CILEA
Comité de Integración Latino Europa - América

ESTUDIOS INTERNACIONALES CILEA
ESTUDOS INTERNACIONAIS CILEA
2015/1
ISSN 2309-1053

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNO SOCIETÁRIO PARA AS PME

CILEA

Comité de Integración Latino Europa - América

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNO SOCIETÁRIO PARA AS PME

CRÉDITOS:

© CILEA (novembro de 2015)
Creative Commons

Tradução realizada pela Ordem dos Contabilistas Certificados, da versão oficial em castelhano "Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME"

TRABALHO REALIZADO PELO GRUPO TÉCNICO "GOBERNANZA EMPRESARIAL" DO CILEA:

Maria Mădălina Gîrbină (CECCAR – Roménia), líder do Grupo
Cayetano Ángel Víctor Mora (FACPCE - Argentina)
Ernesto Franco Carella (CNDCEC - Itália)

CONSELHO EDITORIAL	Presidente:	Héctor Jaime Correa Pinzón (FEDECOP - Colômbia)
	Conselheiros:	Norberto O. Barbieri (FACPCE - Argentina) Gustavo Gil Gil (CAUB - Bolívia) José María Martins Mendes (CFC - Brasil) Valentín Pich Rosell (CGE - Espanha) Philippe Arraou (CSOEC - França) Giovanni G. Parente (CNDCEC - Itália) António Domingues de Azevedo (OCC - Portugal) Daniela Vulcan-Vaduva (CECCAR - Roménia) Diego Mendoza (FCCPV - Venezuela)
DIREÇÃO EDITORIAL	Beatriz de Asprer Hdez. de Lorenzo (Secretariado Permanente do CILEA)	

Traduzido por:

ORDEM DOS CONTABILISTAS CERTIFICADOS

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO 5

INTRODUÇÃO 8

1. CAMPO DE APLICAÇÃO DO GUIA 9

2. PROBLEMAS DE GOVERNO DAS PME 11

2.1. Problemas de governo comuns das PME 11

2.2. Problemas de governo específicos das empresas familiares 13

3. RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNO PARA AS PME 15

3.1. Necessidade de recomendações 15

3.2. Pré-requisitos para uma implementação bem-sucedida 15

3.3. Recomendações de boas práticas para as PME no geral 15

3.3.1. Para as PME da categoria 1 (fase inicial) 16

3.3.2. Para as PME da categoria 2 (desenvolvimento intermédio) 16

3.3.3. Para as PME da categoria 3 (desenvolvimento integral) 24

3.4. Recomendações específicas para as empresas familiares 31

4. QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNO NA PME 32

ANEXOS - FERRAMENTAS PRÁTICAS 39

ANEXO I: Quadro modelo para o plano estratégico 45

ANEXO II: Exemplos para a identificação de eventos que possam produzir riscos 46

ANEXO III: Exemplos de controlos aplicáveis à PME 47

ANEXO IV: A matriz FOFA 48

ANEXO V: Exemplos de estratégias de preços 49

ANEXO VI: Exemplos para a elaboração de um sistema de orçamentos 50

ANEXO VII: Exemplos ilustrativos de riscos 56

ANEXO VIII: Exemplo ilustrativo de identificação de riscos e procedimentos de controlo possíveis 57

GLOSSÁRIO 58

REFERÊNCIAS 59

APRESENTAÇÃO

As PME são o motor da economia e, para fomentar o seu crescimento e assegurar a sua estabilidade, é necessário dar atenção às condições em que operam, assim como à sua situação interna, à sua capacidade para fazer frente aos riscos, ao seu governo.

A problemática das PME constitui o cerne da estratégia do CILEA e, há dois anos atrás, o seu interesse pelo governo deste tipo de organizações já se havia concretizado com a publicação de um exaustivo estudo comparado dos diferentes códigos e modelos existentes nos países latinos.

Uma vez estabelecidas as ditas bases de conhecimento, com o *Guia de boas práticas de governo societário para as PME* pretende-se dar um passo mais à frente: proporcionar uma ferramenta válida para detetar os problemas de governação que são comuns à maioria das PME e outros problemas específicos das empresas familiares, propondo uma série de recomendações para os resolver, adaptadas às necessidades deste tipo de empresas.

Apesar da sua importância quantitativa e produtiva, as PME têm sido, até há pouco tempo, praticamente ignoradas no desenvolvimento de boas práticas de governo societário; e esta liberdade na sua aplicação levou a que, no geral, não definam a sua própria estratégia de governação, com consequências negativas para o desenvolvimento da empresa.

Este trabalho irá, sem dúvida, ajudar o empresário e o profissional a implementar um processo gradual e realista de melhoria das práticas de governação, que poderá ser incrementado de acordo com a fase de desenvolvimento em que a PME se encontre e que acarretará importantes vantagens para a mesma, para a sua continuidade e sucesso a longo prazo.

No CILEA, estamos convencidos da relevância deste Guia para os profissionais que fazem parte das organizações membros da nossa associação e para os seus clientes.

E agradecemos às organizações FACPCE da Argentina, CNDCEC de Itália e CECCAR da Roménia por terem designado os profissionais que integraram o Grupo Técnico "Governo societário" do CILEA, autor deste trabalho: a eles, um agradecimento especial pela sua elevada contribuição científica e dedicação.

Héctor Jaime Correa Pinzón
Presidente do CILEA

INTRODUÇÃO

O presente *Guia de boas práticas de governo societário para as PME* foi elaborado com base em dois aspetos de grande transcendência para a comunidade em geral.

Em primeiro lugar, a importância de considerar relevante tudo o que tem a ver com a forma como uma entidade é administrada partindo de uma conceção ampla que inclui, não apenas o que se refere ao órgão de administração em si mesmo, como também os controlos internos instituídos para a realização de uma gestão transparente, tanto na ação como na forma como se divulga a informação destinada a terceiros.

Em segundo lugar, conceber um guia para as entidades que são genericamente denominadas "pequenas e médias", por perceber que as suas particularidades requerem considerações e recomendações especiais que se adaptem às suas necessidades.

Por esta ordem de ideias, pensou-se fundamentalmente numa organização dedicada a atividades industriais, mercantis ou de serviços com fins lucrativos. Ainda assim, muitos dos temas tratados serão úteis também para entidades com perfis não lucrativos, tais como as associações e organizações não governamentais. Por este motivo, a palavra "empresa" usa-se no trabalho associada prioritariamente ao conceito de organização.

Reconhece-se internacionalmente que a não observação de princípios sadios de governo societário causou e causa enormes prejuízos, não apenas à entidade que os infringe e à comunidade de negócios, como também ao público em geral que, com frequência, se sente vítima de violação dos seus direitos, informação falsa ou perda das suas poupanças, da sua habitação e dos seus investimentos.

Para responder à necessidade das PME de melhorar as suas práticas de governação, este Guia oferece um conjunto de recomendações onde a entidade e terceiros, sejam eles o fisco, a comunidade de negócios ou as famílias, devem coexistir e, por conseguinte, o crescimento ou a bonança de uns não pode nem deve ser alcançado à custa de outros.

Assim, com base em princípios éticos, valorizando o comportamento humano acima de tudo, as recomendações que se fazem têm como objetivo central o bem comum e foram desenvolvidas a partir do ponto de vista do empresário e da sua família, passando depois por funcionários, clientes, fornecedores, instituições financeiras e outros grupos de interesse.

1. CAMPO DE APLICAÇÃO DO GUIA

Antes de desenvolver os conteúdos do presente *Guia de boas práticas de governo societário para as PME*, parece oportuno circunscrever o seu campo de aplicação, ou seja, definir o tipo de entidades a que se faz referência quando se fala de PME.

As **definições de PME** usadas pelos organismos reguladores são muito variadas, visto poderem responder a diferentes propósitos (elaboração de políticas públicas dedicadas a este tipo de entidades, estabelecimento dos requisitos de apresentação de relatórios ou requisitos de auditoria) e a distintos critérios de caráter quantitativo ou qualitativo.

Embora os **critérios quantitativos** (número de funcionários, total do ativo ou volume de negócios) tenham a vantagem de ser mais fáceis de verificar, são mais difíceis de harmonizar a nível internacional, porque, no geral, têm em conta as características específicas das entidades nos diferentes países ou regiões e os objetivos visados pelos organismos reguladores no seu estabelecimento, os quais nem sempre coincidem de um país para outro.

Há também variações nos limites máximos e no tipo de indicadores usados para medir as dimensões de uma entidade. Por exemplo, uma empresa que, em alguns países, é considerada de dimensões médias, noutros podia ser incluída na categoria das grandes empresas. Por outro lado, os indicadores quantitativos utilizados têm vários limites quanto à forma como são determinados, avaliados e adequados ao propósito estabelecidos pelos reguladores.

Dadas as dificuldades assinaladas ao estabelecer indicadores quantitativos, para os fins deste Guia adota-se uma abordagem conceptual com vista a determinar diversos **critérios qualitativos** que se consideram relevantes para estabelecer recomendações de boas práticas de governo.

Como o objetivo deste Guia é recomendar boas práticas de governo adaptadas às necessidades das PME, proceder-se-á, em primeiro lugar, ao reconhecimento das características que as diferenciam das empresas grandes e que geram necessidades de governo específicas.

Para os fins deste Guia, uma PME é uma entidade que possui geralmente características qualitativas, tais como:

a) Concentração da propriedade num número reduzido de pessoas

b) Centralização da propriedade empresarial e das funções dos órgãos de governo e administração

c) Flexibilidade e maior capacidade para se adaptar rapidamente às mudanças do que uma empresa grande

d) Formalismo mínimo

e) Uma ou mais das seguintes características:

1. Transações simples
2. Poucas linhas de negócio e número escasso de produtos dentro das linhas de negócio
3. Costumam ser geridas pelos seus proprietários e ser de gestão centralizada
4. Contam com um sistema contabilístico simples
5. Poucos controlos internos
6. Poucos níveis de direção com âmbitos de controlo mais amplos
7. Estrutura organizacional simples
8. Pouco pessoal, grande parte do qual desempenha um vasto espetro de tarefas
9. Capacidade limitada para manter postos de pessoal de apoio em áreas tais como legal, recursos humanos, contabilidade e auditoria interna

10. Centram-se nas necessidades a curto prazo e na sua sobrevivência
11. Têm dificuldade em gerar economias de escala
12. São menos capazes de preparar e seguir planos de negócios do que uma empresa grande
13. São tecnologicamente menos complexas
14. São dependentes das relações pessoais
15. Têm dificuldades em obter fontes externas de financiamento
16. Geralmente, aplicam regimes simplificados de tributação

Na maioria dos casos, os proprietários têm uma possibilidade limitada de vender as suas participações e comprometeram-se em ficar na empresa a médio e longo prazo, o que aumenta a importância de um bom governo.

Excluem-se do campo de aplicação deste Guia as entidades de interesse público, conforme sejam definidas por cada jurisdição, e as filiais.

As características qualitativas indicadas não são exaustivas, nem são exclusivas das PME, e as PME não apresentam necessariamente todas as características[1]. Os fatores qualitativos que se tomaram como base para a identificação de uma entidade PME têm em conta as particularidades que lhes costumam ser comuns e não pretendem constituir um elenco fechado.

Os indicadores propostos têm como objetivo destacar características repetitivas que, tendo em conta os diferentes contextos (países, regiões ou zonas), permitam uma autoavaliação o mais precisa possível da entidade. A avaliação dos parâmetros dependerá da autoqualificação que cada PME fizer de si mesma, com a implicação de um profissional, no seu caso, considerando os elementos propostos neste Guia.

Além disso, há que ter em conta que as PME não constituem um grupo homogéneo de entidades, pois podem apresentar formas jurídicas distintas ou encontrar-se em diferentes fases de desenvolvimento, pelo que as necessidades de governo dependerão da fase de crescimento em que se encontrarem.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, as PME foram classificadas a título de orientação em **três categorias,** segundo a sua evolução:

1. **Entidades que se encontram numa fase inicial** (com um proprietário que assume o controlo de todas as decisões da entidade)
2. **Entidades de desenvolvimento intermédio** (onde se delegam decisões de áreas específicas)
3. **Entidades de desenvolvimento integral** (onde podem existir diversos níveis para a tomada de decisões, mas mantendo um certo grau de concentração que é característico das PME)

Em função da transformação que a entidade for sofrendo, poder-se-ão observar variações, por exemplo, no grau de aplicação das tecnologias, nos recursos humanos utilizados, nas ferramentas de gestão aplicadas, no processo de gestão dos riscos, na utilização de sistemas e processos formais, na complexidade dos processos contabilísticos e de controlo interno, nos indicadores de desempenho utilizados, na complexidade e no caráter formal dos processos e procedimentos de tomada de decisões ou na informação produzida e usada.

A propriedade familiar da empresa gera dificuldades particulares em cada fase de evolução, dependendo do número de membros, das gerações da família e da sua implicação na gestão e nas atividades da empresa.

1 Tomou-se em consideração a definição de "Entidade de pequena dimensão" incluída no*Glossário de termos relativos às Normas Internacionais emitido pelo Conselho de Normas internacionais de auditoria e encargos com garantia* da IFAC, alargada em alguns conceitos, baseando-se, principalmente, no relatório "Parametrização da PME" elaborado em 2014 pela Comissão PME da Federação Argentina de Conselhos Profissionais de Ciências Económicas.

2. PROBLEMAS DE GOVERNO DAS PME

Para adaptar as recomendações de boas práticas às necessidades das PME, proceder-se-á à identificação dos problemas de governo específicos deste tipo de empresas.

2.1. PROBLEMAS DE GOVERNO COMUNS DAS PME

PRÁTICAS DE GOVERNO POUCO DESENVOLVIDAS

Apesar da sua importância económica, do seu número e da quota dominante que têm na estrutura das economias[2], até há pouco tempo as PME eram ignoradas no desenvolvimento de boas práticas de governo societário. Ao passo que o governo das empresas cotadas em mercado constitui o objeto de diversos regulamentos e códigos, as PME têm mais liberdade para definir (ou não definir) a sua própria estratégia de governo. Isto determinou que, por falta de recursos ou competências, muitas PME concedam menos importância ao desenvolvimento das suas práticas de governo.

CONCENTRAÇÃO DO PODER DE DECISÃO NAS MÃOS DE UMA SÓ PESSOA

A realidade empresarial revela que em muitas PME o poder concentra-se nas mãos de uma só pessoa (as do sócio-gerente). Ainda que as vantagens desta situação sejam inegáveis (simplificação da tomada de decisões, velocidade de reação e forte motivação do sócio-gerente face ao seu próprio negócio), quando a empresa atinge determinadas dimensões, a gestão centralizada torna-se ineficiente.

Se, nas primeiras fases de desenvolvimento de uma PME, a capacidade de gestão do empresário é crucial para a sobrevivência, à medida que a empresa cresce, esta dependência do proprietário torna-se um obstáculo para o seu desenvolvimento. No caso de uma empresa maior e mais complexa, o empresário não é capaz de vigiar todas as fases do seu negócio, o que exige a delegação de algumas decisões e a existência de sistemas formais que lhe permitam controlar as atividades que não pode supervisionar diretamente.

NECESSIDADE DE MELHORAR A QUALIDADE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES

Em alguns casos, o empresário da PME perde o foco no seguimento dos objetivos estratégicos e de performance, o que pode causar prejuízos económicos desnecessários ou um impacto adverso para o crescimento da empresa.

BAIXO NÍVEL DE PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

Lamentavelmente, o empresário costuma concentrar-se na resolução dos problemas mais imediatos e perde de vista a necessidade de estabelecer e tentar atingir objetivos a longo prazo, o que bloqueia o desenvolvimento. O grau de orientação estratégica depende também da motivação ao iniciar o seu negócio, que pode variar com o crescimento a longo prazo. Outras razões podem estar relacionadas com o défice de competências e de recursos ou com a reserva para comunicar aos funcionários as suas estratégias de negócio.

---

2. Como se reflete no trabalho *Growing the global economy through SMEs* (2013) do Edinburgh Group, mais de 95% das empresas de todo o mundo são PME. As PME representam aproximadamente 60% do emprego no setor privado e contribuem significativamente para o produto interno bruto dos países.

A Eurostat, em referência a 2012 e à União Europeia, destaca como a grande maioria (99,8%) das empresas ativas na economia comercial não financeira era constituída por PME que contribuíam com 57,5% do valor acrescentado gerado pelas empresas não financeiras. Além disso, mais de 9 em cada 10 empresas (92,7%) eram microempresas (ou seja, empresas com menos de 10 funcionários, de acordo com a definição europeia).

ELEVADA EXPOSIÇÃO ÀS INCERTEZAS ECONÓMICAS DEVIDO, EM PARTICULAR, ÀS SUAS PEQUENAS DIMENSÕES

Uma PME que dispõe de poucos recursos está mais exposta às incertezas económicas e a eventos extremos do que uma empresa grande. A pressão do contexto económico e financeiro põe ainda mais em perigo as PME que não contam com uma gestão dos seus riscos e com uma planificação e um controlo adequados da utilização dos seus recursos.

MENOR RELEVÂNCIA DO CONFLITO ENTRE OS PROPRIETÁRIOS E OS GERENTES

Se, no caso do governo das empresas grandes, muitas boas práticas visam solucionar o conflito entre os proprietários e os gerentes, nas PME a preocupação principal está relacionada com outras questões como, por exemplo, a eficiência interna ou a necessidade de assegurar perspetivas de crescimento e sucesso a longo prazo.

FALTA DE CUMPRIMENTO DE NORMAS E DISPOSIÇÕES LEGAIS

Como se depreende de alguns estudos[3], em vários países as PME deparam-se com o problema da falta de cumprimento das leis e dos regulamentos, o que torna necessário estabelecer controlos adequados.

CONTROLO INTERNO INADEQUADO

A realidade empresarial revela frequentemente a presença de um controlo interno inadequado que as expõe a riscos inaceitáveis. De seguida, descrevemos algumas das causas que se podem assinalar, apesar de, no geral, serem sobejamente conhecidas:

- Falta de um controlo efetivo por parte do empresário
- Concentração exclusiva ou prioritária na atividade principal da empresa, ignorando os aspetos administrativos e contabilísticos
- Cultura organizacional inadequada que fomenta a fraude e os erros
- Impossibilidade de respeitar a separação de funções
- Inexistência de procedimentos formalizados
- Inexistência ou alcance limitado da auditoria interna
- Incumprimento dos controlos internos estabelecidos por parte dos administradores

Numa empresa pequena, é muito frequente que uma mesma pessoa desempenhe funções operacionais, de proteção de ativos, de controlo e contabilidade. Mas a mistura destas funções acarreta riscos de erros e fraudes que os administradores não costumam compensar com uma supervisão melhorada ou um maior envolvimento em estabelecer um ambiente de controlo adequado.

DÉFICE DE COMPETÊNCIAS INTERNAS

Por falta de recursos, as PME podem ter dificuldade em atrair e manter recursos humanos de alta qualidade. Esta característica justifica a necessidade de desenvolver políticas de recursos humanos apropriadas e de utilizar consultores externos quando necessário.

3 OCDE (2006). *Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets*, Paris.

FALTA DE TRANSPARÊNCIA

O baixo nível de recursos e competências disponíveis, a escassa disposição do empresário face à comunicação externa e a falta de pressão por parte dos utilizadores da informação podem reduzir o nível de transparência.

ACESSO DIFÍCIL AO FINANCIAMENTO E NECESSIDADE DE CRIAR E MANTER A CREDIBILIDADE PERANTE OS CREDORES

Um dos fatores que travam o crescimento das PME é o difícil acesso a fontes externas de financiamento[4]. Se o empresário não puder proporcionar todo o capital necessário à sua expansão, a PME deverá recorrer ao financiamento externo, o que implicará a necessidade de criar e manter a sua credibilidade perante banqueiros e outros credores. O bom governo pode ser um instrumento útil para conquistar a confiança dos credores e aceder a fundos externos.

NECESSIDADE DE UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ COM AS PARTES INTERESSADAS

A fim de assegurar a continuidade e a sustentabilidade da empresa, é essencial ganhar o respeito dos grupos de interesse: clientes, credores, funcionários, fornecedores e comunidades em que opera. A comunicação efetiva com as partes interessadas é um aspeto fundamental dos negócios no contexto atual[5].

2.2. PROBLEMAS DE GOVERNO ESPECÍFICOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares têm problemas específicos em termos de governo, gerados pelas relações entre os membros da família e a empresa e por conflitos internos da família. De seguida, apresentamos alguns destes problemas.

CONFLITOS FAMILIARES QUE AFETAM A EMPRESA

As opiniões e os interesses dos membros da família podem ser diferentes ou totalmente antagónicos, gerando conflitos com efeitos negativos sobre a empresa.

CARÁTER INFORMAL E FALTA DE DISCIPLINA

No estado inicial da família, as relações entre os seus membros e a empresa têm, em geral, um caráter informal e os familiares não manifestam interesse em estabelecer e seguir práticas e procedimentos formais. Além disso, há casos em que as medidas de controlo costumam adaptar-se às necessidades da família que opera a empresa e não crescem à medida que o negócio ganha complexidade, como devia ocorrer. Nos ciclos seguintes da vida familiar, esta situação pode dar azo a muitas ineficiências e conflitos internos que podem ameaçar inclusivamente a continuidade da empresa familiar.

INEXISTÊNCIA DE UMA DISTINÇÃO CLARA ENTRE A EMPRESA E OS VÍNCULOS FAMILIARES

Se não há uma distinção clara entre a empresa e os vínculos familiares, podem surgir conflitos de interesse com consequências negativas tanto para a empresa como para a família.

---

4 COMISSÃO EUROPEIA (2013). *SMEs' Access to Finance Survey - Analytical Report.*

5 Não desenvolvemos este aspeto no Guia, visto ter sido abordado noutro projeto do CILEA publicado em 2013, a *Propuesta de Modelo de balance social y ambiental para PYMES*, disponível online em: http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-portal.pdf

PROBLEMAS DE SUCESSÃO

Às vezes, pode ser muito difícil encontrar herdeiros que estejam preparados e dispostos a assumir a direção da empresa familiar. As incertezas relacionadas com a sucessão da empresa podem afetar a sua existência a longo prazo.

OS INTERESSES DA FAMÍLIA PODEM DIVERGIR DOS INTERESSES DA EMPRESA

Os membros da família podem transformar a empresa numa ferramenta para satisfazer os seus interesses pessoais (por exemplo, podem criar postos de trabalho desnecessários, ocupar funções sem ter competências, beneficiar de salários injustificados e outros privilégios, utilizar os recursos e a informação para interesse pessoal, efetuar transações que prejudicam a empresa, entre outros). Por isso, é aconselhável identificar esses riscos e estabelecer mecanismos de governo apropriados para os prevenir e evitar que tenham efeitos negativos sobre a empresa.

PERSPETIVAS LIMITADAS ÀS DA FAMÍLIA

Em algumas empresas familiares, a tomada de decisões reflete principalmente as perspetivas e pontos de vista dos membros da família. Considerando a complexidade e dinâmica do meio, a empresa familiar poderia obter mais benefícios se valorizasse as competências internas e ampliasse as suas perspetivas fora do seio familiar, mesmo que esta mudança possa provocar resistências internas.

FALTA DE CAPITAL

As empresas familiares enfrentam dificuldades em obter o capital necessário e aproveitar as oportunidades de negócio por medo de diminuir o controlo familiar. Por conseguinte, uma planificação financeira cuidadosa é ainda mais necessária neste caso.

OUTRAS SITUAÇÕES POSSÍVEIS

O tratamento privilegiado dos membros da família nas estruturas de governo, uma política de emprego que promove os interesses familiares em detrimento dos da empresa, entre outros, são inconvenientes que tornam necessárias a profissionalização e a elaboração de políticas de pessoal adequadas a este tipo de entidades.

3. RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNO PARA AS PME

3.1. NECESSIDADE DE RECOMENDAÇÕES

Há muitas razões que justificam a necessidade de recomendações de boas práticas de governo para as pequenas e médias empresas, a maioria das quais está destinada a proporcionar soluções para os problemas mencionados anteriormente e trazer benefícios para as PME que as aplicarem.

A implementação de boas práticas traz consigo uma série de vantagens, tais como:

- Assegurar a sua continuidade e sucesso a longo prazo
- Estabelecer uma orientação estratégica adequada
- Aumentar o desempenho e a eficiência internos
- Melhorar a qualidade do processo de tomada de decisões
- Facilitar a sucessão
- Eliminar a dependência do empresário fundador, nas PME maiores e mais complexas
- Conceder a devida atenção à gestão dos riscos
- Permitir uma administração efetiva dos conflitos de interesse
- Proteger o negócio de conflitos familiares e organizacionais
- Assegurar o acesso a fontes externas de financiamento
- Aumentar a credibilidade externa
- Assegurar aos grupos de interesse que o negócio é gerido de forma responsável para conquistar a sua confiança

3.2. PRÉ-REQUISITOS PARA UMA IMPLEMENTAÇÃO BEM-SUCEDIDA

A implementação das boas práticas de governo não é um processo fácil, pois as mudanças no funcionamento das empresas e na distribuição do poder podem encontrar certas reticências por parte dos empresários. Por isso, o seu compromisso é absolutamente necessário para uma tarefa bem-sucedida.

É altamente provável que a implementação implique um aumento do grau de formalização dos processos e procedimentos, pelo que se recomenda uma aplicação proporcional e realista. As recomendações podem ser postas em prática de uma forma gradual e flexível, em função das circunstâncias individuais de cada entidade, do seu ciclo de maturidade e das peculiaridades do setor em que opera.

A implementação de boas práticas de governo não deve ser um fim em si mesma, mas sim um meio para assegurar a continuidade e o sucesso a longo prazo. Desta forma, este processo deverá ter em conta os objetivos de desenvolvimento da entidade evitando a adição de cargas burocráticas. O processo de aplicação não deve ser reduzido a um ato formal, mas deve prevalecer o espírito de governo em termos formais.

Embora as PME tenham a liberdade de decidir sobre o seu próprio processo de aplicação, considera-se que se uma empresa entende que as recomendações deste Guia são apropriadas, então deveria ser coerente na sua implementação.

O empresário deve ter consciência da utilidade de cada mudança que tem de realizar. Por isso, o Guia adota uma abordagem educativa explicando a necessidade de cada recomendação.

As recomendações terão de ser desenvolvidas para cada categoria de PME, de acordo com o estabelecido no capítulo 1 (entidades numa fase inicial, entidades de desenvolvimento intermédio e entidades de desenvolvimento integral). Não obstante, em função de cada estratégia de governo, podem adotar-se recomendações de uma categoria superior.

3.3. RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS PARA AS PME NO GERAL

3.3.1. PARA AS PME DA CATEGORIA 1 (FASE INICIAL)

O sucesso das entidades da primeira categoria, isto é, as que se encontram numa fase inicial, depende em grande medida das qualidades de gestão do empresário, quem toma todas as decisões em primeira mão, está envolvido nas operações diárias e comunica diretamente com os seus funcionários.

As recomendações referidas para esta secção serão úteis para o empresário planear e supervisionar o desenvolvimento a longo prazo do seu negócio, para aumentar a coerência e a qualidade das suas decisões; assim como para fomentar a eficiência e eficácia das operações.

Às PME desta categoria recomenda-se o seguinte:

R1. 1. Estabelecer a visão, a missão e os valores fundamentais da empresa e difundi-los.

Para uma empresa que deseje participar num processo de melhoria do seu governo societário, é fundamental planear o rumo a seguir, como projeta o seu negócio a longo prazo e com que valores; isto é, estabelecer a sua visão, missão e explicar esses valores. Tudo isso servirá para guiar o processo de planeamento estratégico, as ações do empresário e dos funcionários e para formar a perceção que clientes e outras partes interessadas têm da empresa.

Quem começa um negócio tem uma aspiração, um sonho ou um objetivo a alcançar a médio ou longo prazo e isso poderia traduzir-se na visão do empresário, de forma simples, da seguinte maneira:

Visão: ser reconhecidos como o melhor restaurante da cidade

Por outro lado, tendo em conta o que se procura, porque e para que se faz, poder-se-ia dizer que a missão de negócio do empresário é:

Missão: satisfazemos os seus gostos com as melhores refeições, preparadas com ingredientes de alta qualidade e a preços razoáveis

Com base nestas definições, o empresário estabelecerá os objetivos do seu negócio a médio e longo prazo e desenvolverá estratégias apropriadas para os alcançar.

A declaração de missão expressa também o modo como o empresário pensa obter vantagem competitiva. No caso anterior, pode observar-se que o restaurante oferece produtos diferenciados a um preço razoável. Quer dizer, então, que se dirige a um segmento de mercado atento à qualidade dos ingredientes, mas sensível ao preço. Também se pode deduzir a importância dos fornecedores e do processo de aquisição para a geração de valor para o cliente.

Se, ao contrário, a visão fosse "Ser reconhecidos como o fornecedor de refeições rápidas mais económico da cidade", daria ênfase à forma de preparação das refeições que lhe asseguraria, acima de tudo, rapidez de resposta a um pedido, assim como uma procura pelos melhores preços, provavelmente sem conceder a mesma importância à qualidade dos insumos.

Os valores representam princípios morais que guiam o comportamento e formam a base da cultura empresarial. Por exemplo, o empresário do restaurante poderia estabelecer valores como o respeito pelo cliente, a honestidade, a integridade, o rigor e a responsabilidade social.

A sua comunicação representa o compromisso de os respeitar. Ao longo dos últimos anos, as empresas têm mostrado cada vez mais a sua responsabilidade relativamente à sociedade e ao meio ambiente, bem como o seu interesse pela ética nos negócios, assumindo estes princípios como valores organizacionais.

R1. 2. **Redigir um plano estratégico simples que defina os objetivos da empresa e o caminho escolhido para os alcançar. Considera-se conveniente traçar pelo menos um horizonte temporal de dois anos e atualizá-lo, no mínimo, uma vez por ano. Dever-se-á realizar um acompanhamento periódico do cumprimento dos objetivos estratégicos para identificar e implementar as medidas corretivas necessárias.**

Antes de desenvolver o plano, é importante que o empresário conheça o ambiente em que a sua empresa opera, para identificar os fatores que poderiam influenciar a evolução do seu negócio no futuro. Por exemplo, o proprietário do restaurante poderia analisar:

- A legislação e as normas que regulam os restaurantes (de caráter profissional, fiscal, de defesa do consumidor, de segurança e higiene alimentar, entre outros);
- As mudanças fiscais que podem afetar o comportamento dos consumidores, as despesas e os fluxos de caixa do restaurante;
- Indicadores económicos que poderiam influenciar a procura, os preços dos pratos e dos ingredientes, os custos salariais e o custo de crédito;
- Os fatores socioculturais (demográficos, importância da qualidade na escolha da alimentação, preocupação com a saúde, mudanças de comportamento, estilo de vida e estrutura familiar do consumidor, formas de comunicação, indisponibilidade de tempo) que poderiam influenciar o consumo extra doméstico de alimentos, a localização e as características da procura, as políticas de recrutamento de pessoal, os produtos vendidos e as técnicas de venda usadas;
- O regulamento em matéria de proteção ambiental (sobre consumo de energia ou reciclagem, por exemplo) e a pressão dos grupos preocupados com o meio ambiente que poderiam influenciar a procura por produtos ecológicos;
- As tecnologias que poderia utilizar no seu negócio, a velocidade da sua adoção pela concorrência e os respetivos custos (programas de gestão, sistemas POS, programas para fazer pedidos à mesa ou na fila, jogos durante a espera, pagar com o smartphone ou ser avisado quando o pedido estiver pronto).

O empresário deve considerar que o cliente é quem determina o sucesso de uma empresa e, por isso, é importante ter em conta o seu ponto de vista ao avaliar a ideia do negócio. É pouco relevante que, para o empresário, a qualidade dos ingredientes seja muito importante se não existirem clientes suficientes que partilhem a sua opinião.

Portanto, antes de começar o seu negócio deveria saber, entre outras coisas, o seguinte:

- Quem serão os seus clientes
- Que necessidades têm
- Se existe ou não potencial de crescimento
- A importância que o preço do produto tem para eles
- Se os seus gostos mudam com frequência

Também seria útil identificar:

- Quais são os principais concorrentes diretos e indiretos. Assim, no caso do restaurante, os concorrentes seriam os restaurantes que oferecem refeições caseiras com menu diário e serviço de mesa ou os restaurantes de comida rápida que oferecem a possibilidade de levar a refeição ou comê-la depressa no próprio estabelecimento a preços competitivos.

- O estado atual dos seus negócios
- O que se pode aprender sobre a sua forma de operar e promover os seus negócios
- Quais são os seus pontos fortes e pontos fracos
- No que é que as outras ofertas de menu diferem das suas

A existirem, é recomendável utilizar estudos de mercado, relatórios, comparações e dados estatísticos.

A avaliação do ambiente externo permitirá ao empresário identificar as oportunidades e ameaças ao seu negócio. Depois, é necessário passar em revista as capacidades ou competências internas para reconhecer os seus pontos fortes e pontos fracos em comparação com os seus concorrentes. Esta análise deve revelar, em termos realistas, a distância que vai entre o sítio em a empresa se encontra hoje em dia e o sítio aonde quer chegar e representa uma base para o desenvolvimento de estratégias futuras.

Suponhamos que o restaurante do exemplo anterior dispõe atualmente dos serviços de um *chef* muito talentoso e tem como fornecedores umas quintas cujos proprietários são amigos do proprietário. A comida é boa e os funcionários esmeram-se em prestar um serviço de qualidade. O empresário arrendou um imóvel localizado no centro da cidade, perto de vários edifícios de escritórios, porque achou que ali encontraria clientela apreciadora de boa comida, cozinhada com ingredientes naturais e frescos (isto representa também uma decisão estratégica).

Suponhamos, para além disso, que pouco tempo antes se construíra um novo edifício de escritórios, aumentando significativamente a afluência na sua rua, que o restaurante do exemplo acaba de abrir as suas portas e ainda não é muito conhecido dos clientes, que o seu único concorrente é um restaurante de comida rápida situado um pouco mais longe e que, no geral, os clientes são pessoas muito ocupadas que gostariam de ter a possibilidade de fazer reservas online a partir do escritório, serviço este já oferecido por outros restaurantes da cidade.

Neste caso, poder-se-iam identificar pontos fortes como a localização central do edifício, a qualidade da comida e do serviço, as competências do *chef* ou a relação privilegiada com os fornecedores de matérias-primas; e também fragilidades como o facto de o restaurante ainda não ser reconhecido pelos clientes. Poder-se-iam considerar como oportunidades o interesse crescente dos clientes por ingredientes naturais e a construção do novo edifício; e como ameaças, por outro lado, a rápida adoção de novas tecnologias de venda pelos concorrentes ou o aumento da importância do fator tempo na decisão de compra dos clientes.

Com fundamento na missão e visão estabelecidas e considerando as conclusões da análise do contexto interno e externo, o empresário vai desenvolver os objetivos estratégicos e estabelecer medidas para os alcançar.

Estes objetivos devem ser específicos, mensuráveis, exequíveis, realistas e com uma previsão do tempo destinado à sua concretização. Por exemplo, o empresário do restaurante poderia estabelecer as seguintes medidas:

- Atrair novos clientes (um certo número de clientes)
- Manter a qualidade do serviço e da comida (um número máximo de reclamações por parte dos clientes)
- Obter um lucro razoável (estabelecer um valor desejado)
- Aumentar o uso das novas tecnologias (uma página web e um programa informático para reservas online)

E deveria, além do mais, identificar estratégias (ações a desenvolver) para alcançar os objetivos que tiver estabelecido.

Considera-se recomendável que o empresário inclua no seu plano estratégico os resultados esperados, as atividades que devem ser desenvolvidas, os responsáveis, os tempos e o cronograma

de execução. O plano deve ser acompanhado de uma monitorização periódica do cumprimento dos objetivos, para identificar e implementar medidas corretivas caso seja necessário.

Para transformar a sua visão em realidade, o empresário do exemplo poderia ter em conta algumas das seguintes atividades:

- Desenvolver uma campanha de promoção que consista na distribuição de folhetos nas ruas próximas do restaurante, para aumentar a clientela
- Estabelecer um programa de motivação do pessoal baseado nas apreciações feitas pelos clientes (os funcionários sem reclamações dos clientes são recompensados), visto que um cliente satisfeito irá certamente trazer outros
- Oferecer aos clientes um vale de desconto para a próxima reserva
- Investir no desenvolvimento de uma página web com programa de reservas online, para responder às necessidades de um maior número de clientes

O empresário, contudo, tem noção de que um grande número de clientes não é garantia de conseguir alcançar a sua meta de lucros e que não poderá reduzir as despesas das matérias-primas, pois não quer reduzir a qualidade dos insumos.

Também não quer reduzir os salários, porque deseja que o seu pessoal ande motivado.

Portanto, e como consequência do anteriormente assinalado, concluiria que a forma de gerar lucro consiste na seleção do menu e na sua estratégia de preços.

Os preços devem ser razoáveis, porque quer que os clientes regressem. Aproveitando o talento do seu *chef*, o empresário planearia introduzir no menu alguns pratos muito saborosos, mas preparados com ingredientes não muito dispendiosos.

Com base no supracitado, destacam-se algumas ações destinadas a atingir os objetivos estratégicos:

- Desenvolver uma campanha de promoção
- Estabelecer um programa de motivação do pessoal
- Distribuir vales de desconto pelos clientes
- Desenvolver uma página web e uma aplicação para fazer reservas online
- Introduzir novos pratos no menu

No Anexo I deste trabalho inclui-se um quadro modelo para o plano estratégico que poderia ser utilizado no caso das empresas da primeira categoria.

R1. 3. **Elaborar um orçamento que lhe permita monitorizar as suas atividades. É aconselhável prever uma duração equivalente à do plano estratégico, a qual deve ser revista, pelo menos, uma vez por ano. A empresa deveria realizar um acompanhamento periódico do cumprimento do orçamento a fim de identificar possíveis desvios e implementar as medidas corretivas que pareçam adequadas.**

O orçamento representa uma previsão financeira que permite à entidade programar e controlar as suas atividades; assim como identificar as suas necessidades de financiamento para cumprir os objetivos e a sua projeção de crescimento.

A sua construção deve estar vinculada aos objetivos e estratégias que tiverem sido estabelecidos na fase de planificação estratégica. Deste modo, o empresário poderá rever as estratégias que não são financeiramente sustentáveis e, mediante a utilização da análise de sensibilidade, poderá controlar as hipóteses que são essenciais à concretização dos objetivos previstos.

Por exemplo, se o empresário desejasse arrendar um espaço para o seu restaurante, devia saber se o valor do arrendamento não é demasiado alto para o potencial de vendas que tem. Portanto, cada decisão estratégica deve ser avaliada tendo em conta as suas consequências financeiras. Através do orçamento, poderá projetar as vendas e os custos do seu negócio (considerando o conceito e a localização do restaurante, assim como os gastos específicos).

Para que seja realmente útil, é importante que as hipóteses e projeções sejam realistas, motivo pelo qual é aconselhável recorrer a estudos de mercado, dados e técnicas estatísticas ou aos serviços de um consultor externo. Se estiver bem preparado, este plano permitir-lhe-á saber quando vai precisar de fundos extra, se poderá realizar certos investimentos e desenvolver determinadas atividades e quando, que custos poderia reduzir para alcançar uma certa margem de lucro e como poderia prevenir situações de crise de liquidez.

O orçamento é também um instrumento de controlo e, por isso, é preciso comparar os resultados reais com os valores orçamentados. Se os valores reais se desviarem dos previstos, é necessário analisar as razões do desvio. Se as despesas ultrapassarem o expectável, o empresário deve averiguar a que se deve isso e encontrar formas de as reduzir. Se as vendas forem inferiores ao esperado, devem identificar-se as causas desta diferença. A informação obtida pode ser valorizada também para melhorar o próximo orçamento.

Não obstante, como todas as ferramentas, o orçamento tem certas limitações que devem ser consideradas aquando da sua elaboração ou durante a sua execução: baseia-se em estimativas, implica um alto grau de incerteza dependendo em grande medida da credibilidade dos dados utilizados e deve ser constantemente adaptado às mudanças.

R1. 4. Efetuar uma análise simples dos riscos que a empresa enfrenta e estabelecer políticas para a sua gestão. Os riscos devem ser administrados tendo em conta a dinâmica do meio interno e externo.

Antes de levar a cabo a análise de riscos, a empresa deverá estabelecer os objetivos estratégicos, os operacionais (que se referem à efetividade e eficiência das suas operações), e os centrados na fiabilidade da informação e no cumprimento das leis. O risco refere-se à probabilidade de que se produzam eventos que afetem esses objetivos, no sentido positivo ou negativo. Os eventos positivos ou as oportunidades são analisados na fase da planificação estratégica, à qual se fez referência na recomendação 1.2.

Para gerir os riscos, é necessário identificá-los. Este processo implica uma revisão das condições e dos eventos que podem causar a sua materialização e requer um profundo conhecimento da entidade, do mercado em que opera, do contexto jurídico, social, político e cultural em que funciona, assim como uma sólida compreensão dos seus objetivos, dos seus fatores críticos de sucesso e das ameaças e oportunidades relacionadas com a realização destes objetivos.

O processo de identificação deve ser um processo contínuo, para permitir uma administração oportuna dos novos riscos e das mudanças nos riscos existentes, antes que, no caso dos negativos, se gerem prejuízos inaceitáveis. Os métodos de identificação incluem a investigação do âmbito económico, político, regulatório e operacional da empresa, discussões com os funcionários, fornecedores e clientes, inspeções físicas, questionários e inquéritos, análise de indicadores que podem assinalar eventos, exame dos dados e dos processos.

O empresário deve ter em conta tanto os riscos estratégicos relacionados com as decisões fundamentais sobre o futuro da sua empresa como os riscos operacionais relativos às atividades diárias.

No exemplo do restaurante já citado, a atividade poderia estar exposta aos seguintes riscos:

a. **Riscos operacionais tais como:**

- Incêndios, inundações
- Que os funcionários se lesionem ou adoeçam
- Fraude por parte dos funcionários ou de terceiros

- Erros cometidos pelos funcionários ou riscos gerados por certas práticas profissionais (discriminação, compensação, saúde e segurança dos trabalhadores)
- Interrupção das operações por motivos diversos
- Destruição ou roubo de ativos importantes
- Violação de disposições legais
- Implicação em litígios

b. Também podem existir riscos estratégicos como:

- Alteração dos gostos dos consumidores
- Aparecimento de um novo concorrente
- Eventos que podem afetar o fluxo de clientes do restaurante ou a perda da sua reputação
- Eventos naturais que podem restringir o seu acesso à matéria-prima
- Perda de fornecedores com significativa importância estratégica
- Diminuição do consumo extra doméstico de alimentos devido a inflação ou desemprego
- Decisões como a de mudar o *chef*, o pessoal, o menu ou os preços

No Anexo II deste trabalho, destacam-se outros exemplos de fatores de risco internos e externos e de eventos possíveis.

Para além da identificação dos riscos a nível da empresa, também é necessário proceder a uma identificação a nível das transações.

Na etapa seguinte, o empresário deverá levar a cabo uma análise qualitativa dos riscos considerando a sua probabilidade e possível impacto, e estabelecer uma resposta ou uma combinação de respostas dentro das seguintes alternativas: evitá-los, aceitá-los, reduzi-los ou partilhá-los.

RESPOSTAS AOS RISCOS	DESCRIÇÃO
EVITAR	Decidir não empreender novas iniciativas ou atividades que poderiam dar azo a riscos. Impossível de aplicar a todos os riscos porque as empresas têm de assumir riscos para obter lucros.
ACEITAR	Não levar a cabo nenhuma ação para modificar a probabilidade ou o impacto do risco.
REDUZIR	Atuar no sentido de reduzir a probabilidade ou o impacto do risco; por exemplo, mediante uma forma de controlo interno. Os custos das medidas de controlo devem justificar os lucros da redução.
PARTILHAR	Reduzir a probabilidade ou o impacto do risco, transferindo-o ou partilhando-o. As técnicas mais comuns são a contratação de seguros, a externalização de uma atividade ou acordos contratuais com clientes ou fornecedores. Implica custos.

R1. 5. Implementar um sistema simples de controlo interno, para reduzir os riscos a um nível aceitável, e um sistema de informação que responda às necessidades do negócio.

Os controlos internos são concebidos para controlar os riscos que possam afetar o cumprimento dos objetivos da empresa, reduzindo-os a um nível aceitável.

O *Quadro Integrado de Controlo Interno* COSO, atualizado em 2013, estabelece três categorias de objetivos que permitem às empresas centrarem-se em diferentes aspetos do controlo interno:

- Objetivos operacionais: fazem referência à efetividade e eficiência das operações da entidade, abarcando os seus objetivos de rendimento financeiro e operacional, e à proteção dos seus ativos face a possíveis perdas.
- Objetivos de informação: fazem referência à informação financeira e não financeira interna e externa e podem abarcar aspetos de fiabilidade, oportunidade, transparência ou outros conceitos estabelecidos pelos reguladores, organismos reconhecidos ou políticas da própria entidade.
- Objetivos de cumprimento: fazem referência ao cumprimento das leis e regulações às que a entidade está sujeita.

Os controlos internos representam todos os métodos, procedimentos e condutas adotados por uma empresa com intuito de proporcionar um nível razoável de segurança na proteção dos seus ativos, na efetividade e eficiência das suas operações, na fiabilidade da informação financeira ou não financeira produzida, no cumprimento das leis e regulações às que está sujeita e das políticas internas e, em geral, na realização dos objetivos do negócio.

Em muitos casos, os empresários não prestam a devida atenção ao controlo interno, perdendo de vista as consequências negativas que esta atitude tem sobre o seu próprio negócio; que se traduzem em fraudes, erros, ineficiência, más decisões de negócios, multas, efeitos irreversíveis sobre a reputação do negócio, perdas financeiras e inclusivamente a cessação das suas atividades.

Não se deve perder de vista o efeito negativo da atitude assinalada sobre os comportamentos do resto dos recursos humanos; pois, se não há nenhum tipo de supervisão, os funcionários percebem que existe a possibilidade de cometer fraudes. Em muitas PME onde os funcionários e o gerente são membros da mesma família, há uma certa resistência interna à criação de controlos, porque os familiares os vêm como sinais de falta de confiança. Não obstante, mesmo nestes casos, os controlos internos são necessários para evitar a ineficiência.

A presente recomendação tem como finalidade encorajar os empresários a fazer uma análise crítica dos seus próprios negócios e a examinar se os controlos utilizados reduzem os riscos a um nível aceitável.

Nas PME da primeira categoria, existem geralmente poucos procedimentos de controlo. Neste caso, a qualidade do sistema de controlo depende da atitude geral do empresário que determina o âmbito de controlo: deve mostrar o seu compromisso com os valores éticos, representar um exemplo de comportamento e atitude, recrutar funcionários adequados e mantê-los motivados para desenvolver um meio e uma cultura empresariais que desincentivem a ineficiência, os erros, as fraudes e a apresentação de relatórios incorretos.

Nestas entidades, o empresário interage de perto com o pessoal, o que lhe permite reforçar os valores e as normas fundamentais através das ações quotidianas e reconhecer rapidamente os pontos que carecem de uma modificação das práticas dos funcionários.

Para identificar as responsabilidades de cada funcionário, é necessário ter descrições formais dos postos de trabalho. Quando a segregação de funções e o controlo por oposição de interesses não é possível por falta de pessoal, os controlos de monitorização podem estabelecer-se como controlos compensatórios. Nestes casos, a supervisão deve ir além da função típica de aprovação implicando também a supervisão do trabalho dos funcionários ou, no seu caso, ter de refazer algumas tarefas.

Obviamente, isto implica a presença física do empresário nas tarefas quotidianas. Uma empresa pequena tem menos recursos e, por conseguinte, o seu proprietário deve dedicar-lhe mais tempo e atenção, permanecendo alerta para a possibilidade de fraude de cada vez que surge uma situação anormal.

Para controlar o risco de incumprimento da legislação e da regulamentação referentes à sua atividade, a PME poderia estabelecer um calendário de obrigações e utilizar ferramentas para o acompanhamento das novidades legislativas (como, por exemplo, um serviço de aconselhamento

jurídico, a subscrição de notícias legais ou publicações especializadas) ou utilizar os serviços de consultores externos. Serão também necessárias as inspeções físicas e a implementação das medidas consideradas necessárias para cumprir a lei e corrigir os incumprimentos detetados.

Ao estabelecer os controlos, devem considerar-se os lucros e custos; assim como a necessidade de dotá-los de uma certa flexibilidade (em caso algum se recomenda asfixiar o negócio com controlos excessivos). É importante destacar que nenhum sistema de controlo pode garantir o cumprimento dos objetivos da empresa, devido a limitações que podem ter origem em fatores como:

- Uma definição inadequada dos objetivos
- Falhas humanas conscientes ou inconscientes
- A possibilidade que o empresário tem de anular o controlo interno
- A possibilidade, tanto do empresário como dos funcionários, de fugir aos controlos
- Acontecimentos externos que escapam ao controlo da empresa
- Conspirações fraudulentas entre os funcionários ou entre eles e terceiros

No Anexo III deste trabalho, apresenta-se uma lista de controlos que se poderiam aplicar às pequenas empresas da primeira categoria.

A gestão da empresa e o seu progresso relativamente aos objetivos estabelecidos implicam a necessidade de informação para a tomada de decisões. Por exemplo, ao proprietário do restaurante conviria conhecer os custos dos pratos para poder estabelecer estratégias de preço ou conteúdo do menu, ou saber qual é o nível de vendas necessário para que o seu restaurante seja rentável.

Da mesma forma, um empresário poderia valorizar a informação financeira para determinar a rentabilidade dos produtos, a liquidez para pagar as suas dívidas, a eficácia com que maneja o seu capital de trabalho; ou seja, a rapidez com que substitui as suas existências ou com a que recupera as contas a cobrar aos clientes e com que frequência paga aos seus fornecedores. Além disso, deveria dispor de sistemas de informação apropriados para obter, capturar e processar os dados de fontes, tanto internas como externas, e convertê-los em informação para medir e rever o desempenho ou o progresso da entidade face ao cumprimento dos objetivos.

R1.6. Estabelecer e levar a cabo uma clara distinção entre os recursos da empresa e o capital privado do empresário.

Até mesmo no caso de uma PME, o interesse da empresa deve distinguir-se do interesse privado do proprietário. Todas as decisões que toma, incluindo as financeiras, devem responder a uma constante preocupação pela continuidade da empresa e, por isso, deverá evitar práticas perniciosas, tais como:

- Pagamento das suas despesas pessoais ou familiares com os recursos financeiros da empresa
- Aquisição e utilização de bens e serviços para ele e para a sua família com os recursos financeiros do negócio
- Utilização dos serviços dos funcionários em interesse pessoal

R1.7. Reconhecer o valor e a importância dos serviços dos consultores externos para melhorar as suas práticas de governo.

Nas PME da primeira categoria não existe um Conselho de Administração. É o empresário quem toma todas as decisões sobre o seu negócio, as quais dependem do seu talento como líder e da sua experiência. Os recursos limitados não lhe permitem manter cargos em áreas de apoio como os recursos humanos, a contabilidade ou o aconselhamento jurídico. Nessas condições, é aconselhável tirar partido dos conhecimentos e experiência de consultores externos para melhorar as suas práticas de governo societário e a qualidade da tomada de decisões.

3.3.2. PARA AS PME DA CATEGORIA 2 (DESENVOLVIMENTO INTERMÉDIO)

As recomendações para esta categoria dirigem-se a entidades que se encontram numa fase intermédia de desenvolvimento, na qual se delegam decisões de áreas específicas. Por se tratar de entidades maiores e que realizam operações mais complexas, os requisitos de governo serão mais amplos e implicarão um grau de formalismo mais elevado.

R2. 1. **Aplicação de recomendações das empresas da primeira categoria que se completarão com as recomendações seguintes.**

Todas as recomendações realizadas para as entidades da fase inicial são tidas como básicas, constituindo assim o ponto de partida para a implementação das recomendações correspondentes na fase seguinte, ou seja, as do desenvolvimento intermédio.

R2. 2. **Elaborar um plano estratégico mais detalhado, que cubra um horizonte temporal de, pelo menos, três anos. É importante revê-lo, no mínimo, anualmente.**

O volume de recursos utilizados e a exposição a um maior número de riscos das empresas da segunda categoria, obrigam-nas a levar a cabo uma análise mais vasta do âmbito externo para elaborar as suas estratégias.

Neste sentido, podem analisar-se os seguintes tipos de fatores:

- Fatores políticos
- Fatores económicos
- Fatores sociais e culturais
- Fatores tecnológicos
- Fatores ecológicos
- Fatores éticos

Uma ferramenta como a matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) serviria para analisar fatores externos que podem representar oportunidades ou ameaças para a empresa; assim como capacidades e recursos internos que podem representar forças ou fraquezas (ver Anexo IV).

A partir da sua estratégia geral, a entidade pode desenvolver objetivos em cascata através da organização e estratégias operativas para cada área funcional, tais como produção, finanças ou recursos humanos.

De seguida, apresentam-se alguns exemplos ilustrativos a este respeito:

ÁREA FUNCIONAL	EXEMPLO DE ESTRATÉGIAS
MARKETING	• Dotar o produto de novas características • Alterar o design do produto • Lançar novos serviços complementares • Diminuir os preços com o fim de incentivar as vendas • Lançar novas campanhas publicitárias para conseguir uma maior exposição do produto e incentivar as vendas
PRODUÇÃO	• Escolher os sistemas produtivos • Determinar a localização da fábrica • Externalizar certas atividades • Ajustar a capacidade da instalação industrial
FINANCEIRA	• Identificar fontes de financiamento para apoiar as outras estratégias • Utilizar de forma efetiva os recursos financeiros
RECURSOS HUMANOS	• Utilizar as novas técnicas de motivação com o fim de aumentar a produtividade do pessoal • Utilizar novos programas de capacitação para aumentar as competências do pessoal

Por exemplo, com base na investigação do mercado, a empresa pode desenvolver a sua estratégia focando-se na mistura de marketing adequada, com o objetivo de obter o potencial máximo dos lucros. O estabelecimento dos preços tem importância estratégica porque a sua alteração afeta a rentabilidade da empresa, permite a colocação dos seus produtos no mercado, influenciando a procura e a perceção dos consumidores.

No Anexo V deste trabalho apresentam-se exemplos de estratégias de preço. O plano de promoção inclui as ferramentas ou táticas utilizadas para levar a cabo os objetivos de marketing (publicidade, relações públicas, promoções de vendas, programas de desconto, venda pessoal, correio direto, marketing por telemóvel e Internet, redes sociais, patrocínio, exposições comerciais, imagem, etc.). Os produtos ou serviços chegam aos utilizadores finais através de vários canais de distribuição e vendas. A escolha do canal de distribuição considera o tamanho e o valor do mercado potencial que se deseja abastecer, o controlo sobre o produto e os custos de distribuição. Outra decisão importante refere-se à carteira de produtos.

Por exemplo, para decidir sobre o menu, o empresário do restaurante poderia classificar os produtos nas seguintes quatro categorias:

- Pratos de baixo custo e alta rentabilidade (a estratégia deve considerar uma elevada participação destes pratos no menu)
- Pratos de custo elevado e alta rentabilidade (há que encontrar métodos para aumentar o preço destes pratos, talvez investindo na imagem do produto, ou para reduzir o seu custo)
- Pratos de baixo custo e rentabilidade baixa (há que encontrar estratégias para aumentar a frequência com que os clientes pedem estes produtos ou subir o preço, entre outras alternativas)
- Pratos de custo elevado e rentabilidade baixa (identificação de meios para aumentar o preço ou reduzir o custo)

As ferramentas que se usam habitualmente para analisar os produtos são o ciclo de vida do produto e a matriz BCG.

Numa pequena empresa não costuma ser possível haver departamentos separados para recursos humanos, contabilidade, marketing e outras funções. Com frequência, todas estas tarefas são realizadas pela mesma pessoa ou por um pequeno grupo de pessoas, o que dificulta o desenvolvimento de metas e estratégias individuais para cada função. Em resposta a estas dificuldades, costumam-se desenvolver estratégias operacionais para as atividades quotidianas da empresa (por exemplo, programar os turnos dos funcionários ou solucionar as reclamações dos clientes para alcançar os objetivos estabelecidos). Outra solução utilizada consiste em combinar elementos de ambos os tipos de estratégias.

R2. 3. Desenvolver uma estrutura organizacional adequada que vise o cumprimento da missão e dos objetivos da empresa, e avaliá-la regularmente.

A estrutura organizacional refere-se à forma como se dividem, agrupam e coordenam as atividades da empresa e caracteriza-se pelos seguintes elementos:

- Especialização do trabalho (dividir o trabalho por áreas)
- Departamentalização (agrupar os postos de trabalho)
- Cadeia de comando (determinar quem reporta a quem)
- Amplitude de comando (número de funcionários que podem ser supervisionados)
- Centralização e descentralização (concentração a nível central ou delegação de autoridade)
- Grau de formalização (uniformização das regras)

No caso das PME que requerem um maior grau de formalização, a estrutura deve ser expressa por algum tipo de ferramenta gráfica (um organograma). Uma estrutura organizacional bem definida melhorará a responsabilidade dos funcionários, facilitará a comunicação da informação e da aplicação dos controlos necessários.

Não existe uma receita universal para o desenvolvimento da estrutura da empresa, sendo necessário realizar uma análise das vantagens e desvantagens das diferentes formas de estruturação, a fim de proporcionar um equilíbrio entre a necessidade de controlo e coordenação e a necessidade de assegurar uma certa flexibilidade. Ao determinar a estrutura da entidade, deve-se considerar o seu plano estratégico, a sua dimensão, a indústria em que opera, a distribuição geográfica do negócio, os riscos relacionados com os objetivos e processos de negócio, as capacidades dos gerentes, a cultura empresarial, as competências e tarefas dos seus funcionários.

Uma estrutura organizacional apropriada:

- Está alinhada com os objetivos e estratégias da empresa
- Define as áreas-chave de autoridade e responsabilidade e estabelece vias adequadas de comunicação
- Permite que a pessoa adequada tome as decisões certas na altura certa
- Assegura vínculos e mecanismos de coordenação adequados
- Proporciona um ambiente de trabalho que fomente a eficácia
- Conta com o apoio de uma política de recursos humanos adequada
- É coerente com a cultura da empresa

Também se deve ter em conta que, para as PME, uma estrutura demasiado complicada pode gerar despesas administrativas, burocracia e ineficiência operacional. Pode considerar-se que a estrutura da empresa é inadequada quando ocorrem problemas como:

- Falta de coordenação das suas atividades
- Surgimento de atividades pelas quais não há ninguém responsável
- Funções "fantasma"
- Capacidades dos funcionários desajustadas das suas funções
- Sobrecarga de alguns funcionários
- Conflitos internos
- Fluxo muito lento da informação que dificulta a tomada de decisões

Muitas PME começam com uma estrutura simples, em que o proprietário toma todas as decisões importantes, distribuindo as tarefas de maneira informal entre os seus funcionários. Neste caso, é importante que exista uma comunicação eficaz e recíproca entre o proprietário e os funcionários.

As empresas tornam-se mais complexas à medida que crescem e isto pode requerer uma divisão formal do trabalho. Deste modo, uma estrutura simples poderia ser substituída por uma estrutura funcional, onde os funcionários são agrupados em departamentos por áreas funcionais. Neste caso, os processos-chave de cada departamento devem vincular-se entre si de forma adequada.

O uso de uma estrutura funcional implica tanto vantagens como desvantagens. Uma vantagem importante é que cada funcionário aprende muito sobre a sua função. Em segundo lugar, o agrupamento de todos os funcionários que desempenham uma função particular num único departamento evita a duplicação de esforços, reduz os custos e aumenta a eficiência. Por outro lado, no caso de uma estrutura funcional podem ocorrer problemas de coordenação e comunicação entre diferentes funções; rigidez e dificuldade em realizar rapidamente mudanças estratégicas.

Para as empresas maiores, com uma ampla extensão geográfica das suas atividades ou que vendem vários produtos, é possível utilizar uma estrutura divisional que segrega as funções dos funcionários por produto ou região.

As empresas devem avaliar a sua estrutura organizativa com regularidade (por exemplo, anualmente) para determinar se se ajusta aos seus objetivos.

R2. 4. Formalizar por escrito a delegação de autoridade e acompanhar os resultados.

A formalização por escrito ajuda a evitar eventuais mal-entendidos sobre a responsabilidade e facilita a identificação da pessoa que deve adotar medidas corretivas a respeito das falhas encontradas na operação da empresa. É ainda recomendável estabelecer a forma e a frequência com que se avalia o desempenho de cada fator de decisão.

R2. 5. Elaboração de políticas escritas para certas áreas.

Uma política contém regras que especificam quem deve fazer o quê dentro da empresa. Pode estar relacionada com os processos de compras, de vendas ou outros processos operacionais da empresa, mas também com outras áreas que poderiam afetar o seu sucesso. A formalização das políticas deve assegurar um equilíbrio adequado entre a necessidade de controlo e a indispensável flexibilidade, considerando os custos e lucros implicados.

As políticas devem ser revistas e atualizadas periodicamente, a fim de garantir que a documentação reflete as práticas efetivas.

Uma política é normalmente constituída pelos seguintes elementos:

- Título e data
- Objetivos da política, expressos de forma clara e concisa
- Alcance, que estabelece quando e onde se aplica a política

- Funções e responsabilidades, que estabelecem quem deve tomar certas decisões, considerando também as necessidades de segregação das funções
- Uma compilação das perguntas mais frequentes, para esclarecer ideias erradas e mal-entendidos comuns
- Um glossário

Poder-se-iam incluir documentos padrão, diagramas ou uma matriz de responsabilidades numa secção anexa às políticas.

A empresa analisará se é necessário incluir procedimentos escritos como suporte à implementação das suas políticas.

R2. 6. Elaborar um sistema de orçamentos que integre todas as áreas do negócio, designando pessoas responsáveis para a sua execução.

O orçamento é uma ferramenta-chave na consecução dos planos e objetivos da empresa. Na atribuição de responsabilidades para a sua implementação, deve-se considerar o facto de que os funcionários podem ficar desmotivados se sentirem que os valores orçamentados são impossíveis de alcançar. Quando as remunerações dos funcionários estão relacionadas com a implementação do orçamento, é necessário ter em conta o efeito que isto tem no seu comportamento.

É aconselhável elaborar um conjunto de orçamentos interdependentes que cubra as principais fases da empresa. No Anexo VI deste trabalho apresentam-se exemplos ilustrativos de componentes deste sistema de orçamentos.

R2. 7. Utilizar de forma adequada a informação para tomar decisões, assim como um número maior de indicadores de desempenho (tanto financeiros como não financeiros).

Para avaliar o seu estado geral e a sua saúde financeira, a empresa poderia utilizar a informação financeira (demonstrações financeiras ou indicadores financeiros).

Os indicadores financeiros mais usados são:

- Indicadores de liquidez, que avaliam se a empresa tem dinheiro suficiente para pagar as dívidas na data do seu vencimento
- Indicadores de solvência, que indicam o grau de capacidade da empresa em cumprir todas as suas obrigações de dívidas de fontes distintas do seu fluxo de caixa
- Indicadores de rentabilidade, que medem o desempenho do negócio e, em última instância, indicam o nível de êxito das suas operações
- Indicadores de gestão, os quais monitorizam a eficácia com que a empresa administra o seu capital de trabalho; isto é, a rapidez com que repõe os inventários, a frequência com que recupera as contas a cobrar aos clientes ou com que paga aos seus fornecedores
- Indicadores da utilização eficiente de recursos, que indicam a eficiência com que o negócio utiliza os seus ativos ou o seu património para obter lucros

A má gestão da liquidez é um problema comum de muitas PME, que se evidencia em situações como:

- Escassez de liquidez para o cumprimento dos passivos correntes
- Pouco conhecimento das necessidades de liquidez a curto prazo
- Dificuldade de obter financiamento para o capital de trabalho
- Inexistência de planos para reduzir a necessidade de endividamento, mediante uma melhor utilização dos recursos internos
- Falta de controlos eficazes dos inventários, das contas por cobrar ou das contas por pagar

Por isso, dever-se-ia otimizar a gestão da sua tesouraria de modo contínuo e não apenas no final do exercício e efetuar um controlo disciplinado sobre os seus fluxos de caixa (fortalecendo o controlo do crédito e dos inventários, priorizando os pagamentos, melhorando os procedimentos de faturação, cobranças e compras, entre outros).

Algumas PME já utilizam indicadores-chave de desempenho (financeiros e não financeiros) ou sistemas de gestão do desempenho (como o balanced scorecard (quadro de comando integral)).

Os indicadores-chave do desempenho centram-se nos aspetos do desempenho da empresa mais críticos para o seu sucesso atual e futuro.

De seguida, destacam-se exemplos destes indicadores no caso de um restaurante:

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	ÁREA
Receitas por hora de ocupação de lugar	Total de receitas/(n.º de lugares disponíveis x n.º de horas de operação)	Receitas
% Reservas canceladas	N.º de reservas canceladas/N.º total de reservas x 100	Ocupação
N.º reclamações por pedido	N.º de reclamações/N.º de pedidos registados	Satisfação do cliente
% Mesas reservadas	Frequência de mesas com pré-reserva/Frequência de mesas ocupadas x 100	Ocupação
Receitas por m^2 disponível	Total de receitas/N.º de m^2 de superfície disponível	Receitas
% Falta de disponibilidade dos elementos do menu	N.º de pedidos com elementos do menu indisponíveis/N.º total de pedidos x 100	Serviço
% Desperdício de alimentos	Quantidade de alimentos desperdiçada/Quantidade total de alimentos x 100	Gestão de despesas

Embora sejam mais difíceis de medir, os indicadores não financeiros de desempenho oferecem uma melhor orientação quanto ao futuro. Por exemplo, se hoje a satisfação do cliente estiver em modo descendente, é muito provável que os futuros fluxos de receitas avancem na mesma direção.

R2. 8. **Dispor de um processo formal de identificação e avaliação dos riscos. Elaborar um mapeamento de processos, identificar os riscos envolvidos e certificar-se de que esses riscos são geridos mediante procedimentos adequados.**

Este processo pressupõe:

a) **Elaborar uma lista de riscos considerando o contexto em que a empresa opera e as suas capacidades internas.**

A entidade pode estar exposta a alguns dos seguintes riscos:

- Riscos de mercado gerados em grande parte pela incerteza do contexto empresarial em que opera

- Riscos financeiros
- Riscos operacionais
- Riscos de cumprimento
- Riscos de "força maior" (eventos naturais ou de outro caráter que possam afetar profundamente as operações da empresa)

No Anexo VII deste trabalho apresentam-se exemplos ilustrativos de riscos. Não obstante, cada empresa deverá elaborar a sua própria tipologia em função da natureza do negócio desenvolvido.

b) Dimensioná-los, atribuindo pontuações de acordo com a probabilidade e o impacto de cada um (avaliação) e elaborar uma matriz de riscos.

RISCOS	IMPACTO (1) (PONTUAÇÃO, DE 1 A 5)	PROBABILIDADE (2) (PONTUAÇÃO, DE 1 A 5)	PONTUAÇÃO TOTAL (3) = (1) X (2) (MÁXIMO 25, MÍNIMO 1)
Risco 1 (alterações na tecnologia)			
Risco 2 (má qualidade do produto)			
Risco 3 (violação de disposições legais)			
Risco 4 (fraude por parte dos funcionários)			

Critérios de atribuição da pontuação:	IMPACTO	PROBABILIDADE
	1 - Insignificante	1 – Raro
	2 - Pouco significativo	2 - Pouco provável
	3 - Moderado	3 - Possível
	4 - Significativo	4 – Provável
	5 - Catastrófico	5 - Altamente provável

c) Outorgar-lhes um ordem de prevalência em função da sua pontuação.

Para mitigar os riscos identificados, a empresa pode considerar várias opções como a modificação das suas operações ou a conceção e implementação de controlos internos. A seleção de uma opção implica uma análise dos seus custos e lucros.

Nas PME com atividade mais complexa e que necessitam de um grau mais elevado de formalização, uma boa prática consiste na elaboração de diagramas de fluxo para os processos-chave dentro de cada departamento.

No Anexo VIII deste trabalho, apresenta-se um exemplo ilustrativo de identificação de riscos ao nível dos processos e de estabelecimento dos controlos correspondentes.

R2. 8. **Formar um comité diretivo para facilitar a comunicação entre os principais fatores de decisão.**

O seu papel é o de assegurar a comunicação e coordenação entre os responsáveis da empresa e, ao mesmo tempo, prepará-los para a tomada coletiva de decisões. Recomenda-se uma cooperação estreita com os consultores externos.

3.3.3. PARA AS PME DA CATEGORIA 3 (DESENVOLVIMENTO INTEGRAL)

As recomendações desta secção dirigem-se a entidades que se encontram numa fase de desenvolvimento integral; ou seja, onde podem existir diversos níveis para a tomada de decisões, mas mantendo um certo grau de concentração que é característico das PME.

R3. 1. **Aplicação de recomendações das empresas da segunda categoria.**

Estas entidades aplicam todas as recomendações descritas anteriormente para as empresas da segunda categoria.

Não obstante, os sistemas de contabilidade e de controlo terão de ser mais fiáveis e, dado que nestas empresas a planificação e gestão de riscos são mais importantes, os sistemas utilizados deverão ser mais complexos ou avançados. O número de políticas e procedimentos será maior e o seu grau de formalização mais elevado, podendo ser reunido num manual de políticas. Uma rede coerente de indicadores pode permitir à empresa a apreciação do cumprimento dos seus planos e do seu desempenho. Estes indicadores podem estar relacionados com várias perspetivas da empresa (como, por exemplo, a perspetiva financeira, a perspetiva do cliente, a perspetiva do processo interno, a perspetiva de aprendizagem e de crescimento).

Por outro lado, as estruturas de governo deverão assegurar a conformidade regulamentar e ética das tecnologias da informação utilizadas, desenvolvendo, além disso, os processos necessários para garantir a sua adequação às estratégias e aos objetivos da empresa.

R3. 2. **Formar um Conselho de Administração com papel de supervisão. Estabelecer as responsabilidades do Conselho. Assegurar as condições para uma supervisão efetiva (competências necessárias, acesso a informações, avaliação).**

É importante que os membros do Conselho compreendam as suas funções e responsabilidades. Para cumprir as suas responsabilidades, o Conselho deveria ter reuniões periódicas programadas e uma agenda anual. Caso se delegue a autoridade aos gerentes, as responsabilidades devem ser muito claras para todos. Estabelecer-se-ão os sistemas e procedimentos necessários para garantir que o Conselho participa na elaboração da estratégia da empresa e leva a cabo, com eficácia, a sua função de supervisão em prol dos proprietários.

R3. 3. **Elaboração de políticas para promover o comportamento ético (inclusivamente um código de conduta) e respetiva comunicação aos funcionários.**

Por norma, um código de conduta indica, de forma clara e concisa, as expectativas da empresa relativamente ao comportamento aceitável e apresenta opções viáveis para que os funcionários possam fazer perguntas e expressar as suas preocupações.

Consiste normalmente nos seguintes elementos:

1. Carta de apresentação da Direção, com destaque para o propósito e a importância do código

2. Missão, visão e valores da empresa
3. Princípios gerais
4. Exemplos de dilemas éticos e comportamento esperado, sobre temas como:
    - Confidencialidade da informação
    - Relações cliente/fornecedores e confidencialidade do contrato
    - Relações com autoridades e funcionários
    - Conflitos de interesse
    - Concorrência leal e informação competitiva
    - Meio ambiente, saúde e segurança
    - Presentes e favores pessoais
    - Lavagem de dinheiro
    - Conduta pessoal
    - Discriminação
    - Donativos
    - Nepotismo
    - Trabalho infantil
    - Relações com a comunidade
    - Qualidade do trabalho
    - Responsabilidade social
    - Utilização dos recursos da empresa (por exemplo, computador, correio eletrónico e outros)
5. Lista de recursos disponíveis para obter orientação e reportar supostas irregularidades e/ou suspeitas de má conduta
6. Incumprimentos e ações disciplinares (ações de monitorização e ações disciplinares em caso de incumprimento)

R3. 4. Análise da oportunidade de estabelecer uma função de auditoria interna.

Em alguns países, certas entidades têm a obrigação legal de criar uma função de auditoria interna. Se não existir nenhuma obrigação legal, a empresa deverá realizar uma análise de oportunidade da mesma. Os lucros proporcionados pela existência de uma função de auditoria interna deveriam exceder as suas despesas de funcionamento para justificar a sua criação.

3.4. RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS PARA AS EMPRESAS FAMILIARES

Dependendo da sua fase de desenvolvimento, as empresas familiares podem aplicar as recomendações previstas na secção anterior do presente Guia.

Nesta secção, apresentam-se boas práticas destinadas a solucionar ou prevenir problemas de governo específicos das empresas familiares. A sua adoção dependerá da relevância destes problemas no caso particular de cada empresa.

De seguida, colocam-se alguns problemas de governo que poderiam surgir, seguidos de recomendações para os prevenir ou resolver.

OS MEMBROS DA FAMÍLIA TÊM OPINIÕES DIFERENTES SOBRE O FUTURO DA EMPRESA FAMILIAR OU EXPRESSAM VALORES DIFERENTES.

RF 1. Estabelecer uma missão e uma visão que reúnam o consenso da família.

RF 2. Definir um conjunto de valores com os quais os membros da família se identifiquem e garantir mecanismos para facilitar a sua transmissão e o seu cumprimento ao longo de várias gerações.

ALGUNS ASPETOS QUE AFETAM AS RELAÇÕES ENTRE A FAMÍLIA E A EMPRESA NÃO ESTÃO REGULADOS.

RF 3. Elaborar e aprovar um documento formal ou Protocolo de Família para regular as relações entre a empresa e a família. Este documento é necessário sobretudo quando essas relações alcançam um certo nível de complexidade.

Para garantir a sua eficácia, é fundamental que o Protocolo reúna o consenso de todos os familiares. Convém revê-lo periodicamente para manter a sua vigência.

O seu conteúdo variará em função do tamanho da família, do tamanho da empresa e do grau de participação dos membros da família na empresa.

Um Protocolo de Família costuma incluir os seguintes elementos:

- História da família e da empresa familiar
- Missão, visão e valores da empresa
- Critérios de organização, composição e funcionamento dos órgãos familiares (Assembleia Familiar e Conselho Familiar)
- Funções, composição e poderes dos órgãos de governo da empresa
- Maiorias necessárias para a adoção de acordos
- Deveres, responsabilidades e limitações impostas aos membros da família na sua qualidade de proprietários, diretores ou funcionários
- Políticas sobre a confidencialidade da informação
- Políticas relacionadas com importantes temas familiares, como o emprego dos membros da família e a sua retribuição, a sucessão, etc.
- Procedimentos para a execução das operações entre a empresa familiar e os membros da família (requisitos de aprovação e de informação dos restantes membros da família)
- Políticas sobre a participação na empresa (como funcionários, clientes, fornecedores ou proprietários) das pessoas com vínculos de afinidade com a família
- Mecanismos para solucionar as diferenças familiares
- Restrições para desenvolver atividades que colidam claramente com as atividades da empresa
- Políticas de recursos humanos para atrair e motivar a melhor mão-de-obra disponível (quer dentro da família quer fora dela)
- Plano de sucessão empresarial

CONFLITOS ENTRE OS MEMBROS DA FAMÍLIA COM RESPEITO À SUA PARTICIPAÇÃO NA EMPRESA COMO PROPRIETÁRIOS, DIRETORES OU FUNCIONÁRIOS.

RF 4. Elaboração e aprovação de políticas escritas que estabeleçam as funções dos membros da família enquanto proprietários, diretores ou funcionários.

POTENCIAIS CONFLITOS PERANTE A VENDA DE PARTICIPAÇÕES POR PARTE DE MEMBROS DA FAMÍLIA.

RF 5. Estabelecimento de critérios de avaliação das participações em caso de venda.

CONFLITOS DE INTERESSE CASO HAJA MEMBROS DA FAMÍLIA - DIRIGENTES DA EMPRESA QUE POSSAM BENEFICIAR DO ACESSO PRIVILEGIADO A CERTAS INFORMAÇÕES E REALIZAR OPERAÇÕES PREJUDICIAIS PARA A EMPRESA OU PARA OS RESTANTES MEMBROS DA FAMÍLIA.

RF 6. Elaboração e aprovação de políticas escritas que estabeleçam requisitos de aprovação e divulgação de informação sobre essas operações.

CONFLITOS DE INTERESSE GERADOS PELA PARTICIPAÇÃO DE PESSOAS COM VÍNCULOS DE AFINIDADE COM A FAMÍLIA, COMO FUNCIONÁRIOS, FORNECEDORES E CLIENTES DA EMPRESA.

RF 7. Elaboração e aprovação de políticas escritas sobre a participação dos familiares políticos na empresa, para evitar futuros conflitos de interesse com a empresa ou entre os membros da família.

CONFLITOS ENTRE OS MEMBROS DA FAMÍLIA COM RELAÇÃO A OUTROS TEMAS.

RF 8. Estabelecer mecanismos de prevenção e resolução de conflitos entre os membros da família, mediante a inclusão de disposições no Protocolo de Família.

PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DA FAMÍLIA.

RF 9. Estabelecer uma Assembleia Familiar.

A Assembleia Familiar é um fórum formal de discussão para todos os membros da família, acerca de temas relacionados com a empresa e a família. É um órgão estritamente familiar que não possui capacidades decisórias no que toca à empresa.

Membros:

Em geral, serão todos os membros da família que tiverem alcançado uma determinada idade, conforme o disposto no Protocolo de Família. A família poderia fixar critérios de participação adicionais.

Funções:

- Fomentar as relações entre os membros da família
- Detetar possíveis problemas que poderiam surgir na família e repercutir-se na empresa
- Procurar cumprir o Protocolo de Família
- Manter os membros da família informados sobre a situação da empresa
- Aprovar todas as mudanças de valores e visão da família
- Aprovar ou rejeitar os projetos de reforma do Protocolo de Família
- Educar os membros da família acerca dos seus direitos e responsabilidades
- Aprovar as políticas de emprego e compensação da família
- Eleger os membros do Conselho Familiar (se existir)
- Atuar como órgão consultivo do Conselho Familiar (se existir)
- Tratar de qualquer outro assunto familiar importante para a empresa

AUSÊNCIA DE MECANISMOS ADEQUADOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A EMPRESA E A FAMÍLIA: NECESSIDADE DE UM ENQUADRAMENTO FORMAL QUE PERMITA A TOMADA DE DECISÕES SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE A EMPRESA E A FAMÍLIA.

RF 10. Estabelecer um Conselho Familiar, órgão de caráter decisório da família que sirva de ponte entre a empresa e a família.

Membros:

Familiares proprietários da empresa eleitos pela Assembleia Familiar. O Protocolo deve assegurar oportunidades iguais dentro da família com respeito à participação no Conselho Familiar. A família pode fixar critérios de participação adicionais (como, por exemplo, requisitos de idade e competências, incompatibilidade com a qualidade de membro dos órgãos de governo da empresa, períodos limitados para integrar o Conselho).

Funções:

- Decidir sobre as relações dos membros da família com a empresa familiar
- Preparar os membros da família para a possível intervenção na gestão da empresa
- Eleger os representantes da família que serão candidatos a ocupar cargos dentro dos órgãos de governo da empresa familiar
- Servir como órgão consultivo para o Conselho de Administração da empresa familiar
- Transmitir as expectativas e aspirações da família aos órgãos de governo da empresa
- Zelar pela divulgação e o cumprimento do Protocolo de Família
- Redigir, rever e atualizar o Protocolo de Família
- Redigir e rever as principais políticas e procedimentos sobre a família, como o emprego dos membros da família ou as compensações recebidas
- Resolver os problemas que possam surgir entre a família e a empresa
- Administrar e organizar a sucessão na direção da empresa
- Defender os direitos dos membros da família que não são funcionários ou não integram os órgãos de governo da empresa
- Outros temas importantes para a família

PRESENÇA NÃO EQUITATIVA DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NOS ÓRGÃOS DE GOVERNO DA EMPRESA OU DA FAMÍLIA, ASPETO QUE PODE DAR LUGAR A DESCONTENTAMENTOS E CONFLITOS.

RF 11. Elaboração e aprovação de políticas escritas que garantam o acesso equitativo dos membros da família aos órgãos de governo da empresa e aos da família.

CONFUSÃO SOBRE AS RESPONSABILIDADES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E AS DO CONSELHO FAMILIAR.

RF 12. Estabelecer claramente, através de políticas escritas, as responsabilidades do Conselho de Administração e as do Conselho Familiar, a fim de evitar um conflito de poderes.

RELAÇÕES PROFISSIONAIS PREFERENCIAIS DOS MEMBROS DA FAMÍLIA COM A EMPRESA FAMILIAR.

RF 13. Elaboração e aprovação de políticas escritas sobre o trabalho dos membros da família.

RF 14. Estabelecer critérios de incorporação dos familiares dentro da empresa, especificando a formação e experiência mínima em função do posto.

RF 15. Avaliação periódica dos familiares que trabalham dentro da empresa, considerando os critérios de avaliação estabelecidos.

RF 16. Fixar sistemas de retribuição para os familiares em conformidade com o posto e os níveis salariais da empresa.

RF 17. Estabelecer o sistema de despedimento de um membro da família.

PROBLEMAS DE SUCESSÃO, VARIÁVEIS SEGUNDO A ETAPA EM QUE A FAMÍLIA SE ENCONTRA:

- **Resistência do fundador em aceitar a sua reforma**
- **Tensões entre o fundador e os candidatos à sua sucessão**
- **Tensões entre os candidatos à sucessão**
- **Resistência de alguns membros da família em aceitar sucessores de outro ramo familiar**
- **Tensões entre o fundador e o sucessor com respeito aos critérios de gestão da empresa**
- **Resistência de certos familiares em aceitar diretores fora da família**
- **Discrepâncias entre familiares sobre a nomeação do sucessor**
- **Dificuldades em garantir a continuidade da empresa durante a transição entre gerações**

RF 18. Elaboração e aprovação de um plano sucessório que estabeleça os mecanismos necessários para levar a cabo uma mudança geracional pacífica. Este plano dever ser apresentado aos membros da família.

RF 19. Criar mecanismos para poder conhecer o interesse da seguinte geração em assumir a direção da empresa.

RF 20. Estabelecer critérios relevantes de competência e experiência (preferivelmente da empresa familiar) para os sucessores.

RF 21. Assegurar uma capacitação adequada dentro da empresa familiar aos candidatos à sucessão (ou tentar que realizem atividades em empresas do género).

RF 22. Preparação dos diretores para o momento em que deverão deixar os seus postos e, assim, não prejudiquem o desenvolvimento das atividades.

RF 23. Garantir o acesso equitativo à sucessão dos membros da família (é importante que cada familiar tenha direito a apresentar um candidato do seu próprio núcleo familiar ou a propor um terceiro, se assim o desejar).

RF 24. Estabelecer mecanismos através dos quais o Conselho Familiar possa incluir, no grupo de candidatos à sucessão, pessoas não pertencentes ao grupo familiar no caso de considerar que nenhum dos familiares é idóneo para exercer a gestão.

RF 25. Assegurar os meios de subsistência ou ocupações alternativas para a geração cessante.

EXISTÊNCIA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZATIVA INADEQUADA À SITUAÇÃO DO NEGÓCIO FAMILIAR.

RF 26. Revisão da estrutura organizativa da empresa familiar considerando as condições do momento.

O processo de revisão deve levar em conta aspetos tais como:

- Evitar a sobreposição de funções e lacunas funcionais
- Alinhar a estrutura com a estratégia geral e os objetivos da empresa
- Evitar sobrecargas de responsabilidades para não travar o processo de tomada de decisões
- Explicar a posição hierárquica dos recursos humanos mais importantes da empresa
- Motivar os funcionários

RF 27. Elaborar um manual que inclua a descrição detalhada de todos os cargos da empresa. As funções de cada cargo são estabelecidas independentemente da pessoa que ocupa a posição.

4. QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNO NA PME

A implementação das boas práticas é um processo gradual que conduz a uma melhoria contínua. Este processo implica um diagnóstico do estado em que se encontra o governo da empresa, em que o empresário, tendo em conta os resultados, poderá estabelecer que nível de implementação deseja alcançar e pôr em prática as ações necessárias.

De seguida, propõe-se um questionário para que a PME possa avaliar o grau de cumprimento das práticas de governo recomendadas neste Guia. No mesmo Guia, indica-se a recomendação a que se refere cada pergunta e as categorias de PME em que se insere.

O maior ou menor número de respostas afirmativas reflete o estado da empresa relativamente ao seu governo, conforme se indica no final do questionário.

É aconselhável realizar periodicamente a autoavaliação, para observar o processo de melhoria das práticas empregues.

N.º	RECOMENDAÇÃO	CATEGORIAS PME	PERGUNTA	SIM	NÃO
01	1.1	1, 2, 3	A missão, a visão e os valores foram formalizados?		
02	1.1	1, 2, 3	A missão, a visão e os valores foram comunicados aos funcionários e a terceiros?		
03	1.1	1, 2, 3	As atividades da empresa refletem os valores comunicados?		
04	1.2	1	Dispõe de um plano estratégico simples que defina os seus objetivos e as estratégias para os atingir?		
05	1.2	1	Esse plano estratégico abrange um horizonte de tempo de, pelo menos, dois anos e é atualizado com uma periodicidade mínima de um ano?		
06	2.2	2, 3	Dispõe de um plano estratégico que cubra um horizonte de tempo de, pelo menos, três anos?		
07	1.2	1, 2, 3	O plano estratégico inclui os resultados esperados, as atividades a desenvolver, os responsáveis e o calendário de execução?		
08	1.2	1, 2, 3	As atividades da empresa estão alinhadas com os objetivos estratégicos estabelecidos?		

N.º	RECOMENDAÇÃO	CATEGORIAS PME	PERGUNTA	SIM	NÃO
09	1.2	1,2,3	Realizou-se alguma análise de novas oportunidades e/ou ameaças que poderiam gerar os fatores ambientais (políticos, económicos, sociais, culturais, ecológicos, éticos e tecnológicos)?		
10	1.2	1, 2, 3	Identificou-se o mercado-alvo?		
11	1.2	1, 2, 3	Realizou-se uma avaliação da concorrência?		
12	1.2	1, 2, 3	Reviram-se as capacidades ou competências internas para detetar pontos fortes e pontos fracos em comparação com a concorrência?		
13	1.2	1, 2, 3	Determinaram-se os fatores críticos de sucesso?		
14	1.2	1, 2, 3	Estabeleceram-se objetivos estratégicos específicos, mensuráveis, exequíveis, realistas e com uma previsão do tempo em que poderiam concretizar-se?		
15	1.2	1, 2, 3	Conta-se com indicadores de gestão definidos para avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos?		
16	1.2	1, 2, 3	Esses objetivos estão alinhados com a visão e a missão da empresa?		
17	2.2	2, 3	Os responsáveis de todas as áreas funcionais participam na elaboração das estratégias?		
18	1.2	1, 2, 3	Essas estratégias são específicas o suficiente para permitir que todos os funcionários tomem decisões eficazes?		
19	1.2	1, 2, 3	As estratégias foram eficazmente comunicadas aos funcionários?		
20	1.2	1, 2, 3	Procede-se a um acompanhamento periódico do cumprimento dos objetivos estratégicos?		

N.º	RECOMENDAÇÃO	CATEGORIAS PME	PERGUNTA	SIM	NÃO
21	1.2	1, 2, 3	Identificam-se e implementam-se adequadamente medidas corretivas, em caso de incumprimento desses objetivos?		
22	1.3	1, 2, 3	Dispõe-se de um orçamento com duração equivalente à do plano estratégico?		
23	1.3	1, 2, 3	O processo orçamental está vinculado ao processo de planificação estratégica?		
24	2.6	2, 3	Designaram-se os responsáveis da execução do orçamento?		
25	1.3	1, 2, 3	O orçamento é revisto, pelo menos, uma vez por ano?		
26	1.3	1,2,3	Procede-se a um acompanhamento periódico do cumprimento do orçamento?		
27	1.3	1, 2, 3	Adotam-se medidas corretivas das diferenças entre a execução real e o orçamentado?		
28	1.4	1	Realiza-se uma análise simples dos riscos que a empresa enfrenta e estabelecem-se políticas para geri-los?		
29	2.8	2, 3	Dispõe de um processo formal de identificação e avaliação dos riscos?		
30	1.4	1,2 , 3	O processo de identificação dos riscos está alinhado com o plano estratégico?		
31	2.8	1, 2, 3	Nesse dito processo de identificação de riscos, consultam-se todos os níveis da empresa?		
32	2.8	2, 3	Dispõe-se de um diagrama de processos para permitir identificar os riscos e assegurar a respetiva gestão através de procedimentos adequados?		
33	2.8	2, 3	Consideram-se várias opções de gestão dos riscos?		

N.º	RECOMENDAÇÃO	CATEGORIAS PME	PERGUNTA	SIM	NÃO
34	**2.8**	2, 3	Na seleção dessas opções, levam-se em conta as despesas e os lucros?		
35	**1.5**	1, 2	Implementou-se um sistema simples de controlo interno para reduzir os riscos a um nível aceitável?		
36	**1.5**	1	O empresário dispõe de um sistema simples de informação que responda às suas necessidades para dirigir o negócio?		
37	**1.6**	1, 2, 3	Existe uma clara distinção entre os recursos da empresa e o capital privado do empresário (ou dos proprietários)?		
38	**1.7**	1, 2, 3	Recorre-se a serviços de consultoria externa para melhorar as práticas de governo?		
39	**2.3**	2, 3	Existe uma estrutura organizativa adequada?		
40	**2.3**	2, 3	Essa estrutura é formalizada através de um organograma?		
41	**2.3**	2, 3	A estrutura está alinhada com os objetivos e estratégias?		
42	**2.3**	2, 3	Avalia-se periodicamente a adequação da estrutura aos objetivos?		
43	**2.3**	2, 3	Definem-se as áreas-chave de autoridade e responsabilidade e estabelecem-se canais de comunicação adequados?		
44	**2.3**	2, 3	Asseguram-se mecanismos de coordenação?		
45	**2.3**	2, 3	A estrutura proporciona um ambiente de trabalho que fomente a eficácia?		
46	**2.3**	2, 3	Conta-se com o apoio de uma política de recursos humanos adequada?		

N.º	RECOMENDAÇÃO	CATEGORIAS PME	PERGUNTA	SIM	NÃO
47	2.3	2, 3	A estrutura é coerente com a cultura da empresa?		
48	2.4	2, 3	Formalizou-se por escrito a delegação de autoridade e avaliaram-se os resultados obtidos pelas pessoas com poder de decisão?		
49	2.7	2, 3	Na tomada de decisões, utilizam-se adequadamente a informação e os indicadores financeiros e/ou não financeiros?		
50	3.1	3	Existe uma rede coerente de indicadores para apreciar o cumprimento dos planos e desempenho da empresa?		
51	2.9	2	Existe um comité diretivo para facilitar a comunicação entre os principais fatores de decisão?		
52	3.1	3	Registaram-se os resultados dos controlos internos efetuados?		
53	2.5	2, 3	Existem políticas e procedimentos relacionados com os processos-chave do negócio?		
54	2.5	2, 3	As políticas da empresa documentam os direitos de autorização e aprovação das operações?		
55	3.1	3	Existe um manual de políticas e procedimentos?		
56	3.1	3	Aplicam-se controlos adequados para permitir a apresentação de contas anuais fiáveis?		
57	3.1	3	Existem políticas escritas sobre o cumprimento do regulamento que afeta a atividade da empresa?		
58	3.2	3	Existe um Conselho de Administração com papel de supervisão?		
59	3.2	3	Estabeleceram-se responsabilidades claras para os seus membros?		

N.º	RECOMENDAÇÃO	CATEGORIAS PME	PERGUNTA	SIM	NÃO
60	3.2	3	Asseguram-se as condições para uma supervisão efetiva por parte do Conselho de Administração (competências necessárias dos seus membros, acesso à informação, frequência das reuniões, avaliação do seu desempenho)?		
61	3.2	3	O Conselho de Administração reúne-se periodicamente para tratar questões relacionadas com a gestão de riscos e o controlo interno?		
62	3.2	3	Existem procedimentos documentados para a revelação e gestão dos conflitos de interesse?		
63	3.3	3	Existem políticas para promover o comportamento ético?		
64	3.3	3	Os funcionários conhecem os conteúdos dessas políticas?		
65	3.3	3	Existem mecanismos que permitam aos funcionários informar-se sobre supostas irregularidades ou suspeitas de má conduta?		
66	3.3	3	Existem ações disciplinares com relação ao incumprimento do código de ética?		
67	3.4	3	A empresa avalia a oportunidade de estabelecer uma função de auditoria interna (se já não for obrigatória por lei)?		

Resultados:

Aconselha-se levar em conta as perguntas do questionário que são relevantes para a organização.

Com relação às mesmas, indica-se a seguir uma medição orientativa para a interpretação dos resultados:

- Se **mais de 75%** das respostas forem afirmativas, significa que a sua empresa está a fazer frente aos desafios do governo societário.
- Se as respostas afirmativas forem **de 50 a 75% do total**, deverá continuar a trabalhar para implementar as boas práticas de governo.
- Se o número de respostas afirmativas for **inferior a 50% do total**, a empresa precisa de avaliar a sua abordagem de governo societário.

ANEXOS - FERRAMENTAS PRÁTICAS

ANEXO I: QUADRO MODELO PARA O PLANO ESTRATÉGICO

PLANO ESTRATÉGICO			
ORGANIZAÇÃO	PERÍODO	DATA	VERSÃO
VISÃO			
MISSÃO			

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	**FRAQUEZAS**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS PREVISTOS		DATA LIMITE	RESULTADOS CONSEGUIDOS
	INDICADOR UTILIZADO	VALOR		
1.				
2.				
3.				
4.				

AÇÕES PREVISTAS	RESPONSÁVEL	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
1.		
2.		
3.		

ANEXO II: EXEMPLOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS QUE POSSAM PRODUZIR RISCOS

O *Quadro Integrado de Controlo Interno* COSO, na versão de 2013, estabelece quatro princípios fundamentais a ter em conta na avaliação dos riscos e que, em síntese, podem ser expressos da seguinte maneira:

1. A organização define objetivos com clareza suficiente para permitir identificar e avaliar os riscos decorrentes da atividade

2. A organização identifica riscos para alcançar os seus objetivos e analisa-os para determinar a forma em que devem ser administrados

3. A organização considera a probabilidade de fraude ao avaliar os riscos

4. A organização identifica e avalia as mudanças que podem ter um forte impacto sobre os controlos internos estabelecidos

De seguida, destacam-se exemplos de fatores que poderiam causar eventos com implicações sobre os objetivos da empresa.

FATORES	EVENTOS	IMPLICAÇÕES POSSÍVEIS
EXTERNOS		
Económicos	Escassez da disponibilidade de capital	Custos de capital mais elevados
	Menos barreiras à entrada da concorrência	Novos concorrentes
Ambientais	Inundações e incêndios Alterações climáticas	Danos nas instalações ou edifícios, acesso restrito às matérias-primas ou perda de capital humano Mudanças nas operações
Políticos	Eleição de governos com novos programas políticos	Restrições ao acesso a mercados estrangeiros ou subida de impostos
Regulatórios	Normas, regulações e leis novas	Alterações nas políticas e estratégias operacionais e de reporte da entidade
Sociais	Alterações demográficas ou nos costumes sociais, estruturas familiares e comportamento do consumidor	Alterações na procura de produtos e serviços
Tecnológicos	Desenvolvimentos tecnológicos	Possível obsolescência organizacional
INTERNOS		
Infraestrutura	Decisões sobre a utilização de recursos de capital	Disponibilidade da infraestrutura
	Menos capital atribuído para a manutenção preventiva	Interrupção das atividades devido a equipamentos com defeito
Estrutura da administração	Mudanças nas responsabilidades	Controlos realizados na empresa
Pessoal	Acidentes de trabalho, atividades fraudulentas	Perdas do pessoal disponível, danos monetários ou ao nível da reputação
	Qualidade do pessoal contratado e métodos de capacitação e motivação	Efeitos negativos sobre o ambiente de controlo
Acesso aos ativos	Acesso inadequado dos funcionários aos ativos	Utilização abusiva de ativos
Processos	Erros na execução dos processos, externalização de entregas ao cliente com um controlo insuficiente	Perdas de quota de mercado, ineficiências, insatisfação do cliente
Tecnologia	Falhas de seguridade Falhas dos sistemas	Transações fraudulentas e incapacidade para continuar com as operações do negócio

ANEXO III: EXEMPLOS DE CONTROLOS APLICÁVEIS À PME

A lista seguinte fornece exemplos de controlos que se podem aplicar em diversos graus às pequenas empresas da primeira categoria:

- Acesso restrito aos recursos, ativos e registos, medidas para controlar o acesso físico aos ativos valiosos (restringir o acesso a certas zonas, bloqueio das portas para o pessoal não autorizado, sistemas de segurança computorizados, sistemas de vigilância eletrónica, câmaras de segurança, atribuição de um responsável para a custódia dos ativos valiosos, verificação periódica das existências físicas e registos contabilísticos para controlar a sua coincidência)
- Evitar atribuir a um só funcionário o controlo total sobre um processo chave
- Firewalls e dispositivos de proteção dos sistemas informáticos
- Atribuição e modificação regular de palavras-passes e códigos de acesso
- Supervisão eficaz por parte do empresário
- Controlo físico para evitar acidentes
- Processamento oportuno das reclamações dos clientes
- Verificações do cumprimento das políticas e/ou regulações pertinentes
- Revisão dos relatórios sobre os resultados alcançados e implementação de ações corretivas
- Controlos sobre o pessoal novo para garantir que tem as qualificações e qualidades pessoais necessárias
- Verificação do histórico profissional dos novos funcionários (incluindo contactos com a entidade empregadora anterior)
- Descrições formais dos cargos para estabelecer as responsabilidades de cada funcionário
- Avaliações regulares do desempenho do pessoal
- Capacitação adequada do pessoal
- Ações disciplinares
- Comunicação eficaz com os funcionários
- Motivar os funcionários a reportar comportamentos suspeitos
- Sempre que for possível, estabelecer a segregação de funções, o que implica a clara segregação e diferenciação de todas as atividades de autorizar, executar, registar e aprovar uma transação
- Supervisão eficaz
- Autorização ou aprovação das transações
- Reconciliações contabilísticas frequentes
- Controlos sobre o processo de informação para comprovar a exatidão, integralidade e autorização das transações
- Certificar-se com regularidade de que todos os dados financeiros estão salvaguardados
- Controlos que garantem a utilização e o tratamento adequado da informação
- Controlos relacionados com as redes de telecomunicações para proteger o sistema contra o acesso e uso não autorizados, inclusivamente para prevenir a pirataria informática
- Controlos aritméticos e contabilísticos
- No controlo de documentos, implementar a sua numeração sequencial

ANEXO IV: A MATRIZ FOFA

De seguida, enumeram-se alguns exemplos de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que se poderão ter em conta para analisar a situação da PME e tomar decisões estratégicas:

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Um produto ou serviço inovador • Localização estratégica • Acesso exclusivo a certos recursos • Poder de compra sobre os fornecedores • Know-how • Forte rede de distribuição • Marca forte • Relações excelentes com os clientes • Funcionários muito qualificados, leais e eficientes • Trabalho de alta qualidade e serviço de confiança • Boa imagem e reputação • Posição financeira sólida • Quota de mercado elevada • Produtos diferenciados • Economias de escala • Experiência em marketing • Pessoal competente em vendas	• Produtos ou serviços não diferenciados (com relação aos seus concorrentes) • Falta de experiência em marketing • Localização inadequada do negócio • Canais de distribuição fracos • Bens ou serviços de má qualidade • Má reputação • Familiaridade limitada com as novas tecnologias • Funcionários ineficientes ou desleais • Recursos financeiros limitados • Quota de mercado baixa • Capacidades limitadas dos funcionários • Falta de comunicação com os fornecedores • Equipamentos desatualizados • Mau serviço ao cliente • Custos elevados • Estrutura de preços inadequada
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
• Expansão do seu mercado • Passagem a novos segmentos de mercado apelativos • Mercado liderado por um concorrente fraco • Necessidades dos consumidores não satisfeitas • Novas tecnologias • Oportunidades de diversificação • Crescimento económico • Alteração favorável de regulamentos	• Entrada de um novo concorrente no mercado • Alteração das necessidades e dos gostos dos clientes que afetam negativamente a procura dos seus produtos ou serviços • Pressão sobre os preços • Ameaças por parte dos produtos substitutos • Marketing agressivo por parte dos concorrentes • Aumento da taxa de juro, ou seja, custos de capital mais elevados • Um produto inovador da concorrência • Introdução de tributação no seu produto ou serviço • Dificuldades na contratação de novo pessoal devido à escassez de competências • Perda de um funcionário existente, deixando o negócio incapaz de fazer frente à carga de trabalho

ANEXO V: EXEMPLOS DE ESTRATÉGIAS DE PREÇOS

CUSTO PLUS	ESTRATÉGIA DE PREÇOS DE PENETRAÇÃO	FIXAÇÃO DE PREÇOS COM BASE NO VALOR	FIXAÇÃO DE PREÇOS COM BASE NA CONCORRÊNCIA	DESNATAÇÃO DE PREÇOS
Estabelecer o preço tendo em conta o custo de produção, o custo de distribuição e a margem de lucro esperada. Um produto pode custar 100 e, se a empresa estabelecer 20% como margem de lucro sobre o custo, o preço de venda será 120.	Estabelecer um preço baixo para aumentar as vendas e a quota de mercado. Quando a quota de mercado for recuperada, a empresa pode aumentar os seus preços.	Estabelecer o preço com relação ao valor percebido pelo cliente. Um estudo de mercado pode ajudar a determinar o preço.	Levar a cabo uma análise da concorrência e decidir fixar um preço mais elevado, menor ou igual ao da concorrência. Se a empresa tiver uma importante vantagem competitiva, é possível que deseje estabelecer um preço mais elevado.	Estabelecer inicialmente um preço alto e, logo depois, baixá-lo lentamente para tornar o produto disponível num mercado mais alargado.
FIXAÇÃO DE PREÇOS POR LINHA DE PRODUTOS	**FIXAÇÃO DE PREÇOS PSICOLÓGICOS**	**FIXAÇÃO DE PREÇOS DE STATUS QUO OU IGUALAR A CONCORRÊNCIA**	**ESTRATÉGIA DE PREÇOS PREMIUM**	**ESTRATÉGIAS DE PREÇOS PARA PRODUTOS OPCIONAIS OU COMPLEMENTARES**
Estabelecer preços diferentes para produtos diferentes dentro da mesma gama de produtos com a finalidade de chegar a diferentes mercados.	Estabelecer o preço de acordo com a psicologia dos clientes (por exemplo, 99 em vez de 100).	Estabelecer o mesmo preço que os principais concorrentes para evitar una guerra de preços e manter um nível moderado, mas estável, de receitas.	Estabelecer um preço muito elevado para refletir a exclusividade do produto.	Estabelecer um preço baixo para atrair os clientes, mantendo a possibilidade de, posteriormente, vender complementos dispendiosos.

ANEXO VI: EXEMPLOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA DE ORÇAMENTOS

Um sistema de orçamentos poderia incluir orçamentos como os que se exemplificam de seguida.

- **ORÇAMENTO DE VENDAS**: desenvolve-se sobre a base das previsões de vendas de bens/ serviços.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Unidades de venda orçamentadas (n.º de unidades)					
x Preço de venda unitário					
= Total projetado de receitas de vendas					

- **ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO:** apresenta o número de unidades de bens ou serviços que serão produzidos durante o período orçamental. A sua estimativa depende das previsões de vendas, do inventário inicial e do inventário final desejado para cada período.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Unidades de venda orçamentadas (n.º de unidades) *					
+ Inventário final desejado (n.º de unidades)					
= Totais					
- Inventário Inicial (n.º de unidades)					
= Produção (n.º de unidades)					

* Retiradas do orçamento de vendas

- **ORÇAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS**: indica o número de unidades e o custo das matérias-primas a adquirir e usar para a produção durante o período orçamental.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Produção (n.º de unidades) (a) *					
Quantidade de matéria-prima necessária para cada unidade de produto acabado (b)					
Quantidade de matéria-prima necessária para a produção (consumo) (c = a x b)					
+ Inventário final desejado de matérias-primas					
= Total					
- Inventário inicial esperado de matérias-primas					
= Quantidade de matérias-primas a comprar (d)					
x Custo unitário (custo de compra de cada tipo de matéria-prima necessária) (e)					
= Custo total da matéria-prima (f = d x e)					

* Retiradas do orçamento de produção

- ORÇAMENTO DA MÃO-DE-OBRA DIRETA: apresenta o número de horas e o custo da mão-de-obra que vai ser usada durante o período orçamental.

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Total
Produção (n.º de unidades) *					
x Mão-de-obra necessária para produzir uma unidade de produto acabado (n.º de horas/ produto)					
= Total mão-de-obra direta (n.º de horas) (a)					
Custo da mão-de-obra/hora (b)					
= Custo total da mão-de-obra direta (c = a x b)					

* Retiradas do orçamento de produção

- ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS DE PRODUÇÃO: apresenta os custos gerais relacionados com os materiais indiretos, a mão-de-obra indireta, arrendamentos, seguros, depreciações, impostos, eletricidade e outros que a empresa espera vir a incorrer no processo de produção durante o período orçamental.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Materiais indiretos					
Mão-de-obra indireta					
Arrendamento					
Depreciações					
Impostos					
Eletricidade					
Seguros					
Manutenção					
Total de custos indiretos de produção					

- ORÇAMENTO DE GASTOS GERAIS ADMINISTRATIVOS E DE VENDA: apresenta os gastos gerais de venda e administrativos durante o período orçamental (como, por exemplo, material de escritório, depreciação, seguros, salários e honorários, publicidade) e pode incluir os gastos variáveis (os quais variam consoante o número de unidades de venda) e os gastos fixos (que são fixos, independentemente da quantidade de unidades de venda).

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Unidades de venda orçamentadas (n.º de unidades) *					
x Gastos gerais administrativos e de venda variáveis por unidade					
= Gastos variáveis (a)					
Publicidade					
Salários do pessoal administrativo					
Depreciação					
Seguros					
= Total gastos fixos (b)					
= Gastos gerais administrativos e de venda (c = a + b)					

* Retiradas do orçamento de vendas

A informação obtida após a preparação dos orçamentos anteriores, complementada com outras estimativas sobre o custo do vendido, outras receitas e outras despesas, pode ser utilizada para elaborar o estado de resultados orçamentado; o qual também se poderia apresentar classificando os gastos segundo a sua natureza.

ORÇAMENTO DE TESOURARIA: resume as cobranças e os pagamentos orçamentados durante o exercício orçamental e o saldo de tesouraria orçamentado no encerramento do período.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Saldo inicial (a)					
Entradas					
Cobranças de vendas					
Receitas por aumentos do capital					
Total entradas (b)					
Total caixa (c = a + b)					
Saídas					
Pagamentos de compras					
Pagamentos relacionados com os custos de produção					
Pagamentos relacionados com os gastos administrativos e de vendas					
Compras de equipamentos					
Pagamentos de impostos					
Outros (detalhar)					
Total saídas (d)					
Outros movimentos					
Investimentos temporários (e)					
Receitas financeiras (f)					
Encargos financeiros (g)					
Saldo final de tesouraria (h = c – d – e + f - g)					

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS ORÇAMENTADAS:

Com os orçamentos anteriores e outros que se considerem necessários, é possível elaborar as demonstrações financeiras orçamentadas, as quais incluem o estado do resultado orçamentado, o balanço geral orçamentado e o orçamento de numerário.

Antes de elaborar as demonstrações financeiras orçamentadas, é necessário determinar o custo unitário de produção dos produtos acabados e o inventário final orçamentado de produtos acabados.

CUSTO DE PRODUÇÃO POR UNIDADE E INVENTÁRIO FINAL DE PRODUTOS ACABADOS:

CUSTO DE PRODUÇÃO/UNIDADE	QUANTIDADE	CUSTO	TOTAL
Matéria-prima necessária por unidade de produto acabado			
Mão-de-obra necessária para produzir 1 unidade de produto acabado (n.º de horas/produto)			
Gastos gerais de fabrico/unidade			
Custo de produção unitária (a)			
Inventário final em unidades (n.º de unidades) (b)			
Inventário final de produtos acabados-valor (c = a x b) *			

* Apresenta-se no balanço geral orçamentado

ANEXO VII: EXEMPLOS ILUSTRATIVOS DE RISCOS

TIPO DE RISCO	EXPLICAÇÃO
RISCO POLÍTICO	Gerado pela instabilidade política
RISCO DE LITÍGIOS	Risco de que o negócio seja envolvido em litígios
RISCO REGULATÓRIO	Risco de que certas alterações de leis e normas afetem o negócio
RISCO DE CUMPRIMENTO	Risco de que a violação da legislação se materialize em multas ou sanções Podem existir casos em que a entidade incorra em prejuízos devido à inexistência de leis que a protejam ou devido à aplicação inadequada das leis existentes Também se pode referir ao cumprimento de outras regulamentações como políticas e procedimentos da empresa, ou disposições contratuais
RISCO ESTRATÉGICO	Risco de que certas estratégias falhem
RISCO DE PRODUTO	Risco de fracasso dos novos produtos ou de que os clientes percam o interesse pelos produtos existentes Pode referir-se também ao risco de prejuízos financeiros devido a um produto de má qualidade
RISCO DO SETOR	Risco derivado do setor da economia em que o negócio funciona
RISCO DE PREÇO	Risco de que o preço dos bens aumente ou baixe
RISCO DE REPUTAÇÃO DO PRODUTO	Risco de que a reputação de um produto seja afetada por um evento negativo
RISCO OPERACIONAL	Risco de que as operações do negócio sejam ineficientes ou os processos falhem
RISCO DE INADEQUAÇÃO DO CONTRATO	Risco de que os termos de um contrato não cubram determinados efeitos
RISCO ECONÓMICO	Risco de mudanças na economia que possam afetar o negócio (decisões governativas, inflação, desemprego, etc.)
RISCO DE CRÉDITO	Risco de que os clientes não paguem ou paguem com atraso
RISCO COLOCADO POR DECISÕES GOVERNATIVAS	Risco de que certas decisões do governo afetem o negócio
RISCO CAMBIAL	Risco colocado pelas flutuações cambiais
RISCO DA TAXA DE JURO	Risco gerado por alterações na taxa de juro
RISCO DE ENDIVIDAMENTO	Risco de exposição a um elevado grau de endividamento da empresa
RISCO DE LIQUIDEZ	Risco de que as entradas de fundos da empresa sejam insuficientes para suportar as saídas
RISCO TECNOLÓGICO	Risco de mudanças ao nível tecnológico
RISCO AMBIENTAL	Risco gerado por desastres naturais ou pelos efeitos das operações da empresa sobre o meio ambiente
RISCO DE SAÚDE E SEGURANÇA	Risco de que as atividades da empresa causem ferimentos ou morte
RISCO DE REPUTAÇÃO DA EMPRESA	Risco de perda de reputação devido à conduta da entidade, à viabilidade dos seus produtos ou serviços ou à conduta dos funcionários ou outras pessoas associadas ao negócio
RISCO DE FRAUDE	Vulnerabilidade da organização à fraude
RISCO RELACIONADO COM AS AÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS	Risco derivado de ações mal-intencionadas dos funcionários
RISCO DE PROBIDADE DO NEGÓCIO	Risco relacionado com o governo e a ética da organização
RISCO DE EQUIPAMENTO	Risco envolvido com a manutenção, adequação, depreciação e segurança dos equipamentos utilizados
RISCO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Risco gerado por falhas na qualidade do serviço, defeitos aquando da entrega do produto, problemas na interação com o cliente ou nos serviços pós-venda
RISCO DE GESTÃO DOS GRUPOS DE INTERESSE	Risco referente à gestão da relação com os grupos de interesse

ANEXO VIII: EXEMPLO ILUSTRATIVO DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO POSSÍVEIS

PROCESSOS	RISCOS	PROCEDIMENTOS DE CONTROLO
Receção de um pedido	• Pedidos de clientes inexistentes ou insolventes • Processamento tardio ou falta de processamento (por esquecimento ou negligência) dos pedidos • Processamento incorreto de um pedido	• Verificação da capacidade de pagamento dos novos clientes • Forte envolvimento por parte do empresário • Estabelecimento de objetivos, plano de ação, revisão, monitorização, avaliação • Estabelecimento de um procedimento rigoroso de aceitação e processamento dos pedidos • Validação e aprovação dos pedidos recebidos por parte de um responsável
Envio de produtos aos clientes	• Envio do produto errado (com efeitos negativos sobre a imagem da empresa) • Entrega em falta, entrega parcial ou entrega tardia do pedido • Entrega não conforme com o pedido • Não se conhecem todas as entregas e devoluções dos clientes (número de rejeições, quantidades rejeitadas)	• Enviar os produtos com base no pedido do cliente • Utilizar documentos de entrega numerados • Validação dos documentos de entrega por parte de um responsável • Verificação periódica da correlação entre pedidos e documentos de entrega • Assegurar-se de que o sistema permita a supervisão de todas as entregas, das entregas não conformes e de todas as devoluções durante um período
Emissão da fatura	• Nem todas as entregas são faturadas (falta de exaustividade) • Atraso na faturação das entregas • Perda de faturas ou envio a um cliente errado • Faturação incorreta ou incompleta	• Certificar-se de que cada entrega é faturada • Certificar-se de que o sistema utilizado permite uma faturação rápida e sem erros • Verificar a correlação com os documentos de entrega • Controlo das faturas antes de as registar
Registo da venda	• Registo incompleto ou inadequado das faturas de venda	• Verificar a correlação com as faturas e os documentos de entrega • Correlação com os registos dos clientes
Pagamento	• O cliente não paga ou paga com atraso	• Analisar as contas a cobrar vencidas
Registo do pagamento	• O numerário recebido pode ser roubado por funcionários e/ou terceiros	• Controlos físicos do numerário

GLOSSÁRIO

AMBIENTE DE CONTROLO (OU CONTEXTO DE CONTROLO): conjunto de normas, processos e estruturas que constituem a base sobre a qual se desenvolve o controlo interno da organização.

CICLO DE VIDA DO PRODUTO: período de tempo que decorre desde o lançamento de um produto no mercado até à sua retirada.

COMITÉ DIRETIVO: grupo de quadros superiores que estão a cargo de uma empresa.

CONFLITO DE INTERESSES: situação em que uma pessoa se pode encontrar quando não consegue satisfazer simultaneamente o interesse da empresa e o seu próprio interesse ou o de um terceiro ligado a si.

CONTROLO INTERNO: processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, a direção e o resto do pessoal de uma entidade, concebido com o objetivo de proporcionar um grau de segurança razoável quanto à consecução de objetivos relacionados com as operações, a informação e o cumprimento.

BALANCED SCORECARD (QUADRO DE COMANDO INTEGRAL): ferramenta de planificação estratégica e de gestão empresarial que permite traduzir a estratégia em objetivos relacionados entre si e proporciona informação periódica sobre o nível de cumprimento desses objetivos mediante indicadores financeiros e não financeiros.

QUOTA DE MERCADO: fração ou percentagem de um mercado (que se define em termos de unidade ou receitas) que uma entidade específica possua ou possa possuir.

DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE: transferência de autoridade que uma pessoa que ocupa um cargo superior a um inferior hierárquico realiza.

DIAGRAMA DE PROCESSOS: conjunto de gráficos que facilitam a compreensão de um processo ou de uma série de processos.

EMPRESA FAMILIAR: empresa cuja propriedade se concentra nas mãos de um grupo familiar (membros de uma família) que participa no governo e/ou na gestão da empresa.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: conjunto de áreas (fatores ou aspetos) determinantes nas quais, obtendo-se resultados satisfatórios, se assegura um desempenho bem-sucedido da empresa.

MATRIZ BCG (OU **MATRIZ DO BOSTON CONSULTING GROUP**): método gráfico de análise que classifica os produtos da empresa em função da sua quota de mercado e do seu índice de crescimento do mercado para estabelecer estratégias adequadas.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES: ferramenta que apresenta as funções que as pessoas têm nos processos de negócios, assim como as suas responsabilidades.

MERCADO-ALVO: grupo de clientes a quem se dirige um produto ou serviço.

ORGANOGRAMA: representação gráfica da estrutura de uma empresa.

PLANO ESTRATÉGICO: documento que estabelece os objetivos a longo prazo da empresa, devidamente alinhados com a sua missão e visão e as principais estratégias para os alcançar.

POLÍTICA: declaração que estabelece claramente os princípios orientadores da organização sobre um assunto em particular.

PROCEDIMENTO: sequência lógica de atividades ou processos que se devem seguir para realizar uma tarefa ou função de forma correta e consistente.

PROCESSO DE NEGÓCIO: conjunto de tarefas logicamente relacionadas, levadas a cabo para atingir um determinado resultado de negócio.

PROTOCOLO DE FAMÍLIA: documento que reúne um conjunto de disposições que têm a finalidade de regular as relações entre a família e a empresa familiar.

REFERÊNCIAS

ACADEMIE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES (2008). *Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*; disponível online em: http://www.lacademie.info/content/download/2910/37805/version/1/file/ACADEMIE+N13.pdf

CENTRAL CHAMBER OF COMMERCE OF FINLAND (2006). *Improving corporate governance of unlisted companies*; disponível online em: http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_2006_en.pdf

CILEA & CECCAR (2013). *Estudio comparado "Gobernanza empresarial en los países latinos"*; disponível online em: http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC1-portal%20140220.pdf

CILEA (2013). *Proposta de Modelo de balanço social e ambiental para PME*; disponível online em: http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-portal.pdf

COMISSÃO EUROPEIA (2013). *SMEs' Access to Finance Survey - Analytical Report*.

CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CORUÑA (2008). *Guía de la empresa familiar*, disponível online em: https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (2010). *Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado*; disponível online em: http://www.caf.com/media/1391034/lineamientos-gobierno-corporativo-empresas-capital-cerrado.pdf

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control - Integrated Framework*, Vol. 1-3, AICPA.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples*, AICPA.

CPA Australia (2008). *Internal controls for small business*, Melbourne; disponível online em: http://www.cpaaustralia.com.au/~/media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/internal-controls-for-small-business.pdf?la=en

CPA Australia (2012). *Financial Guide for Small and Medium Enterprises*, Singapura; disponível online em: http://www.cpaaustralia.com.au/documents/Financial-Guide-for-SME.pdf

EAB Group (2011). *Top 25 Restaurant KPIs of 2010*, Melbourne; disponible en línea en: http://www.performancemagazine.org/wp-content/uploads/Top-25-Restaurant-KPIs-of-2010-smartKPIs-desktop.pdf

ECODA - European Confederation of Directors' Associations (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, Bruxelas; disponível online em: http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE_-_2010_CG_for_Unlisted_-_EU.pdf

EDINBURGH GROUP (2013). *Growing the global economy through SMEs*; disponível online em: http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf

EUROSTAT. *Statistiques structurelles sur les entreprises*; disponível online em: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Structural_business_statistics_overview/fr

FACPCE - Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2014). Relatório da Comissão de PME "Parametrização de PME".

GLOBAL RISK ALLIANCE & NSW Department of State and Regional Development (2005), *Risk management guide for small business;* disponível online em: http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/2005-sme-risk-management-guide-global-risk-alliance-nsw-dsrd.pdf

HONG KONG INSTITUTE OF DIRECTORS (2009). *SME Corporate Governance Toolkit. From Guidelines to Implementation;* disponível online em: http://www.hkiod.com/SMEtoolkit.html

HONG KONG INSTITUTE OF DIRECTORS (2014). *Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong*, 3.ª ed.; disponível online em: http://www.hkiod.com/sme-guidelines.html

IFAC (2006). *Business Planning Guide: Practical Application for SMEs,* Nova Iorque; disponível online em: https://www.ifac.org/publications-resources/business-planning-guide-practical-application-smes

IFAC (2007). *International Good Practice Guideline – Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations,* Nova Iorque; disponível online em: http://www.ifa.org.uk/files/PAIB%20code-of-conduct.pdf

IFAC - IAASB (2012). "Glossário de termos" em *Manual das Normas Internacionais de Auditoria e Controlo de Qualidade,* Vol. 1.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2014). *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado - Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas*, São Paulo; disponível online em: http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*; disponível online em: http://www.iefamiliar.com/web/es/destacados/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares.pdf

INTERNATIONAL FINANCIAL CORPORATION (2011). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares,* Washington; disponível online em: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO - Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, 6.ª ed., Madrid; disponível online em: http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf

OCDE (2006). *Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets,* Paris; disponível online em: http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/corporategovernanceofnon-listedcompaniesinemergingmarkets.htm

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ y CONFECÁMARAS (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*; disponível online em: http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf

UCM (2005). *Code Buisse II. Corporate governance. Recommandations à l'attention des entreprises non cottées en bourse*; disponível online em: http://www.codebuysse.com/downloads/CodeBuyssell_FR.pdf

ZURICH INSURANCE COMPANY LTD (2014). *SMEs biggest risks. Global Survey*; disponível online em: https://www.zurich.com/_/media/dbe/corporate/docs/whitepapers/sme-survey-november-2014.pdf?la=en

O Comité de Integração Latino Europa-América (CILEA) é uma associação fundada em 1997 que agrupa organizações profissionais das Ciências Económicas e Contabilísticas de países europeus e americanos de raiz latina, que, em conjunto, representam mais de um milhão de profissionais
.

A coleção "Estudos Internacionais do CILEA" foi inaugurada em 2013 com o objetivo de reunir e difundir de forma sistemática os Estudos realizados pelo CILEA sobre temas de interesse profissional. A coleção abrange trabalhos que, por norma, abordam aspetos técnicos que dizem respeito ao trabalho dos profissionais nas PME dos países latinos e apresentam resultados comparados. Além disso, pretende desenvolver e dar a conhecer propostas do CILEA sobre temas que afetam as PME e os gabinetes profissionais pequenos e médios que são pouco abordados no âmbito internacional.

A coleção não tem como objetivo propor regras de caráter vinculativo para os países aderentes; pelo contrário, tem como objetivo formular reflexões e orientações úteis para o debate e a prática profissional que possam contribuir sucessivamente para a regulamentação destas matérias por parte das autoridades competentes.

SECRETARIADO PERMANENTE:
P.zza della repubblica, 59 - 00185 Roma (Itália)
Tel. +39 06 47863 317 | Fax +39 06 47863 634
cilea@commercialisti.it
http://www.cilea.info