), por se tratar de uma organização internacional que emite *standard* de referência internacional.

---

<sup>5</sup> Associação profissional, sem fins lucrativos, que tem como missão aprimorar a utilização de princípios de risco adequados na indústria de serviços financeiros. RMA promove uma abordagem empresarial para a gestão de risco que incide sobre o risco de crédito, risco de mercado, risco operacional, de empréstimo de títulos, e questões regulatórias.

<sup>6</sup> Organização sem fins lucrativos constituída, em 1985, nos EUA, contando com o patrocínio de cinco conceituadas associações de profissionais, *American Accounting Association* (AAA), o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), o *Financial Executives International* (FEI), o *Institute of Internal Auditors* (IIA) e a *National Association of Accountants* (atualmente o *Institute of Management Accountants* (IMA)) e de representantes da indústria, contabilidade pública, empresas de investimento, bem como a *NYSE*, com o objetivo de prevenir e evitar fraudes nas demonstrações financeiras.

<sup>7</sup> Organização, sem fins lucrativos, que apresenta como visão ser líder mundial em todos os aspetos da gestão de risco e como missão que a gestão de risco seja o avanço para o sucesso das organizações.



### 1.1.2. COSO

Tem-se assistido a uma evolução do conceito de gestão de risco, passando de um conceito muito restrito dos riscos seguráveis, para uma gestão de risco a um nível muito mais abrangente, tal como é apresentada pelo COSO. Em 1992, o COSO publicou um estudo “Controlos Internos – Um Modelo Integrado” em que apresenta um *framework* com as melhores práticas com o objetivo de responsabilizar o Conselho de Administração, a direção e os funcionários relativamente aos processos de controlo interno colocados em prática pelas entidades. Em 2001, o COSO iniciou um projeto para melhorar aquela metodologia incluindo o conceito de *Enterprise Risk Management* (ERM), aumentando as áreas de enfoque no seu modelo. Para além de assegurar uma análise e identificação das organizações quanto ao *compliance* com os regulamentos e boas práticas, permite uma orientação para a criação de valor. Assim, em 2004, apresenta um *framework* com o objetivo de aplicar estratégias que permitam a identificação de todos os eventos que possam estar afetados de riscos, permitindo a administração dos mesmos, e deste modo contribuir para o alcance dos objetivos e metas definidas da organização.

Na ótica do COSO, o risco encontra-se presente em todas as organizações, independentemente do seu tipo ou dimensão, e pode resultar de fatores quer externos, quer internos. As organizações encontram-se rodeadas de ambientes com bastantes incertezas. Incertezas essas que poderão gerar ameaças (diminuindo o valor da empresa) ou oportunidades (melhorando a capacidade de gerar valor). Através da gestão de risco pretende-se que os administradores apresentem uma atitude eficiente face às incertezas. Ou seja, a gestão de risco visa auxiliar os administradores a atingir as metas de desempenho da organização. A gestão de risco passou a contribuir para assegurar uma comunicação eficaz, para o cumprimento das leis e regulamentos, bem como evitar danos à reputação da organização e suas consequências, ou seja ajuda a organização a atingir os seus objetivos e a evitar as ameaças.

Publicado como evolução à visão de controlo e risco anteriormente tratada pelo COSO, o *Enterprise Risk Management* (ERM), “Gestão de riscos corporativos” (2004), define oito componentes, através dos quais, integrados no processo de gestão da organização, é possível alinhar as estratégias e objetivos do negócio a

uma visão baseada na gestão dos riscos. Os componentes de gestão de riscos têm por finalidade ajudar a organização a alcançar os seus objetivos.

**Ambiente Interno** – consiste numa análise holística da organização, sendo a base para a gestão de risco. Através dessa análise é definida a apetência dos gestores da empresa para o risco e a identificação dos principais riscos a que a organização está exposta.

**Fixação de objetivos** – o papel da gestão de risco, na fixação dos objetivos, visa assegurar que a administração da empresa tem implementado um processo para estabelecer os objetivos da organização e, que estes, estejam alinhados com a missão da empresa.

**Identificação de eventos** – esta componente engloba a identificação de acontecimentos internos e externos que possam influenciar o cumprimento dos objetivos por parte da organização. Desta análise, deverão resultar a identificação das ameaças e oportunidades para a organização. Relativamente às ameaças a organização deverá adotar os procedimentos estabelecidos, de acordo com a sua resposta aos riscos. Em relação às oportunidades deverão ser comunicadas, à administração ou aos gestores de planeamento estratégico, de modo a serem incorporadas em futuras estratégias.

**Avaliação de riscos** – consiste em analisar a probabilidade e o impacto, que cada um dos riscos identificados, pode representar no sucesso dos objetivos da organização.

**Resposta a riscos** – esta componente visa estabelecer os procedimentos a adotar em resposta aos riscos, de modo à organização alinhar os riscos com a sua apetência para o risco.

**Atividades de controlo** – visam assegurar que existem políticas e procedimentos adequados para responder aos riscos, e que estão a funcionar eficazmente.

**Informações e Comunicações** – consiste em assegurar que a informação relevante para a organização é recolhida e tratada, bem como a comunicação fluiu, de modo eficaz, ao longo da hierarquia da organização.

**Monitoramento** – consiste em assegurar a integridade da gestão de risco e na incrementação de melhoramentos. A monitorização deverá resultar de ações contínuas da gestão e/ou de avaliações independentes.

A abordagem holística para a gestão de riscos engloba gestão de risco estratégico, gestão de risco operacional, gestão de risco de comunicação e gestão de risco conformidade. De acordo com o *Framework* do COSO (2004), os objetivos de uma organização são: **Estratégicos**, devendo os objetivos da organização estar alinhados com as suas metas e missão; **Operacionais** na medida que a deve haver uma utilização eficaz e eficiente dos recursos; de **Comunicação** relacionados com a fiabilidade dos relatórios; e de **Conformidade**, consistindo em garantir que as leis e regulamentos inerentes à organização estão a ser cumpridos.

A gestão de riscos é transversal a toda a organização, pelo que COSO completa na terceira dimensão, as diferentes áreas da empresa (subsidiárias, unidades de negócio, divisão, nível de organização), integrando com as outras duas dimensões: os componentes e os objetivos.

A figura 1 permite sintetizar as três dimensões apresentadas pela metodologia do COSO; por um lado, os componentes; por outro lado os objetivos de negócio e, por último, os níveis da organização.



Fonte: COSO *Enterprise Risk Management* (2004)

Figura 1: As três dimensões do COSO

A apresentação cúbica da figura 1 – As três dimensões do COSO – ERM (2004) tem como objetivo mostrar a relação direta entre as três dimensões. Entre os **objetivos**, que são o que os diferentes **níveis da organização** se esforçam para alcançar e os vários **componentes da gestão do risco**, que representam o que é necessário para a organização os conseguir obter.

Podemos verificar que COSO também foi de forma progressiva incrementando os conceitos e práticas da gestão de risco, uma vez que em 1992 já havia criado um *framework* relativo à implementação de uma estrutura de controlos internos, na altura a partir de cinco componentes (ambiente interno, avaliação de riscos, atividades de controlo, informações e comunicações e monitoramento), mas decidiu ampliar em 2004 para oito componentes (acrescentando as componentes de fixação de objetivos, identificação de eventos e resposta a risco), alinhando de forma integrada a gestão de risco com a estratégia da empresa, bem como apresentação do conceito de apetite ao risco que anteriormente não abordava.

### **1.1.2. Norma internacional ISO 31000:2009 Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes**

A ISO publicou a norma ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos - Princípios e diretrizes (ISO 31000) em 15 de novembro de 2009 para ajudar restabelecer a confiança no mercado das empresas industriais e comerciais, quer públicas, quer privadas. A ISO 31000 fornece orientações para a implementação da gestão de riscos nas empresas, independentemente da sua dimensão e da atividade.

A norma internacional ISO 31000:2009 considera que riscos não são eventos ou apenas consequências mas antes define risco como sendo o efeito da incerteza nos objetivos. Ou seja, como um desvio positivo ou negativo em relação ao objetivo esperado, ao nível dos aspetos financeiros, de segurança ou ambientais, que pode ser aplicado ao nível estratégico, de projetos, de produtos ou de processos e expresso geralmente pelas consequências do evento e pela sua probabilidade de ocorrência.

A ISO 31000 reconhece a evolução do conceito de risco na medida em que muda a ênfase das preocupações com a possibilidade de um evento acontecer, para

o impacto que esse evento pode vir a provocar nos objetivos traçados para a organização.

Refere ainda a evolução da noção de risco, uma vez que considera que o risco deixou de estar associado a um conceito negativo que as organizações devem evitar ou transferir para ser entendido como um facto da vida das organizações, em que as entidades deverão gerir, de modo a alcançar os objetivos de forma eficaz e eficiente. O risco deve ser entendido como uma consequência da decisão livre e consciente de expor-se a uma situação na qual há a expectativa de ganho sabendo-se que há a possibilidade de perda.

O conceito de risco publicado em 2004 por COSO refere-se ao risco como a possibilidade de ocorrerem eventos negativos que possam afetar negativamente a realização dos objetivos; contudo, em 2009 a ISO 31000 refere-se a risco como "o efeito da incerteza nos objetivos", assistindo-se a uma definição mais abrangente do conceito de risco uma vez que o desvio em relação aos objetivos podem ser positivos ou negativos. No que se refere à gestão de risco, a definição apresentada por COSO (2004) é mais abrangente que a da ISO 31000:2009 uma vez que COSO (2004) define a gestão de risco como "um processo contínuo que envolve toda a organização, dirigido por diretores, gestores e outros profissionais, aplicado às estratégias, formulado de modo a identificar eventos, cuja ocorrência possam afetar os objetivos da organização e capaz de proporcionar uma garantia razoável da realização dos objetivos da organização", enquanto a ISO 31000 refere-se à gestão de risco como "atividades coordenadas de controlo para dirigir um negócio". No entanto, embora apresentem concepções diferentes, o processo de gestão de risco é similar em ambas as metodologias, conforme descrito no ponto que se segue.

## **1.2. Processo de Gestão de Risco**

Neste ponto apresenta-se o processo de gestão de risco segundo a metodologia do COSO e a do ISO 31000:2009. Complementarmente, expõem-se os contributos de vários autores ao longo do processo de gestão de risco, nomeadamente de: Scandizzo (2005) quanto à elaboração da matriz de risco; de

Shah e Ward (2003), Scandizzo (2005) ou do *Institute of Operational Risk*<sup>8</sup> (2009) no que concerne à definição dos *Key Risk Indicators* (KRI).

De acordo com COSO (2004) para que um processo de gestão de risco seja eficiente é necessário que seja um processo contínuo e que envolva toda a organização. A ISO 31000 define o processo de gestão de risco como sendo um processo de otimização que visa facilitar a realização dos objetivos. Cada organização deve identificar e analisar os componentes da gestão de risco do sistema de gestão dos seus processos de negócio, estrutura, perfil de risco e políticas traçando um plano de gestão de risco. Esse plano, no caso das organizações de grandes dimensões, pode exigir uma hierarquia de planos de gestão de risco, mas deve sempre haver um plano global para a organização que descreve as grandes estratégias a serem seguidas. Estando alinhadas as estratégias definidas pela gestão de risco com os objetivos estratégicos definidos pela organização.

A estrutura da gestão de risco de uma organização deve incorporar os objetivos estratégicos e operacionais tendo em consideração as relações internas e externas, os recursos, os processos e as atividades.

A Gestão de Risco deve ser um processo sistemático, dinâmico, integrado na estrutura e cultura organizacional, aplicável nos diversos níveis organizacionais, procurando de forma metódica o controle sobre os riscos inerentes às atividades, de modo a proporcionar a criação e proteção de valor e facilitar a melhoria contínua da organização.

Para que um processo de gestão de risco tenha sucesso é imprescindível que se baseie, de modo transversal a toda a organização, numa boa política de **comunicação**. Pois a gestão de risco deverá interagir regularmente com os diversos níveis hierárquicos da organização, quer na identificação, avaliação e tratamento dos riscos.

As organizações deverão recorrer a técnicas de análise para **obter conhecimento do seu ambiente interno e externo**. No contexto interno a organização deve analisar a sua estrutura organizacional, a sua cadeia de valor, os

---

<sup>8</sup> O *Institute of Operational Risk* tem como missão promover o desenvolvimento do Risco Operacional, estimulando e mantendo as investigações e pesquisas sobre os melhores meios e métodos de desenvolvimento e aplicação do risco operacional e estimular, aumentar, divulgar e promover o conhecimento, educação e formação e troca de informação e ideias.

processos e responsabilidades, sistemas de informação. No contexto externo deverá tomar conhecimento do meio envolvente onde opera a organização, nomeadamente em termos políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais, assim como na envolvente transaccional, nas relações com partes externas interessadas.

**O processo de avaliação dos riscos** engloba a fase da identificação dos riscos, da análise dos riscos e a fase da avaliação dos riscos. Martin, Santos e Dias Filho (2004) referem que é fundamental para qualquer empresa conhecer os riscos a que está exposta, de modo a efetuar o seu mapeamento, priorização e alocação de recursos para o seu monitoramento. Brito (2007) apresenta o processo de gestão de risco em ciclos que incluem a identificação, análise, mensuração, divulgação e controlo.

De acordo com a ISO 31000:2009 e COSO (2004) a fase da identificação dos riscos tem como objetivo gerar uma lista abrangente de riscos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos. Um risco não identificado nesta fase não será incluído em análises posteriores, por isso é importante, muita atenção nessa análise. A tendência é que as organizações com o tempo passem a incrementar essa lista com novas fontes de risco, ou seja o processo deve ser melhorado continuamente.

A fase de análise de riscos pretende desenvolver a compreensão dos riscos. Com a compreensão dos riscos a empresa poderá tomar melhores decisões a respeito do seu tratamento. Nesta fase, estima-se a probabilidade e impacto do risco nas metas e objetivos da empresa. A análise de riscos vai facultar uma perceção sobre os riscos. Envolve a apreciação das causas e das fontes de risco, as suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer.

Segundo a ISO 31000 "a análise de riscos pode ser realizada com diversos graus de detalhe, dependendo do risco, da finalidade da análise e das informações, dados e recursos disponíveis. Dependendo da circunstância a análise pode ser qualitativa, semiquantitativa, quantitativa ou uma combinação."

Numa análise qualitativa utilizam-se palavras ou escalas explicativas para descrever a magnitude dos potenciais impactos nos objetivos e a probabilidade subjetiva dessas consequências ocorrerem.

Com o objetivo de obter uma priorização dos riscos, de modo mais detalhado que a alcançada através da análise qualitativa, procede-se a uma análise

semiquantitativa atribuindo-se valores às escalas qualitativas. Uma vez que não se espera que sejam alcançados os valores absolutos, conforme pretendido na análise quantitativa, não é necessário que o número atribuído a cada descrição corresponda exatamente à magnitude real das consequências ou probabilidade.

Na análise quantitativa, utilizam-se valores numéricos (diferenciando-se das escalas descritivas utilizadas nas análises qualitativas e semi-quantitativas), tanto para os impactos como para as probabilidades.

As organizações com menor capacidade para dispor de recursos tecnológicos terão mais dificuldade de dirigir uma análise quantitativa dos riscos, no entanto tal não impede que seja definido um processo de gestão de risco e que este possa obter resultados positivos.

A fase da avaliação de riscos tem como objetivo auxiliar a tomada de decisões, com base nos resultados da análise de riscos, nomeadamente sobre os riscos que necessitam de tratamento, bem como a prioridade para a sua implementação. A avaliação de riscos envolve comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise utilizando uma Matriz de Riscos. Segundo Junior (2005) a disposição dos riscos numa matriz permite a clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar a empresa, tanto em termos de frequência quanto de impactos. Scandizzo (2005) reconhece a dificuldade das empresas em construir a Matriz de Riscos, nomeadamente por ser efetuado por pessoas, pelo grau de especialização que exige e pela razão de se poder tornar rapidamente obsoleto. Contudo reconhece a sua importância na medida em que é a base da gestão de risco operacional que permite a identificação, avaliação, monitoramento/relatórios e controle/mitigação - como definido pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basileia<sup>9</sup> em 2003.

Para procedermos à construção de uma matriz de riscos devemos identificar os eventos a que a empresa está exposta e que são suscetíveis de influenciar os objetivos traçados. Mediante cada evento deverão ser qualificados e/ou quantificados a probabilidade de ocorrência e o impacto que cada evento possa ter nos objetivos definidos e deste modo identificar os riscos que deverão ser objeto de controlos mais rígidos. Eventos com elevada probabilidade e elevado impacto

---

<sup>9</sup> Trata-se de uma organização que tem como objetivo melhorar a compreensão de questões de supervisão bancária e por conseguinte melhorar a qualidade da supervisão bancária contribuindo para o fortalecimento da solidez dos sistemas financeiros.



deverão ser geridos com controlos mais rígidos, enquanto eventos com reduzida frequência e baixo impacto apenas deveram estar sujeitos a controlos adequados. Scandizzo (2005) apresenta uma outra metodologia para elaborar a matriz de riscos, uma vez que entende que a matriz de riscos comum apresenta informação insuficiente na medida que apenas posiciona os riscos de acordo com a probabilidade/impacto e não indica ações de gestão para alterar o perfil de risco existente. Neste sentido defende que deve ser efetuado o mapeamento dos riscos para as diferentes fases de uma atividade empresarial, onde podem ocorrer e identificar os principais fatores de risco e conduzi-los no processo. Esta metodologia conduz à obtenção de informação qualitativa e não quantitativa, com a vantagem de apresentar indicações claras quanto às ações dos intervenientes no processo, de modo a alterar a exposição global de risco, bem como permite a identificação dos KRI que são mais relevantes para cada exposição ao risco.

Segundo a ISO 31000 "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"

Na fase de **resposta ao risco** as organizações devem implementar os planos de ação para tratamento dos riscos. De modo geral, os riscos podem ser evitados (não realizar a atividade) ou aumentados (quando forem uma oportunidade), através da remoção da origem de risco, redução da probabilidade de ocorrer, redução da consequência, compartilhados com terceiros ou retidos por uma decisão consciente.

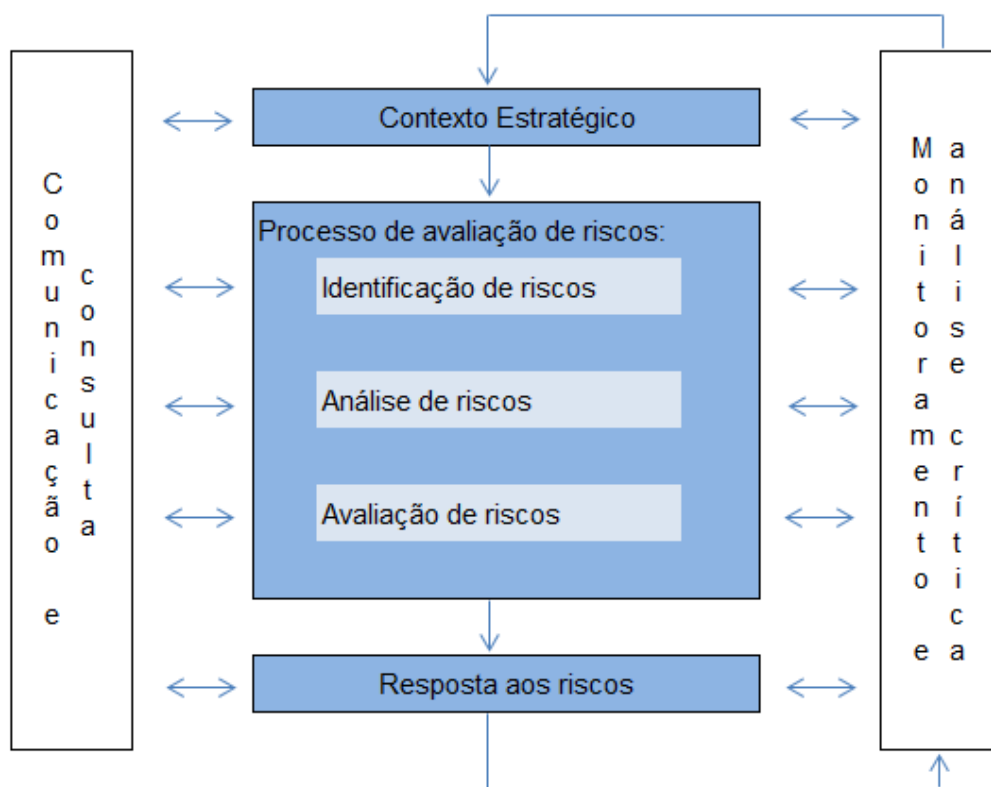
A fase de resposta aos riscos envolve um processo cíclico composto pela avaliação das repostas já implementadas, pela decisão acerca da definição do nível de risco residual adequado, caso não seja adequado, a definição e implementação de uma nova resposta, e avaliação e eficácia da nova resposta.

A última fase, **monitoramento e análise crítica** é a fase das vigilâncias regulares. Podem ser periódicas ou acontecerem em resposta a um facto específico. Deve haver uma definição clara e direta das responsabilidades de quem vai realizar o monitoramento e a análise crítica.

Ao longo do processo de gestão de riscos deverá procurar-se uma melhoria contínua. A metodologia e os critérios de riscos podem ser modificados, novas ocorrências poderão incrementar as listas de riscos e poderão surgir novas oportunidades. O contexto interno e externo podem sofrer alterações e a

organização deve aprender com os sucessos e as falhas. É conveniente criar indicadores para o processo de gestão de riscos e identificar pontos de melhoria a cada medição.

A figura 2 apresenta através de um esquema síntese, elaborado com base na ISO 31000, a articulação entre as várias atividades da organização no que respeita à gestão de risco, para que a gestão de riscos seja bem-sucedida.



Fonte: ISO 31 000

Figura 2: Processo da Gestão de Risco

### 1.2.1. Processo de Gestão de Risco para PME

Dado que o tecido empresarial português é constituído maioritariamente por PME, reforçado pelo facto do estudo empírico realizado incidir sobre o tecido empresarial do concelho de Vila do Conde, apresentam-se de seguida as especificidades do processo de gestão de risco para PME.

Em Janeiro de 2011 o COSO publicou um relatório “*Embracing Enterprise Risk Management: Practice Approaches for Getting Started*” com o objetivo de ajudar as empresas de menores dimensões a implementar um sistema de gestão de

risco. Este relatório refere sete pontos essenciais para o sucesso da implementação do sistema de gestão de risco nesse tipo de organizações:

1. Obter o apoio do topo da organização;
2. Assentar num processo incremental e implementar práticas-chave para obter resultados imediatos e quantificáveis;
3. Concentrar a gestão de risco num reduzido número de riscos;
4. Recorrer a recursos humanos internos, utilizando a sua experiência para lidar com riscos, como por exemplo o auditor, o contabilista, o diretor financeiro, etc.;
5. Recorrer a medidas que já estão implementadas com sucesso, como por exemplo, auditoria interna, as funções de *compliance*, os seguros, medidas de proteção de fraudes e salvaguarda de ativos;
6. Integrar a gestão de risco com o risco de negócio;
7. Continuar a atualizar a gestão de topo sobre a evolução das práticas em gestão de risco;

O relatório do COSO refere, também, as etapas que deverão ser consideradas na fase inicial de implementação de um sistema de gestão de risco:

- Obter o envolvimento e supervisão da gestão de topo;
- Selecionar um líder forte para a iniciativa de ERM;
- Estabelecer um grupo de trabalho, ou comissão de gestão de risco;
- Realizar uma avaliação de risco na totalidade da empresa e desenvolver um plano de ação conexo;
- Criar um manual de práticas de gestão de risco existentes;
- Desenvolver um processo de comunicação e informação;
- Planear e comunicar a próxima fase de ação;

Efetivamente parece mais simples para uma organização implementar um processo de gestão de risco de forma incremental. Focalizando a sua atenção nos principais riscos que a empresa está exposta e através de uma inventariação dos riscos proceder à sua avaliação e construção de práticas para responder aos riscos. Numa grande empresa a gestão de risco constituiu um departamento ou comité; no entanto, se estivermos perante empresas de reduzidas dimensões em que não é possível segregação de funções em virtude do número reduzido de trabalhadores, a gestão de risco não deverá ser *ad hoc*, mas sim recorrendo aos recursos humanos existentes, que em virtude das funções que desempenham tenham noções ou facilidade em obter conhecimento de gestão de risco. Desta forma, se estivermos

perante uma empresa com variados recursos a gestão de risco poderá abranger um vasto número de riscos no modelo de riscos, no entanto se estivermos perante uma PME a gestão de riscos deverá focalizar-se no controlo de um número reduzido de riscos.

### **1.2.2. Definição dos Principais Indicadores de Risco – KRI**

Tal como já foi referido, na fase de monitorização e análise crítica, é importante a definição de indicadores que permitam medir o desempenho do processo de gestão de risco e identificar eventuais pontos de melhoria.

O COSO (2010) através da publicação do relatório *“Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management - How Key Risk Indicators Can Sharpen Focus on Emerging Risk”* apresentou os principais indicadores de risco e explicou os benefícios que destas métricas podem reverter para as empresas.

O objetivo da definição de KRI é de permitir que os gestores das empresas possam obter, antecipadamente, uma indicação de aumento da exposição da empresa ao risco. Proporcionar que a gestão obtenha informações importantes, tais como indicadores de risco em evolução, e de potenciais oportunidades, de modo a que possam ser implementadas as ações necessárias à prossecução dos objetivos definidos para a empresa.

A definição dos KRI pode envolver uma perspetiva individual ou multidimensional sobre acontecimentos emergentes que podem conduzir a novos riscos (ameaças ou oportunidades). Para que sejam definidos KRI eficazes é necessário que se identifiquem métricas relevantes que forneçam informações úteis sobre os riscos potenciais que possam ter impacto na realização dos objetivos da empresa. Os KRI deverão considerar métricas relacionadas com os objetivos estratégicos definidos para a empresa, e com os acontecimentos que possam afetar a realização dos objetivos.

De acordo com o mesmo relatório, um método eficaz para definir KRI começa pela análise de um risco que afetou a empresa no passado (ou presente) e inicia-se o trabalho para trás, ou seja identificam-se os eventos intermédios e a raiz que originou a perda definitiva ou a oportunidade perdida. Quanto mais próximo o KRI estiver da causa do evento, maior é a probabilidade que possa fornecer

informação útil que permita a gestão agir, de forma proactiva, e tomar a decisão de implementar as medidas necessárias para responder ao risco.

Segundo Shah (2003), os KRI são variáveis operacionais ou financeiras que devem ser definidas tendo em consideração a facilidade em recolher os dados, e que possam fornecer uma base fiável de estimativa de perda relativamente a cada risco. Vinella (2004) considera que os KRI são muito importantes no acompanhamento e na análise prospetiva do risco operacional, quer completando a análise estatística, quer garantindo que são consideradas as informações sobre a evolução do risco no ambiente de controlo.

De acordo com o Institute of Operational Risk (2010), os KRI deverão permitir medir, em termos quantitativos, a exposição da organização a um determinado risco, ou conjunto de riscos, a eficácia das medidas de controlo que possam ter sido implementadas para reduzir ou mitigar a exposição ao risco e o desempenho da gestão de risco. Refere, ainda, que os indicadores podem ser utilizados com várias finalidades, tanto na gestão do risco operacional, como num contexto mais amplo na gestão global de uma organização. Acrescentam, que os KRI podem ser utilizados para apoiar o desempenho e gestão estratégica da organização uma vez que permitem medir se a organização está a alcançar os seus objetivos gerais, bem como o desempenho das atividades e/ou processos que são críticos para a realização dos seus objetivos.

De seguida são apresentadas as características que deverão ser observadas na definição dos KRI, uma vez que o contributo de cada KRI depende de um conjunto de características. A definição dos KRI depende da apetência da empresa face ao risco e do seu negócio. É extremamente importante a definição dos KRI adequados, quer devido à dificuldade de recolha de dados, dos custos que lhes estão subjacentes e do seu contributo para a persecução dos objetivos e metas estratégicas.

#### **1.2.2.1. Características dos KRI**

De acordo com Scandizzo (2005) os KRI devem-se revestir das seguintes características: relevância, mensurabilidade, fácil monitorização, sejam auditáveis e

não redundantes. Por comparação, COSO (2010) acrescenta as características de tempestividade e comparabilidade, não referindo a característica de redundância.

### **Relevância**

Na definição de uma métrica é essencial ter em consideração que a sua existência é importante para a organização, no sentido de que irá contribuir para que os gestores possam tomar as melhores decisões que permitam criar valor. Podemos considerar que um indicador é relevante se a sua existência permitir identificar riscos, ajudar a medir e a monitorizar a exposição a determinados riscos e ajudar a gerir a exposição e as consequências aos riscos. Um aspeto essencial a ter em conta ao considerar a relevância de um indicador é que a relevância pode mudar ao longo do tempo.

### **Mensurabilidade**

Os indicadores devem ser definidos tendo em consideração a necessidade de serem quantificáveis de forma fiável e de um modo repetitivo. Os indicadores definidos de forma qualitativa, por vezes são de interpretação subjetiva.

### **Tempestividade**

Os gestores necessitam de indicadores que permitam prever problemas com antecedência suficiente para evitar ou eliminar ou pelo menos mitigar os danos. Indicadores atuais, podem identificar uma situação que requer atenção para reduzir a exposição ou minimizar perda; indicadores históricos não permitem uma gestão proactiva.

### **Facilidade em monitorizar**

A recolha dos dados utilizados no KRI deve ser simples. Dever-se-á também considerar dados fáceis de interpretar, compreender e acompanhar.

### **Comparabilidade**

Na definição dos KRI deveremos ter em atenção a possibilidade de se proceder à análise comparativa dos resultados obtidos dentro da empresa. Mas, sempre que possível, dever-se-á definir KRI que possam ser comparáveis com outras indústrias ou empresas com características semelhantes que se encontrem a operar no mercado.

Conforme refere COSO (2010) a definição de KRI adequados ao negócio permite as empresas usufruírem de um conjunto de benefícios. Melhorarem o seu desempenho, na medida em que permitem antecipar riscos emergentes, reduzir perdas, identificar oportunidades que podem integrar nas suas estratégias e reduzir

o custo do capital. Melhorar os processos, uma vez que pode ajudar a reduzir as interrupções de serviços, bem como proporcionar informação útil aos gestores na resposta aos riscos. Melhorar o ambiente de trabalho reduzindo as hipóteses de ocorrência de eventos indesejáveis contribuindo deste modo para o bom funcionamento da organização.

#### **1.2.2.2. Processo de definição dos KRI**

Segundo o *Institute of Operational Risk* (2009) as empresas podem proceder à definição dos KRI segundo uma abordagem *top-down*<sup>10</sup> ou *bottom-up*<sup>11</sup>. Em ambas as abordagens o objetivo é gerar informação importante, que cada nível da organização necessita, para alcançar objetivos estratégicos.

De acordo com COSO (2010) a implementação e desenvolvimento de KRI exige a envolvimento da administração e do conselho de administração. No entanto, também refere que os principais beneficiários dos KRI são os proprietários dos riscos (gestores das unidades de negócio), pois podem usufruir de uma ferramenta que lhes vão permitir gerir melhor as unidades de negócio e deste modo contribuir para atingir os objetivos e metas definidos para sua unidade de negócio. Neste sentido defende que a pessoa responsável pela gestão de riscos empresariais deve trabalhar em conjunto com os proprietários de risco para identificar os pontos-chave e definir as ações adequadas ou planos de tratamento a serem iniciadas quando determinado evento se verificar. Trabalhando em equipa a gestão de risco (com profundo conhecimento da estratégia da empresa) e os gestores das unidades de negócio (aproveitando o seu vasto conhecimento das operações) permite desenvolver KRI que podem fornecer informações relevantes e oportunas quer para a gestão de topo, quer para os gestores intermédios. Assim, os KRI deverão ser desenvolvidos em conjunto com os planos estratégicos para as unidades de negócios individuais e incorporar desvios aceitáveis, de acordo com a apetência da empresa face ao risco global.

---

<sup>10</sup> Os gestores de topo definem os KRI, podendo ser definidos verticalmente, por unidade de negócio, ou horizontalmente, por departamentos, dependendo da estrutura organizacional da empresa.

<sup>11</sup> São os gestores de cada área de negócio que definem os KRI a serem aplicados à empresa.

Para medir o impacto da falha é necessário obter dados quantitativos, através de métricas diretas baseadas em metodologias estatísticas, conceção de controlos para atividades chave, e identificação e cálculo de KRI como forma de prever mudanças na exposição.

No processo de definição dos KRI, Scandizzo (2005) considera que as organizações devem começar por identificar as atividades chave procedendo a um mapeamento de processos, de modo a identificar os eventos críticos envolvidos no processo de negócio e a função da organização afetada. De seguida devem ser analisados os fatores de risco (pessoas, processos, sistema ou fatores externos) que podem influenciar as atividades, e nesta fase atribui especial importância aos gestores de linha. Segue-se a identificação dos riscos sugerindo que se interroguem sobre “o que acontece” até ao final do processo, alertando para a importância de não omitir qualquer risco, uma vez que um risco não identificado nesta fase não será mais considerado. O passo seguinte consiste em identificar e analisar as perdas recorrendo a métodos estatísticos desenvolvidos com base em dados históricos ou julgamento profissional, e proceder à categorização das ações a implementar. Na fase seguinte e recorrendo às informações recolhidas nas fases anteriores procede-se à identificação e análise dos KRI, tendo em vista os fatores e perdas potenciais classificando-os de acordo com a sua capacidade preditiva.

### **1.3. Limitações à implementação de um processo de Gestão de risco**

O processo de gestão de risco deverá assentar numa abordagem estruturada e contínua de modo a construir e melhorar as capacidades de quem toma decisões relativas à gestão de riscos.

Subhani e Osman (2011) apresentam como limitações, à implementação de um processo de gestão de risco, os julgamentos humanos e a relação custo-benefício. Quem toma as decisões acerca da gestão de riscos são seres humanos, pelo que uma das limitações inerentes à gestão de riscos são os julgamentos humanos subjacentes ao processo de tomada de decisões. Esses julgamentos podem ocorrer devido a pequenos erros humanos até porque, quando estamos a fazer previsões acerca do futuro, ninguém consegue ter absoluta certeza. No



entanto, pode ainda ocorrer pelo conluio de duas ou mais pessoas que podem neutralizar os controlos e respostas aos riscos definidas pela gestão de riscos.

Uma outra limitação apontada à implementação de um processo de gestão de risco é o custo. As empresas devem sempre considerar os custos e benefícios relativos às suas decisões. Uma vez que em qualquer organização existe limitações de recursos, elas devem basear-se na racionalidade económica nomeadamente na identificação de eventos, nas respostas aos riscos e nas atividades de controlo. Ou seja, as organizações devem procurar o equilíbrio entre os custos e benefícios, não ocorrendo em custos superiores aos benefícios que daí possam advir.

Sodhi, Son e Tang (2012) apresentam como limitações à implementação de um processo de gestão de risco a exigência de informações precisas e completas sobre fatores de risco e a incapacidade de lidar com diferentes tipos de incerteza que são inevitáveis durante o processo de risco.

Em síntese, podemos apontar duas limitações principais à implementação de um processo de gestão de risco: uma relativa à participação humana no processo, e outra por questões económicas (relação custo-benefício), sendo que ambas estão relacionadas com a limitação relativas ao acesso e agregação da informação.

#### **1.4. Importância da Gestão de Risco**

As razões para a implementação, por parte das empresas, de um processo de gestão de risco resultam ou de imposição legal, ou, sendo voluntárias pela capacidade de criação de valor. Devido à falta de confiança em que as empresas estão a operar nos tempos atuais e de modo a que os mercados se tornem mais credíveis são vários os exemplos, em termos internacionais, que atribuem ênfase às responsabilidades do conselho de administração das empresas para supervisionar e divulgar as atividades de gestão de risco adotadas pelas empresas.

Um estudo realizado por Subhani e Osman (2011) a empresas do Norte da América e da Europa permitiu concluir (conforme tabela 1) que a gestão de riscos é prática adotada nas empresas dos países desenvolvidos, na medida em que, por exemplo, entre os países desenvolvidos 97% das empresas suecas efetuam gestão de risco; por outro lado, nos países em desenvolvimento as pontuações baixam

muito, nomeadamente apenas 15% das empresas do Paquistão efetuam gestão de risco.

Tabela 1- Prática da Gestão de Risco em países mais e menos desenvolvidos

Nº.	Países Desenvolvidos	Resultado	Nº.	Países em desenvolvimento	Resultado
1	Suécia	97%	1	Brasil	30%
2	Bélgica	95%	2	India	25%
3	Reino Unido	91%	3	Sri Lanka	21%
4	Estados Unidos	90%	4	Bangladesh	18%
5	Japão	85%	5	Paquistão	15%

Fonte: Subhani e Osman (2011), pág. 523

A União Europeia (UE) tem criado um conjunto de diretivas referentes à informação financeira a divulgar pelas empresas, nomeadamente a quarta e sétima diretiva. A crescente aproximação da UE ao *International Accounting Standards Board* (IASB), culminou na imposição, a partir de 2005, das *International Accounting Standards* e *International Financial Reporting Standards* (IAS/IFRS) às empresas cotadas dos estados-membros na elaboração da sua informação consolidada. Tem-se assistido também à criação de várias diretivas relativas à gestão dos riscos, nomeadamente 2010/43/UE, 2009/83/CE, 2009/27/CE, 2006/48CE relativas aos requisitos organizacionais e disposições técnicas relacionadas com a gestão do risco.

Em Portugal, a informação financeira divulgada pelas empresas portuguesas, está condicionada pelas orientações da União Europeia, mas também pelos diversos organismos reguladores portugueses, a Comissão de Normalização Contabilística (CNC) e a CMVM. Tem sido dada uma atenção crescente à gestão de risco, nomeadamente através do Código das Sociedades Comerciais que na alínea h) do artigo 66º refere que deverá constar no Relatório de Gestão “Os objetivos e as políticas da sociedade em matéria de gestão dos riscos financeiros, incluindo as políticas de cobertura de cada uma das principais categorias de transações previstas para as quais seja utilizada a contabilização de cobertura, e a exposição por parte da sociedade aos riscos de preço, de crédito, de liquidez e de fluxos de caixa, quando materialmente relevantes para a avaliação dos elementos do ativo e do passivo, da posição financeira e dos resultados, em relação com a utilização dos instrumentos financeiros.”

Hodgkinson (1997), defende que a introdução do relato do risco nos relatórios e contas, deverá ser liderado pelas empresas cotadas em bolsa, uma vez que é uma variável extremamente relevante para a tomada de decisões de investimento e de desinvestimento.

Há estudos que mostram forte correlação entre a adoção de medidas de gestão do risco e o valor empresarial, dando razão à afirmação anterior que a prática de gestão de risco se deve a imposições legais mas também ao convencimento de algumas empresas de que essa prática lhes pode aumentar o valor.

Beasley, Pagach e Warr (2008) concluíram num estudo<sup>12</sup> que as reações do mercado aos anúncios de nomeação de um *Chief Risk Officer* (CRO) estão positivamente relacionados com o tamanho da empresa e a volatilidade dos rendimentos de anos anteriores, mas negativamente relacionadas com a alavancagem (aumento do passivo). No que concerne às empresas financeiras eles argumentam que elas estão orientadas pelos reguladores para a gestão de risco. Hoyt e Liebenberg (2011) concluíram num estudo envolvendo empresas dos EUA que existe uma relação positiva entre o valor da empresa e a nomeação de um CRO.

Smithson e Simkins (2005), McShane, Nair e Rustambekov (2011) verificaram que existe evidência, ainda que limitada, de que a gestão de risco aumenta o valor da empresa, uma vez que verificaram uma correlação positiva significativa entre as ações com cotação mais elevada e a utilização de derivados para gerir o risco da taxa de câmbio e da taxa de juros. Bem como ainda uma relação positiva entre o aumento da cotação das ações com a utilização de derivados para cobertura do preço de *commodities*. Por outro lado, os mesmos autores verificaram que a cobertura de gestão de risco por parte dos produtores de *commodities* não agrega valor. Em síntese concluíram que *hedge* agrega valor dependendo do tipo de riscos a que uma empresa está exposta.

Em virtude dos custos e escassa formação associados à implementação de gestão de risco nas PME é bem provável que estas empresas praticamente só adotem um sistema de gestão e relato de riscos por imposição legal. Já relativamente às empresas cotadas existe algum consenso sobre a ideia de que a adoção de práticas de gestão do risco seja resultante de uma dupla perspetiva:

---

<sup>12</sup> A amostra do estudo foram 120 empresas que publicaram na biblioteca de negócios LEXIS-NEXIS o anúncio de contratar um CRO.

imposição dos reguladores (que impõem que elas relatem os principais riscos a que estão expostas) e ações voluntárias de políticas de gestão de risco, uma vez que o facto de efetuarem gestão de risco conduziria à criação de valor.

## **CAPITULO 2 – GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RISCOS: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E CONTABILIDADE DE GESTÃO**

Apesar da diversidade de pensamentos acerca da gestão estratégica no contexto empresarial existe unanimidade de que o futuro das empresas é claramente influenciado pela estratégia e que os processos de definição dos objetivos, dos recursos a utilizar e a forma de os atingir devem ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes (Azeitão e Roberto, 2010).

Neste capítulo apresenta-se o contributo de vários autores quanto às várias etapas da gestão estratégica e associa-se a cada uma das fases do planeamento estratégico os diversos riscos que podem ser articulados e geridos. Apresenta-se, ainda, o contributo da contabilidade de gestão na análise estratégica e na gestão do risco. Este capítulo torna-se basilar para a fundamentação teórica seguida na elaboração do questionário (questões 2.2 a 2.7) utilizado no estudo empírico que se apresenta no terceiro capítulo.

Hofer e Schendel (1978) referindo-se às empresas norte-americanas, relataram que entre as décadas de 50 e 70, emergiu uma hierarquia de conceitos de estratégia, de modo a melhorar as formas de confrontar os recursos organizacionais com as características dos vários ambientes em constante mudança. Estes dois autores definiram o conceito de estratégia organizacional como sendo algo que confrontava as competências/recursos internos com as oportunidades/riscos inerentes ao ambiente externo.

### **2.1 . Processo de Planeamento Estratégico**

Wilson-Grau (2003) refere que as organizações em virtude das mudanças sociais que as envolvem têm reforçado a sua competência profissional debruçando especial atenção sobre o pensamento estratégico ao longo de toda a organização. Moreau (2003) refere que as empresas logo na fase inicial do Planeamento Estratégico, isto é na definição da sua missão e na perceção com que definem os objetivos, deparam-se com diversos riscos, tais como risco institucional, risco de moda, risco de subestimar a atuação dos concorrentes, riscos de incompatibilidades

de culturas, risco tecnológico, risco de país, risco de se enganar na evolução do mercado e risco de falsas complementaridades.

Também COSO (2004) refere que a estrutura de gestão de riscos corporativos visa ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, procurando reduzir a sua exposição a riscos quando define a sua missão e visão, estabelece os planos, selecionando as estratégias e determinando o alinhamento dos objetivos nos diferentes níveis da organização.

## **2.2. Análise estratégica**

Segundo Beja (2004) uma efetiva abordagem de gestão de riscos compreende quatro componentes fundamentais, sendo o planeamento estratégico e a contabilidade de gestão resultantes de elementos extrínsecos e o controlo interno e os instrumentos técnicos de gestão de risco elementos intrínsecos, ou seja o planeamento estratégico e a contabilidade de gestão articulam com a gestão de risco, mas são elementos externos à gestão de risco, enquanto o controlo interno (através de segregação de funções, limitação de competências, ...) e os instrumentos e técnicas de gestão de risco (por exemplo, a graduação do risco, métodos de monitorização do risco, ...) são elementos diretamente influenciados e controlados pela gestão de risco.

A ferramenta de análise *Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats* (SWOT<sup>13</sup>) é utilizada por muitas empresas para fazer o diagnóstico estratégico. A análise SWOT assenta numa análise externa das oportunidades e ameaças do mercado e numa análise interna das forças e fraquezas da empresa.

Conforme refere Lafuente (2001) quer administradores, quer gestores empresariais necessitam de informações antecipadas relativas aos fatores ambientais (de dentro e de fora da empresa), que podem representar ameaças ou oportunidades e, dessa forma, assegurar que a organização cumpra adequadamente os seus objetivos, harmonizando riscos e retornos.

---

<sup>13</sup> Traduzindo para português esta ferramenta visa identificar os pontos Fortes, os pontos Fracos, as Oportunidades e as Ameaças da relação entre a empresa e o meio envolvente.

### 2.2.1. Análise Externa

Katz (1970), Hofer e Schandel (1978), Jauch e Glueck (1988) são unânimes em afirmar que a relação da empresa com o meio envolvente é determinante para a estratégia. A análise do ambiente externo da empresa tem como objetivo identificar as oportunidades e ameaças do mercado em relação à empresa.

No diagnóstico do meio envolvente é importante analisar o ambiente contextual e o ambiente transacional em que a empresa atua. O ambiente contextual abrange os contextos: político-legal, económico, sócio-cultural e tecnológico que apresentam uma característica comum que reside no facto da empresa não as poder influenciar. No entanto a empresa deverá ter a capacidade de explorar as oportunidades e de se defender das ameaças que o mercado apresenta.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2010) as variáveis a analisar em cada contexto são as seguintes: no contexto **Político-legal**: a legislação dos monopólios; as leis de proteção ambiental; as políticas de taxas; os regulamentos das trocas internacionais; a lei do emprego e a estabilidade do Governo; no contexto **Económico**: os ciclos de negócio; as tendências do Produto Interno Bruto (PIB); as taxas de câmbio; a oferta de dinheiro; a inflação; o desemprego; o rendimento disponível; a energia disponível e o custo (no questionário, na questão 2.2 foram utilizadas as variáveis crescimento económico, inflação e produtividade); no contexto **Socio-cultural**: a demografia da população; a distribuição de rendimentos; a mobilidade social; as mudanças do estilo de vida; as atitudes para com o trabalho e o lazer; o nível de educação e no contexto **Tecnológico**: o orçamento do Governo para a investigação; os esforços do Governo e da indústria em tecnologia; as novas descobertas e desenvolvimentos; a velocidade de transferência da tecnologia; e a taxa de obsolescência (variáveis consideradas implicitamente na questão 2.5 do questionário).

COSO (2004) no contexto **Político** refere: a estabilidade política; a legislação, a política económica; os regulamentos e a fiscalidade (questão 2.3 do questionário); como fatores **Económicos** a disponibilidade de capital, a emissão de crédito, a concentração, a liquidez, os mercados financeiros, o desemprego, a concorrência e as fusões/aquisições (no questionário foram utilizadas na questão 2.2 as variáveis mercados financeiros, desemprego, concorrência e fusões/aquisições); na categoria de eventos de risco no que concerne aos fatores **Sociais** refere: as

características demográficas, o comportamento do consumidor, a cidadania corporativa, a privacidade e o terrorismo (variáveis consideradas implicitamente na questão 2.4 do questionário); no que diz respeito aos fatores **Tecnológicos** refere: as interrupções, o comércio eletrônico, os dados externos e as tecnologias emergentes.

Quanto à análise do ambiente transacional (conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa e que são capazes de afetar a sua competitividade) destaca-se a metodologia das cinco forças de Porter (1979). De acordo com Michael Porter as cinco forças competitivas entre empresas são a rivalidade da indústria, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a pressão dos produtos substitutos e a ameaça de novas entradas (questão 2.6 do questionário).

### **Riscos no ambiente externo**

Nogueira (2007) afirma que efetuada a análise ao meio envolvente e identificadas as oportunidades, dever-se-á associar os riscos inerentes a essas oportunidades, bem como descrever os riscos subjacentes aos objetivos estratégicos e a posição da empresa perante esses riscos.

Os riscos da envolvente ocorrem quando existem forças externas que podem afetar de modo significativo os objetivos, o desempenho e as estratégias da empresa. Por esta mesma razão Miller (1998) refere que a avaliação e gestão de riscos têm de ser uma das preocupações centrais dos estrategistas.

De acordo com Santos (2002) no macroambiente as empresas estão expostas aos riscos político-legais, riscos económicos, riscos demográficos, riscos naturais, riscos tecnológicos, riscos de clientes, riscos de concorrentes, riscos sociais, risco setorial, riscos de fornecedores, riscos de produtos alternativos.

Ao nível do **contexto político-legal** podemos referir:

- O risco de soberania/político (questão 4.13 do questionário) relacionado com a existência de consequências adversas resultantes de instabilidade política no país em que a empresa tenha investimentos importantes. Os ambientes socioeconómicos e políticos de um país estão em mutação conduzindo as empresas à exposição do risco político, levando por vezes à deslocação das empresas. Simon



(1982) refere que o risco político inclui as ações governamentais ou sociais e políticas, com origem dentro ou fora de um país, que afetam negativamente um determinado grupo de operações de negócios ou a maioria dos investimentos estrangeiros.

- O risco legal (questão 4.13 do questionário) está associado à incerteza quanto à evolução legislativa referente à atividade que a empresa desenvolve. Metzger (2008) refere que gerir o risco legal não é diferente de gerir outro tipo de risco, considera ser um facto da vida que deve ser gerido como tudo o resto. Acrescenta o mesmo autor que o gerir o risco legal está estreitamente relacionado com a ética, na medida em que se o *Chief Executive Officer* (CEO) apresentar comportamentos profissionais e princípios éticos irá reduzir a exposição da empresa ao risco legal.

- O risco de regulação (questão 4.13 do questionário), no que respeita a eventuais mudanças na regulação nacional, internacional ou comunitária, que pode afetar a capacidade da empresa em conduzir o negócio, como por exemplo a atribuição de licenças.

- O risco fiscal (questão 4.16 do questionário) está associado a alterações das regras fiscais, que poderão afetar a forma como as empresas operam e organizam as suas estruturas funcionais e societárias. Refere Walsh (2011) que desde 2001 quer as autoridades fiscais, quer os reguladores têm intensificado o controlo aos contribuintes. Por esta razão acrescenta que as empresas reconhecem o imperativo que é a gestão de riscos fiscais e, com especial atenção para as empresas com comércio internacional em que a gestão do risco fiscal, em especial do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) deve tornar-se uma área especializada.

Ao nível do **contexto económico**, Suárez (1977) considera o risco económico como tendo origem em eventos, tais como flutuações da procura, acidentes de trabalho e greves, inovação tecnológica, mudanças de políticas económicas por parte dos governos, concorrência exterior, que podem afetar o resultado de exploração da empresa.

Miller (1998) aconselha os responsáveis pela elaboração das estratégias a efetuar uma avaliação da exposição económica da empresa, entendendo que esta análise cria valor para os acionistas, uma vez que as empresas irão poder avaliar o desempenho em diferentes cenários ambientais, bem como permite posicionar a

empresa e os seus concorrentes no mercado. Acrescenta que os gestores estratégicos irão possuir informações úteis que lhes permitem prever a direção das mudanças ambientais, por conseguinte, poderão aumentar ou diminuir a exposição das empresas de modo a obter ganhos.

Desta forma, podemos referir vários riscos associados ao contexto económico, nomeadamente:

- O risco de mercados financeiros (questão 4.13 do questionário) que está associado a eventuais alterações no rendimento ou valor económico da empresa em virtude de oscilações no mercado financeiro, como por exemplo a taxa de câmbio e a taxa de juro. Oxelheim e Wihlborg (1987) referem que a “gestão da exposição cambial por si só não é significativa sem considerar a interdependência entre a taxa de câmbio e outras variáveis relacionadas, tais como as taxas de inflação e taxas de juros”. Debeauvais e Sinnah (1992) tipificam o risco de câmbio em comercial, patrimonial e de competitividade. As oscilações das taxas de câmbio podem ser correlacionadas com outras variáveis, tais como taxas de juro, preços dos concorrentes, preços dos produtos substitutos, dos bens complementares, assim como de riscos políticos e sociais que afetam as multinacionais (influenciando o valor da moeda de um país).

- O risco da empresa não ter disponibilidade de capital (questão 4.13 do questionário) para o seu crescimento e/ou implementação das suas estratégias de forma a obter os retornos financeiros. Este risco pode estar relacionado com o risco das relações com os acionistas e/ou dos mercados financeiros, uma vez que a empresa ao não transmitir confiança quer aos investidores ou financiadores irá deparar com dificuldade em captar capital.

- O risco de concorrência (questão 4.13 do questionário) que está associado à atuação dos concorrentes (através do desenvolvimento de novos produtos, novos processos, aumento da produtividade e redução dos custos) para obter vantagens competitivas sobre a empresa.

No **contexto sociocultural** podemos referir:

- O risco de não obtenção e/ou retenção de talentos na medida em que a empresa pode não conseguir obter os recursos humanos com as competências necessárias ou pode perder capital humano para as concorrentes. Reconhecem France, Leahy e Parsons (2009) que os gestores responsáveis pelos recursos humanos enfrentam o risco de não conseguirem manter os indivíduos

adequadamente qualificados, que compartilham a visão da empresa e constituam equipes talentosas e eficazes. Acrescentam os mesmos autores que a cultura promove a inovação, desde a estrutura organizacional da empresa que deve promover a facilidade de comunicação entre os trabalhadores, promovendo encontros informais de diversão dos quais resultam relações pessoais e podem vir a resultar ideias valiosas.

- O risco de expectativa dos clientes, uma vez que a empresa não detetando as variações das necessidades dos clientes, quer em termos das características qualitativas do produto, quer em termos do preço, ou ainda prazo de entrega, incorre no risco de não corresponder às necessidades e expectativas do cliente. Refere Finch (2007) que é importante compreender as necessidades dos clientes para fornecer produtos e serviços de qualidade, pelo que se a empresa não estiver atenta a eventuais oscilações no contexto sociocultural que a envolve expõe-se ao risco de não corresponder às necessidades e expectativas dos clientes.

No **contexto tecnológico** podemos destacar:

- O risco de inovação tecnológica, na medida em que a empresa poderá não dispor de avanços tecnológicos no seu modelo de negócio que podem colocar em causa a sua posição competitiva face aos concorrentes. Podemos estabelecer uma estrita relação entre o contexto tecnológico e o contexto sociocultural, na medida em que se por um lado a cultura promove a inovação, também a tecnologia é determinante para a inovação, como referem Tabak e Barr (1999). De acordo com os mesmos autores as decisões de inovação são arriscadas porque envolvem a introdução de um novo processo, produto ou serviço para a organização que provocam mudanças na estrutura da organização e no fluxo de atividades. Por outro lado, se a empresa não acompanhar a evolução tecnológica arrisca-se a não satisfazer as expectativas dos clientes, quer em termos de qualidade, preço ou prazo de entrega.

- O risco de sensibilidade que está associado ao facto da empresa não possuir flexibilidade que lhe permita adaptar às mudanças do meio envolvente.

Em resumo, podemos verificar que na análise do ambiente externo é necessário estudar um conjunto diversificado de variáveis, às quais estão subjacentes vários riscos, o quadro 1 sintetiza algumas das variáveis a analisar nos vários contextos da análise externa e um conjunto de riscos que deverão constar do modelo de riscos da empresa.

Planeamento Estratégico – Análise Externa	Gestão de Risco
<b>Contexto Político-Legal:</b>	
Legislação dos monopólios; Leis de proteção ambiental; Políticas de taxas; Regulamentos das trocas internacionais; Lei do emprego; Estabilidade do Governo	Risco de soberania/político; Risco Legal; Risco de Regulação; Risco Fiscal;
<b>Contexto Económico:</b>	
Ciclos de negócio; Tendências do Produto Interno Bruto (PIB); Taxas de câmbio; Inflação; Oferta de dinheiro; Desemprego; Rendimento disponível;	Risco de mercados financeiros; Risco de concorrência; Risco de insuficiência de capital; Risco das relações com os acionistas;
<b>Contexto Sociocultural:</b>	
Demografia da população; Distribuição de rendimentos; Mobilidade Social; Mudanças do estilo de vida; Atitudes para com o trabalho e o lazer; Nível de educação.	Risco de Expectativas do cliente; Risco de não obtenção e/ou retenção de talentos;
<b>Contexto Tecnológico:</b>	
Orçamento do Governo para a investigação; Esforços do Governo e da indústria em tecnologia; Novas descobertas e desenvolvimentos; Velocidade de transferência da tecnologia; Taxa de obsolescência	Risco de inovação tecnológica Risco de sensibilidade

Fonte: Própria

Quadro 1 - Variáveis do Planeamento Estratégico (Análise Externa) versus Gestão de Risco

### **2.2.1.1. Articulação da Contabilidade de Gestão com a análise do ambiente externo**

A complexidade e imprevisibilidade do ambiente externo à organização, provocada pela globalização e internacionalização das economias, pelo desenvolvimento dos mercados de capitais, pela crescente pressão concorrencial, pela diminuição do ciclo de vida dos produtos e pelas alterações da cadeia de valor, vêm revelar as inúmeras insuficiências da contabilidade financeira em satisfazer as necessidades de informação de todos os utilizadores; para colmatar essa necessidade surge a contabilidade de custos.

Johnson e Kaplan (1987) demonstraram que a contabilidade demasiado tardia e desagregada torna-se pouco relevante para o planeamento estratégico e para os gestores tomarem decisões, pelo que sugerem que as organizações reexaminem os seus sistemas e adotem técnicas de contabilidade de gestão, tais como custeio baseado em atividades e custeio alvo.

Simmonds (1982) refere que a Contabilidade de Gestão fornece dados sobre o negócio de uma empresa e seus concorrentes que permitem desenvolver e acompanhar a estratégia da empresa, nomeadamente em relação aos custos reais e preços, volume de vendas, quota de mercado e fluxos de caixa. Ao considerar variáveis como o preço e quota de mercado a Contabilidade de Gestão articula com a necessidade destas variáveis serem consideradas na definição das estratégias.

A contabilidade de gestão deve analisar o nível de custos da empresa e comparar com os seus concorrentes de modo a assegurar a obtenção e/ou manutenção de vantagem ao nível dos custos. É, também, importante considerar os custos da diferenciação, pois é fundamental encontrar formas de tornar os produtos da empresa mais atrativos.

Contudo, além da análise da envolvente externa é necessário efetuar uma análise interna da empresa de modo a aferir os recursos, as capacidades e competências que deverão ser consideradas na formulação estratégica.

### **2.2.2. Análise Interna**

À semelhança do trabalho realizado no ponto anterior, análise externa, neste ponto irá ser apresentado o enquadramento teórico que serviu de base para a realização do estudo empírico, no que respeita à exposição da empresa aos riscos internos (questões 4.14, 4.15 e 4.16 do questionário).

De acordo com a análise SWOT, para além da empresa analisar as ameaças e as oportunidades do mercado deve também efetuar a análise interna dos seus pontos fracos e pontos fortes. Chiavenato (1993) refere que através da análise interna pretende-se uma análise organizacional, ou seja, uma análise das condições que a empresa tem para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos. A mesma opinião é reforçada por Kotler (2004), pois é a partir dessa análise que se saberá quais são os recursos com que pode contar e também quais são os pontos vulneráveis a considerar na formulação das estratégias para a empresa.

De acordo com Wright, Williams e Garland (2002) os recursos das empresas dividem-se em recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos dos membros da empresa), recursos organizacionais (a cultura e atividades principais e de apoio da cadeia de valor, da estratégia, dos processos da empresa) e recursos físicos (instalações, equipamentos, localização, matérias primas, rede de distribuição e produtos). Por outro lado, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) agrupam os recursos da empresa em recursos tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos) e recursos intangíveis (humanos, de inovação e de reputação). Efetuado o levantamento dos recursos é necessário analisar as capacidades da empresa. Segundo os mesmos autores a capacidade de uma empresa é “a habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada”.

Para desenvolver as capacidades de uma empresa é muito importante o conhecimento e habilidades dos recursos humanos da empresa, pois eles serão a base que sustentará a vantagem competitiva. Os recursos associados às capacidades da empresa irão resultar em competências essenciais que diferenciarão a empresa em relação aos concorrentes. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) para identificar e desenvolver competências essenciais os gestores devem identificar as capacidades estratégicas da empresa e analisar a cadeia de valor. Segundo o mesmo autor para que sejam consideradas capacidades estratégicas, as capacidades devem ser cumulativamente valiosas, raras, de imitação dispendiosa e insubstituíveis.

A análise da cadeia de valor segundo Porter (1989) consiste em fragmentar a empresa em atividades com relevância estratégica de modo a compreender-se o comportamento dos custos, bem como as fontes existentes e fontes potenciais de diferenciação. Segundo Shank e Govindarajan (1993, p. 13) “a cadeia de valor para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor.”<sup>14</sup>

De acordo com Hansen e Mowen (2001), as etapas necessárias para a analisar as Cadeias de Valor são as seguintes:

- a) identificar a Cadeia de Valor da empresa e os custos, receitas e ativos das atividades;
- b) analisar os custos de cada atividade, e
- c) controlar os custos melhor do que os concorrentes ou reconfigurar a cadeia.

### **Riscos no ambiente interno**

Efetuada a análise ao ambiente interno é importante associar os riscos que podem afetar a concretização dos objetivos e metas estratégicas. Suárez (1977) considerou que as empresas estão expostas a dois grupos de riscos: os riscos económicos<sup>15</sup> e os riscos financeiros<sup>16</sup>. Por outro lado, Santos (2002) identificou também dois grupos de riscos: os riscos financeiros (que abrangem os riscos de liquidez, de crédito, de mercado e legal) e os riscos operacionais (relacionados com a exposição da empresa aos riscos de infra-estrutura, de fraudes, de erros, de greves, da estrutura de custos, de sucessão, corporativos, de recursos humanos,

---

<sup>14</sup> Esta definição de cadeia de valor, parece incompleta na medida em que a entrega do produto ao consumidor não é o fim do ciclo, pois o serviço pós venda é extremamente importante.

<sup>15</sup> Suárez (1977) define como risco económico, empresarial ou de mercado o que resulta das circunstâncias ou eventualidades que possam afetar o resultado de exploração e que deste modo a empresa não possa garantir um determinado resultado, refere variáveis tais como as flutuações da procura, acidentes de trabalho e greves, inovação tecnológica, mudanças de políticas económicas por parte dos governos, concorrência exterior,...)

<sup>16</sup> Suárez (1977) define como risco financeiro o que provoca instabilidade do resultado após a função financeira.

administrativos, de compras, de marketing, de vendas, de produção, logísticos, de comunicação/tecnologia, contabilístico/legal e de distribuição).

## Riscos Operacionais

Fragnière, Gondzio e Yang (2010) definem os riscos operacionais como sendo riscos de origem humana que exigem no seu tratamento uma abordagem de gestão, ao contrário dos riscos financeiros que podem ser geridos de forma financeira (recorrendo, por exemplo, a seguros, a poupanças e a derivados).

O documento de trabalho sobre o tratamento regulamentar de Risco Operacional do *Basel Committee on Banking Supervision* (2001) considera que o risco operacional além de resultar da inadequação de **processos internos**, **pessoas** e **sistemas**, pode também advir de **eventos externos**, na medida em que podem ocorrer factos no ambiente externo que condicionam a atividade operacional da empresa, pelo que podemos dizer que estes riscos não são puramente internos.

## Riscos de Processos<sup>17</sup>

Os riscos de processos podem ocorrer quando os processos de negócio da empresa não estão claramente definidos e/ou devidamente comunicados, não estão alinhados com a estratégia do negócio, não respondem eficaz e eficientemente às expectativas dos clientes, não acrescentam valor para os detentores do capital, ou ainda, quando expõem ativos financeiros, físicos e intelectuais a perdas devido a má gestão. O risco da empresa não possuir processos e procedimentos que assegurem que a função de faturação é efetuada de forma exata, integral e atempada.

Quando falamos em riscos de processos de negócio torna-se imprescindível abordar o risco de operações na medida em que o risco de operações está associado a eventos que podem ocorrer nas atividades desenvolvidas pela empresa e que podem colocar em causa a realização dos objetivos definidos para a empresa. COSO (2007) relaciona operações com a eficácia e eficiência das atividades de uma organização, nomeadamente no que diz respeito à concretização das metas de desempenho e de lucro, e salvaguarda dos recursos.

---

<sup>17</sup> Neste ponto pretende-se expor conceitos que são importantes para a compreensão do estudo empírico realizado na parte prática, nomeadamente no que respeita à questão 4.14 do questionário.



Relacionado com o risco de operações podemos referir o risco dos processos de negócio da empresa não satisfazer as necessidades dos clientes conforme estava definido na sua missão e objetivos, nomeadamente em termos de custos, de ciclos de tempo ou de qualidade. O risco da capacidade da estrutura produtiva não estar a ser totalmente utilizada, originando que os custos fixos sejam distribuídos por um menor número de unidades produzidas e deste modo os custos unitários sejam mais altos. O risco da eficácia dos canais de distribuição na medida em que a empresa pode utilizar canais de distribuição com performance fraca que podem ameaçar a capacidade da empresa em aceder eficazmente e eficiente aos atuais e potenciais clientes. O risco de parcerias, uma vez que a empresa pode estabelecer ineficientes alianças de atividades do processo de negócio que podem colocar em causa a capacidade da empresa em competir.

### **Riscos de Recursos Humanos**

Meyer, Roodt e Robbins (2011) consideram que o elemento humano é a principal fonte de risco no negócio, pelo que defendem que os responsáveis por gerir os recursos humanos devem compreender a metodologia de gestão de risco, de modo a poderem identificar, reduzir e gerir os riscos dos recursos humanos, uma vez que a ausência de gestão dos riscos humanos pode ameaçar a sustentabilidade das empresas. Quando falamos de riscos associados aos recursos humanos torna-se imprescindível referir o risco de fraude, quer a que tenha origem na má gestão dos elementos do órgão de gestão, quer resultem dos colaboradores. Assim, falamos em risco de fraude da gestão quando resulta da gestão forjar as demonstrações financeiras com a intenção de ludibriar as decisões dos destinatários da informação financeira, bem como os órgãos de gestão se envolverem em atos ilícitos (por exemplo, pagamento de subornos) para beneficiar a empresa. E falamos em risco de fraude dos colaboradores quando resulta da atuação isolada dos colaboradores ou em conluio com terceiros cometem fraude contra a empresa que pode resultar em perdas financeiras.

Segundo Hedley e Cohen (2010) para se avaliar o risco de fraude é necessário considerar cinco elementos fundamentais: as considerações do projeto (se vai efetuar uma análise global ou específica, se vai realizar o trabalho em equipa

ou sozinho); identificar as unidades de negócios, locais ou processos; inventariar os riscos traçando vários cenários e identificando os riscos a que a empresa possa estar exposta; classificação (concluído o inventário, o próximo passo é avaliar e classificar cada risco, a probabilidade inerente e o potencial impacto)<sup>18</sup>, e remediação (a organização deve identificar os processos, controlos e procedimentos necessários para mitigar os riscos identificados, reforçando suficientemente os controlos por fraude. Deverá existir uma atenção especial para os riscos com alta probabilidade de ocorrência e elevado impacto nos objetivos da empresa).

Além do risco de fraude e ainda relacionado com os recursos humanos a empresa poderá estar exposta ao risco dos recursos humanos responsáveis pela gestão, controlo da organização ou do processo de negócio não possuírem o **conhecimento** necessário para desempenhar eficaz e eficientemente as ações que possam assegurar que os objetivos críticos do negócio são alcançados. Bem como, o risco de que as pessoas responsáveis por processos de negócio importantes não consigam fornecer liderança, visão e apoio necessário para que os trabalhadores sejam eficazes e eficientes no **desempenho** das suas tarefas. Associado à recompensa do desempenho a empresa fica exposta ao risco de que os incentivos ao desempenho aplicados à gestão e aos restantes trabalhadores provoquem uma atuação desalinhada com os objetivos de negócio, na medida em que podem ser definidas medidas de desempenho pouco claras e de difícil quantificação que poderão resultar em conflitos.

### **Riscos tecnológicos/processos de informação**

Segundo Padoveze (2004) o sistema de informação é constituído por recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros que são ordenados para processar dados em informações que irão apoiar as operações e a gestão. De acordo com Duncan (1974), Thomas e McDaniel (1990) a capacidade de processamento de informações resulta da extensão da interação e posterior processamento da informação durante a tomada de decisão estratégica. Galbraith

---

<sup>18</sup> A classificação do risco inicial não deverá considerar quaisquer controlos existentes, para entender claramente o risco independentemente do ambiente de controlo.

(1974) afirmou que elevados níveis de interação e participação, e um baixo nível de formalização, acelera o processamento de informações.

A empresa deverá analisar o processo de informação no sentido de avaliar se está exposta ao risco da informação que está a ser produzida não ser relevante para o negócio e deste modo estar a incorrer em custos desnecessários, quer ao nível dos recursos físicos, quer ao nível dos recursos humanos. Por outro lado a empresa poderá estar exposta ao risco da informação não estar disponível em tempo útil e acessível aos respetivos destinatários. A empresa pode ainda estar exposta ao risco de não ter informação eficaz sobre a tecnologia da infraestrutura de modo a suprir as necessidades correntes e futuras do negócio.

No que respeita ao contexto estratégico, Miller e Friesen (1982), Thomas e McDaniel (1990) concluíram que a capacidade de processamento de informação e disponibilidade de recursos (humanos e financeiros) são fatores determinantes para adotar potenciais inovações.

## **Riscos Financeiros**

Segundo Castro e Mascarenas (1991) as empresas devem gerir os riscos financeiros executando as seguintes tarefas: definir se o risco vai ser coberto na totalidade durante todo o período temporal, ou se não vão fazer cobertura; identificar e determinar os ativos e passivos que são sensíveis à volatilidade das taxas de juro e de câmbio; identificar os instrumentos e produtos de cobertura que se ajustam à política adotada pela empresa; traçar diferentes estratégias para a gestão do risco de câmbio e de juro segundo os diversos ambientes em que se pode encontrar a empresa; e, realizar previsões sobre a evolução das taxas e implementar estratégias que estejam alinhadas com a estratégia seguida pela empresa.

Ran e Vilalta (1992) classificaram como os riscos mais importantes na categoria de riscos financeiros, o risco de crédito, o risco de país (risco de soberania e de transferência), o risco de desfasamento<sup>19</sup>, risco de base<sup>20</sup>, risco de entrega,

---

<sup>19</sup> O risco de desfasamento está associado ao desfasamento entre vencimentos e montantes, em operações em que estão previstas trocas de posições, ocorrendo quando não existe coincidência entre montantes e/ou vencimentos de recebimentos e pagamentos relativos às posições que se relacionam entre si. Podemos ainda falar em risco de desfasamento quando ocorre desfasamento com base contabilística, quando ocorre alteração do normativo contabilístico.

risco de volatilidade e riscos de mercado (risco de câmbio e risco de taxas de juro). Consideram Ran e Vilalta (1992) que dos riscos referidos os que assumem maior relevância são os riscos de câmbio (comercial, patrimonial e de competitividade) e de juro.

Em Portugal, várias empresas portuguesas referem no seu relatório de Governo da Sociedade, conforme quadro nº. 2, que os principais riscos financeiros que as empresas estão expostas são o risco de câmbio, risco da taxa de juro, risco de liquidez e risco de crédito.

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Principais Riscos Financeiros</b>
Portugal Telecom, SGPS, S.A.	Riscos de Mercado (Risco da Taxa de Câmbio e Risco da Taxa de Juro); Risco de Crédito; Risco de Liquidez.
Zon Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.	Risco da Taxa de Câmbio; Risco da Taxa de Juro; Risco de Crédito; Risco de Liquidez;
Sonae, SGPS, S.A.	Risco de Preço e de Mercado; Risco da Taxa de Câmbio; Risco da Taxa de Juro; Risco de Crédito; Risco de Liquidez;
Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Riscos de Mercado (Risco da Taxa de Câmbio, Risco da Taxa de Juro e Risco de Preço) Risco de Crédito; Risco de Liquidez; Risco de Capital.
Galp Energia, SGPS, S.A.	Riscos de Mercado (Risco do preço das commodities, Risco da Taxa de Câmbio, Risco da Taxa de Juro) Risco de Crédito; Risco de Liquidez; Risco de Sinistros.
Mota-Engil, SGPS, S.A.	Risco da Taxa de Juro; Risco Cambial de Transação e Conversão; Risco de Crédito; Risco de Liquidez;
Efacec Capital, SGPS, S.A.	Risco de Mercado (Risco da Taxa de Câmbio, Risco da Taxa de Juro) Risco de Crédito; Risco de Liquidez.

Fonte: Elaboração própria com base no relatório de Governo da Sociedade da PT (2011, pg. 58), Jerónimo Marques (2011, pg. 28 - 31), Relatório e Contas da Zon (2012, pg. 28 - 29), Mota Engil (2012, pg. 51 - 53), Galp Energia (2012, pg. 145 - 147), Sonae (2012, pg. 26 – 34), Efacec (2012, pg. 33)

<sup>20</sup> Ran e Vilalta (1992, p. 148) definem risco de base a "variação desfavorável em relação a uma determinada posição estratégica de cobertura", sendo que se designa por base a diferença entre o preço à vista e o preço a prazo dos ativos que são negociados na bolsa de valores.

Quadro 2 - Principais Riscos de algumas grandes empresas

Em resumo, no quadro síntese seguinte, evidencia-se a articulação entre o trabalho desenvolvido no âmbito do Planeamento Estratégico e da Gestão de Risco, ou seja ao realizar a análise ao ambiente interno a empresa obtém informação importante para decidir acerca da gestão de riscos operacionais e riscos financeiros.

Planeamento Estratégico – Análise Interna	Gestão de Risco
<b>Análise SWOT</b>	
- Identificação dos Pontos Fortes e Fracos da Empresa	<b>Riscos Operacionais</b> - Risco de Processos; - Risco de Recursos Humanos; - Risco tecnológico e de Sistemas de Informação  <b>Riscos Financeiros</b>
<b>Cadeia de Valor de Porter</b>	
- Identificação e análise das atividades com relevância estratégica	

Fonte: Própria

Quadro 3 - Planeamento estratégico - análise interna versus Gestão de risco

### 2.2.2.1. Contribuição da Contabilidade de Gestão para a análise do ambiente interno

Simmonds (1982) referiu que a estratégia necessita de informação precisa e contínua para ser vantajosa e apresentou a contabilidade de gestão como tendo os conceitos e a capacidade para fornecer essa informação. Smith (1995, p. 33) referiram que a contabilidade de gestão estratégica “cria e mantém um sistema de informação necessário para suportar as decisões para a concretização dos objetivos definidos na organização”.

Batten e Wan (1993), reconheceram que a contabilidade é a base para a avaliação da exposição ao risco empresarial. Kaplan (1988) referiu a importância da contabilidade de gestão para a empresa, uma vez que os gestores, por vezes, tomam decisões importantes em relação aos preços, mix de produtos e tecnologia de processo com base em informações distorcidas acerca do custo. Acrescentou

ainda, que a maioria das empresas apenas deteta o erro após a sua competitividade e rentabilidade serem afetadas. O mesmo autor conclui que má informação sobre o custo do produto conduz a uma má estratégia competitiva.

Na verdade, a Contabilidade de Gestão elabora documentos fundamentais, como por exemplo o orçamento, permite obter medidas financeiras acerca do desempenho e facilita a comunicação (utilizando por exemplo o *Balanced Scorecard*), orientando-a para a estratégia.

### **2.3. Implementação e Monitorização da Estratégia**

A fase de implementação da estratégia pode envolver alterações na cultura, estrutura e/ou no sistema de gestão da empresa, correspondendo ao processo de colocar em prática (através de programas, orçamentos e procedimentos) a estratégia que foi delineada para a empresa. Para que a implementação e monitorização da estratégia tenha sucesso é extremamente importante que exista colaboração dos vários intervenientes e seja comunicada de forma clara a participação e responsabilização de cada um.

O resultado de um estudo realizado por Micheli, Mura e Agliati (2011) permitiu concluir que a introdução de sistemas de TI (Tecnologia da Informação), mecanismos de governance específicos facilita a implementação da estratégia de forma limitada e que a ausência de um abrangente sistema de avaliação de desempenho afeta negativamente tanto a formulação como a implementação da estratégia. Por último, este mesmo estudo conclui que o sistema de avaliação do desempenho, as TI e os mecanismos de governance devem evoluir à medida que a estratégia é implementada, de modo a permitir contemplar aspetos não-financeiros do negócio.

Dado que associado à fase de implementação e monitorização a empresa pode estar exposta ao risco estratégico segue-se o contributo de vários autores sobre a Gestão do Risco Estratégico.

Conforme anteriormente referido a etapa de implementação da estratégia está associada com o risco estratégico, ou seja, “um evento ou conjunto de condições que reduzem significativamente a capacidade dos gestores de

implementarem a estratégia de negócio”<sup>21</sup>. Segundo Marshall (2002) o risco estratégico resulta da implementação de uma estratégia ineficaz para a concretização dos objetivos estratégicos. Utilizando o contributo dos dois autores podemos concluir que o risco estratégico envolve os riscos inerentes à implementação da estratégia e a tomada de decisão quanto à estratégia a implementar. Segundo Marshall (2002) a gestão do risco estratégico assenta em ferramentas e estruturas utilizadas pelos gestores, como por exemplo a análise de cenários.

A gestão de risco está subjacente a cada decisão de negócios e está bem enraizado na estratégia corporativa referiram Clarke e Varma (1999). Wilson-Grau (2003) refere que a gestão de risco estratégico é uma ferramenta para ajudar os tomadores de decisões a tomar as melhores decisões. A Gestão do risco estratégico permite que a organização se concentre nos principais desafios com impacto negativo ou positivo e tomar as melhores decisões. A tomada de decisão faz parte do dia-a-dia das empresas, de forma ainda mais periclitante em tempos de constante mutação dos ambientes internos e externos. Por esta razão a ISO refere que a gestão de risco é um aspeto indissociável da gestão da mudança e da tomada de decisão. March e Simon (1958) argumentaram que todos os decisores têm a sua própria perspetiva de contexto para a tomada de decisão. Eles observaram que as decisões complexas têm componentes comportamentais, ao invés de ser o resultado de otimização racional. Da mesma forma, Hambrick e Mason (1984) indicaram que as escolhas estratégicas são função das perceções dos gestores, refletindo os valores e a base cognitivo do decisor.

COSO (2011) refere que a atual crise financeira permitiu que os gestores das empresas retirassem duas grandes lições. Que a estratégia deve estar vinculada à gestão de risco, de modo a ser possível identificar e gerir o risco num ambiente de elevada incerteza. E, que a gestão de risco para além de proteger o valor das empresas deverá, também proporcionar a criação de valor. Segundo Berk, Peterlin e Cok (2009) a gestão de risco está relacionada com a estratégia de negócios da empresa, uma vez que tem impactos na sua posição competitiva. Por esta razão defendem que as empresas devem desenvolver uma gestão integrada de modo a assegurar uma posição competitiva.

---

<sup>21</sup> Nogueira, Nuno revista TOC Dezembro 2007 “A gestão de risco no processo de planeamento estratégico”.





## CAPITULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO

### 3.1. Objetivo da Investigação

O objetivo principal deste capítulo visa constatar empiricamente se as empresas, não financeiras, do concelho de Vila do Conde, efetuam Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco, bem como avaliar se as que efetuam essa articulação entre as referidas três áreas da gestão apresentam EBIT superiores às que não articulam.

### 3.2. Questões e hipóteses de investigação

Para além da questão de investigação principal e tendo presente que o nível de EBIT de cada empresa é função de um conjunto alargado de variáveis, nomeadamente variáveis associadas à qualidade do processo de planeamento desenvolvido pelas organizações procurou-se verificar quais as variáveis do processo de diagnóstico externo que são mais relevantes para as empresas, não financeiras, do concelho de Vila do Conde e ainda se existe correlação entre as variáveis consideradas relevantes e os diferentes setores de atividade económica e a estratégia de crescimento da empresa.

Por último procurou-se investigar se as empresas, não financeiras, do concelho de Vila do Conde que têm Contabilidade de Gestão se a utilizam para obter informações para a gestão de risco e para tomada de decisões. E, se as que utilizam essa informação apresentam melhor EBIT que as que não recorrem à Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão.

Em suma:

<b>Q.1 Qual é a situação das empresas do concelho de Vila do Conde em termos de Gestão de Risco, Planeamento Estratégico e Contabilidade de Gestão?</b>	
	<b>H1:</b> As empresas do concelho de Vila do Conde efetuam Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de

	Risco.
	<b>H2:</b> As empresas do concelho de Vila do Conde efetuam gestão de risco e planeamento estratégico.
	<b>H3:</b> As empresas do concelho de Vila do Conde efetuam gestão de risco e contabilidade de gestão
	<b>H4:</b> As empresas do concelho de Vila do Conde que efetuam planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco apresentam maior EBIT que as que não fazem planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco.
<b>Q.2 Quais as variáveis, do ambiente externo (PEST), que as empresas do concelho de Vila do Conde, consideram relevantes no planeamento estratégico?</b>	
	<b>H5:</b> No processo de planeamento estratégico a relevância das variáveis PEST é independente das categorias do grupo CAE.
	<b>H6:</b> Não existe relação entre as variáveis PEST a analisar no processo de planeamento e a estratégia de crescimento da empresa.
	<b>H7:</b> A distribuição do EBIT é a mesma pelas diferentes estratégias de crescimento adotadas pela empresa.
	<b>H8:</b> Existe relação entre a relevância das variáveis PEST do processo de planeamento estratégico e os riscos a que as empresas estão expostas.
<b>Q.3 As empresas do concelho de Vila do Conde utilizam a Contabilidade de Gestão como fonte de informação?</b>	
	<b>H9:</b> As empresas do concelho de Vila do Conde utilizam a Contabilidade de Gestão para fornecer indicadores para a

	gestão de risco.
	<b>H10:</b> A maioria das empresas do concelho de Vila do Conde utiliza a Contabilidade de Gestão para a tomada de decisões.
	<b>H11:</b> As empresas do concelho de Vila do Conde que utilizam a Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão de gestão e redução dos custos apresentam melhor EBIT que as que não utilizam.

Fonte: Própria

Quadro 4 - Questões e hipóteses de investigação

### 3.3. Caracterização da população e da amostra

#### 3.3.1. Caracterização da população

A população, ou universo estatístico, é constituída pelas empresas, não financeiras, do concelho de Vila do Conde, com endereço de *e-mail*, que se encontravam ativas, no ano de 2010 e que de acordo com dados disponibilizados na base de dados SABI ascendem a 668 empresas<sup>22</sup>.

Tabela 2: Quantidade de empresas não financeiras com endereço de *e-mail* por escalão de pessoal

Localização geográfica	Nº Empresas / Pessoal ao serviço						
	Período de referência dos dados (2010)						
	Escalão de pessoal ao serviço						
	Total <sup>23</sup>	Menos de 5 pessoas	6 - 20 pessoas	21 - 50 pessoas	51 -100 pessoas	101 – 500 pessoas	Mais de 500 pessoas
Vila do Conde	668	305	235	69	18	21	1
Portugal	97.281	52.682	26.897	7.730	2.606	1.905	320

Fonte: SABI

<sup>22</sup> O INE define empresa como sendo uma entidade jurídica (pessoa singular ou coletiva) com uma unidade organizacional de produção de bens e/ou serviços, que tem autonomia de decisão, quanto à afetação dos seus recursos correntes.

<sup>23</sup> Não corresponde à soma dos trabalhadores considerados nas diferentes classes uma vez que na base de dados existem empresas que não referem a informação quanto ao número de trabalhadores.

Podemos verificar na tabela 2, que o tecido empresarial do concelho de Vila do Conde com endereço de *e-mail* se caracteriza por um elevado número de empresas com menos de 20 trabalhadores, representando cerca de 81% do total das empresas, aliás tal como acontece com o tecido empresarial do país, uma vez que cerca de 82% das empresas de Portugal, com endereço eletrónico, em 2010, tinham menos de 20 pessoas ao serviço.

De acordo com informação recolhida através da base de dados SABI, elaboramos a tabela seguinte que permite observar o número de empresas por setor de atividade (CAE).

Tabela 3: Número de empresas (com endereço de email) por CAE no concelho de Vila do Conde (2010)

ATIVIDADE	Número Empresas	%
<b>Indústrias transformadoras (C)</b>	<b>143</b>	<b>21</b>
<b>Construção (F)</b>	<b>78</b>	<b>12</b>
<b>Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (G)</b>	<b>227</b>	<b>34</b>
Outras	220	33
Total	668	100

Fonte: Própria

Conforme podemos verificar a maioria das empresas que se situam no concelho de Vila do Conde concentram o seu objeto social em três atividades económicas: 34% das empresas desempenham atividades de comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos; 21% desenvolvem atividades na indústria transformadora e 12% realizam atividades na Construção. As restantes 33% das empresas desenvolvem atividades diversificadas.

### 3.3.2. Caracterização da amostra

Para realizar este estudo procedemos à recolha de uma amostra de empresas que, de seguida, passamos a caraterizar.

A amostra é constituída por 52 empresas e foi obtida através das respostas recebidas a 505 questionários enviados por *e-mail* a empresas do concelho de Vila do Conde, com caixa de correio eletrónico disponibilizadas pela base de dados do SABI diferença entre as 668 empresas com endereço de *e-mail* que constam na base de dados SABI e o número de questionários enviados (505) corresponde a empresas cujo *e-mail* não era válido, empresas com a indicação do mesmo endereço electrónico e empresas que foram excluídas por se encontrarem encerradas para efeitos de IVA no portal das finanças e terem alterado o domicílio fiscal.

Os dados relevantes foram obtidos através das respostas ao questionário efetuado às referidas 505 empresas situadas no concelho de Vila do Conde e pertencentes a diversas atividades económicas<sup>24</sup>, conforme apresentado na tabela 4.

Tabela 4: Empresas inquiridas e respostas obtidas

Secções principais do CAE – Rev. 3	Nº empresas inquiridas	Nº. de Respostas	% em relação ao total de respostas obtidas
Indústrias transformadoras	137	13	25
Construção	68	15	29
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	220	19	36
Outras	80	5	10
Total	505	52	100

Fonte: Própria

Analisando as tabela 3 e 4, verificamos significativa coincidência (entre respostas obtidas e população) na importância relativa das respostas obtidas em termos dos principais setores de atividade do concelho (Indústria transformadora, Construção e Comércio por grosso e a retalho).

---

<sup>24</sup> Entre os dias 29/09/2011 e 31/10/2011.

### 3.4. Questionário

Na elaboração do questionário optou-se maioritariamente por questões fechadas, visto que as modalidades de resposta são diretas e facilitam o tratamento estatístico. No entanto, utilizou-se uma diversidade de modalidades: resposta única, resposta múltipla, respostas de escala e questões semi-abertas. No que concerne às respostas de escalas utilizou-se a escala do tipo nominal<sup>25</sup> e a escala do tipo ordinal<sup>26</sup>. Segundo Cox (1980) nas escalas ordinais, o número ótimo de alternativas de resposta deverá estar compreendido no intervalo de 5 a 9, sendo preferível o número ímpar de respostas; ou seja, as escalas de 5, 7 ou 9 alternativas.

O questionário (Anexo A) apresentou como título “Gestão de Risco: articulação com o Planeamento Estratégico e a Contabilidade de Gestão”. As 45 perguntas contidas neste questionário foram organizadas em cinco partes distintas, a saber:

- A primeira parte resume-se à caracterização da empresa, tendo como objetivo obter dados acerca da forma jurídica da empresa, do número médio de trabalhadores, do tipo de estrutura hierárquica, da comunicação a nível horizontal e vertical, do uso de trabalho em equipa e da atitude do responsável da empresa face ao risco.
- Na segunda parte procurou-se recolher dados do processo de planeamento da empresa, com especial ênfase no diagnóstico externo. No contexto económico procurou avaliar-se a importância atribuída pelos responsáveis empresariais a fatores como: crescimento económico, inflação, produtividade, mercados financeiros, desemprego, concorrência e fusões/aquisições. No envolvente político-legal procurou avaliar-se a importância atribuída pelos responsáveis empresariais a fatores como: estabilidade política, a legislação, a política económica, os regulamentos e a fiscalidade. No que concerne à análise sócio-cultural procurou avaliar-se a importância das variáveis: mercado de trabalho, comportamento dos consumidores, conflitualidade social, ativismo sindical e a influência de grupos sociais, étnicos e religiosos. No ambiente tecnológico procurou avaliar-se a importância das variáveis: a

---

<sup>25</sup> As respostas são codificadas de modo a facilitar a análise por meio de técnicas estatísticas, sendo atribuído um número a cada categoria para codificar a resposta.

<sup>26</sup> Existe uma relação de ordem entre as respostas.

inovação e desenvolvimento, os processos e métodos produtivos, as novas tecnologias, o *know-how* científico e tecnológico e as infraestruturas científicas e tecnológicas. Baseada nas 5 forças de Porter (referido no ponto 1.1.1 do capítulo 2) questionou-se a importância do nível de competitividade no setor da indústria, a ameaça de novas entradas, o aparecimento de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes e fornecedores. Por fim, recolheram-se dados quanto à estratégia de crescimento da empresa.

- Na terceira parte procurou-se aferir dados quanto à existência de contabilidade de gestão na empresa, e no caso afirmativo procurou-se obter a caracterização da contabilidade de gestão: nomeadamente no que concerne à utilização da contabilidade de gestão como apoio a outras funções, das técnicas tradicionais (técnicas de custeio dos produtos, análise de desvio dos orçamentos, painel de indicadores e rendibilidade do ativo) e contemporâneas (quadro de comando integral, custeio baseado nas atividades, custeio do ciclo de vida do produto e benchmarking) utilizadas pela empresa, bem como o contributo da contabilidade de gestão para a tomada de decisão. No caso, da empresa não dispor de um sistema de contabilidade de gestão implementado procurou-se recolher informação acerca dos motivos que justificam a sua não implementação.
- Na quarta parte pretendeu-se recolher dados quanto ao processo da gestão de risco das empresas. Neste sentido procuraram-se dados referentes ao responsável pela gestão de risco e da sua relação com as restantes funções da empresa, recolher dados relativos à formação realizada de modo a facilitar a implementação da gestão de risco e o envolvimento da gestão de topo no processo de gestão de risco, bem como das dificuldades inerentes à sua implementação e os motivos que justificam a não implementação da gestão de risco. Pretendeu-se ainda obter dados relativos à influência da gestão de risco nas diferentes áreas da empresa.
- Ainda na quarta parte pretendeu-se a recolha de opiniões dos inquiridos sobre a eventual exposição da empresa a cada tipo de risco (concorrência, legal, político, alterações no valor económico ou financeiro devido a alterações no mercado financeiro, disponibilidade de recursos financeiros e catástrofes naturais) a ser analisados no **meio envolvente** (ponto 1.1.1 do capítulo 2), ao nível do **processo** (ponto 1.1.2 do capítulo 2: risco de

operações, risco de direção, riscos tecnológicos, riscos de integridade/fraude, riscos financeiros), ao nível da **informação para a tomada de decisão operacional** (risco de má determinação de preços, risco de compromissos contratuais, risco de avaliação do desempenho do negócio, risco de alinhamento com a estratégia, risco de informação para entidades reguladoras, risco de incoerência da informação), da **tomada de decisão financeira** (risco de planeamento e orçamentação, risco de informação contabilística, risco de informação financeira, risco fiscal, risco de avaliação de investimentos, risco de informação para entidades reguladoras e risco de incoerência da informação) e no que concerne à informação para a **tomada de decisão estratégica** (risco de análise da envolvente, risco de modelo de negócio, risco de carteira de negócio, risco de valor do negócio, risco de avaliação do desempenho, risco de estrutura organizacional, risco de afetação de recursos, risco de planeamento, risco de ciclo de vida e risco de incoerência da informação).

- Por último, na quinta parte, recolheram-se informações gerais: Código de Atividade Económica (CAE), volume de vendas anuais, volume de exportação e importação, bem como o resultado antes de juros e impostos. Recolheram-se ainda dados relativos à eventual relação da empresa com um grupo empresarial.<sup>27</sup>

### 3.5. Apresentação e discussão dos Resultados

Os dados obtidos através dos inquéritos foram introduzidos na base de dados do SPSS (*Statistics Packages for Social Sciences*), versão 20. Este programa foi utilizado para a análise descritiva e para testar algumas hipóteses sobre o comportamento de certas variáveis.

A análise dos dados teve início com a verificação dos dados introduzidos no SPSS (análise de *outliers*, através de gráficos de *Box Plot*), seguiu-se uma análise univariada (frequência, média, mediana, desvio padrão, moda, mínimo e máximo)

---

<sup>27</sup> Dado o interesse que este estudo pode ter para as empresas, disponibilizamo-nos para remeter as conclusões, desde que os inquiridos manifestassem essa vontade.



em que se estudaram as variáveis isoladamente. Avançou-se, depois, para uma análise bivariada em que se recorreu a tabelas de frequências, correlações, comparações entre grupos e *crosstabs*.

Efetuiu-se o teste de aderência do Qui-quadrado para aferir a representatividade da amostra. Recorreu-se ao teste *Mann-Whitney* para comparar o centro de localização de duas amostras como forma de determinar as diferenças entre as duas populações correspondentes. Quando se está perante três ou mais grupos, utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis* de modo a testar a hipótese de igualdade relativamente à localização nos vários grupos. Efetuou-se o teste *Related-Simples Cochran's* para testar se a distribuição de três variáveis é a mesma. Realizou-se o teste *Pairwise Comparison* para efetuar comparações emparelhadas. Utilizou-se o teste binomial para comparar a distribuição de uma variável dicotómica com uma determinada probabilidade. Para verificar a normalidade dos dados utilizou-se o teste K-S (*Kolmogorov-Smirnov*).

### **3.5.1. Representatividade da amostra**

De modo a apurar se as conclusões retiradas neste estudo podem ser extrapoladas a todas as empresas do concelho de Vila do Conde com endereço de *e-mail*, analisou-se a representatividade da amostra em função do CAE e do número de trabalhadores. Consultando a base de dados SABI verificamos que o número de empresas não financeiras, ativas, eram 1762, ou seja apenas cerca de 38% das empresas disponibilizam o *mail* na base de dados SABI.

Para testar a representatividade, utilizou-se o teste de aderência do qui-quadrado para o qual são definidas as seguintes hipóteses: H0: A proporção das atividades económicas (ou trabalhadores) segue a distribuição especificada e H1: A proporção das atividades económicas (ou trabalhadores) não segue a distribuição especificada.

Começando pela representatividade em termos sectoriais, agrupamos as seções da CAE em três grupos de forma harmonizada, de acordo com os conceitos do INE. O primeiro grupo é constituído pelas seções pertencentes à agricultura e à indústria. O segundo grupo é constituído pelas seções relativas ao comércio e o terceiro grupo pelas seções referentes aos serviços, conforme tabela 5.

Tabela 5: Agrupamento das empresas por grupos de CAE

Secções do CAE – Rev. 3 (agrupadas)	Nº. empresas concelho	% empresas concelho	Nº. empresas inquiridas	% empresas inquiridas
Agricultura e indústria	221	33,08	206	40,79
Comércio	227	33,98	220	43,57
Serviços	220	32,94	79	15,64
Total	668	100	505	100,00

Fonte: Própria

De acordo com o a tabela 6 e o Anexo B - Representatividade da amostra quanto ao grupo CAE (Teste do Qui-Quadrado), para um nível de significância de 0,05 rejeita-se a hipótese nula. Logo, não podemos concluir que a amostra seja representativa, em termos de atividades económicas.

Tabela 6: Frequência de respostas por grupo de CAE

	Grupo CAE			
	Categoria	N (obs)	N (Esperado)	Residual
1	Agricultura e Indústria	29	17,0	12,0
2	Comércio	19	18,0	1,0
3	Serviços	4	17,0	-13,0
Total		52	52,0	

Fonte: Própria

A não representatividade da amostra relativamente ao CAE pode ser justificada pela ausência de respostas de empresas relacionadas com as atividades de Serviços e em especial de atividades de “Alojamento, Restauração e similares”<sup>28</sup>.

De seguida, estudou-se a representatividade da amostra relativamente ao número de trabalhadores. Para esse efeito agrupamos o número médio de trabalhadores em dois grupos. O primeiro grupo é constituído pelo número de empresas com média de trabalhadores inferiores a 50 e o segundo grupo é constituído pelas empresas cujo número médio de trabalhadores supera 50.

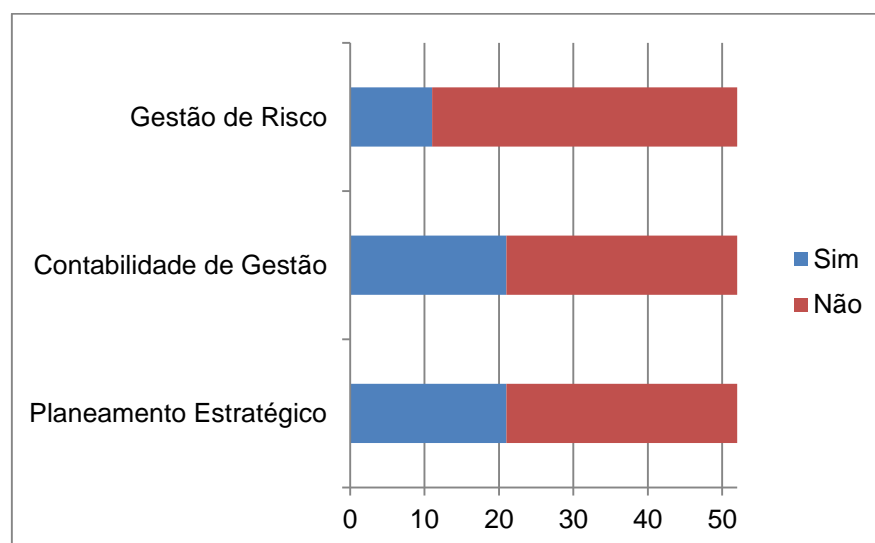
<sup>28</sup> De modo a analisar a não representatividade da amostra relativamente ao CAE efetuou-se um estudo verificando o número de respostas por atividade.

Realizado o teste de aderência do qui-quadrado, conforme Anexo C - Representatividade da amostra quanto ao número de trabalhadores (Teste do Qui-Quadrado), para um nível de significância de 0,05, não rejeitamos H0, ou seja existe representatividade da amostra quanto ao número médio de trabalhadores.

Conclui-se, portanto que a amostra é representativa em relação ao número médio de trabalhadores e não é representativa em relação ao CAE, pelo que eventuais conclusões que sejam apontadas quanto ao CAE não poderão ser alargadas à população.

### 3.5.2 - Caracterização geral

Das 52 empresas que responderam ao inquérito cerca de 40,38% (21) efetuam planeamento estratégico, 40,38% (21) efetuam contabilidade de gestão e apenas cerca de 21,15% (11) efetuam gestão de risco, conforme Gráfico 1



Fonte: Própria

Gráfico 1: Frequência de empresas da amostra que efetuam Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco

### 3.5.2.1 - Caracterização face ao Planeamento Estratégico

Das empresas que realizam planeamento estratégico cerca de 57 % pertencem ao setor da agricultura e indústria, cerca de 33 % ao setor do comércio e apenas cerca de 10% ao setor dos serviços, conforme Tabela 7.

Tabela 7: Utilização de Planeamento Estratégico comparativamente ao grupo CAE

		Planeamento Estratégico	
		% empresas que efetuam	Número de respostas SIM
Grupo CAE	Agricultura e Indústria	41	12
	Comércio	37	7
	Serviços	50	2
Total			21

Fonte: Própria

Procedendo ao cruzamento das variáveis planeamento estratégico e forma jurídica das empresas (ver tabela 8) verifica-se que 75% das sociedades anónimas efetuam planeamento estratégico, 50% das sociedades por quotas também o efetuam e 100% das empresas em nome individual e uma sucursal realizam planeamento estratégico.

Tabela 8 - Utilização do planeamento estratégico comparativamente à forma jurídica da empresa

		Forma jurídica da empresa				Total
		Sociedade anónima	Sociedade por quotas	Empresa em nome individual	Sucursal	
A empresa efetua planeamento estratégico?	Sim	3	15	2	1	20
	Não	1	30	0	0	31
Total		4	45	2	1	51

Fonte: Própria

De acordo com a exposição teórica (ponto 1.1.1 capítulo 2), as empresas na fase de planeamento estratégico realizam a análise ao ambiente externo. Através das questões 2.2 a 2.5 do questionário pretende-se aferir a perceção por parte das

empresas da relevância das variáveis PEST e das 5 forças de Porter, na análise do ambiente contextual e transaccional.

Tabela 9 - Análise descritiva das variáveis PEST

Variáveis PEST	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
<b>Análise Económica:</b>						
Crescimento económico	3	5	3,85	0,724	4,00	4
Inflação	1	5	3,67	0,901	4,00	4
Produtividade	2	5	3,92	0,904	4,00	4
Mercados financeiros	1	5	3,75	0,968	4,00	4
Desemprego	2	5	3,67	0,901	4,00	4
Concorrência	2	5	<b>4,37</b>	0,742	<b>4,50</b>	<b>5</b>
Fusões/aquisições	1	5	<b>2,37</b>	<b>1,358</b>	<b>2,00</b>	<b>1</b>
<b>Análise Político-legal:</b>						
Estabilidade política	3	5	3,94	0,777	4,00	4
Legislação	2	5	4,10	0,823	4,00	4
Política económica	3	5	4,04	0,766	4,00	4
Regulamentos	1	5	<b>3,83</b>	1,024	4,00	4
Fiscalidade	3	5	<b>4,21</b>	0,723	4,00	4
<b>Análise Sócio-cultural:</b>						
Mercado de trabalho	3	5	4,00	0,686	4,00	4
Comportamento do consumidor	2	5	<b>4,31</b>	0,805	<b>4,00</b>	<b>5</b>
Conflitualidade social	1	5	2,88	1,041	3,00	3
Ativismo sindical	1	5	2,27	1,069	2,00	2
Influência de grupos sociais, étnicos e religiosos	1	5	<b>1,94</b>	1,127	<b>1,5</b>	<b>1</b>
<b>Análise Tecnológica:</b>						
Inovação e desenvolvimento	2	5	3,94	0,895	4,00	4
Processos e método produtivos	2	5	<b>4,15</b>	0,751	4,00	4
Novas tecnologias	2	5	4,02	0,918	4,00	4
Know-how científico e tecnológico	2	5	3,79	0,848	4,00	3 e 4
Infra-estruturas científicas e tecnológicas	2	5	<b>3,77</b>	0,921	4,00	4

Fonte: Elaboração própria (A negrito destacaram-se as quatro áreas de análise PEST, assim como destacaram-se também para cada uma das análises PEST as variáveis que apresentaram maior e menor média)

Na análise PEST da envolvente externa (Tabela 9), as empresas classificam para cada uma das variáveis acima identificadas dos ambientes Económico, Político-legal, Sócio-cultural e Tecnológico, entre os níveis 1 e 5 da escala de *Lickert*, que corresponde a “*Pouco ou nada*” e “*Muito*” relevante. Verifica-se que as empresas consideram a “*Concorrência*” a variável com maior relevância e atribuem à variável “*Fusões/Aquisições*” menor importância. Quanto ao contexto político-legal as empresas, em termos de medida de tendência central, atribuíram maior relevância à variável “*Fiscalidade*” e menor importância à variável “*Regulamento*”. Podemos constatar que a moda e a mediana são iguais a 4 (*em parte é relevante*) em todas as variáveis do ambiente político-legal.

Relativamente ao contexto sócio-cultural as empresas em termos de medida de tendência central atribuíram maior relevância à variável “*Comportamento do consumidor*” e menor importância à variável “*Influência de grupos sociais, étnicos e religiosos*”. No que concerne à análise tecnológica, as empresas em termos de medida de tendência central classificaram a variável “*Processos e método produtivos*” como a mais relevante e como menos relevante a variável “*Infra-estruturas científicas e tecnológicas*”. No contexto tecnológico a moda em relação à variável “*Know-how científico e tecnológico*” é bimodal, tem os valores de 3 (*nem muito nem pouco*) e 4 (*um pouco*).

No que concerne às cinco forças de Porter, a tabela 10 permite verificar que as cinco variáveis apresentam mediana igual a 4 e a variável “*Poder negocial de clientes*” apresenta moda superior (5). Por outro lado, a “*ameaça de aparecimento de produtos substitutos*” é a variável que apresenta valor de média menor (3,40).

Tabela 10 - Análise descritiva das cinco forças de Porter

5 Forças de Porter (escala: 1 pouco ou nada ... 5 muito elevado)	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
Nível de competição no setor	2	5	<b>4,19</b>	<b>0,715</b>	4	4
Ameaça de entrada de novas empresas no setor	1	5	3,60	1,209	4	4
Ameaça de aparecimento de produtos substitutos	1	5	3,40	1,241	4	4
Poder negocial de fornecedores	1	5	3,60	1,053	4	4
Poder negocial de clientes	2	5	3,98	0,960	4	<b>5</b>

Fonte: Própria

A tabela 11 permite verificar que 50% das empresas que responderam ao inquérito dizem adotar a estratégia de redução de custos, enquanto 46,2% refere

seguir uma estratégia de diferenciação de produtos e serviços e apenas 1,9% segue uma estratégia de internacionalização.

Tabela 11 - Análise descritiva da estratégia adotada pela empresa

Estratégia	Frequência	%	% Acumulada
Redução de custos	26	50,0	50,0
Diferenciação de produtos e serviços	24	46,2	96,2
Internacionalização	1	1,9	98,1
Outra: Competência/Seriedade	1	1,9	100,00
Total	52	100,0	

Fonte: Própria

Em suma, podemos concluir que 40,38% das empresas da nossa amostra efetuam planejamento estratégico. Das que efetuam, consideram no contexto económico o fator “concorrência” como a variável com maior relevância, no contexto político-legal apontaram a “fiscalidade”, no ambiente sócio cultural “o comportamento do consumidor” e na análise tecnológica destacaram com maior relevância “os processos e métodos produtivos”. Quanto à caracterização das 5 forças de Porter atribuíram maior importância ao “nível de competição no setor”. A principal estratégia alegadamente seguida pelas empresas é a de “redução de custos”, resposta que surge como óbvia face aos fatores essenciais que preocupam as empresas: a concorrência, a fiscalidade e a pressão dos consumidores.

### 3.5.2.2 - Caracterização face à Contabilidade de Gestão

O gráfico 1 permite constatar que cerca de 40 % das empresas que responderam ao questionário efetuam Contabilidade de Gestão. De acordo com a tabela 12 a responsabilidade desta recai maioritariamente sobre o contabilista externo.

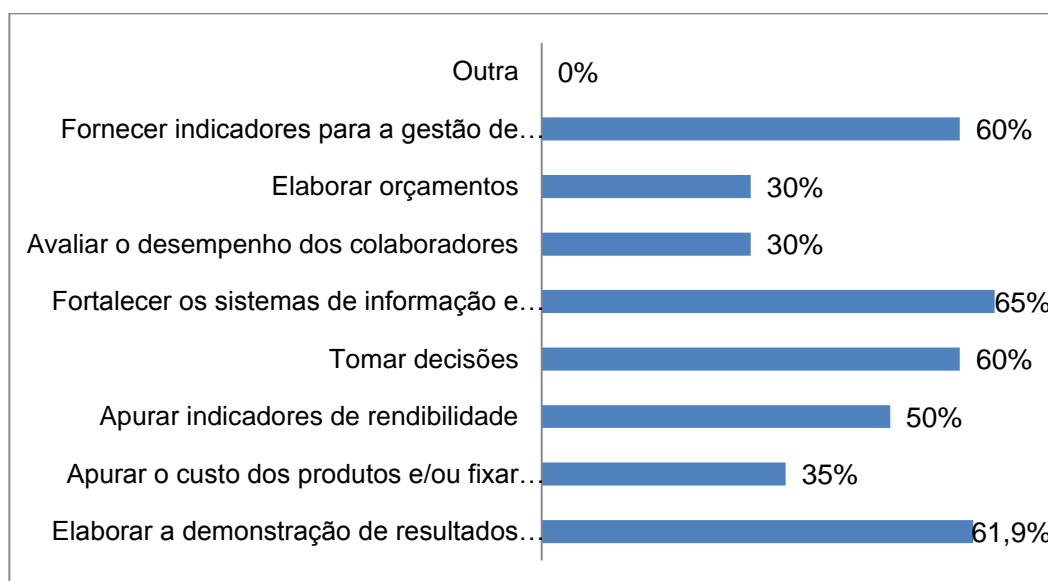
Tabela 12 - Análise de frequência do Responsável pela Contabilidade de Gestão

Responsável pela contabilidade de gestão	Frequência	%	% Acumulada
Departamento de Contabilidade de Gestão	6	28,57	28,57
Departamento de Contabilidade Geral	2	9,53	38,10
<b>Contabilista externo</b>	<b>12</b>	<b>57,14</b>	95,24
Gerente	1	4,76	100,0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Própria

Após o apuramento da utilização ou não da contabilidade de gestão procurou-se caracterizá-la, ou seja, não só conhecer as funções em que a contabilidade de gestão é utilizada, como também se a informação fornecida é adequada e quais as técnicas utilizadas.

Teoricamente foram referidas diversas considerações acerca das finalidades da contabilidade de gestão (pontos 1.1.1 e 1.1.2 do capítulo 2) agora, verificar-se-á se confirmam em termos práticos. Neste estudo, detetou-se como funções principais da contabilidade de gestão, as seguintes: fortalecer os sistemas de informação de controlo de gestão e auxiliar na tomada de decisões, elaborar a demonstração de resultados por funções e fornecer indicadores para a gestão de risco, conforme gráfico 2.



Fonte: Própria

Gráfico 2 - Funções para as quais a Contabilidade de Gestão é utilizada



Analisando o facto da informação fornecida pela contabilidade de gestão ser adequada a todas as funções (Tabela 13), constata-se que as empresas consideram que a contabilidade de gestão produz uma informação em parte adequada para a “Definição de custos”, para a “Definição e monitorização de estratégias”, para a “Fixação dos preços dos produtos” e para a “Tomada de decisão” com mediana 4 (em parte adequada). Fornece, no entanto, uma informação com menor adequação para a “Avaliação de desempenho dos trabalhadores” e “Identificação, avaliação e gestão de riscos” apresentando, uma vez que apresenta mediana 3 (“nem muito nem pouco adequada”). Podemos verificar que o contributo para a “Avaliação de desempenho dos trabalhadores” ser bimodal, com moda 2 e 3 (um pouco adequada, nem muito nem pouco adequada).

Tabela 13 - Adequação da informação da contabilidade de gestão às funções

Funções (escala 1 Inadequada... 5 Adequada)	Obs.	<3 (%)	3 (%)	>3 (%)	Média	D.P	Mediana	Moda
Definição dos custos	21	4,7	14,3	81,0	<b>4,14</b>	0,854	4	4
Definição e monitorização de estratégias	20	15,0	25,0	60,0	3,80	1,105	4	<b>5</b>
Fixação dos preços dos produtos	21	4,8	33,3	61,9	3,71	0,784	4	4
Tomada de decisão	20	5,0	20,0	75,0	<b>3,90</b>	0,788	4	4
Avaliação de desempenho dos trabalhadores	21	33,3	33,4	33,3	<b>3,14</b>	1,062	3	<b>2 e 3</b>
Identificação, avaliação e gestão de riscos	21	14,3	38,1	47,6	3,62	1,071	3	3

Obs. = observações; D.P. = Desvio padrão

Fonte: Própria

A contabilidade de gestão possui técnicas consideradas tradicionais e técnicas contemporâneas. Das técnicas tradicionais as mais utilizadas pelas empresas da amostra são “Análise de desvio dos orçamentos” e “Técnicas de custeio dos produtos” (Tabela 14), com 50,0% e 47,6% das empresas, respetivamente, utilizando-as acima do valor médio da escala. A técnica tradicional menos utilizada é o painel de indicadores “Tableau de Bord”, cuja pontuação média é inferior a três. Contudo, ao analisar-se a moda, verifica-se que a técnica de “Análise de desvio de orçamentos” é a única técnica que apresenta moda na pontuação máxima da escala fixada. Das técnicas contemporâneas a mais utilizada pelas empresas de Vila do Conde é o “Custeio baseado nas atividades” com 52,4% das empresas, utilizando-a acima do valor médio da escala.

Tabela 14 - Utilização das técnicas de contabilidade de gestão

Técnicas (1 pouco ou nada ... 5 Muito)	Obs.	<3 (%)	3 (%)	>3 (%)	Média	D.P.	Mediana	Moda
Técnicas de custeio dos produtos	21	28,6	23,8	47,6	<b>3,10</b>	1,411	3,00	4
Análise de desvio dos orçamentos	20	30,0	20,0	50,0	<b>3,35</b>	1,348	3,50	4 e 5
<i>Tableau de Bord</i>	21	52,4	33,3	14,3	2,14	1,315	1,00	1
Rendibilidade do ativo	21	42,9	14,3	42,8	2,67	1,461	1,00	1 e 4
<i>Balanced Scorecard</i>	21	47,6	28,6	23,8	2,43	1,326	3,00	1
Custeio baseado nas atividades	21	19,0	28,6	52,4	<b>3,29</b>	1,189	4,00	4
Custeio de ciclo de vida do produto	20	50,0	20,0	30,0	2,50	1,357	2,50	1
<i>Benchmarking</i>	19	47,4	36,8	15,8	2,42	1,216	3,00	3

Obs. = observações; D.P. = Desvio Padrão;

Fonte: Própria

Para analisar as diferenças entre as médias de utilização das técnicas tradicionais de contabilidade de gestão por grupos do CAE, utilizou-se o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, onde as hipóteses definidas para este teste são: **H0**: As distribuições das técnicas tradicionais de contabilidade de gestão no grupo CAE são iguais em tendência central e **H1**: Existe pelo menos um grupo CAE que difere em tendência central em termos das técnicas tradicionais de contabilidade de gestão. A análise bivariada entre a Contabilidade de gestão e o grupo CAE justifica-se pelo facto de se agregar os dados da amostra de uma forma harmonizada, de acordo com as indicações do INE.

Face aos resultados obtidos, Anexo D – Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kruskal-Wallis* das variáveis técnicas seguidas pela empresa e Grupo CAE, não se rejeita a hipótese nula, ou seja todas as técnicas têm uma utilização semelhante entre os diferentes grupos CAE, para um nível de significância de 5%.

Dado que a contabilidade de gestão fornece informação útil à tomada de decisão, pretendeu-se com este estudo verificar se as empresas da amostra utilizam informação da Contabilidade de gestão para a tomada das decisões que constam na tabela 15. Conclui-se que o maior contributo da contabilidade de gestão para a tomada de decisão regista-se na “*Gestão e redução dos custos*” com 71,5% a responder *Elevado* ou *Muito Elevado*. Por outro lado, 47,4% das empresas

considerou que a Contabilidade de Gestão fornece “*Pouca ou nenhuma*” informação para a tomada de decisão de manter ou desativar uma linha de produção.

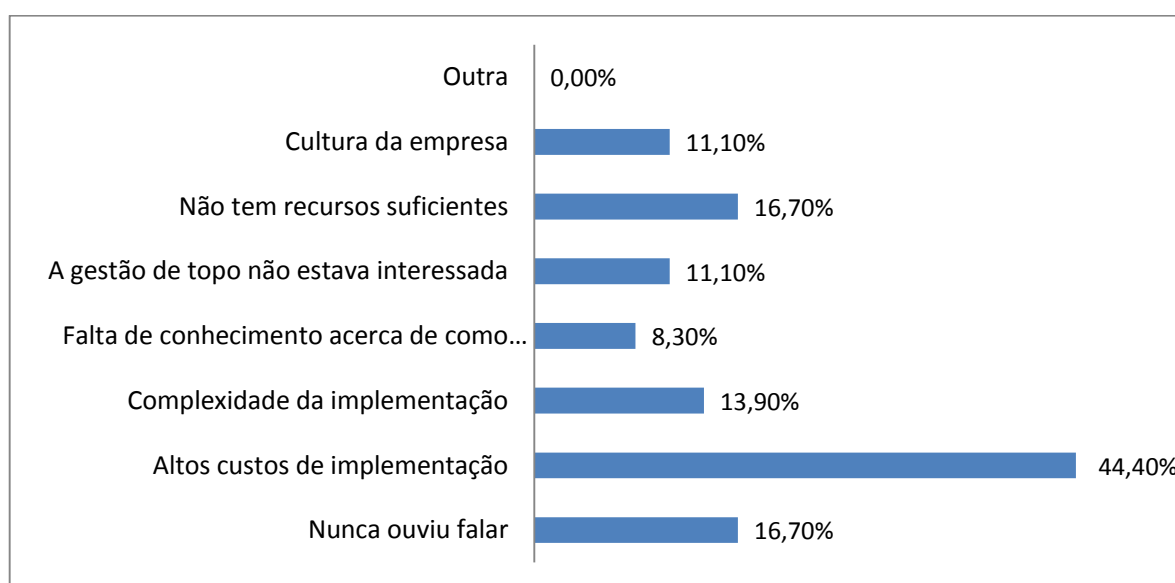
Tabela 15 - Utilização da Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão

Tomada de decisão (1 pouco ou nada ... 5 Muito elevado)	Obs.	<3 (%)	3 (%)	>3 (%)	Média.	D.P.	Mediana	Moda
Estabelecer o nível de <i>output</i> e de produção	20	30,0	35,0	35,0	2,90	1,210	3,00	3
Subcontratar ou não	20	35,0	45,0	20,0	2,65	1,182	3,00	3
<b>Manter ou desativar uma linha de produção</b>	19	<b>47,4</b>	31,5	21,1	<b>2,47</b>	1,124	3,00	3
Fixação de preços	21	23,8	28,6	47,6	3,19	1,209	3,00	4
Análise da rentabilidade dos clientes e dos produtos	21	14,3	28,6	57,1	3,43	1,207	4,00	4
Melhoria dos processos	21	14,3	23,8	61,9	3,52	1,123	4,00	4
<b>Gestão e redução dos custos</b>	21	19,0	9,5	<b>71,5</b>	<b>3,81</b>	1,078	4,00	4
Medidas de desempenho	20	20,0	25,0	55,0	3,50	1,000	4,00	4

Obs. = observações; D.P. = Desvio padrão;

Fonte: Própria

Pretendeu-se ainda, com este estudo obter informação acerca dos motivos que justificam a não implementação da Contabilidade de Gestão. Recorrendo aos dados recolhidos na questão 3.7 (gráfico 3), verificamos que a principal razão para as empresas não implementarem a contabilidade de gestão são os “*Altos custos de implementação*” (44,4%).



Fonte: Própria

Gráfico 3: Motivos para não implementar a Contabilidade de Gestão

Em síntese, 40% das empresas da amostra efetuam Contabilidade de Gestão, sendo que maioritariamente esta fica a cargo do contabilista externo. A Contabilidade de Gestão contribui para fortalecer os sistemas de informação e de controlo de gestão, fornecendo informação adequada para a gestão e redução de custos. As empresas do concelho de Vila do Conde adotam sobretudo técnicas tradicionais de Contabilidade de Gestão, especialmente a análise de desvio de orçamentos, em detrimento das técnicas mais contemporâneas. A principal razão que é apontada para a não implementação da contabilidade de gestão são os custos de implementação.

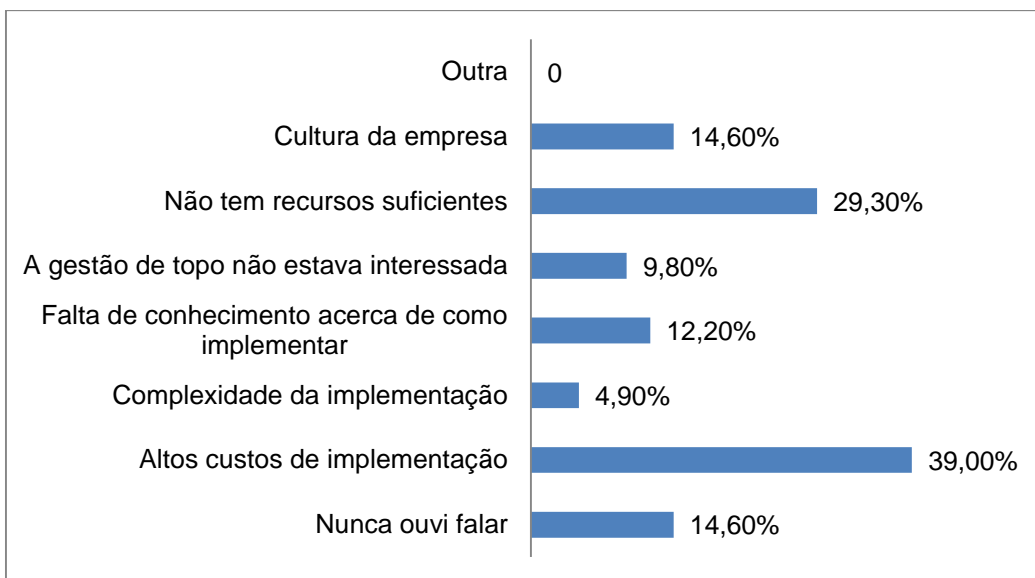
### 3.5.2.3 - Caracterização face à Gestão de Risco

Neste ponto pretende-se caracterizar as empresas da amostra quanto à gestão de risco. Começamos por interrogar as empresas quanto à caracterização da atitude do responsável principal face ao risco (questão 1.6 do questionário), que nos permitiu constatar numa escala de 1 a 7 as medidas de tendência central mediana igual a 4 (nem avesso, nem propenso ao risco) e moda igual a 5 (um pouco propenso ao risco).

De acordo com o gráfico 1, cerca de 21% (11) das empresas que responderem ao questionário efetuam gestão de risco, pelo que pretendemos neste ponto aferir as razões pelas quais as restantes 79 % das empresas não realizam gestão de risco. Recorrendo às respostas recolhidas na questão 4.11 podemos verificar que o principal motivo apontado pelas empresas (apenas responderam a esta questão as 41 empresas que não efetuam gestão de risco) foi os “*Altos custos de implementação*”, recolhendo 39% das respostas, seguindo-se com 29% o facto de “*Não terem recursos suficientes*” (Gráfico 4)<sup>29</sup>

---

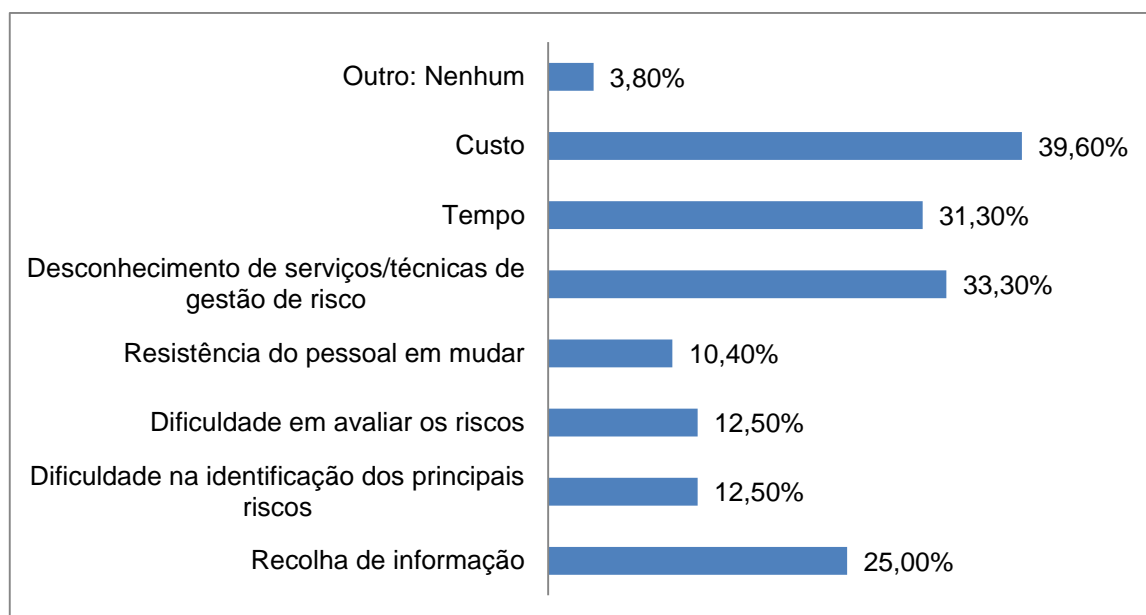
<sup>29</sup> A soma das percentagens de respostas não dá 100%, dado que cada empresa poderia indicar um ou mais motivos para não implementar a gestão de risco.



Fonte: Própria

Gráfico 4: Motivos para não implementar a gestão de risco

Recorrendo aos dados recolhidos com a questão 4.9 do questionário pretendeu-se aferir qual (ais) o (s) problema (s) que as empresas tiveram de enfrentar na implementação da gestão de risco. (Gráfico 5)

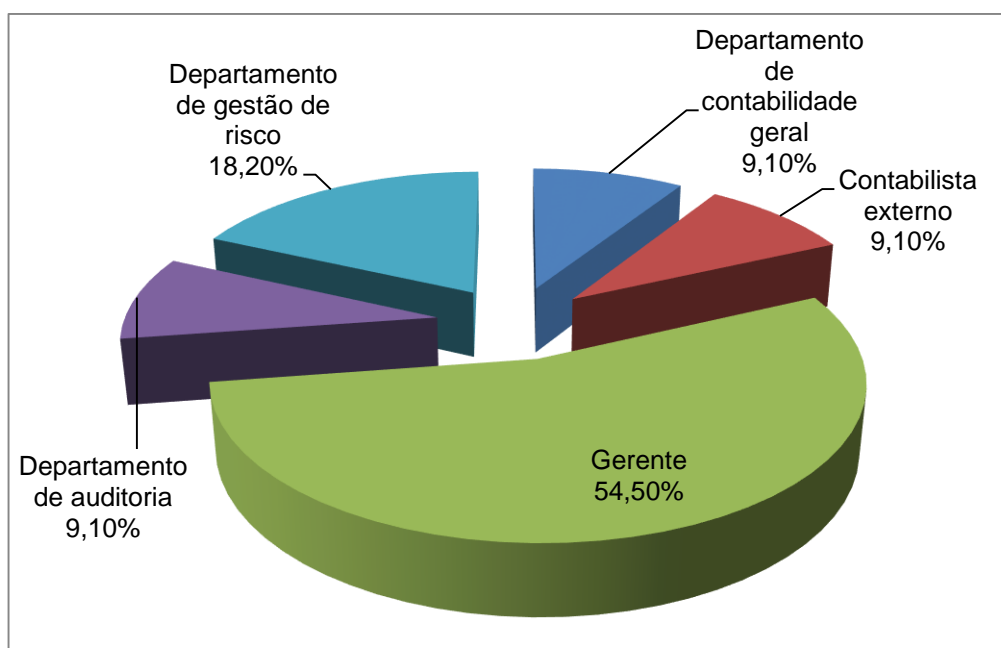


Fonte: Própria

Gráfico 5: Problemas ao nível da implementação da gestão de risco

Este estudo conclui que o principal obstáculo à implementação da gestão de risco é o custo (39,6%) e apenas 3,8% não depararam com qualquer dificuldade na implementação da gestão de risco.

Após verificar as razões que justificam, do ponto de vista das empresas que reponderam aos questionário, a não implementação da gestão de risco vamos caracterizar as empresas que efetuam a gestão de risco. Conclui este estudo que o responsável pela gestão de risco é o gerente (54,5%) (Gráfico 6).



Fonte: Própria

Gráfico 6: Responsável pela Gestão de Risco

As questões 4.3 e 4.4 permitem aferir a regularidade com que se realizam reuniões entre o responsável pela gestão de risco e as áreas de Produção, Distribuição, Aprovisionamento, Comercial e Administrativa/Financeira.

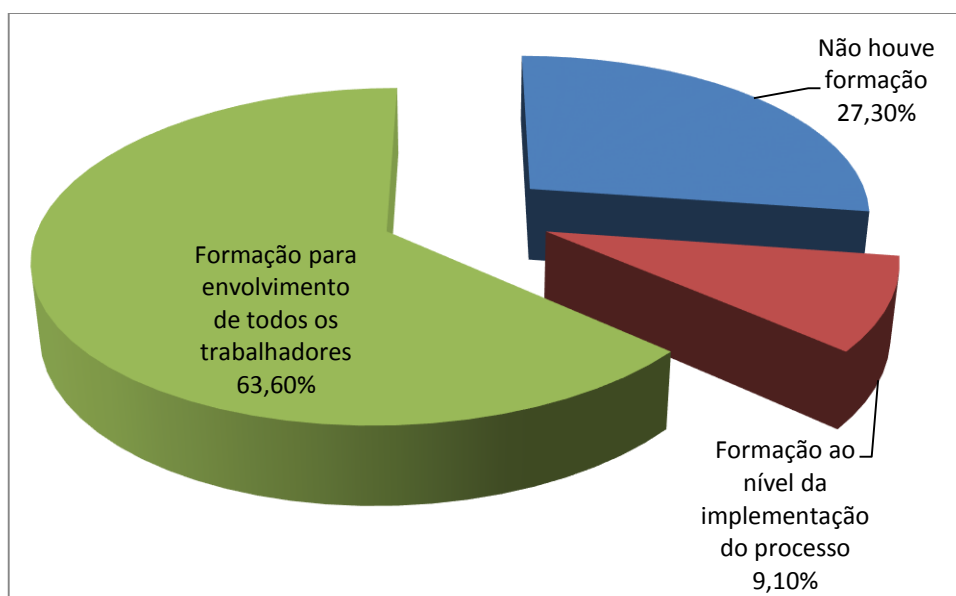
Tabela 16 - Frequência de reuniões entre o responsável da Gestão de Risco e as áreas indicadas

	Semanal	Quinzenal	Mensal	Semestral	Anual	Total
Produção	5	2	1	0	0	8
Distribuição	0	0	5	0	0	5
Aprovisionamento	6	0	2	0	0	8
Comercial	5	2	3	0	0	10
Administrativa/Financeira	4	4	3	0	0	11

Fonte: Própria

Pela análise da tabela 16 podemos verificar que todos os responsáveis pela Gestão de Risco reúnem regularmente com a área Administrativa/Financeira. Na área da Distribuição é a que ocorrem menos reuniões com a Gestão de Risco, sendo todas de periodicidade mensal.

Quanto à necessidade de formação para implementar a gestão de risco, cerca de 64% das empresas responderam que ocorreu formação para “*envolvimento de todos os trabalhadores*” e cerca de 27% admitiram que não efetuaram formação (Gráfico 7).



Fonte: Própria

Gráfico 7: Necessidade de formação na fase de implementação da gestão de risco na empresa

Relativamente ao envolvimento da gestão de topo na implementação da gestão de risco (Tabela 17), tal como foi exposto teoricamente, é importante para que a implementação da gestão de risco exista envolvimento da gestão de topo no processo de implementação, bem como o envolvimento de todos os trabalhadores. Definiu-se uma escala de *Lickert* com cinco níveis e verificou-se que este estudo apresentou mediana e moda igual a 5, ou seja, em média existe muito envolvimento da gestão de topo.

Tabela 17 - Envolvimento da gestão de topo na implementação da gestão de risco

Escala (1 Nenhum... 5 Muito elevado)	N	Mínimo	Máximo	Média	D.P.	Mediana	Moda
Qual foi o envolvimento da gestão de topo no processo de implementação da Gestão de Risco?	11	2	5	4,18	1,079	5,00	5

Fonte: Própria

Relativamente à perceção da contribuição da gestão de risco com as outras funções da empresa (Tabela 18), podemos verificar que a média mais baixa (4,02) correspondente a “*Estabelecer controles e relatórios de desempenho*” no entanto, apresenta a Moda mais elevada (5). Podemos concluir que a gestão de risco contribui para as outras funções identificadas da empresa.

A tabela 18 foi elaborada com base nas respostas à questão 4.10 e visa apresentar a perceção das empresas acerca da contribuição da gestão de risco para um conjunto de funções.

Tabela 18 - Análise descritiva da contribuição da gestão de risco com outras funções da empresa

Escala (1 Inadequadamente... 5 Adequadamente)	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Proporcionar consistência dos objetivos estratégicos /operacionais com as metas definidas para a organização	4,08	4	4	0,812
Identificar fatores e riscos fundamentais de êxito	4,15	4	4	0,751
Avaliar os riscos e desenvolver respostas	4,18	4	4	0,727
Implementar respostas adequadas a riscos	<b>4,26</b>	4	4	0,681
Estabelecer controles e relatórios de desempenho	<b>4,02</b>	4	<b>5</b>	0,838

Fonte: Própria

Podemos verificar que todas as funções apresentam mediana igual a 4, ou seja a contribuição da gestão de risco é razoavelmente adequada às outras funções da empresa. As empresas entendem que a gestão de risco tem uma maior contribuição para a função de implementar respostas adequadas a riscos. Conforme apresentada na exposição teórica, foi incluída a opção da gestão de risco contribuir para a função de proporcionar consistência dos objetivos estratégicos/operacionais com as metas definidas para a organização a qual obteve média de 4,08.



De modo a caracterizar as empresas face aos riscos a que estão expostas foram elaboradas as questões 4.13, 4.14, 4.15 e 4.16. Da análise descritiva dos dados recolhidos resultou a tabela 19.

Tabela 19 - Análise descritiva da exposição aos riscos

Exposição aos riscos (Escala: 1 pouco ou nada .... 5 Muito)	Min.	Máx.	D.P	Média	Mediana	Moda
<b>Meio envolvente:</b>						
Concorrência	2	5	<b>0,832</b>	<b>4,12</b>	4,00	<b>5</b>
Legal	1	5	1,126	3,42	3,00	3
Político	1	5	1,304	3,21	3,00	3
Alterações do valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações de variáveis no mercado	1	5	1,135	3,25	3,00	3
Disponibilidade de recursos financeiros	1	5	1,004	3,67	4,00	3
Catástrofes naturais	1	5	1,178	<b>2,44</b>	<b>2,00</b>	<b>1</b>
<b>Riscos do processo:</b>						
Riscos de operações	1	5	0,900	3,12	3,00	3
Riscos de direção	1	5	1,041	2,88	3,00	3
Riscos tecnológicos	1	5	1,055	<b>2,85</b>	3,00	4
Riscos de Integridade/fraude	1	5	1,213	3,02	3,00	4
Riscos financeiros	1	5	1,153	<b>3,35</b>	4,00	4

Min. = Mínimo, Máx. = Máximo, D.P. = Desvio padrão

Fonte: Própria

Podemos constatar que o principal risco a que as empresas admitem estar expostas no âmbito do meio envolvente é o risco de concorrência. Por outro lado, as empresas atribuíram menor importância ao risco de catástrofes naturais. No que concerne aos riscos do processo, as empresas atribuíram maior destaque aos riscos financeiros e menor importância aos riscos tecnológicos; conforme tinha sido verificado na exposição teórica (quadro 1) os riscos financeiros faziam parte dos principais riscos a que as empresas estão sujeitas<sup>30</sup>.

Procedemos, na tabela 20, ao cruzamento das variáveis “grupo CAE” e a “exposição ao risco de concorrência”, para perceber se a importância atribuída a

<sup>30</sup> Jorge e Augusto (2011) efetuaram um estudo empírico considerando as rendibilidades mensais de 304 empresas europeias cotadas na Euronext no período de 2006-2008, e concluíram que a gestão do risco influencia, de facto, o nível de exposição ao risco financeiro.

este risco está associado em particular a algum grupo de empresas à agricultura e indústria, ao comércio ou aos serviços.

Tabela 20 - Cruzamento da variável Grupo CAE e Risco de Concorrência

Grupo CAE	Risco de Concorrência				Total N
	Um pouco	Nem muito nem pouco	Em parte	Muito	
Agricultura e Indústria	1	8	8	12	29
Comércio	0	3	10	6	19
Serviços	0	1	1	2	4
Total	1	12	19	20	52

Fonte: Própria

Da análise da tabela 20 podemos verificar que as respostas acerca da exposição das empresas ao risco de concorrência não apresentam diferenças significativas face ao CAE.

Contudo, para analisar de forma mais rigorosa as diferenças entre as médias de exposição das empresas ao risco de concorrência por grupo CAE, utilizou-se o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, onde as hipóteses definidas para este teste são: H0: A distribuição da exposição face ao risco do meio envolvente “Concorrência” nos grupos CAE é a mesma e H1: Existe pelo menos um grupo CAE que difere em termos da exposição da empresa face ao risco de “Concorrência”

Tabela 21 - Resumo do teste *Independent-Samples Kruskal-Wallis Test* às variáveis risco de concorrência e grupo CAE

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de “Indique a exposição da empresa face aos seguintes riscos do meio envolvente: Concorrência” e “Grupo CAE” é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,929	Não rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância = 0,05			

Fonte: Própria

Conforme resulta do teste *Independent-Samples Kruskal - Wallis* (Tabela 21) não rejeitamos H0, ou seja a distribuição da exposição da empresa ao risco de concorrência é a mesma que o grupo CAE, ou seja não há evidência estatística de

que a distribuição do risco de concorrência esteja correlacionada com o setor de atividade económica da empresa.

A mesma conclusão pode ser tirada em relação à exposição das empresas aos riscos financeiros. (Tabela 22).

Tabela 22 - Cruzamento da variável Grupo CAE e Riscos Financeiros

	Riscos Financeiros (que podem afetar os preços, a liquidez e o acesso ao crédito)					Total
	Pouco ou nada	Um pouco	Nem muito nem pouco	Em parte	Muito	
Agricultura e Indústria	2	7	6	8	6	29
Comércio	2	1	4	11	1	19
Serviços	0	1	1	2	0	4
Total	4	9	11	21	7	52

Fonte: Própria

Recorrendo aos dados recolhidos nas questões 4.15, 4.16 e 4.17 procedemos à análise descritiva da exposição da empresa a um conjunto de riscos associados à tomada de decisão operacional, financeira e estratégica. Com base na tabela 23 constata-se que as empresas, quanto à exposição para a tomada de decisão operacional, em média estão mais expostas ao risco de alinhamento com a estratégia (3,15). Relativamente à exposição aos riscos para a tomada de decisão financeira estão em média mais expostas ao risco de planeamento e orçamentação (3,08) e no que concerne aos riscos para a tomada de decisão estratégica estão em média mais sujeitas ao risco da análise da envolvente (3,12)

Tabela 23 - Análise descritiva da exposição aos riscos para a tomada de decisão

Exposição aos riscos para a tomada de decisão (Escala: 1 pouco ou nada .... 5 Muito)	Min.	Máx.	Média	D.P.	Mediana	Moda
<b>Operacional:</b>						
Risco de má determinação de preços	1	5	3,13	1,085	3,00	4
Risco de compromissos contratuais	1	4	2,94	0,987	3,00	3
Risco de avaliação do desempenho do negócio	1	4	3,04	0,885	3,00	3
Risco de alinhamento com a estratégia	1	5	<b>3,15</b>	0,872	<b>3,00</b>	<b>4</b>
Risco de informação para entidades reguladoras	1	5	2,96	1,009	3,00	3
Risco de incoerência da informação	1	5	<b>2,79</b>	1,016	3,00	3

<b>Financeira:</b>						
Risco de planejamento e orçamentação	1	5	<b>3,08</b>	0,987	3,00	4
Risco de informação contábilística	1	5	3,04	0,969	3,00	3
Risco de informação financeira	1	5	3,04	0,989	3,00	3
Risco fiscal	1	5	3,02	1,038	3,00	3
Risco de avaliação de investimentos	1	4	3,06	1,037	3,00	4
Risco de informação para entidades reguladoras	1	5	2,90	1,107	3,00	3
Risco de incoerência da informação	1	4	<b>2,83</b>	0,944	3,00	3
<b>Estratégica:</b>						
Risco da análise da envolvente	1	5	<b>3,12</b>	1,003	3,00	4
Risco de modelo de negócio	1	4	2,81	1,049	3,00	3
Risco de carteira de negócio	1	4	2,88	0,878	3,00	3
Risco de valor do negócio	1	4	3,08	0,947	3,00	4
Risco de avaliação do desempenho	1	5	3,04	1,009	3,00	4
Risco de estrutura organizacional	1	5	2,90	0,913	3,00	3
Risco de afetação de recursos	1	5	2,98	0,960	3,00	3
Risco de planejamento	1	5	3,02	0,960	3,00	3
Risco de ciclo de vida	1	5	<b>2,63</b>	0,908	3,00	3
Risco de incoerência da informação	1	4	2,73	0,972	3,00	3

Min. = Mínimo, Máx. = Máximo, D.P. = Desvio padrão

Fonte: Própria

Em suma, apenas cerca 21,15% das empresas da amostra efetuam Gestão de Risco que fica maioritariamente a cargo do gerente da empresa. Das empresas que fizeram formação em Gestão de Risco, cerca de 63,6% das empresas realizaram formação ao nível do envolvimento de todos os trabalhadores no processo de implementação da Gestão de Risco, bem como referiram que existiu envolvimento da gestão de topo no processo de implementação. Em termos gerais, a Gestão de Risco contribui para diversas funções da empresa. Quanto à exposição das empresas aos riscos do meio envolvente o principal risco apontado é o risco de concorrência e no que concerne aos riscos do processo referiram os riscos financeiros. Relativamente aos riscos para a tomada de decisão os principais riscos que a empresas estão sujeitas são o risco de alinhamento com a estratégia, risco de planejamento e orçamentação e risco da análise da envolvente.

À semelhança da razão apontada para a não implementação da Contabilidade de Gestão também os altos custos de implementação é o principal motivo indicado pelas empresas para não implementarem a Gestão de Risco.

### 3.5.3 – Avaliação das hipóteses de investigação formuladas

#### Q.1 Qual é a situação das empresas do concelho de Vila do Conde em termos de Gestão de Risco, Planeamento Estratégico e Contabilidade de Gestão?

Para responder a esta questão utilizaram-se os resultados das questões 2.1, 3.1 e 4.1 do inquérito e das informações gerais.

**H1:** As empresas do concelho de Vila do Conde efetuam simultaneamente Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco.

Para verificar se a distribuição das três variáveis (a empresa efetua planeamento estratégico, a empresa efetua contabilidade de gestão e a empresa efetua gestão de risco) é a mesma, efetuou-se o teste *Related-Samples Cochran's Q*<sup>31</sup>, obtendo o resultado na tabela 24.

Tabela 24 - Resumo do teste *Related-Samples Cochran's Q Test* para as variáveis *Planeamento Estratégico, Contabilidade de gestão e Gestão de risco*

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição das variáveis A empresa efetua planeamento estratégico?, Existe um sistema de contabilidade de gestão (interna, analítica)? e Existe um sistema de gestão de risco na sua empresa? é a mesma.	Related-Samples Cochran's Q Test	,004	Rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância = 0,05			

Fonte: Própria

<sup>31</sup> O teste, não paramétrico, *Related-Samples Cochran's Q* permite testar as diferenças entre três ou mais conjuntos combinados de frequências ou proporções, em que as variáveis terão de ser dicotómicas.

Face aos resultados do teste (Sig. = 0,004) a decisão é rejeitar a hipótese nula, ou seja para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística suficiente para afirmarmos que a distribuição das três variáveis seja a mesma.

Complementarmente, o gráfico 8 permite verificar que a frequência de empresas que responderam que efetuam gestão de risco é significativamente diferente das empresas que efetuam planeamento estratégico e que efetuam contabilidade de gestão.

A tabela 25 permite verificar de forma simples a percentagem de empresas que efetuam simultaneamente Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco, bem como a percentagem das que não efetuam nenhuma das três atividades e por último as que efetuam pelo menos uma das atividades (sem as fazerem todas).

Tabela 25- Frequência de empresas que efetuam Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco

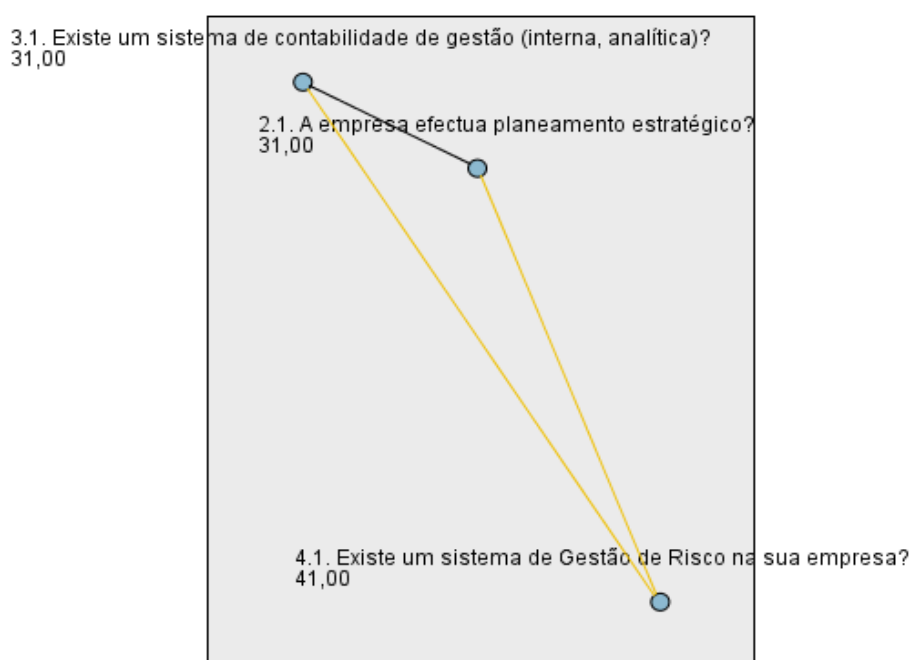
	Frequência	%
Fazem Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco	9	17,3
Não fazem nem Planeamento Estratégico, nem Contabilidade de Gestão, nem Gestão de Risco	25	48,1
Fazem pelo menos uma das atividades, sem as fazerem todas	18	34,6
Total	52	100,0

Fonte: Própria

Face aos resultados apresentados e ao teste desenvolvido pode concluir-se estatisticamente que apenas uma reduzida percentagem (17,3%) das empresas do concelho de Vila do Conde efetuam simultaneamente planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco, sendo também evidentes sinais de que as 3 variáveis em causa possuem distribuições de probabilidade diferentes (referido no gráfico 8)

Entretanto, para responder às hipóteses **H2**: As empresas do concelho de Vila do Conde efetuam gestão de risco e planeamento estratégico e **H3**: As empresas do concelho de Vila do Conde efetuam gestão de risco e contabilidade de gestão, foi efetuado o teste estatístico de *Pairwise Comparison*, em que são efetuadas as comparações, par a par, das variáveis (Planeamento estratégico,

Contabilidade de gestão e Gestão de risco). O gráfico 8 permite verificar os nós da comparação das variáveis, sendo que a reta a preto significa que não existem diferenças estatisticamente significativas, enquanto as linhas a amarelo correspondem a diferenças estatisticamente significativas.



Fonte: Própria

Gráfico 8 - Representação gráfica da comparação de Pairwise

Face aos resultados estatísticos apresentados no gráfico 8 e na tabela 26 para um nível de significância de 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja não existe relevância estatística de que se verifiquem as hipóteses H2 (as empresas não financeiras do concelho de Vila do Conde, com *e-mail*, efetuem gestão de risco e planeamento estratégico) e H3 (as empresas não financeiras do concelho de Vila do Conde, com *e-mail*, efetuem gestão de risco e contabilidade de gestão). Podemos, no entanto, afirmar que não existem diferenças estatisticamente significativas para o par das variáveis as empresas efetuem planeamento estratégico e contabilidade de gestão.

Tabela 26 - Resultado do Teste de *Pairwise Comparison* para as variáveis *Planeamento Estratégico e Contabilidade de Gestão; Planeamento Estratégico e Gestão de Risco; Contabilidade de Gestão e Gestão de risco*

Variável a Variável	Teste Estatístico	Erro Standard	Teste Estatístico Standard	Sig.	Adj. Sig.
A empresa efetua planeamento estratégico? Existe um sistema de contabilidade de gestão?	,000	,067	,000	1,000	1,000
A empresa efetua planeamento estratégico? Existe um sistema de gestão de risco na empresa?.	-,192	,067	-2,887	,004	,012
Existe um sistema de contabilidade de gestão? Existe um sistema de gestão de risco na empresa?	-,192	0,067	-2,887	,004	,012

Para um nível de significância = 0,05

Fonte: Própria

O cruzamento das variáveis *Planeamento estratégico e Gestão de Risco* (tabela 27) e *Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco* (tabela 28) permitem verificar que apenas 19,2% das empresas efetua *Planeamento Estratégico e Gestão de Risco* e apenas 17,3% das empresas efetua *Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco*.

Tabela 27 - Frequência das variáveis *Planeamento Estratégico e Gestão de Risco*

	Frequência	%
Fazem <i>Planeamento Estratégico e Gestão de Risco</i>	10	19,2
Não Fazem nem <i>Planeamento Estratégico</i> nem <i>Gestão de Risco</i>	30	57,7
Ou fazem <i>Planeamento Estratégico</i> ou fazem <i>Gestão de Risco</i>	12	23,1
Total	52	100,0

Fonte: Própria

Tabela 28 - Frequência das variáveis *Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco*

	Frequência	%
Fazem <i>Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco</i>	9	17,3
Não Fazem nem <i>Contabilidade de Gestão</i> nem <i>Gestão de Risco</i>	29	55,8
Ou fazem <i>Contabilidade de Gestão</i> ou fazem <i>Gestão de Risco</i>	14	26,9
Total	52	100,0

Fonte: Própria



**H4:** As empresas do concelho de Vila do Conde que efetuam planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco apresentam maior EBIT que as restantes empresas.

Como já observado na tabela 25, as empresas que efetuam planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco correspondem apenas a 17,3% das que responderam ao questionário.

Realizando o teste *Independent-Samples Mann-Whitney U*<sup>32</sup>, não rejeitamos a hipótese nula (tabela 29), ou seja para um nível de significância de 5%, a distribuição do EBIT é a mesma quer para as empresas que realizam planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco, quer para aquelas que não realizam planeamento estratégico, nem contabilidade de gestão, nem gestão de risco.

Tabela 29 - Resumo do teste *Independent-Samples Mann-Whitney U Test*

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição do EBIT (2010) é a mesma para as categorias do Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,0860	Não rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância de 0,05.			

Fonte: Própria

Face ao exposto<sup>33</sup>, rejeito a hipótese 4, ou seja as empresas do concelho de Vila do Conde que efetuam planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco não apresentam evidências estatísticas de possuírem maior EBIT que as que não fazem planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco. Contudo esta análise não permite estabelecer relações de causa e efeito entre estas variáveis, atendendo à escassez de dados e ausência de temporalidade nos mesmos, impedindo, assim, qualquer tipo de análise à eventual sequência temporal entre o assumir de uma pela gestão envolvendo aqueles três tipos de gestão e a respetiva melhoria ao longo do tempo do EBIT.

Contudo, procedendo à comparação simples da média do EBIT das empresas que efetuam Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão

<sup>32</sup> O teste, não paramétrico, *Independent-Samples Mann-Whitney* é utilizado para comparar as diferenças entre dois grupos independentes quando a variável dependente é ordinal ou contínua.

<sup>33</sup> Ver detalhes do teste no Anexo E – *Independent-Samples Mann-Whitney U Test* EBIT face a Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco

de Risco com as que não fazem nenhuma das três áreas de gestão podemos concluir que a média do EBIT é claramente superior, no caso de as empresas realizarem as 3 áreas da gestão, conforme tabela seguinte (embora não se possa desprezar o elevado valor do desvio padrão médio).

Tabela 30 – Comparação da média do EBIT das empresas que efetuam/não efetuam Planeamento estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco e o EBIT

Planeamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco		N	Média	Std. Error Média
EBIT (2010)	Sim	9	<b>50.555,44</b>	39.928,650
	Não	25	<b>-16.899,04</b>	20.505,390

Fonte: Própria

**Q.2 Quais as variáveis, do ambiente externo (PEST), que as empresas do concelho de Vila do Conde, consideram relevantes no planeamento estratégico?**

**H5:** No processo de planeamento estratégico a relevância das variáveis PEST é independente das categorias do grupo CAE.

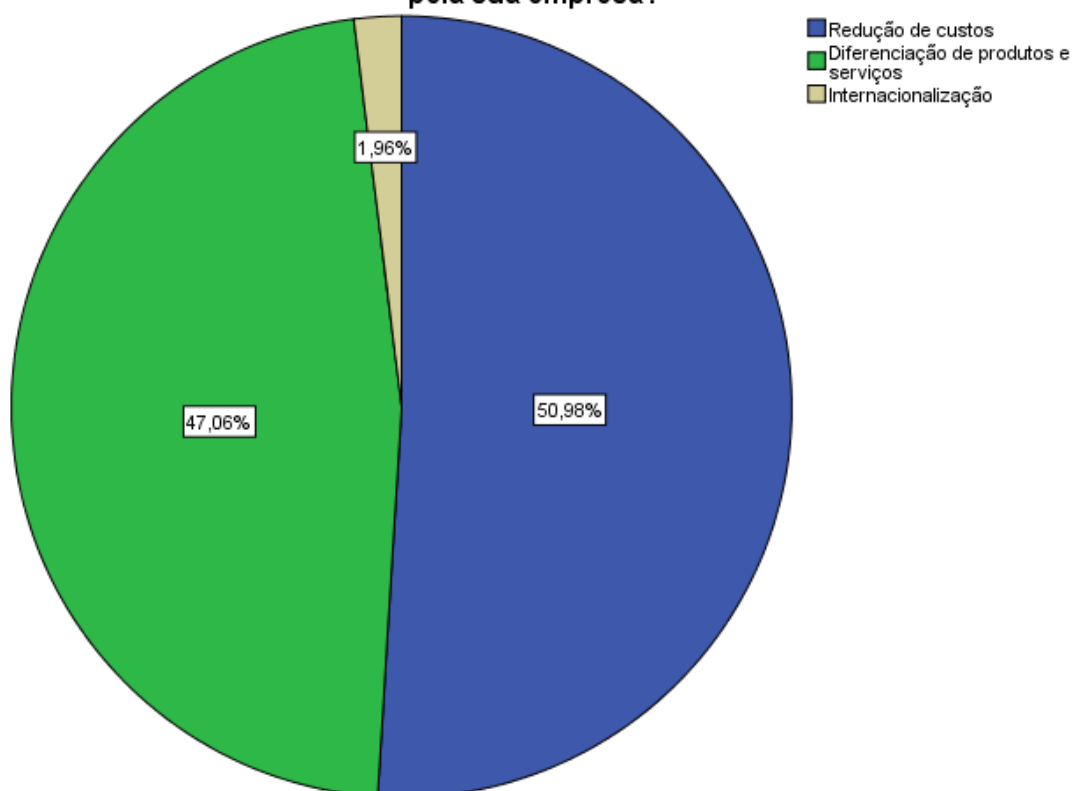
Realizando o teste *Independent-Samples Kurskal-Wallis*, para um nível de significância de 0,05 não rejeitamos a hipótese nula, ou seja a distribuição da relevância para cada uma das variáveis da análise PEST é a mesma para todos os grupos do CAE, à exceção da variável estabilidade política (cujo *Sig* < 0,05, conforme Anexo F – Resumo de Teste de hipóteses *Independent-Samples Kurskal-Wallis* das variáveis PEST com o grupo CAE).

**H6:** Não existe relação entre as variáveis PEST a analisar no processo de planeamento e a estratégia de crescimento da empresa.

De modo a verificar se as empresas responderam na mesma percentagem nas categorias (“*Redução de custos*”, “*Diferenciação de produtos e serviços*” e “*internacionalização*”) definidas para a questão 2.7 efetuou-se o teste *One-Sample Chi-Square Test*, em que H0 para este teste foi: as categorias da variável “estratégia

de crescimento adotada pela empresa” ocorrem com probabilidades iguais. Face aos resultados (Anexo G - One-Sample Chi-Square Test à variável estratégia de crescimento seguida pela empresa) rejeita-se a hipótese nula, ou seja as categorias da estratégia adotada pela empresa não ocorrem com probabilidades iguais, tendo-se observado que as respostas das empresas apontam para “*Redução de custos*” e “*Diferenciação de produtos e serviços*”, com 26 e 24 observações, conforme gráfico 9.

**2.7. Em termos gerais, como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa?**



Fonte: Própria

Gráfico 9 - Estratégia de crescimento adotada pela empresa

Efetuada o teste *Independent-Samples Kurskal-Wallis* constata-se que a distribuição para cada uma das variáveis da análise PEST é a mesma em todas as categorias da variável referente à estratégia de crescimento da empresa, para um nível de significância de 0,05, conforme Anexo I – Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kurskal-Wallis* das variáveis da análise PEST com a estratégia de crescimento da empresa.

Face a estes resultados rejeita-se H6, ou seja a relevância atribuída a cada uma das variáveis PEST não está relacionada com a estratégia de crescimento adotada pela empresa.

**H7:** A distribuição do EBIT é a mesma pelas diferentes estratégias de crescimento adotadas pela empresa.

Recorrendo ao *Independent-Samples Kruskal-Wallis Test*, definimos, conforme Tabela 31, H0: a distribuição do EBIT é a mesma para as diferentes categorias de estratégia de crescimento seguidas pela empresa.

Tabela 31 - Resumo do teste *Independent-Samples Kruskal-Wallis* para as variáveis EBIT e a estratégia de crescimento da empresa

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição do EBIT (2010) é a mesma para as diferentes categorias de estratégia de crescimento seguidas pela empresa	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,886	Não rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância igual a 0,05.			

Fonte: Própria

Com base no teste *Independent-Samples Kruskal-Wallis* para um nível de significância de 5% não rejeitamos a hipótese nula, ou seja a distribuição do EBIT é a mesma para as diferentes categorias de estratégia de crescimento seguidas pela empresa.

**H8:** Existe relação entre a relevância das variáveis PEST do processo de planeamento estratégico e os riscos a que as empresas estão expostas.

Efetuada o *Independent-Samples Kruskal-Wallis Test* para as variáveis da análise PEST (questões 2.2 a 2.5) com as variáveis da questão 4.13 (exposição da empresa face aos riscos no meio envolvente). Definimos para cada uma das variáveis da análise PEST a hipótese nula de que a distribuição é a mesma para cada um dos riscos indicados na questão 4.13.

Face aos resultados obtidos (Anexo J - Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kruskal-Wallis* das variáveis da análise PEST com a exposição da empresa face ao risco de Concorrência) destacamos que se rejeita a

hipótese nula, para um nível de significância de 5%, ou seja o resultado não é estatisticamente significativo de que a distribuição da variável “*Fiscalidade*” seja a mesma que a variável exposição da empresa face ao risco da “*Concorrência*”. Para as restantes variáveis da análise PEST face à exposição do risco de concorrência não rejeitamos a hipótese nula, ou seja a distribuição de cada uma das variáveis da análise PEST é a mesma que a da exposição da empresa ao risco da “*Concorrência*”.

Relativamente à análise dos resultados das variáveis da análise PEST, no contexto político-legal, podemos verificar que não rejeitamos a hipótese nula para as variáveis “*Legislação*” e “*Política económica*” face à exposição da empresa ao risco “*Legal*”, conforme Anexo K - Resumo do teste de hipóteses Independent-Samples Kurskal-Wallis das variáveis da análise PEST, contexto político-legal com a exposição da empresa face ao risco Legal. No que concerne à variável exposição da empresa ao risco “*Político*” apenas não rejeitamos a hipótese nula para a variável “*Legislação*”, conforme Anexo L - Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kurskal-Wallis* das variáveis da análise PEST, contexto político-legal com a exposição da empresa face ao risco Político. Em relação à variável da exposição da empresa ao risco de alterações no valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações de variáveis no mercado financeiro verificamos que, para um nível de significância de 5%, segue a mesma distribuição das variáveis do contexto económico: “*Inflação*”, “*Desemprego*”, “*Concorrência*” e “*Fusões/Aquisições*”, de acordo com o Anexo M. Relativamente à variável da exposição da empresa ao risco de disponibilidade de recursos financeiros constatamos, de acordo com o Anexo N que apenas rejeitamos a hipótese nula para a variável “*Mercado Financeiros*” da análise PEST, não rejeitando a hipótese nula para as restantes variáveis.

Podemos então concluir, face o exposto, que apenas algumas das variáveis da análise PEST seguem a mesma distribuição dos riscos a que as empresas estão expostas.

Em suma, relativamente à questão 2 podemos afirmar que a distribuição da relevância para cada uma das variáveis da análise PEST, à exceção da variável “*Política*”, é a mesma para todos os grupos do CAE. Que a relevância atribuída a cada uma das variáveis PEST não está relacionada com a estratégia de crescimento adotada pela empresa. Que a distribuição do EBIT não depende da estratégia de crescimento adotada pela empresa. Que a distribuição de cada uma das variáveis

da análise PEST, à exceção da variável “Fiscalidade” é a mesma que a da exposição da empresa ao risco da “Concorrência”.

### Q.3 As empresas do concelho de Vila do Conde utilizam a Contabilidade de Gestão como fonte de informação?

**H9:** As empresas do concelho de Vila do Conde utilizam a Contabilidade de Gestão para fornecer indicadores para a gestão de risco.

Realizando o teste binomial e definindo  $H_0: p$  (da Contabilidade de Gestão fornecer indicadores para a Gestão de Risco) = 0,5 e  $H_1: p$  (da Contabilidade de Gestão fornecer indicadores para a Gestão de Risco)  $\neq$  0,5 e em que  $p$  significa a probabilidade.

Tabela 32 - Teste Binomial - Contabilidade de Gestão fornece indicadores para a gestão de risco

	Categoria	N	Observação Prob.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
3.3. A sua empresa recorre à contabilidade de gestão para Fornecer indicadores p/ a Gestão de Risco?	Não	12	,60	,50	,503
	<b>Sim</b>	<b>8</b>	,40		
Total		20	1,00		

Fonte: Própria

Os resultados da tabela 32 mostram que a percentagem observada de empresas que não recorre à contabilidade de gestão para obter indicadores para a gestão de risco é 60%, portanto superior ao número de empresas que recorrem à contabilidade de gestão para obter indicadores para a gestão de risco (40%). Dado que o nível de significância exato do teste é 0,503, não rejeitamos  $H_0$ , ou seja a probabilidade da empresa recorrer à contabilidade de gestão para fornecer indicadores para a gestão de risco é de 50%, para um nível de significância de 5%.

De referir que apenas 9 empresas efetuam contabilidade de gestão e gestão de risco (tabela 28), pelo que se compreende que o número de empresas que responderam “*Não*” tenha sido superior.

Concluimos que as empresas que efetuarem contabilidade de gestão e gestão de risco, recorrem à contabilidade de gestão para obter indicadores para a gestão de risco.

**H10:** A maioria das empresas do concelho de Vila do Conde utiliza a Contabilidade de Gestão para a tomada de decisões.

De acordo com o gráfico 1 verificamos que apenas cerca de 40% das empresas efetua contabilidade de gestão, pelo que a resposta a esta questão é maioria das empresas do concelho de Vila do Conde não utiliza a Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão.

No entanto torna-se pertinente averiguar se das empresas que efetuam contabilidade de gestão, se recorrem dela para a tomada de decisão. Para efetuar essa análise recorreu-se às respostas à questão 3.5. A tabela 33 apresenta a análise descritiva do contributo da contabilidade de gestão para a tomada de decisão.

Tabela 33 - Análise descritiva do contributo da contabilidade de gestão para a tomada de decisão

3.5. Indique o grau em que a Contabilidade de Gestão é utilizado para os seguintes tipos de tomada de decisão:	N	Min.	Máx	Med	D. P.	Skewness		Kurtosis	
							Std. Error		Std. Error
1. Estabelecer o nível de output e de produção	20	1	5	2,90	1,210	-,385	,512	-,783	,992
2. Subcontratar ou não	20	1	5	2,65	1,182	-,080	,512	-,653	,992
3. Manter ou desativar uma linha de produção	19	1	4	2,47	1,124	-,058	,524	-1,338	1,014
4. Fixação de preços	21	1	5	3,19	1,209	-,589	,501	-,412	,972
5. Análise da rendibilidade dos clientes e dos produtos	21	1	5	3,43	1,207	-,946	,501	,430	,972
6. Melhoria dos processos	21	1	5	3,52	1,123	-1,001	,501	,804	,972
7. Gestão e redução dos custos	21	2	5	3,81	1,078	-,643	,501	-,717	,972
8. Medidas de desempenho	20	2	5	3,50	1,000	-,175	,512	-,921	,992

N – observações; Min = Mínimo; Máx.= Máximo; Med = Média; D.P. = Desvio Padrão; Std. Error = Erro padrão

Fonte: Própria

Os resultados (Anexo H - One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test para o contributo da contabilidade de gestão para a tomada de decisão) permitem verificar que o menor contributo da contabilidade de gestão para a tomada de decisão

corresponde à decisão de manter ou desativar uma linha de produção ( $p\text{-value} = 0,392$ ). Por outro lado, a contabilidade de gestão contribui significativamente para a tomada de decisão no que concerne à gestão e redução dos custos ( $p\text{-value} = 0,067$ ).

**H11:** As empresas do concelho de Vila do Conde que utilizam a Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão de gestão e redução dos custos apresentam melhor EBIT que as que não utilizam.

Uma vez que as empresas inquiridas referiram que a contabilidade de gestão contribui significativamente para a tomada de decisões acerca da gestão e redução dos custos pretende-se verificar se a distribuição do EBIT varia em função da contribuição desta variável.

Tabela 34 – Resultado do Independent-Samples Kruskal-Wallis Test das variáveis EBIT e a contribuição da Contabilidade de gestão para a tomada de decisão de gestão e redução de custos

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição do EBIT (2010) é a mesma para as categorias do grau em que a Contabilidade de gestão é utilizada para a tomada de decisão de gestão e redução dos custos	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,201	Não rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância de 0,05.			

Fonte: Própria

Face aos resultados apresentados na tabela 34 e no gráfico 10 deveremos não rejeitar a hipótese nula, ou seja, para um nível de confiança de 95% podemos afirmar que a distribuição do EBIT é a mesma para as categorias da contribuição da contabilidade de gestão para a tomada de decisão de gestão e redução de custos.



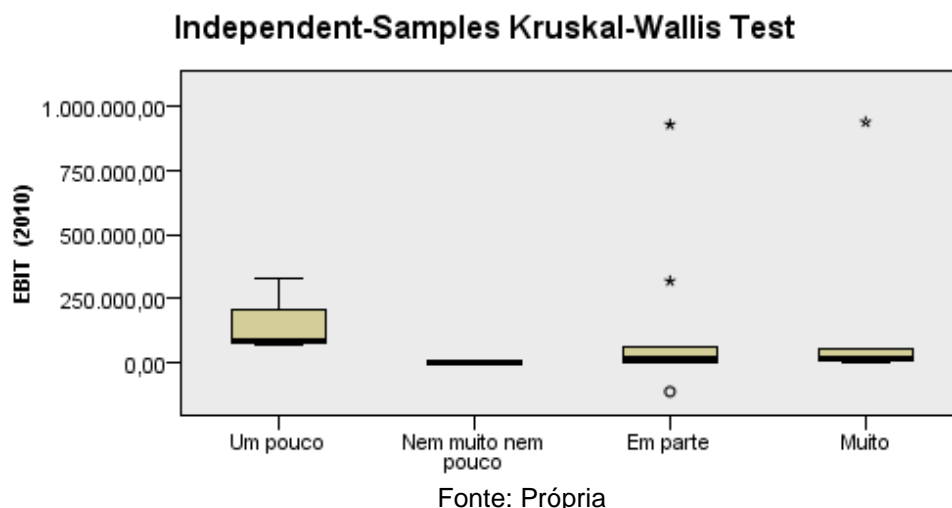


Gráfico 10 - EBIT das empresas face à utilização da Contabilidade de gestão para a tomada de decisão de gestão e redução dos custos

No entanto, fazendo a comparação das médias, de acordo com a tabela 35 podemos afirmar que as empresas que referem que consideram em parte ou muito o grau de utilização da contabilidade de gestão para a tomada de decisão de gestão e redução custos apresentam EBIT superior às que não utilizam ou utilizam pouca informação da contabilidade de gestão (desvio padrão de 109.615,31 para as empresas que utilizam pouco ou nada, e 338.936,48 para as que utilizam parte ou muito).

Tabela 35 - Comparação da média do EBIT das empresas que utilizam a Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão de gestão e redução de custos com as que não utilizam

Utilização Contabilidade de gestão para a tomada de decisão de gestão e redução de custos		Média	Std. Error Mean
EBIT (2010)	Pouco ou nada	<b>9.699,37</b>	18.528,369
	Parte ou muito	<b>162.378,07</b>	90.584,586

Fonte: Própria

## CONCLUSÃO

A gestão de risco tem merecido, cada vez mais, interesse por parte dos gestores e reguladores, uma vez que contribui para aumentar a confiança entre os agentes económicos. De modo a rentabilizar os custos da organização é de todo o interesse que existam sinergias entre três áreas da gestão: gestão de risco, planeamento estratégico e contabilidade de gestão. A contabilidade de gestão é uma fonte de informação importantíssima para os gestores para a tomada de decisões financeiras e económicas, que ao longo de vários anos, tem sofrido várias transformações devido às mudanças no meio envolvente a diversos níveis: tecnologia, informação, agressividade e competitividade do mercado. Paralelamente o planeamento estratégico é fundamental para a empresa obter vantagem competitiva e, cada vez mais, os gestores se focam na estratégia da empresa, sendo a gestão de risco e a contabilidade de gestão ferramentas fundamentais para a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

Com base no estudo de questionário realizado a uma amostra das empresas do concelho de Vila do Conde com endereço de correio eletrónico concluiu-se que cerca de 40% das empresas em estudo efetuam planeamento estratégico, 40% dispõem de contabilidade de gestão e apenas 21% efetuam gestão de risco.

Das empresas que efetuam planeamento estratégico, foram considerados como fatores mais importantes (na análise PEST): no contexto económico o fator “concorrência”; no contexto político-legal foi apontado o fator “fiscalidade”; no ambiente sócio cultural o fator “comportamento do consumidor” e ainda no contexto tecnológica foi destacado o fator “ processos e métodos produtivos”. Quanto à caracterização das 5 forças de Porter, as referidas empresas, atribuíram maior importância ao “nível de competição no setor”. Quanto à principal estratégia alegadamente seguida pelas empresas em estudo a “redução de custos” foi a mais apontada.

Das empresas em estudo que efetuam Contabilidade de Gestão, as mesmas indicaram (maioritariamente) que o responsável pela contabilidade de gestão é um contabilista externo. Consideraram ainda que Contabilidade de Gestão contribui para fortalecer os sistemas de informação e de controlo de gestão, fornecendo informação adequada para a definição dos custos. As empresas do concelho de Vila do Conde adotam sobretudo técnicas tradicionais de Contabilidade de Gestão, especialmente a análise de desvio de orçamentos. A principal razão que é apontada

para a não implementação da contabilidade de gestão são os custos de implementação.

Das empresas em estudo que apresentam gestão de risco as mesmas referiram como principal responsável por aquela função o gerente da empresa. Consideraram ainda a Gestão de Risco contribui para diversas funções da empresa. Quanto à exposição das empresas aos riscos do meio envolvente o principal risco apontado é o risco de concorrência e no que concerne aos riscos do processo referiram os riscos financeiros. Quanto à principal razão que é apontada para a não implementação da Gestão de Risco são os altos custos de implementação.

Concluimos ainda que a média do EBIT das empresas que efetuam planeamento estratégico, contabilidade de gestão e gestão de risco é superior às que não fazem planeamento estratégico, contabilidade de gestão nem gestão de risco. Observou-se ainda que a distribuição da relevância para cada uma das variáveis da análise PEST é a mesma para todos os grupos do CAE, à exceção da variável estabilidade política e que a relevância atribuída a cada uma das variáveis PEST não está relacionada com a estratégia de crescimento adotada pela empresa.

Podemos ainda concluir que as empresas que efetuaram contabilidade de gestão e gestão de risco, recorrem à contabilidade de gestão para obter indicadores para a gestão de risco. Também se observa que a contabilidade de gestão contribui significativamente para a tomada de decisão no que concerne à gestão e redução dos custos e que as empresas que consideram em parte ou muito o grau de utilização da contabilidade de gestão para a tomada de decisão de gestão e redução de custos apresentam EBIT superior às que não utilizam ou utilizam pouca informação da contabilidade de gestão para a gestão de risco.

O presente estudo empírico apresenta algumas limitações que condicionam a interpretação dos resultados obtidos e sugerem algumas reservas nas conclusões finais; entre esses casos destacam-se: a não total representatividade da amostra em relação à distribuição (por diferentes atividades económicas) das empresas do concelho de Vila do Conde; bem como o facto de que a função e responsabilidade da pessoa que respondeu às questões dos inquéritos ser algo diversificada (fruto do contato telefónico verifiquei que o inquérito foi preenchido pelo gerente, ou pelo departamento financeiro, ou pelo contabilista) razão pela qual se admite poder ter havido alguma dificuldade em responder a uma determinada parte dos inquéritos de cariz mais técnico e mais específica em certas áreas da gestão.

Por fim, note-se que ainda há muito para explicar nesta área, e um dos benefícios deste estudo é permitir recolher algumas recomendações para investigações futuras, nomeadamente: estudos que possibilitem a articulação entre as respostas do inquérito e o acesso a bases de dados económico-financeiras de empresas, permitindo assim a aplicação de análise de regressão no estudo das relações entre certas variáveis de performance económico-financeira e a articulação da contabilidade de gestão, planeamento estratégico e gestão do risco; Expandir o universo das empresas inquiridos a todo o país; criar novas vagas do estudo de forma a permitir a criação de bases de dados em painel, possibilitando então o estudo de influências temporais e de influências do tipo *cross-section* sobre a relação entre a articulação das referidas 3 áreas de gestão e a performance empresarial; Desenvolver modelo que permita identificar as principais variáveis dependentes do EBIT e nele incluir como determinantes a utilização pelas empresas de componentes de gestão de risco, de planeamento estratégico ou de contabilidade de gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEITÃO, João; ROBERTO, José, junho 2009. **O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME**. GES – Comunicações - Em Congressos Científicos Internacionais. Repositório da Universidade de Évora.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, **Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk**, 2001.

BATTEN, Jonathan; WAN, Victor - Foreign Exchange Risk Management Practices And Products Used By Australian Firms. **Journal Of International Business Studies**. ISSN 0047-2506. Volume 24, nº 3 (1993), p 557-573.

BEASLEY, Mark.; PAGACH, Don; WARR, Richard - Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. **Journal of Accounting, Auditing and Finance**. ISSN 0148-558X. Volume 23, nº. 3 (2008), p. 311-332.

BEJA, Rui, - **Risk Management: Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos do Negócio**. Áreas Editora, 2004. ISBN 9789728472696.

BERK, Ales; PETERLIN, Jozko; COK, Mitja. - Corporate Risk Management in Slovenian Firms, **Managing Global Transitions**. ISSN 15816311. Volume 7, nº 3 (2009), p. 281- 306

BRITO, Osias - **Gestão de Riscos – Uma abordagem Orientada a Riscos Operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007. ISBN 9788502099883.

CANUTO, Otaviano; JÚNIOR, Reynaldo R. Ferreira - **Assimetrias de informação e ciclos econômicos: Stiglitz é keynesiano?** Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 73 (1999)

CASTRO, Luís de Diez; MASCAREÑAS, Juan – **Ingeniería Financiera – La gestion en los mercados financeiros internacionales**. Madrid: McGraw-Hill, 1991. ISBN 9788448118549

CHIAVENATO, Idalberto. - **Introdução à teoria geral da Administração**. 4ª edição. São Paulo: Makron Books, 1993. ISBN: 0-07-450068-6.

CLARKE, C.J.; VARMA, S. - Strategic risk management: The new competitive edge. **Long Range Planning**, ISSN 0024-6301. Volume 32, número 4 (1999), p.414-424.

DEBEAUVAIS, Maurice; SINNAH, Yvon - **La Gestion Globale du Risque de Change**. 2ª edição. Paris: edit. Economica, 1992. ISBN 978-2717823530.

DELOACH, James W.; TEMPLE, Nick - **Enterprise - Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000. ISBN 978-0273644149.

DOHERTY, N. - **Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Managing Corporate Risk**. Editor: McGraw-Hill, 2000. ISBN 0-07-135861-7.

DUNCAN, R. B. - The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: Kilman, R. H.; Pondy, L.; R.; Slevin, D. P. **The management of organization design: strategies and implementation**. Volume 1. New York: University of Pittsburgh, 1974. P.167-188. ISBN 9780444001887.

FINCH, Byron J. - Customer expectations in online auction environments: An exploratory study of customer feedback and risk. **Journal of Operations Management**. ISSN 0272-6963. Volume 25, nº. 5 (August, 2007) p. 985-997.

FRAGNIÈRE, Emmanuel; GONDZIO, J; YANG, X. - Operations risk management by optimally planning the qualified workforce capacity. **European Journal of Operational Research**. ISSN 0377-2217. 16 April 2010, Volume 202, nº. 2 (2010), p.518-527.

FRANCE, Debra Ricker ; LEAHY, Marilyn ; PARSONS, Mary - Attracting, developing and retaining talent. (W.L. Gore & Associates Inc.) (Company overview). **Research technology management**. ISSN 0895-6308. Volume 52, nº 6 (2009) p. 33.

GALBRAITH JR. - Organization design: an information processing view. **Interfaces**. ISSN 0092-2102. Volume 4, nº 3: (1974) p. 28-36.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. - Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. **Academy of Management Review**. ISSN 0363-7425. Volume. 9, nº 2 (1984), p193-206.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. - **Gestão de Custos: Contabilidade e controle**. Pioneira Thomson Learning, 2001. ISBN 9788522102464.

HEDLEY, Timothy P.; COHEN, Cassandra C. – Structuring an effective risk management program.(FRAUD). **Financial Executive**. ISSN 0895-4186. Volume 26, nº 6 (July/August, 2010), p.49-51.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R.E. - **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008. ISBN 9788522105205.

HODGKINSON, Robert; - Financial reporting of risk - proposals for a statement of risk Business, **Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)**. Financial reporting committee. Steering group.1997.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. - **Strategy formulation: Analytical concepts**, West Publishing Company, 1978. ISBN 9780829902136.

HOYT, Robert E; LIEBENBERG, Andre P. - The value of enterprise risk management. **The Journal of risk and insurance**. ISSN 0022-4367. Volume 78, nº. 4 (December, 2011), p. 795-822.

JAUCH, L.R.; GLUECK, W.F - **Business Policy and Strategic Management**, 5ª edição. McGraw-Hill, 1988. ISBN 9780703223470.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. - Theory of the Firm: Manageril Behavior, agency costs and ownership structure – **Journal of Financial Economics**. ISSN 0304-405X. Volume 3, nº. 4. (October, 1976), p. 305-360.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. - **Relevance Lost: The rise and fall of Management Accounting**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1987. ISBN: 0-87584-254-2.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard - **Exploring Corporate Strategy**, 8ª edição. FT Prentice Hall Financial Times, England, 2010. ISBN: 978-0-273-71192-6.

JORGE, Maria João da Silva; AUGUSTO, Mário António Gomes. Financial risk exposures and risk management: evidence from european nonfinancial firms. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**. ISSN 1518-6776. Volume 12, número 5 (2011), p. 68-97.

KAPLAN, Robert S - One Cost System Isn't Enough. **Harvard Business Review**. ISSN 0017-8012. Volume 66, nº. 1 (january, 1988), p. 61-66.

KOTLER, Philip - **Marketing Essencial**. 2ª edição. Pearson Editora, 2004. ISBN 9788587918727.

LAFUENTE, A. M. G. -. **Nuevas Estrategias para el Analisis Financiero**, Editorial Ariel, 2001. ISBN 84-344-2178-9.

LAM, Alice – **The Oxford Handbook of Innovation**. Fagerberg, J., Mowery, D. & Richard, N. (eds.). Oxford University Press (2004), p. 115-147.

LAYTON, Mark; FUNSTON, Rick - The risk intelligent enterprise: ERM done right. **Deloitte & Touche LLP** (2006) p. 1-12.

MARCH, J. G.; Simon, Herbert – **Organizations**. New York: John Wile & Sons, 1958.

MARSHALL, Christopher - **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Qualitymark, 2002. ISBN 9788573033571.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lilian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria - Governança empresarial, riscos e controles internos; a emergência de um novo



modelo de controladoria. **Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 34, jan./abr 2004.

MCSHANE, Michael; NAIR, Anil; RUSTAMBEKOV, Elzotbek - Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? **Journal of Accounting, Auditing & Finance**. ISSN 0148-558X. Volume 26, nº. 4 (setembro, 2011), p. 641-658.

METZGER, Michael B. - The ten commandments of legal risk management. **Business Horizons**. ISSN 0007-6813. Volume 51, nº 1 (2008), p. 13-19.

MEYER, Marius; ROODT, Gert; ROBBINS, Michael - Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. **South African Journal of Human Resource Management**. . ISSN 1683-7584. Volume 9, nº. 1 (2011), p. 1-12.

MICHELI, P; MURA, M.; AGLIATI, M. - Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. **International Journal of Operations and Production Management**. ISSN 0144-3577. September 2011, Volume 31, nº 10, p.1115-1139.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. - Innovation is Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**. ISSN 0143-2095. Volume 3, nº 1 (january-march, 1982), p. 1-25.

MILLER, Kent D. - Economic Exposure and Integrated Risk Management, **Strategic Management Journal**. ISSN: 0143-2095. Volume 19, nº 5 (may 1998), p. 497-514.

MODIGLIANI, Franco; MILLER, Merton, 1958. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. **The American Economic Review**. ISSN 0002-8282. Volume 48, nº 3 (1958), p. 261-298.

MOREAU, Frank. **Compreender e Gerir os Riscos**. Bertrand Editora, 2003. ISBN 978-972-2512-88-6. p.255-273.

NETO, P. J. Steiner - **A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório**. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1998. Tese de doutorado.

NOGUEIRA, Nuno. A gestão de risco no processo de planeamento estratégico. **Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas**. ISSN 1645-9237. Número 93, Dezembro de 2007, p. 51-55.

OXELHEIM, Lars; WIHLBORG, Clas - **Exchange rate-related exposures in a macroeconomic perspective**. S. J. Khoury and A. Ghosh (eds.), Recent Developments in International Banking and Finance, volume nº. 1. Lexington Books, Lexington, MA. 1987. p. 87–102.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2004. ISBN 8522438781.

PORTER, Michael E. - How competitive forces shape strategy. **Harvard business Review**. ISSN 0017-8012. Volume 57, nº 2 (Mar/Apr 1979), p. 137-145.

PORTER, Michael E. - **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. ISBN 978-8570015587.

RAN, Luís Costa; VILALTA, Montserrat Font – **Nuevos instrumentos financieros en la estrategia empresarial**. 2ª edição. Malaga, ESIC, 1992. ISBN 9788473560757.

ROSS, Stephen - The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, **American Economic Review**. ISSN 0002-8282. Volume 63, nº 2 (may-1973), p. 134-139.

SALANT, Priscilla; DILLMAN, Don A. - **How to conduct your own survey**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994. ISBN 978-0-471-01273-3.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos - **Gestão de Riscos Empresariais**. São Paulo: Novo Século (OSASCO), 2002. ISBN 8588916258.

SCANDIZZO, Sergio - Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. **Economic Notes**. ISSN 0391-5026. Volume 34, nº. 2 (July-2005), p. 231-256.

SHAH, Rachna; WARD, Peter T. - Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. **Journal of Operations Management**. ISSN 0272-6963. Volume 21, nº. 2 (March-2003), p. 129-149.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. - **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. New York: The Free Press, 1993. ISBN 978-1439150368.

SILVEIRA, A. Di Miceli da; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. B. - Crítica à Teoria dos *Stakeholders* como função-objetivo Corporativa, **Tutorial – Finanças**. Cadernos de pesquisas em Administração. Volume 1, nº. 1 (Janeiro/Março-2005), p. 33-42.

SIMMONDS, K. - Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. **Accounting and Business Research**. ISSN 0001-4788. Volume 12, nº 47 (1982), p. 206-214.

SIMON, Jeffrey D., - Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects. **Columbia Journal of World Business**. ISSN 0022-5428. Volume 17, nº. 3 (Fall, 1982), p. 62-70.

SMITH, Clifford W.; STULZ, René M. - The Determinants of Firm's Hedging policies, **The Journal of Financial and Quantitative Analysis**. ISSN 0022-1090. Volume 20, nº 4 (December 1985), p. 391-405.

SMITH, Malcolm - **Strategic Management Accounting: Issues and Cases**. LexisNexis Butterworths, 1995. ISBN 9780409309799.

SMITHSON, Charles; SIMKINS, Betty - Does Risk Management Add Value? A Survey of the Evidence. **Journal of Applied Corporate Finance**. ISSN 1745-6622. Volume 17, nº. 3 (june 2005), p. 8-17.

SODHI, MmanMohan S.; SON, Byung-Gak; TANG, Christopher S. – Researchers`Prespectives on Supply Chain Risk Management. **Production & Operations Management**. California. ISSN 1059-1478. Volume 21, nº 1 (2012), p. 1-13.

STULZ, René M. - Rethinking Risk Management. **Journal of Applied Corporate finance**. ISSN 1936-8216. Volume 9, n. 3 (Fall 1996), p. 8-25.

SUÁREZ, Andrés S. - **Decisiones Óptimas de inversión y financiación em la Empresa**, Ed. Pirámide, Madrid, 1977. ISBN 9788436818994.

SUBHANI, Muhammad Imtiaz; OSMAN, Amber - The Essence of Enterprise Risk Management in Today's Business Enterprises in Developed and Developing Nations. **European Journal of Social Science**. ISSN 1536-7290. Volume 25, nº 4 (november 2011), p 515-524.

SUNDARAM, Anant K.; INKPEN, Andrew C - The Corporate Objective Revisited. **Organization Science**. ISSN 1047-7039. Volume 15, nº 3 (May-June 2004), p. 350-363.

TABAK, Filiz; BARR, Steve H. - Propensity to adopt technological innovations: the impact of personal characteristics and organizational context. **Journal Of Engineering And Technology Management**. ISSN 0923-4748. Volume 16, nº 3-4 (1999), p. 247-270.

THOMAS, James A.; MCDANIEL, Ruben R. - Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams. **Academy of Management Journal**. ISSN 0001-4273. Volume 33, nº 2 (1990), p. 286-306.

VERBANO, Chiara; VENTURINI, Karen – Development paths of risk management: approaches, methods and fields of application. **Journal of risk research**. ISSN 1366-9877. Volume 14, nº. 5 (May, 2011), p. 519-550.

VINELLA, Peter - A Foundation for KPI and KRI. **Operational risk & regulation**. (november, 2004).

WALSH, Chris - Principles of value added tax risk management. **Tax Executive**. ISSN 0040-0025. Volume 63, nº. 3 (May-June, 2011), p.147-149.

WILSON-GRAU, Ricardo - The Risk Approach to Strategic Management in Development NGOs. **Development in Practice**. ISSN 0961-4524. Volume 13, nº 5 (november, 2003), p. 533-536.

WRIGHT, Ben; WILLIAMS, Chris; GARLAND, Anne - Using the Five Areas cognitive-behavioural therapy model with psychiatric patients. **Advances in Psychiatric Treatment**. ISSN: 1355-5146. Volume 8, nº 4 (july, 2002), p.307-315. ISSN1750-956.

#### **Relatórios e contas e Relatórios de Governo de Sociedades:**

Relatório de Governo da Sociedade da PT (2011, pg. 58).

Relatório de Governo da Sociedade Jerónimo Marques (2011, pg. 28 - 31).

Relatório e Contas da Zon (2012, pg. 28 - 29).

Relatório e Contas da Mota Engil (2012, pg. 51 - 53).

Relatório e Contas da Galp Energia (2012, pg. 145 - 147).

Relatório e Contas da Sonae (2012, pg. 26 – 34).

Relatório e Contas da Efacec (2012, pg. 33).

## Webgrafia

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Enterprise Risk Management — Integrated Framework, 2004. Disponível em, [www.coso.org/guidance](http://www.coso.org/guidance). Acesso em 05 de maio de 2011.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, 2007. Disponível em, [www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf). Acesso em 05 de maio de 2011.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Internal Control – Integrated framework, 1992. Disponível em [www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf). Acesso em 05 de maio de 2011.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). *Embracing Enterprise Risk Management: Practice Approaches for Getting Started* 2011. Disponível em, [www.coso.org/documents/EmbracingERM-GettingStartedforWebPostingDec110\\_000.pdf](http://www.coso.org/documents/EmbracingERM-GettingStartedforWebPostingDec110_000.pdf). Acesso em 20 de fevereiro de 2012.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). *Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management - How Key Risk Indicators Can Sharpen Focus on Emerging Risk*, 2010. Disponível em, [http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull-FINALforWebPostingDec110\\_000.pdf](http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull-FINALforWebPostingDec110_000.pdf). Acesso em 20 de fevereiro de 2012.

ISO (International Organization of Standardization). ISO 31000. Disponível em, [www.iso.org](http://www.iso.org). Acesso em 8 de novembro de 2012.

## ANEXOS

## ANEXO A - Questionário

Gestão de Risco: articulação com o Planeamento Estratégico e a Contabilidade de Gestão

### Gestão de Risco: articulação com o Planeamento Estratégico e a Contabilidade de Gestão

Ex.mo(s) Sr.(s)

Att. Responsáveis pela Gestão de Risco/ Contabilidade de Gestão/ Planeamento Estratégico

Chamo-me Carolina Campos e estou a trabalhar na dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão sob a supervisão do Drº Armando Silva.

Trata-se de um trabalho de investigação que visa colmatar algumas lacunas existentes na área de investigação da gestão em Portugal.

Pretende-se apurar o comportamento do tecido empresarial, no concelho de Vila do Conde, em termos da articulação da gestão de risco com a contabilidade de gestão e o planeamento estratégico e analisar o seu impacto nos resultados das empresas. Para atingirmos os objectivos propostos para este projecto, são necessárias informações que neste momento não dispomos. Assim, optou-se pela elaboração deste questionário, cujo preenchimento é fundamental para atingir os objectivos propostos.

Acrescento que será garantida a total confidencialidade dos dados fornecidos e que as respostas apenas se destinam a tratamento estatístico.

Aproveito, desde já, para agradecer a vossa atenção e disponibilidade, e solicito o preenchimento do referido questionário.

\*Obrigatório

#### 1.1. Qual a forma jurídica da empresa? \*

- 1. Sociedade anónima
- 2. Sociedade por quotas
- 3. Cooperativa
- 4. Empresa em nome individual
- Outra:

#### 1.2 Número médio de trabalhadores ao serviço da empresa no último ano? \*

- 1. Até 5
- 2. De 6 a 20
- 3. De 21 a 50
- 4. De 51 a 100
- 5. De 101 a 500
- 6. Mais de 500

#### 1.3 Na sua empresa considera os níveis



	Fraca 1	2	3	4	5 Boa
1 Nível vertical (entre chefias e colaboradores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Nível horizontal (entre departamentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**1.5 Como caracteriza o trabalho de equipa na sua empresa? \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

**1.6 Como caracteriza o responsável principal da empresa na sua atitude face ao risco? \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Avessa ao risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Propensa ao risco

**2.1. A empresa efectua planeamento estratégico? \***

- Sim  
 Não

**2.2. No processo de planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis? \***

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
1. Crescimento económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Inflação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mercados financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Desemprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Fusões/aquisições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.3. No processo de planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis? \***

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
1. Estabilidade política	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Legislação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Política económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
4. Regulamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Fiscalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.4. No processo de planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise das seguintes variáveis? \***

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
1. Mercado de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Comportamento do consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Conflitualidade social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ativismo sindical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Influência de grupos sociais, étnicos e religiosos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.5. No processo de planeamento, considera relevante na análise tecnológica da envolvente externa as seguintes variáveis? \***

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
1. Inovação e desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Processos e métodos produtivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Know-how científico e tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Infra-estruturas científicas e tecnológicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.6 Como caracteriza as seguintes forças e elementos no setor de atividade da sua empresa? \***

	Pouco ou nenhum 1	2	3	4	5 Muito elevado
1. Nível de Competição no setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ameaça de entradas de novas empresas no setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ameaça de aparecimento de produtos substitutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Poder negocial de Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pouco ou nenhum 1	2	3	4	5 Muito elevado
5. Poder negocial de Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.7. Em termos gerais, como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa? \***

- 1. Redução de custos
- 2. Diferenciação de produtos e serviços
- 3. Internacionalização
- Outra:

**3.1. Existe um sistema de contabilidade de gestão (interna, analítica)? \***

- Sim passe p.f. para a questão 3.2
- Não passe p.f. para a questão 3.7

**3.2. Quem é o responsável pelas actividades de contabilidade de gestão da empresa?**

- 1. Departamento de contabilidade de gestão
- 2. Departamento de contabilidade geral
- 3. Contabilista externo
- 4. Gerente
- Outra:

**3.3. A sua empresa recorre à contabilidade de gestão para as funções seguintes:**

- 1. Elaborar a demonstração de resultados por funções
- 2. Apurar o custo dos produtos e/ou fixar os preços de venda
- 3. Apurar indicadores de rentabilidade
- 4. Tomar decisões
- 5. Fortalecer os sistemas de informação e de controlo de gestão
- 6. Avaliar o desempenho dos colaboradores
- 7. Elaborar orçamentos
- 8. Fornecer indicadores para a gestão de risco
- Outra:

**3.4. Das técnicas abaixo referidas indique as seguidas pela sua empresa.**

	Pouco ou nenhum 1	2	3	4	5 Muito
1. Técnicas de custeio dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Análise de desvio dos orçamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pouco ou nenhum 1	2	3	4	5 Muito
3. Painel de indicadores (i.e., tableau de bord)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Rendibilidade do ativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Quadro de comando integral (i.e., Balanced Scorecard)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Custeio baseado nas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Custeio do ciclo de vida do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3.5. Indique o grau em que a Contabilidade de Gestão é utilizado para os seguintes tipos de tomada de decisão.**

	Pouco ou nenhum 1	2	3	4	5 Muito elevado
1. Estabelecer o nível de output e de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Subcontratar ou não	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Manter ou desativar uma linha de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Fixação de preços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Análise da rendibilidade dos clientes e dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Melhoria dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gestão e redução dos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Medidas de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3.6. Considera que a contabilidade de gestão na sua empresa fornece informação inadequada/adequada para as funções seguintes:**

Responda e avance para a 4.1

	Inadequada 1	2	3	4	5 Adequada
1. Definição dos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Definição e monitorização de estratégias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Fixação dos preços dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Inadequada 1	2	3	4	5 Adequada
5. Avaliação de desempenho dos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Identificação, avaliação e gestão de riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3.7. Quais os motivos que justificam a não implementação da Contabilidade de Gestão na sua empresa?**

- 1. Nunca ouvi falar
- 2. Altos custos de implementação
- 3. Complexidade da implementação
- 4. Falta de conhecimento acerca de como implementar
- 5. A gestão de topo não estava interessada
- 6. Não tem recursos suficientes
- 7. Cultura da empresa
- Outra: \_\_\_\_\_

**4.1. Existe um sistema de Gestão de Risco na sua empresa? \***

- 1. Sim passe p.f. para a questão 4.2
- 2. Não passe p.f. para a questão 4.9

**4.2. Quem é o principal responsável pelas actividades de gestão de risco da sua empresa?**

- 1. Departamento de contabilidade de gestão
- 2. Departamento de contabilidade geral
- 3. Contabilista externo
- 4. Gerente
- 5. Departamento de Auditoria
- 6. Departamento de Gestão de Risco
- Outra: \_\_\_\_\_

**4.3. O responsável pela Gestão de risco reúne com os responsáveis das seguintes áreas da empresa:**

- 1. Produção
- 2. Distribuição
- 3. Aprovisionamento
- 4. Administrativa/financeira
- Outra: \_\_\_\_\_

**4.4 Essas reuniões ocorrem normalmente com o seguinte período:**

	Semanal	Quinzenal	Mensal	Semestral	Anual
1. Produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Aprovisionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Administrativa/financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.5 Quando a empresa implementou a Gestão de Risco que tipo de formação foi realizada?**

- 1. Não houve formação
- 2. Formação ao nível dos gestores de topo
- 3. Formação ao nível da implementação do processo
- 4. Formação para envolvimento de todos os trabalhadores
- Outra: \_\_\_\_\_

**4.6 Quais das técnicas abaixo referidas são utilizadas pela empresa para identificação de eventos/acontecimentos:**

- 1. Efectua um inventário de eventos associados ao risco inerente ao negócio, às atividades e/ou processos
- 2. Realiza uma análise interna utilizando a sua experiência histórica articulada com a pesquisa de mercado
- 3. Define um sistema de alertas que resultam da comparação de ocorrências com critérios predefinidos
- 4. Realiza seminários e/ou entrevistas
- 5. Realiza uma análise do fluxo do processo, considerando os fatores internos e externos que afetam as entradas ou as atividades de um processo e afetam o cumprimento dos objetivos
- 6. Analisa correlações entre eventos/acontecimentos e define indicadores preventivos

**4.7. Qual foi o envolvimento da gestão de topo no processo de implementação da Gestão de Risco?**

1   2   3   4   5

Nenhuma      Muito elevado

**4.8. Indique o grau de influência da Gestão de Risco nas seguintes áreas da empresa.**

	Pouca ou nenhuma	1	2	3	4	5 Muito elevada
1. Na empresa na sua totalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Na área de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pouca ou nenhuma 1	2	3	4	5 Muito elevada
3. Na área de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Na área de aprovisionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Na área de logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Na área administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Na área financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.9. Que problema (s) encontrou na implementação do processo de Gestão de Risco?**

- 1. Recolha de informação
- 2. Dificuldade na identificação dos principais riscos
- 3. Dificuldade em avaliar os riscos
- 4. Resistência do pessoal em mudar
- 5. Desconhecimento de serviços/técnicas de gestão de risco
- 6. Tempo
- 7. Custo
- Outra: \_\_\_\_\_

**4.10. Considera que a Gestão de Risco contribui inadequada/adequadamente para as funções seguintes:**

	Inadequadamente 1	2	3	4	5 Adequadamente
1. Proporcionar consistência dos objetivos estratégicos/operacionais com as metas definidas para a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Identificar fatores e riscos fundamentais de êxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Avaliar os riscos e desenvolver respostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Implementar respostas adequadas a riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estabelecer controles e relatórios de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.11. Quais os motivos que justificam a não implementação da Gestão de Risco na sua empresa?**

- 1. Nunca ouvi falar
- 2. Altos custos de implementação
- 3. Complexidade da implementação

- 4. Falta de conhecimento acerca de como implementar
- 5. A gestão de topo não estava interessada
- 6. Não tem recursos suficientes
- 7. Cultura da empresa
- Outra:

**4.12. Identifique a principal vantagem numa abordagem coerente e integrada de gestão de risco. \***

- 1. Criação de procedimentos homogéneos de governação
- 2. Habilitar o Management a correr riscos apropriados na criação de valor
- 3. Maior monitorização da performance
- 4. Melhoria da capacidade de relato para organismos reguladores
- 5. Melhoria da comunicação com os accionistas e stakeholders
- 6. Aumento da reputação
- 7. Maior clareza no processo de decisão e da cadeia de comando a todos os níveis da organização
- 8. Habilitar o Management a pensar de modo empreendedor e inovador
- 9. Maior capacidade de atingir objetivos estratégicos
- 10. Maior rentabilidade

**4.13 Indique a exposição da empresa face aos seguintes riscos do meio envolvente. \***

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
1. Concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Político	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Alterações no valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações de variáveis no mercado financeiro (p. e. taxa de juro e taxa de câmbio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Disponibilidade de recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Catástrofes naturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.14 Indique a exposição da empresa aos seguintes riscos do processo? \***

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
1. Riscos de Operações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Riscos de Direcção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
3. Riscos Tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Riscos de Integridade/Fraude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Riscos Financeiros (que podem afetar os preços, a liquidez e o acesso ao crédito)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.15 Indique a exposição da empresa face aos seguintes riscos da Informação para a tomada de decisão operacional. \***

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
1. Risco de má determinação de preços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Risco de compromissos contratuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Risco de avaliação do desempenho do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Risco de alinhamento com a estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Risco de informação para entidades reguladoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Risco de incoerência da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.16 Indique a exposição da empresa face aos seguintes riscos da informação para a tomada de decisão financeira. \***

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
1. Risco de planeamento e orçamentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Risco de informação contabilística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Risco de informação financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Risco fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Risco de avaliação de investimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Risco de informação para entidades reguladoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Risco de incoerência da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.17 Indique a exposição da empresa face aos seguintes riscos da informação para a tomada de decisão estratégica. \***

	Pouco ou nada 1	2	3	4	5 Muito
1. Risco de análise da envolvente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Risco de modelo de negócio (modelo de negócio obsoleto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Risco de carteira de negócios (gestão ineficiente do mix e do negócio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Risco de valor do negócio (dificuldade em medir o valor de um negócio específico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Risco de avaliação do desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Risco de estrutura organizacional (valores, cultura, estrutura hierárquica resistentes à mudança)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Risco de afectação de recursos (afectação de recursos aos processos não proporcionar vantagens competitivas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Risco de planeamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Risco de ciclo de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Risco de incoerência da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Informações gerais: \***

CAE - Classificação de Actividade Económica

Volume de vendas anual (2010) \*

Volume de Exportações (2010) \*

Volume de Importações (2010) \*

**EBIT (2010) \***

Resultado antes de juros e impostos

**A empresa que representa é filial / subsidiária de Grupo Empresarial: \***

- 1. Sim
- 2. Não

**Se respondeu Sim, é Grupo Empresarial estrangeiro?**

- Sim
- Não

**6. Gostaria de receber uma cópia do relatório com os principais resultados deste estudo? \***

- Sim
- Não

**Complete por favor os seus contactos:**

7. Nome da empresa / e-mail onde pretende receber a cópia do relatório dos principais resultados deste estudo.

**Enviar**

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Tecnologia do [Documentos do Google](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

## Anexo B – Representatividade da amostra quanto ao grupo CAE (Teste do Qui-Quadrado)

*Chi-Square Test*

Frequências

Grupo CAE	Observado N	Esperado N	Residual
A+B+C+D+E+F	29	17,0	12,0
G	19	18,0	1,0
H+I+K+N+O	4	17,0	-13,0
Total	52		

### Teste Estatístico

	Grupo cae
Chi-Square	18,467 <sup>a</sup>
df	2
Asymp. Sig.	,000

**Anexo C – Representatividade da amostra quanto ao número de trabalhadores  
(Teste do Qui-Quadrado)**

**Frequências**

	Número Trabalhadores agrupado			
	Categoria	N Observado	N (Esperado)	Residual
1	Até 50	51	51,0	,0
2	Mais de 50	1	1,0	,0
Total		52		

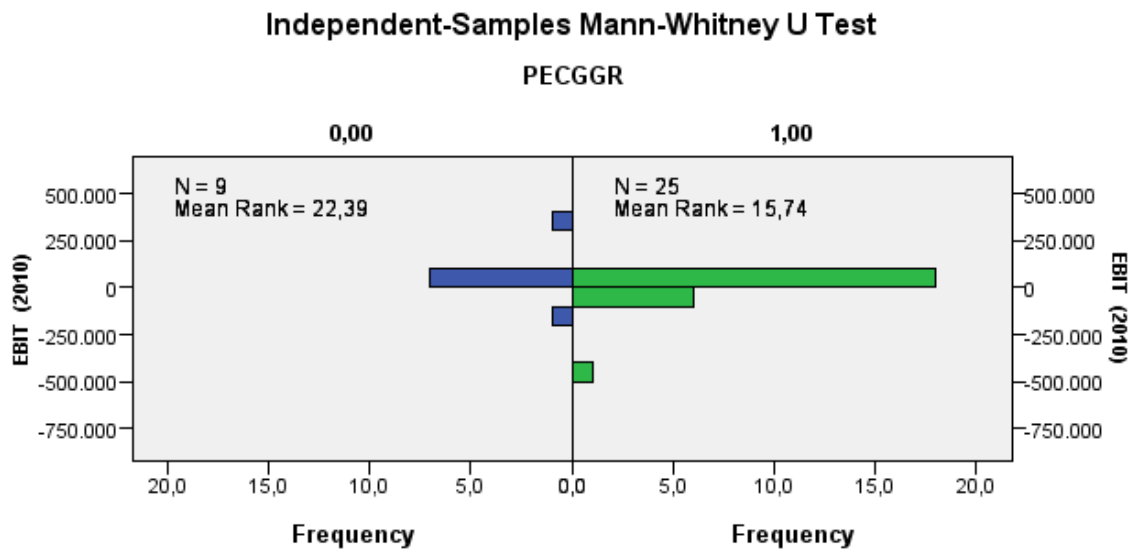
**Teste Estatístico**

	Número Trabalhadores agrupado
Chi-Square	,000
Df	1
Asymp. Sig.	1,000

**Anexo D – Resumo do teste de hipóteses Independent-Samples Kruskal-Wallis das variáveis técnicas seguidas pela empresa e Grupo CAE**

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de 3.4.Das técnicas abaixo referidas indique as seguidas pela sua empresa: 1. Técnicas de custeio dos produtos) e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,809	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 3.4.Das técnicas abaixo referidas indique as seguidas pela sua empresa: 2. Análise do desvio dos orçamentos) e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,688	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 3.4.Das técnicas abaixo referidas indique as seguidas pela sua empresa: 3. Painel de indicadores, i. e. Tableau de bord) e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,796	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 3.4.Das técnicas abaixo referidas indique as seguidas pela sua empresa: 4. Rendibilidade do ativo e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,869	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 3.4.Das técnicas abaixo referidas indique as seguidas pela sua empresa: 5. Quadro de comando integral, i. e. <i>Balanced Scorecard</i> e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,193	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 3.4.Das técnicas abaixo referidas indique as seguidas pela sua empresa: 6. Custeio baseado nas atividades e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,344	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 3.4.Das técnicas abaixo referidas indique as seguidas pela sua empresa: 7. Custeio do ciclo de vida do produto e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,522	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 3.4.Das técnicas abaixo referidas indique as seguidas pela sua empresa: 8. <i>Benchmarking</i> e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,082	Não rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância = 0,05			

**Anexo E – Independent-Samples Mann-Whitney U Test EBIT face a Planejamento Estratégico, Contabilidade de Gestão e Gestão de Risco**



<b>Total N</b>	34
<b>Mann-Whitney U</b>	68,500
<b>Wilcoxon W</b>	393,500
<b>Test Statistic</b>	68,500
<b>Standard Error</b>	25,615
<b>Standardized Test Statistic</b>	-1,718
<b>Asymptotic Sig. (2-sided test)</b>	,086
<b>Exact Sig. (2-sided test)</b>	,086

## Anexo F – Resumo de Teste de hipóteses Independent-Samples Kurskal-Wallis das variáveis PEST com o grupo CAE

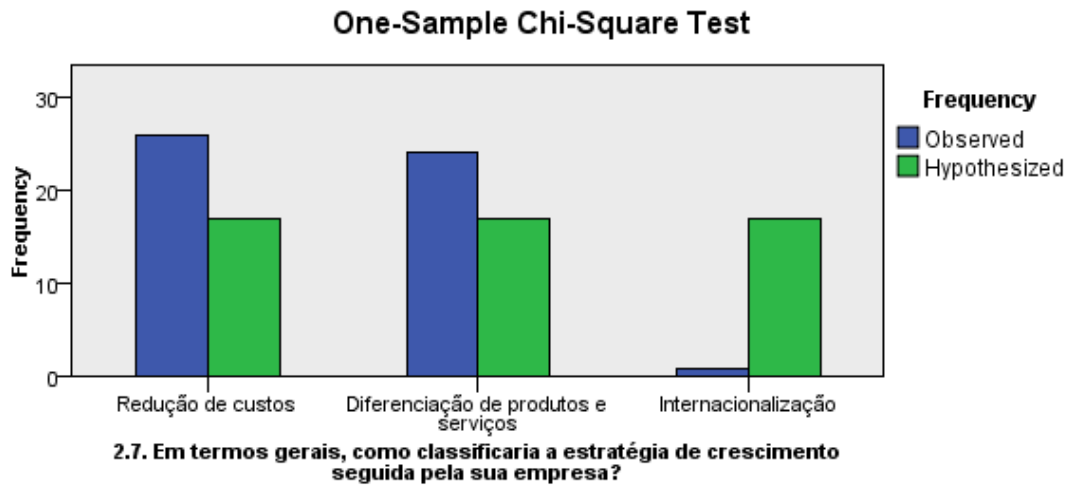
Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Crescimento económico e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,782	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Inflação e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,516	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Produtividade e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,268	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Mercados financeiros e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,672	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Desemprego e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,361	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 6. Concorrência e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,148	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2. No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 7. Fusões/Aquisições e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,331	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Estabilidade política e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,029	Rejeitar a hipótese nula



A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Legislação e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,147	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Política Económica e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,095	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Regulamentos e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,105	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Fiscalidade e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,452	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Mercado de trabalho e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,739	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Comportamento do consumidor e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,923	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Conflitualidade social e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,080	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Ativismo sindical e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,055	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Influência de grupos sociais, étnicos e religiosos e Grupo CAE é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,464	Não rejeitar a hipótese nula

<p>A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Inovação e desenvolvimento e Grupo CAE é a mesma.</p>	<p><i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i></p>	<p>,336</p>	<p>Não rejeitar a hipótese nula</p>
<p>A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Processos e métodos produtivos e Grupo CAE é a mesma.</p>	<p><i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i></p>	<p>,501</p>	<p>Não rejeitar a hipótese nula</p>
<p>A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Novas tecnologias e Grupo CAE é a mesma.</p>	<p><i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i></p>	<p>,164</p>	<p>Não rejeitar a hipótese nula</p>
<p>A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. <i>Know-how</i> científico e tecnológico e Grupo CAE é a mesma.</p>	<p><i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i></p>	<p>,866</p>	<p>Não rejeitar a hipótese nula</p>
<p>A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Infra-estruturas científicas e tecnológicas e Grupo CAE é a mesma.</p>	<p><i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i></p>	<p>,553</p>	<p>Não rejeitar a hipótese nula</p>
<p>Para um nível de significância = 0,05</p>			

**Anexo G – One-Sample Chi-Square Test à variável 2.7 estratégia de crescimento seguida pela empresa**



<b>Total N</b>	51
<b>Test Statistic</b>	22,706
<b>Degrees of Freedom</b>	2
<b>Asymptotic Sig. (2-sided test)</b>	,000

1. There are 0 cells (0%) with expected values less than 5. The minimum expected value is 17.

## Anexo H – One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test para o contributo da contabilidade de gestão para a tomada de decisão

3.5. Indique o grau em que a Contabilidade de Gestão é utilizado para os seguintes tipos de tomada de decisão.	1. Estabelecer o nível de output e de produção	2. Subcontratar ou não	3. Manter ou desativar uma linha de produção	4. Fixação de preços	5. Análise da rendibilidade dos clientes e dos produtos	6. Melhoria dos processos	7. Gestão e redução dos custos	8. Medidas de desempenho
N	20	20	19	21	21	21	21	20
Normal Mean	2,90	2,65	2,47	3,19	3,43	3,52	3,81	3,50
Normal Parameter Std.	1,210	1,182	1,124	1,209	1,207	1,123	1,078	1,000
Normal Parameter Deviation Absolute	,233	,266	,207	,225	,253	,283	,284	,241
Most Extreme Difference Positive	,142	,184	,168	,156	,175	,193	,144	,159
Most Extreme Difference Negative	-,233	-,266	-,207	-,225	-,253	-,283	-,284	-,241
Kolmogorov-Smirnov Z	1,042	1,191	,900	1,029	1,161	1,298	1,303	1,080
Asymp. Sig. (2-tailed)	,228	,117	,392	,240	,135	,069	,067	,194

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Anexo I – Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kruskal-Wallis* das variáveis da análise PEST com a estratégia de crescimento da empresa.**

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Crescimento económico e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,206	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Inflação e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,817	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Produtividade e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,548	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Mercados financeiros e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,696	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Desemprego e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,840	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 6. Concorrência e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,731	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2. No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 7. Fusões/Aquisições e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,129	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Estabilidade política e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,342	Não rejeitar a hipótese nula

A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Legislação e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,597	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Política Económica e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,180	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Regulamentos e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,919	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Fiscalidade e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,270	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Mercado de trabalho e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,814	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Comportamento do consumidor e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,687	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Conflitualidade social e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,481	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Ativismo sindical e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,185	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4. No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Influência de grupos sociais, étnicos e religiosos e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,095	Não rejeitar a hipótese nula

A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Inovação e desenvolvimento e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,981	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Processos e métodos produtivos e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,900	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Novas tecnologias e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,494	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. <i>Know-how</i> científico e tecnológico e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,226	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5. No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Infra-estruturas científicas e tecnológicas e as categorias de 2.7 Em termos gerais como classificaria a estratégia de crescimento seguida pela sua empresa, é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,566	Não rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância = 0,05			

**Anexo J – Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kurskal-Wallis* das variáveis da análise PEST com a exposição da empresa face ao risco de Concorrência.**

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Crescimento económico e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,537	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Inflação e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,240	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Produtividade e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,243	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Mercados financeiros e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,140	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Desemprego e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,145	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 6. Concorrência e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,106	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 7. Fusões/Aquisições e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,590	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Estabilidade política e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,329	Não rejeitar a hipótese nula



A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Legislação e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,127	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Política económica e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,149	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Regulamentos e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,183	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Fiscalidade e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,013	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Mercado de trabalho e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,546	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Comportamento do consumidor e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,062	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Conflitualidade social e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,566	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Ativismo sindical e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,316	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Influência de grupos sociais, éticos e religiosos e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,533	Não rejeitar a hipótese nula

A distribuição de 2.5.No processo do planejamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1 Inovação e desenvolvimento e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,713	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5.No processo do planejamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Processos e métodos produtivos e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,850	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5.No processo do planejamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3 Novas tecnologias e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,754	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5.No processo do planejamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Know-how científico e tecnológico e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,265	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5.No processo do planejamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5 Infraestruturas científicas e tecnológicas e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,421	Não rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância = 0,05			

**Anexo K – Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kruskal-Wallis* das variáveis da análise PEST, contexto político-legal com a exposição da empresa face ao risco Legal**

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Estabilidade política e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 2. Legal é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,007	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Legislação e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 2. Legal é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,096	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Política económica e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 2. Legal é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,059	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Regulamentos e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 2. Legal é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,016	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Fiscalidade e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 2. Legal é a mesma	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,013	Rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância = 0,05			

**Anexo L – Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kruskal-Wallis* das variáveis da análise PEST, contexto político-legal com a exposição da empresa face ao risco Político**

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Estabilidade política e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:3. Político é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,028	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2 Legislação e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 3. Político é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,175	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Política económica e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 3. Político é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,049	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Regulamentos e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 2. Político é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,004	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3. No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Fiscalidade e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 3. Político é a mesma	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,025	Rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância = 0,05			

**Anexo M – Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kurskal-Wallis* das variáveis da análise PEST, contexto económico com a exposição da empresa à alteração do valor económico ou financeiro devido a alterações no mercado financeiro**

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Crescimento económico e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:4. Alterações no valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações no mercado financeiro é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,032	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Inflação e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 4. Alterações no valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações no mercado financeiro é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,118	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Produtividade e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 4. Alterações no valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações no mercado financeiro é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,005	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Mercados financeiros e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 4. Alterações no valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações no mercado financeiro é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,004	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Desemprego e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 4. Alterações no valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações no mercado financeiro é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,595	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 6. Concorrência e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 4. Alterações no valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações no mercado financeiro é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,892	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 7. Fusões/Aquisições e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 4. Alterações no valor económico ou financeiro da empresa devido a alterações no mercado financeiro é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,381	Não rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância = 0,05			

**Anexo N – Resumo do teste de hipóteses *Independent-Samples Kruskal-Wallis* das variáveis da análise PEST, com a exposição da empresa ao risco de disponibilidade de recursos financeiros**

Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Crescimento económico e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,418	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Inflação e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,182	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Produtividade e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,113	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Mercados financeiros e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,022	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Desemprego e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente:1. Concorrência é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,051	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 6. Concorrência e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,739	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.2.No processo do planeamento, considera relevante, na análise económica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 7. Fusões/Aquisições e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,441	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Estabilidade política e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,155	Não rejeitar a hipótese nula

A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Legislação e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,408	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Política económica e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,469	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Regulamentos e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,254	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.3.No processo do planeamento, considera relevante, na análise político-legal da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Fiscalidade e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,199	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1. Mercado de trabalho e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,193	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Comportamento do consumidor e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,998	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3. Conflitualidade social e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,644	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Ativismo sindical e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,145	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.4.No processo do planeamento, considera relevante, na análise sócio-cultural da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5. Influência de grupos sociais, éticos e religiosos e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,842	Não rejeitar a hipótese nula

A distribuição de 2.5.No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 1 Inovação e desenvolvimento e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,213	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5.No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 2. Processos e métodos produtivos e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,089	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5.No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 3 Novas tecnologias e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,183	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5.No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 4. Know-how científico e tecnológico e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,102	Não rejeitar a hipótese nula
A distribuição de 2.5.No processo do planeamento, considera relevante, na análise tecnológica da envolvente externa, a análise às seguintes variáveis: 5 Infraestruturas científicas e tecnológicas e 4.13 Indique a exposição da empresa face ao risco do meio envolvente: 5. Disponibilidade de recursos financeiros é a mesma.	<i>Independent-Samples Kruskal-Wallis Test</i>	,210	Não rejeitar a hipótese nula
Para um nível de significância = 0,05			