



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A UTILIZAÇÃO DE INCENTIVOS FINANCEIROS EM REGIÕES
ULTRAPERIFÉRICAS**

DJESSYH EDJIZA DIAS DOS ANJOS

SETEMBRO - 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM

**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A UTILIZAÇÃO DE INCENTIVOS FINANCEIROS EM
REGIÕES ULTRAPERIFÉRICAS**

DJESSYH EDJIZA DIAS DOS ANJOS

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS
LOURENÇO**

SETEMBRO - 2013

Resumo

Apesar das PME's serem diferentes das grandes empresas em termos de incerteza, inovação e evolução (Garengo et al., 2005) e apesar da importância que as PME's têm para a economia em termos de emprego e da criação de valor, os estudos em Contabilidade de Gestão relativamente a esse tipo de empresas são ainda muito escassos (Mitchel & Reid, 2000). Estudos anteriores referem-se essencialmente à adoção de SCG e a utilização de práticas de Recursos Humanos (Baron et al., 1996; Helmman & Puri, 2002; Davila & Foster, 2007), tendo-se encontrado apenas uma única referência relativamente à utilização de incentivos financeiros nos contratos de remuneração dos gestores de PME's Portuguesas (Calmic, 2012).

Este estudo contribui para a literatura existente, pondo em evidência a relação que existe entre a percentagem de incentivos atribuída aos gestores com a envolvente externa e com as características do gestor nas regiões ultraperiféricas, por comparação com outras regiões. Estas regiões apresentam uma configuração interessante devido ao seu isolamento físico e económico e à limitação no acesso ao capital humano.

Utilizando dados de questionários respondidos por 2.369 CEOs e CFOs de PME's localizadas nos Açores e na Madeira (122) e no Continente (2.247), verificou-se que existe uma relação positiva entre a atribuição de incentivos com a PEU e negativa com o grau académico, formação em CEF e com a experiência profissional. Verificou-se também que as mulheres recebem maior percentagem de incentivos que os homens.

Abstract

Although SMEs are different from large companies in terms of uncertainty, innovation and evolution (Garengo et al., 2005) and despite the importance that SMEs have on the economy in terms of employment and value creation, studies in management accounting about these companies are still very scarce (Mitchell & Reid, 2000). Previous studies mainly refer to the adoption of SCG and use of HR practices (Baron et al., 1996; Helmman & Puri, 2002; Davila & Foster, 2007), and there is only a single reference about the use of financial incentives in manager's compensation contracts of SMEs in Portugal (Calmic, 2012).

This study contributes to the existing literature, highlighting the relationship between the percentage of incentives received by managers and the external environment and the characteristics of managers in the outermost regions by comparison with other regions. These outermost regions present a configuration interesting due to its physical and economic isolation, and limited access to human capital.

Using data from questionnaires completed by 2,369 CEOs and CFOs of SMEs located in the Azores and Madeira (122) and on the mainland (2247), it was found that the percentage of incentives received is a positively related with the PEU and negatively related with manager's academic degree, training in economics and professional experience. It was also found that women receive a higher percentage of incentives than men.

Agradecimentos

Aos meus pais por terem acreditado e por terem investido em mim para eu poder evoluir academicamente e como pessoa e por estarem sempre do meu lado.

Ao meu irmão Márcio dos Anjos pela compreensão e encorajamento.

Aos restantes familiares, amigos e colegas pelo apoio incondicional, pela força e pela motivação e compreensão.

À minha orientadora, Prof. Doutora Sofia Margarida Lourenço, pela sua disponibilidade e pelas sugestões.

Ao Prof. Mestre António Samagaio pelo seu importante papel no desenvolvimento do questionário.

À Informa D&B pelos dados que disponibilizou, sem os quais não seria possível a realização deste estudo.

Um agradecimento muito especial a Daniela Simão pelas suas indicações e sugestões e, acima de tudo, pela sua disponibilidade e paciência.

Índice

Resumo.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice.....	iv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses.....	3
2.1. Perceived Environmental Uncertainty.....	5
2.2. Características do Gestor.....	7
3. Metodologia de Investigação e Apresentação dos Dados	12
3.1. Dados e Caraterização da Amostra.....	14
3.2. Mensuração da Variáveis.....	15
3.2.1. Variáveis Dependentes	15
3.2.2. Variáveis Independentes.....	15
3.3. Método de Análise.....	17
4. Análise Empírica e Discussão dos Resultados	17
4.1. Resultados	21
5. Conclusão	26
Bibliografia	28
Anexos.....	34

Lista das tabelas

Tabela 1 - Estatística Descritiva (Ilhas).....	19
Tabela 2 - Estatística Descritiva (Continente)	19
Tabela 3 - Correlação de Pearson (Ilhas).....	20
Tabela 4 - Correlação de Pearson (Continente)	21
Tabela 5 - Regressão Logística Binária	24
Tabela 6 - Regressão OLS	24
Tabela 7 - Regressões com todas a observações	25

Lista das abreviaturas

CEF - Ciências Económicas e Financeiras

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief Financial Officer*

INE - Instituto Nacional de Estatística

OLS - *Ordinary Least Square*

PEU - *Perceived Environmental Uncertainty*

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

RUP - Regiões Ultraperiféricas

SE - *Standard Error Mean*

SMEs - *Small and Medium Sized Enterprizes*

UE - União Europeia

Lista de Anexos

Anexo 1 - Caracterização das Empresas do Estudo.....	34
Anexo 2 - Caracterização dos Participantes do Estudo.....	34
Anexo 3 - Análise Fatorial Exploratória do fator incerteza da envolvente externa	36
Anexo 4 - Comparação entre as empresas localizadas nas Ilhas e as empresas localizadas no Continente.....	37

1. Introdução

As PME's são importantes para economia quer em termos de emprego quer em termos da criação de valor. Elas diferem das grandes empresas em aspetos como a incerteza, inovação e evolução (Garengo et al., 2005). As PME's enfrentam maior incerteza da envolvente externa em que operam e oferecem maior resistência a inovação e evolução (Storey, 1994). Apesar disso, são ainda escassos os estudos em Contabilidade de Gestão relativos às PME's (Mitchell & Reid, 2000). Estudos anteriores referem-se essencialmente a adoção de Sistemas de Controlo de Gestão e a utilização de práticas de Recursos Humanos (Baron et al., 1996; Helmman & Puri, 2002; Davila & Foster, 2007). Outros ainda referem-se a utilização de incentivos nos contratos de remuneração, estando mais inclinados para questões relativas à utilização de medidas financeiras e não financeiras no cálculo dos incentivos (Said et al., 2003; Ittner & Larcker, 1998; Ittner et al., 1997). A evidência referente a utilização de incentivos financeiros nas PME's é ainda reduzida (Calmic, 2012).

Este estudo vem dar o seu contributo para a literatura existente sobre esse tipo de empresas evidenciando a presença dos incentivos em regiões ultraperiféricas (RUP), através da análise da relação existente entre a atribuição de incentivos com a incerteza da envolvente externa (PEU) e com as características do gestor.

O interesse de realizar o estudo tendo por base empresas localizadas em RUP vem da especificidade das suas características como o afastamento geográfico, a

insularidade, baixa densidade populacional, superfície reduzida, etc, que as tornam diferentes dos restantes territórios. Por essa razão, é feita também, neste estudo, uma comparação entre os resultados obtidos nas RUP (Açores e Madeira) com os de uma amostra de empresas localizadas noutra região (Continente), de forma a verificar a existência de diferenças significativas.

A presença dos incentivos financeiros nos contratos de remuneração é importante, pois, estes instrumentos permitem o melhor desempenho do gestor e, conseqüentemente, da organização como um todo (Bushman et al., 1996; Ittner et al., 1997; Ittner & Larcker, 1998a; Calmic, 2012).

Assim, e utilizando a definição de PME's de acordo com o número de trabalhadores, consistente com a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003, foram contactadas por uma equipa de investigação 22.830 empresas existentes numa base de dados fornecida pela Informa D&B, para as quais foi posteriormente enviado o convite para a participação num estudo mais vasto sobre sistemas de controlo de gestão e incentivos. Este trabalho insere-se nesse projeto de investigação. No total, obtiveram-se 2.670 respostas correspondentes a uma taxa de resposta de 11,70%. Após eliminadas empresas cujas respostas encontravam-se incompletas, a amostra final é constituída por 122 empresas localizadas nas Ilhas e 2.247 localizadas no Continente. Com recurso a modelos de regressão logística binária e regressão OLS os resultados permitiram concluir que a atribuição de incentivos está positivamente associada à incerteza da envolvente externa e negativamente associada a formação e experiência profissional.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura e são formuladas as hipóteses de estudo. A amostra, a metodologia utilizada e a definição das variáveis dependentes e independentes encontra-se no Capítulo 3. No capítulo 4 são apresentados os resultados com base no modelo estimado e no capítulo 5 é feita a conclusão do trabalho sendo também apresentadas as limitações e pistas para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses

“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.” (Neves et al., 2008)

O Sistema de Incentivos constitui uma das ferramentas de Controlo de Gestão que tem como função principal a motivação dos colaboradores no sentido de melhorar o seu desempenho e alcançar os objetivos da organização. Para Anthony e Govindarajan (2007), os Sistemas de Incentivos devem influenciar o comportamento dos colaboradores e alinhar os objetivos pessoais dos colaboradores com objetivos da organização.

De acordo com a teoria de agência (Jensen & Meckling, 1976), os incentivos constituem uma forma de atenuar os chamados custos de agência que resultam do conflito de interesses e divergência de objetivos entre o Principal e o Agente.

A atribuição de incentivos pressupõe uma avaliação de desempenho que pode ser baseada em indicadores financeiros (ex: EVA, ROI, ROA, ROE, EBITDA, Cash Flows, etc) ou não financeiros (ex: satisfação do cliente, taxa de produtos defeituosos, conformidade com os standards, entre outros) ou ainda numa combinação de ambos.

A partir dos anos 90 começou-se a notar um enfoque significativo na introdução de medidas não financeiras para a avaliação de desempenho. HassabElnaby et al. (2005) constataram que a adoção e a retenção de medidas não financeiras estão associadas ao desempenho da organização, existindo uma relação positiva entre a retenção de medidas não financeiras e a estratégia orientada para inovação, regulação, grau de pressão financeira (Ittner et al, 1997; HassabElbany et al., 2005). Também se constatou que as medidas de desempenho não financeiras constituem um excelente indicador do desempenho financeiro futuro não sendo, no entanto, tão informativas caso sejam tomadas em consideração isoladamente (Ittner & Larcker, 1998; Said et al., 2003).

Relativamente a evidência da utilização de incentivos nas PMEs portuguesas, Calmic (2012), não encontrou evidência da relação entre a utilização de medidas de desempenho não financeiras e o desempenho organizacional, mas verificou que existe uma relação positiva entre o desempenho individual e o desempenho organizacional com a percentagem de incentivos recebida. Curiosamente este estudo evidencia uma relação negativa entre o grau académico e a experiência profissional do gestor e a percentagem de incentivos recebida.

No presente estudo pretende-se evidenciar a presença dos incentivos financeiros em regiões ultraperiféricas (RUP), analisando a relação existente entre a percentagem de

remuneração variável, atribuída ao gestor, com a envolvente externa e com as características dos gestores. Proceder-se-á também a análise de dados de uma amostra de empresas localizadas no Continente, de forma a verificar se existirão diferenças de resultados em relação à amostra das RUP.

O interesse em realizar este trabalho tendo por base empresas das regiões ultraperiféricas vem da especificidade das suas características. Conforme o acordo 349 do Tratado da União Europeia (UE), a UE reconhece que estas regiões apresentam configurações diferentes do resto do território europeu. Embora o afastamento geográfico, a insularidade, o relevo e clima difíceis e a dependência económica em relação a alguns produtos, constituam obstáculos ao desenvolvimento pleno dessas regiões, a sua diversificação permite a UE dispor de um amplo território marítimo e de uma economia diversificada. O posicionamento geográfico das RUP oferece à UE possibilidade de desenvolvimento de relações com países vizinhos e proporciona potencialidades para o desenvolvimento de determinadas atividades de investigação e de alta tecnologia (Comissão Europeia).

A Europa integra 7 regiões ultraperiféricas: quatro departamentos franceses ultramarinos (Martinica, Guadalupe, Guiana e Reunião), duas regiões autónomas portuguesas (Açores e Madeira) e a comunidade autónoma espanhola (Ilhas Canárias).

2.1. Perceived Environmental Uncertainty

De acordo com a teoria da contingência, numa organização nada é absoluto, tudo depende da estratégia do negócio, tecnologia, envolvente externa, dimensão, cultura

organizacional, entre outros. O ambiente externo é uma das variáveis contextuais mais poderosas presente nessa teoria, sendo a incerteza o objeto mais amplamente estudado no ambiente externo (Chenhall, 2003).

Miliken (1987) definiu de uma forma geral a incerteza da envolvente externa (PEU) como sendo a incapacidade individual para prever com precisão o ambiente de uma organização devido a falta de informação ou incapacidade de discriminar dados relevantes de dados não relevantes (Jusoh, 2010). Na mesma linha de pensamento, Miles e Snow (1978) afirmam que a incerteza da envolvente externa é determinada pela previsibilidade das condições no ambiente da organização. Por sua vez, Duncan (1972) sugere que a incerteza da envolvente externa é o resultado de três condições: falta de informação relativamente a fatores ambientais associados à tomada de decisão de uma situação organizacional particular, incapacidade de prever com precisão probabilidades como fatores ambientais afetam o sucesso ou o fracasso de uma unidade de decisão no desempenho das suas funções e falta de informação relativa aos custos associados a uma decisão ou ação incorreta.

Duncan (1972) apresenta-nos a envolvente externa segundo duas dimensões: a dimensão simples-complexa e a dimensão estática-dinâmica. A dimensão simples-complexa está relacionada com o número de fatores que influenciam a tomada de decisão e o grau de semelhança entre eles, sendo a dimensão simples representada por um número reduzido de fatores e pouca semelhança entre eles e a dimensão complexa representada por um número de fatores mais elevado e com poucas ou nenhuma semelhança entre eles. A dimensão estática-dinâmica está relacionada com

o grau de alteração dos fatores que influenciam a tomada de decisão. Na dimensão estática os fatores que influenciam a tomada de decisão praticamente não se alteram ou alteram pouco e na dimensão dinâmica estes fatores estão em constante alteração. Nesse estudo, Duncan concluiu que a PEU é mais elevada quando a organização enfrenta uma envolvente mais complexa e dinâmica.

A PEU elevada traduz-se num risco para o agente quando se trata de ter uma componente variável na sua remuneração. Dada a aversão ao risco do agente, menor PEU traduzir-se-á na maior percentagem de incentivos. Daí a hipótese:

H1a: A atribuição de incentivos financeiros está negativamente associada com a PEU.

Os Açores e a Madeira são regiões bastante afastadas geograficamente do Continente e as suas ilhas são elevadamente dispersas, favorecendo a existência de um tecido empresarial fragmentado, orientado para mercados insulares e protegidos da entrada, no mercado, de novas empresas e de novos produtos. Nestas regiões é espectável também que o comportamento dos concorrentes e os gostos e preferências dos consumidores sejam relativamente previsíveis. Em consequência destas condições, espera-se que a envolvente externa nestas regiões seja considerada, em comparação com o continente, pouco instáveis (Medeiros, 2012). Assim:

H1b: O impacto da PEU na atribuição de incentivos financeiros é menor nas Ilhas que no Continente.

2.2. Características do Gestor

A capacidade de uma organização para antecipar e dar respostas às oportunidades ou pressões de mudanças internas ou externas é uma das formas mais importantes de assegurar a sua viabilidade e competitividade. A natureza e a efetividade da resposta organizacional varia, de acordo com a forma como os gestores interpretam as questões estratégicas (Wiersema & Bantel, 1992). Não foi encontrada na literatura de Contabilidade de Gestão um estudo que evidencie diretamente a relação das características do gestor com a percentagem de incentivos que lhe é atribuída. No entanto, existe na literatura de Contabilidade de Gestão, uma panóplia de estudos que mostram como diferentes características individuais do gestor podem influenciar o seu comportamento individual e o desempenho de uma organização.

Wiersema & Bantel (1992) concluíram que empresas mais propensas a sofrer mudanças estratégicas têm melhor equipa de gestão caracterizada por gestores mais jovens, com experiência profissional curta, altos níveis de formação académica e heterogeneidade na especialização educacional. Young et. al (2001) ao estudar a adoção de práticas de qualidade estratégica (Total Quality Management – TQM) como uma prática de gestão inovadora nos Veterans Health Administration, concluíram que a adoção das TQM está negativamente associada à idade do diretor e positivamente relacionada com o grau académico e a exposição prévia a inovação. Contudo não se verificaram evidências quanto a relação entre a adoção de TQM e a experiência profissional do diretor.

Para Bhagat et al (2010) o nível da educação pode contribuir para o aumento do conhecimento e da capacidade de entender conhecimentos técnicos e abstratos, o ensino superior pode ser um sinal de inteligência e capacidade de preservação nas atividades intelectuais desafiantes e ainda os conhecimentos adquiridos na faculdade e nas pós-graduações podem ser bastante úteis profissionalmente no futuro. De acordo com estes autores CEOs com níveis de educação mais avançados são menos propensos a serem demitidos e quando contratados promovem melhor desempenho organizacional no curto prazo.

As qualificações apresentadas pelos gestores com níveis académicos mais avançados, além de contribuírem para o melhor desempenho da empresa em que trabalham, torna-os atrativos para as outras empresas. Assim, para não perder os seus colaboradores e, para melhorar o seu próprio desempenho, as empresas tenderão atribuí-los uma percentagem maior de incentivos.

H2a: A atribuição de incentivos financeiros está positivamente associada ao grau académico e a formação em ciências económicas e financeiras.

A fragmentação dos Açores e da Madeira em várias ilhas dispersas entre si, dificulta a construção e a manutenção de uma rede escolar e de formação disseminada, sendo também problemática a qualidade de serviços de ensino de qualidade dada a dificuldade em conseguir profissionais qualificados que se instalem nessas ilhas (Medeiros, 2012). Relativamente a formação universitária os habitantes confrontam-se com um número reduzido de cursos oferecido e com um acréscimo de custos devido a

mobilidade (quer seja entre as ilhas, quer seja entre as ilhas e o continente). Desta forma, é formulada a seguinte hipótese:

H2b: O impacto da formação na atribuição de incentivos financeiros é menor nas Ilhas que no Continente.

Além da educação a literatura mostra também que a experiência profissional é suscetível de influenciar a ação ou decisão do gestor e conseqüentemente o seu desempenho individual (Baysinger & Hoskisson, 1990). Embora a literatura sugira a existência de uma relação positiva entre a experiência profissional e o entrenchamento (Hill & Phan, 1991; Morck et al, 1988; Hermalin & Weisbach, 1998) que tem como consequência a diminuição dos incentivos (Bebchuk & Fried, 2004), Chen & Zheng (2012) mostram a existência de uma relação positiva entre a experiência profissional e a aceitação do risco. Assim a terceira hipótese proposta é a seguinte:

H3a: A atribuição de incentivos financeiros está positivamente associada à experiência profissional.

Nas Ilhas, o mercado é, de uma forma em geral, menos dinâmico que no Continente graças as suas características específicas como o afastamento geográfico e a insularidade (Medeiros, 2012), e o mesmo se verifica se estivermos a falar dos Recursos Humanos especificamente. Assim sendo, a seguinte hipótese é proposta:

H3b: O impacto da experiência profissional na atribuição de incentivos financeiros é menor nas Ilhas que no Continente.

No que diz respeito a diferença de géneros e o desempenho organizacional, a literatura existente mostra que organizações lideradas por mulheres podem superar as que são lideradas por executivos do género masculino (Peni, 2012; Krishnan & Park, 2005; Smith et al, 2006). Estudos revelam que executivos do género feminino podem ter um melhor entendimento dos consumidores e das necessidades dos clientes, bem como melhor habilidade de comunicação (Dallas, 2002), traduzindo-se estas características num melhor desempenho organizacional. Ainda assim, a presença de uma componente variável na remuneração trata-se de um risco e, a aversão ao risco é maior para agentes do género feminino (Finucane et al., 2000; Hudgens & Fatkin, 1985). Assim sendo, a seguinte hipótese é testada:

H4a: A atribuição de incentivos financeiros é menor para gestores do género feminino do que para gestores do género masculino.

Dada a maior estabilidade do mercado das Ilhas em comparação com o mercado do Continente (Medeiros, 2012), espera-se que o diferencial entre percentagem de incentivos atribuída aos gestores do género masculino e aos gestores do género feminino será menor nas Ilhas.

H4b: O diferencial entre a percentagem de incentivos atribuída aos gestores do género feminino e aos gestores do género masculino é maior no Continente do que nas Ilhas.

3. Metodologia de Investigação e Apresentação dos Dados

As hipóteses anteriormente apresentadas, foram testadas com base na informação recolhida junto de diversas PME constantes de uma base de dados fornecida pela Informa D&B, uma empresa especializada em *corporate information*. O critério de seleção foi o número de trabalhadores (entre os 10 e os 249), o que é consistente com a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003. Esta recomendação classifica PMEs como sendo empresas que empregam menos de 250 pessoas e possuam um volume de negócios não superior a 50 milhões de euros ou um balanço total inferior a 43 milhões de euros.

Dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) revelam que, em 2008, existiam em Portugal 49.528 PME, correspondente a 14,12% do total das sociedades não financeiras, sendo estas responsáveis por 42,72% do total de volume de negócios.

Para a realização deste estudo foi utilizado o método do questionário que solicitava aos participantes informações sobre a percentagem da sua remuneração variável, ou seja, indexada ao desempenho e informações relativas a questões demográficas (género, idade, formação, experiência profissional e antiguidade na empresa). Estas questões estavam integradas num conjunto mais vasto de perguntas sobre a utilização de sistemas de controlo de gestão, objecto de um amplo projecto de investigação.

O método do questionário foi o escolhido, dada a indisponibilidade de dados públicos relativos à utilização de sistemas de controle de gestão e incentivos nas PMEs

portuguesas. Informações sobre a remuneração dos gestores são geralmente percebidas como sendo privadas e confidenciais. Por esta razão, as questões utilizadas não recaem sobre o valor dos incentivos mas sim sobre o peso que estes exercem na remuneração total.

As empresas foram contactadas telefonicamente no sentido de se obter os nomes e *e-mails* dos administradores ou diretores financeiros (CEO ou CFO), tendo-se procedido ao envio do pedido de participação no questionário *online*. A utilização do *e-mail* deve-se a sua utilização generalizada pela população-alvo. Ainda assim, foram enviados alguns questionários anexados ao *e-mail*, e via correio a pedido de alguns participantes.

De forma a atenuar problemas associados a utilização de questionário (Dillman, 2000), foram tomadas algumas precauções no sentido de se obter maior qualidade global da metodologia bem como maior taxa de resposta (Van der Stede & Xen, 2007). Na elaboração do questionário foram utilizadas ferramentas disponíveis no *site LimeService* que facilitam o processo de resposta e de análise dos dados recolhidos. Sempre que possível as questões utilizadas tiveram por base escalas previamente testadas. Foi realizado também um teste piloto com administradores e diretores financeiros não incluídos na amostra para avaliar a compreensibilidade, atratividade e tempo de resposta ao questionário. Para aumentar a taxa de respostas, foi dada aos participantes a possibilidade de receber os resultados do estudo, participar numa sessão de apresentação de resultados no ISEG, num evento apoiado pela *Alumini Económicas*, Associação dos Antigos Alunos dos ISEG, maior rede *Alumini* do país e

ainda a possibilidade de participar num sorteio entre todos os participantes, no qual poderiam ganhar vouchers com valores variáveis entre os 25,90 e os 89,90 euros. Outra medida implementada, foi o envio e-mails regulares aos participantes que ainda não tinham respondido ao questionário, no sentido de o fazerem com maior brevidade possível.

3.1. Dados e Caracterização da Amostra

Da amostra inicial constituída por 34.647 empresas, conforme os dados da Informa D&B, foram contactadas com sucesso 22.830, com recurso à metodologia anteriormente descrita. As restantes 11.817 foram excluídas da amostra por impossibilidade de contacto, erro de e-mail, devolução de carta, extinção, não classificação como PME ou pelo não interesse em participar. Do total dos questionários enviados, obteve-se resposta de 2.670 empresas que corresponde a uma taxa de resposta de 11,70%. Embora pareça reduzida, esta taxa não difere significativamente da taxa de resposta presente em estudos anteriores (Bouwens & Lent, 2006; Bushman et al, 1996; Lau & Sholihin, 2005).

A amostra final (devido a omissões relativamente a perguntas utilizadas neste estudo) é constituída por 2.369 PMEs, sendo 94,85% localizadas em Portugal Continental (n=2247) e as restantes 5,15% localizadas nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira (n=122), que atuam em diferentes sectores de atividades mas principalmente na Indústria (32,29%) e no Comércio (33,43%). Os participantes do questionário são maioritariamente do género masculino (64,54%) e ocupam funções essencialmente na

Direção Geral (38,88%) ou Direção Financeira (31,03%). A maioria dos inquiridos tem o nível de escolaridade superior ao 12º ano (71,38%), dos quais 1303 possuem formação específica nas áreas das ciências económicas e financeiras, representando um total de 55% do total da amostra. De salientar também que 47,49% dos participantes não recebe qualquer incentivo financeiro.

3.2. Mensuração da Variáveis

3.2.1. Variáveis Dependentes

A variável dependente deste estudo é a percentagem de remuneração anual considerada como incentivo (Rem), ou seja remuneração indexada ao desempenho. O valor desta variável foi recolhido diretamente do questionário que solicitava aos seus participantes que indicassem a percentagem correspondente a parte variável da sua remuneração anual variando entre 0% e 100%. Foi também criada a partir da informação disponível uma variável dicotómica (Rem_D) para a utilização de incentivos que assume o valor de 1 na presença de incentivos e 0 caso contrário.

3.2.2. Variáveis Independentes

Temos como variáveis independentes deste estudo a incerteza da envolvente externa (PEU) e as características do gestor. A incerteza da envolvente externa foi medida através de uma escala de Likert com 7 pontos. Por se tratar de uma variável multi-item, dois procedimentos foram seguidos para avaliar a sua validade e confiança, uma

vez que resultam do valor médio das respostas dadas pelos participantes em diversas alíneas do questionário. Foi utilizada a análise fatorial para identificar os fatores e o Cronbach's Alpha para testar a consistência. Conforme Gordon e Narayanan (1984) e King et. al. (2010), para análise fatorial utilizou-se a análise dos componentes principais com rotação ortogonal (varimax) que permitiu identificar 4 fatores para a amostra das Ilhas e 3 fatores para o Continente (Anexo 1). Estes resultados diferem ligeiramente da literatura anterior, onde se extraiu um (Gordon & Narayanan, 1984) e dois fatores (King et al., 2010) no entanto, manteve-se os fatores obtidos uma vez que se encaixam melhor nos dados em estudo.

Dentro das características do gestor temos o grau académico (Grau_Acad), especificidade de formação nas áreas de ciências económicas e financeiras (FCEF), a experiência profissional (Exp_Prof) e o género (Genero). A informação sobre o grau académico foi obtida através do questionário e reagrupada para variar entre 0 e 1 (1 corresponde a escolaridade ao nível superior ao 12º ano e 0 caso contrário). A formação na área das ciências económicas e financeiras foi codificada para variar entre 0 e 1 sendo que 1 representa a presença de formação nestas áreas e 0 a ausência da mesma. A experiência profissional representa o número de anos em que o participante se encontra no cargo em que ocupa e esta informação foi obtida diretamente do questionário. O género representa o género do participante, varia entre 0 e 1, em que 1 representa o género feminino e 0 caso contrario. Foi ainda criada uma variável dicotómica Localização (LOC) para testar a existência de possíveis diferenças de resultados entre a amostra das Ilhas e a amostra do Continente. Esta variável toma o valor de 1 caso a empresas esteja localizada numa das ilhas e 0 caso contrario.

3.3. Método de Análise

O tratamento estatístico e a análise dos dados foram feitos com recurso ao *software* IBM SPSS *Statistics* versão 20.0. Para testar as hipóteses em estudo foram utilizados o modelo de regressão logística binária e o modelo de regressão OLS, método dos mínimos quadrados.

4. Análise Empírica e Discussão dos Resultados

As estatísticas descritivas das variáveis dependentes e independentes são apresentadas nas Tabelas 1 e 2 e referem-se às Ilhas e ao Continente respetivamente. De acordo com estes dados, em média, as empresas localizadas nas ilhas atribuem menor percentagem incentivos financeiros, enfrentam maior incerteza em relação as ações dos concorrentes e dos consumidores (PEUimprevisibilidade) e em relação a concorrência no acesso a RH e fornecedores e concorrência de preços e diversidade de produtos e serviços (PEUintensidade), e têm gestores com menor experiência profissional, embora nenhuma dessas diferenças se tenha revelado estatisticamente significativa (conforme o teste de comparação de médias, Anexo 4). Nas Ilhas, a proporção de empresas que atribui incentivos financeiros é maior, há menos gestores com grau académico superior ao 12º ano e com formação em ciências económicas e financeiras e há menos gestores do género feminino, todas essas diferenças são estatisticamente significativas, exceto, a proporção de empresas que atribui incentivos (Anexo 4).

Nas tabelas 3 e 4 são apresentados os coeficientes de correlação de *Pearson* entre as variáveis, sendo estes a primeira evidência de relação entre as variáveis dependentes e independentes.

De acordo com os dados da tabela 3 referente às ilhas a atribuição de incentivos (Rem_D) está positivamente relacionada com o género feminino dos participantes (Genero), ou seja, a atribuição de incentivos financeiros é maior para gestores do género feminino do que para gestores do género masculino (contrariamente a **H4a**), e com a imprevisibilidade da envolvente externa (PEUimprevisibilidade), contrariando parcialmente **H1a**. A Rem_D está negativamente relacionada com o grau académico (Grau_Acad), ao contrário do previsto em **H2a**, e com a formação em ciências económicas e financeiras (FCEF), contrariamente ao previsto em **H3a**. A percentagem de incentivos (Rem) por sua vez está positivamente relacionada com o género feminino do participante (Genero) (contrário a **H4a**) e negativamente relacionada com o grau académico (Grau_Acad) (contrário a **H2a**) e com a experiência profissional (Exp_Prof) (contrário a **H3a**).

Tabela 1 - Estatística Descritiva (Ilhas)

Descrição das variáveis	Abreviatura	Varição Possível	Obs.	Min.	Média	Máx.	D. Padrão
Percentagem de incentivos no total da remuneração	Rem	0-100	122	0	14,29	100	26,12
Variável dicotómica para utilização de incentivos	Rem_D	0-1	122	0	,57	1	0,50
Caracterização da envolvente externa	PEUdinamismo	1-7	122	1	4,31	7	1,44
Grua de previsibilidade da envolvente externa	PEUimprevisibilidade	1-7	122	1	3,88	7	1,51
Grau de intensidade da envolvente externa	PEUintensidade1	1-7	122	1	5,2	7	1,59
Grau de intensidade da envolvente externa	PEUintensidade2	1-7	122	1	3,56	7	1,74
Variável dicotómica para o grau académico	Grau_Acad	0-1	122	0	0,61	1	0,49
Variável dicotómica para a formação e CEF	FCEF	0-1	122	0	,46	1	0,50
Número de anos de experiência profissional	Exp_Prof	n.a.	122	0	18,19	50	10,59
Variável dicotómica para o genero	Género	0-1	122	0	,27	1	0,45

Tabela 2 - Estatística Descritiva (Continente)

Descrição das variáveis	Abreviatura	Varição Possível	Obs.	Min.	Média	Máx.	D. Padrão
Percentagem de incentivos no total da remuneração	Rem	0-100	2247	0	15,23	100	26,73
Variável dicotómica para utilização de incentivos	Rem_D	0-1	2247	0	,52	1	0,5
Caracterização da envolvente externa	PEUdinamismo	1-7	2247	1	4,31	7	1,36
Grua de previsibilidade da envolvente externa	PEUimprevisibilidade	1-7	2247	1	3,84	7	1,36
Grau de intensidade da envolvente externa	PEUintensidade	1-7	2247	1	4,33	7	1,24
Variável dicotómica para o grau académico	Grau_Acad	0-1	2247	0	0,72	1	0,45
Variável dicotómica para a formação e CEF	FCEF	0-1	2247	0	,55	1	0,50
Número de anos de experiência profissional	Exp_Prof	n.a.	2247	0	19,29	75	10,37
Variável dicotómica para o genero	Genero	0-1	2247	0	,36	1	0,48

Os resultados da correlação na amostra das empresas localizadas no Continente (Tabela 4) diferem dos resultados da amostra das empresas localizadas nas ilhas em relação a existência de uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a experiência profissional (Exp_Prof) e a atribuição de incentivos (Rem_D) (conforme **H3a**). Relativamente à variável Rem na amostra de empresas localizadas no Continente, os resultados diferem da amostra das empresas localizadas nas Ilhas no sentido em que essa variável apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a PEUimprevisibilidade e com a PEUintensidade (contrariando **H1a**), e negativa com FCEF (contrariando **H2a**).

Tabela 3 - Correlação de Pearson (Ilhas)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rem	1									
Rem_D	,481**	1								
PEUdinamismo	,025	-,021	1							
PEUimprevisibilidade	,017	,032	,297**	1						
PEUintensidade1	,079	,192*	,364**	,320**	1					
PEUintensidade2	,160	,134	,454**	,177	,332**	1				
Grau_Acad	-,217*	-,354**	,147	,170	-,164	-,027	1			
FCEF	-,112	-,255**	,179	,101	-,167	,084	,729**	1		
Exp_Prof	-,244**	-,067	-,033	,042	,063	,013	-,083	-,138	1	
Género	,364**	,199*	,141	-,093	,032	,179	,103	,106	-,181*	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 4 - Corelação de Pearson (Continente)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rem	1								
Rem_D	,544**	1							
PEUdinamismo	,034	-,003	1						
PEUimprevisibilidade	,062**	,040	,231**	1					
PEUintensidade	,096**	,060**	,258**	,318**	1				
Grau_Acad	-,182**	-,190**	,134**	-,053*	-,089**	1			
FCEF	-,172**	-,179**	,151**	-,011	-,049*	,698**	1		
Exp_Prof	-,021	,045*	-,029	,050*	,025	-,284**	-,217**	1	
Género	,086**	-,039	,068**	,008	,032	,088**	,090**	-,259**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.1. Resultados

Com base nos resultados das regressões logística binária e OLS (Tabela 5 e 6 respetivamente), relativamente a **H1a**, não foi encontrada evidência estatisticamente significativa para se poder aferir que a atribuição de incentivos financeiros está negativamente relacionada com a PEU, em nenhuma das amostras. Contudo, a componente intensidade da envolvente externa (PEUintensidade) mostrou-se estatisticamente significativa para explicar a extensão da atribuição dos incentivos, mas com o sinal contrário ao previsto ($\beta=1,282$, ou seja, quando a PEUintensidade aumenta em uma unidade a percentagem de incentivos financeiras atribuída aumenta cerca de 1,28 pontos percentuais), levando a conclusão de que a atribuição de incentivos financeiros está positivamente relacionada com a PEU. Uma explicação possível para este resultado poderá ser que, com o aumento da PEU, o agente avesso ao risco, para o mesmo nível de esforço exija uma remuneração maior (Umanath et al., 1993; Basu et al., 1985). Quanto à formação académica, os resultados mostram a

existência de uma relação negativa entre a atribuição dos incentivos com o grau académico e com a formação em ciências económicas e financeiras (em ambas as amostras, embora o coeficiente de FCEF nas ilhas não seja estatisticamente significativo), contrariamente ao que foi formulado em **H2a**, ou seja, a probabilidade de atribuição de incentivos a gestores com formação académica é 84,3% ($\text{Exp}(B)=0,157$) inferior à probabilidade de atribuição de incentivos a gestores com 12º ano ou inferior nas Ilhas. Esta percentagem reduz-se para 43% no Continente ($\text{Exp}(B)=0,570$). Em termos de incentivo atribuído, os gestores com licenciatura ou superior recebem menos 15,42% e 7,74% ($\beta=-15,420$ e $\beta=-7,740$) nas Ilhas e no Continente, respectivamente, do que os gestores com 12º ano ou inferior. Desta forma e, ao nível de significância de 10%, pode-se concluir que existe uma relação negativa entre a formação e a atribuição dos incentivos. A experiência profissional não se mostrou estatisticamente significativa para explicar a atribuição de incentivos financeiros, embora, no modelo de regressão OLS tenha-se verificado a existência de uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a experiência profissional e a extensão de atribuição dos incentivos. Em termos económicos, isto significa que quando a experiência profissional aumenta uma unidade a percentagem de incentivos financeiros atribuída aos gestores diminui cerca de 0,56% e de 0,12% ($\beta=-0,563$ e $\beta=-0,122$) nas Ilhas e no Continente respectivamente. Apesar desta relação negativa entre a experiência profissional e os incentivos rejeitar **H3a**, este resultado está em conformidade com Calmic (2012). Conclui-se assim que, ao contrário de **H3a**, existe uma relação negativa entre a atribuição de incentivos com a experiência profissional. Uma vez que a média de anos de experiência profissional, em ambas as amostras, é

superior aos 10 anos, a relação negativa entre a experiência profissional e os incentivos pode ser explicada de acordo com Hambrick & Fukutomi (1991) e Miller & Shamis (2001) que confirmam um melhor desempenho nos primeiros anos de experiência profissional (8-10 anos) e depois o declínio desse mesmo desempenho, daí dizer-se que a relação da experiência profissional e o desempenho resulta num “U” invertido (Henderson et al, 2006). No que diz respeito ao género, os resultados mostram que, nas ilhas, é mais provável a atribuição dos incentivos financeiros às mulheres (no Continente o coeficiente de género não é estatisticamente significativo). A probabilidade de atribuição de incentivos financeiros a gestores do género feminino é 4,5 vezes ($\text{Exp}(B)=4,597$) superior à probabilidade de atribuição de incentivos a gestores do género masculino. Quanto à extensão da atribuição dos incentivos verifica-se que a percentagem de incentivos financeiros atribuída à gestores do género feminino é maior, em ambas as amostras, ou seja, os gestores do género feminino recebem mais 22,94% ($\beta= 22,94$) do que os gestores do género masculino nas Ilhas e mais 4,81% ($B = 4,81$) no Continente. Estes resultados permitem afirmar que, ao contrário de **H4a**, atribuição de incentivos financeiros é maior para gestores do género feminino do que para gestores do género masculino, sugerindo que a presença feminina promove o melhor desempenho da organização (Peni, 2012; Krishnan & Park, 2005), sendo as mulheres, por isso, melhor remunerada em termos de incentivos financeiros.

Tabela 5 - Regressão Logística Binária

	Ilhas				Continente			
	B	S.E.	Sig.	Exp(B)	B	S.E.	Sig.	Exp(B)
PEUdinamismo	-,293	,197	,137	,746	,022	,036	,547	1,022
PEUimprevisibilidade	,246	,182	,176	1,279	,030	,036	,402	1,030
PEUintensidade					,068	,040	,094	1,070
PEUintensidade1	,098	,172	,569	1,103				
PEUintensidade2	,193	,150	,198	1,213				
Grau_Acad	-1,853	,712	,009	,157	-,563	,144	,000	,570
FCEF	-,204	,634	,747	,815	-,417	,123	,001	,659
ExpProf	-,029	,022	,186	,972	-,004	,005	,382	,996
Género	1,525	,572	,008	4,597	-,138	,098	,156	,871
Constant	,919	1,103	,405	2,507	,382	,251	,128	1,465
N		122				2247		
Pseudo R2		,311				,059		

Tabela 6 - Regressão OLS

	Ilhas			Continente		
	B	Std. Error	Sig.	B	Std. Error	Sig.
(Constant)	23,493	11,168	,038	14,478	3,110	,000
PEUdinamismo	-2,274	1,954	,247	,463	,443	,296
PEUimprevisibilidade	2,095	1,685	,217	,575	,443	,194
PEUintensidade				1,282	,502	,011
PEUintensidade1	,097	1,731	,956			
PEUintensidade2	1,975	1,547	,205			
Grau_Acad	-15,420	7,184	,034	-7,740	1,784	,000
FCEF	-,070	6,798	,992	-5,275	1,563	,001
Exp_Prof	-,563	,218	,011	-,122	,058	,036
Género	22,942	5,533	,000	4,812	1,218	,000
N		122			2247	
Adjusted R2		0,228			0,054	

Em último lugar, procedeu-se a realização das regressões Logística Binária e OLS com todas as observações, incluindo as interações entre as variáveis independentes e a dummy ilhas (Tabela 7), que permite identificar se a localização da empresa influencia a relação entre a variável dependente com as variáveis independentes.

Os resultados obtidos não alteram as conclusões a que se chegou anteriormente relativamente as hipóteses **H1a**, **H2a**, **H3a** e **H4a**. As interações mostraram-se significativas, na regressão logística binária, entre o grau académico e a localização (a interacção é negativa e portanto suporta **H2b**) e entre o género e a localização (a interacção é positiva, e por isso rejeita **H4b**). Na regressão OLS, a interacção mostrou-se significativa entre a experiência profissional e a localização (a interacção é negativa e por isso confirma **H3b**) e entre o género e a localização (a interacção é positiva, e por isso rejeita **H4b**). Não foi encontrado suporte estatisticamente significativo que confirme a **H1b**. Assim, pode-se concluir que a relação entre a atribuição de incentivos com o grau académico, com experiência profissional e com o género é moderada pela localização da empresa.

Tabela 7 - Regressão com todas as observações
Regressão Logística Binária

	Regressão Logística Binária				Regressão OLS		
	B	S.E.	Sig.	Exp(B)	B	Std. Error	Sig.
Localização	,928	,996	,351	2,529	9,696	10,718	,366
PEUdinamismo	,020	,036	,579	1,020	,466	,441	,290
PEUimprevisibilidade	,028	,036	,438	1,028	,579	,440	,188
PEUintensidade	,077	,040	,051	1,080	1,263	,487	,010
Habilitações	-,560	,144	,000	,571	-7,745	1,777	,000
Formação	-,418	,123	,001	,659	-5,275	1,557	,001
ExpProf	-,004	,005	,383	,996	-,122	,058	,035
Género	-,139	,098	,153	,870	4,814	1,213	,000
PEUdinamismo_Ilhas	-,246	,179	,170	,782	-2,285	1,896	,228
PEUimprevisibilidade_Ilhas	,266	,173	,126	1,304	1,652	1,776	,352
PEUintensidade_ilhas	,266	,173	,126	1,304	1,652	1,776	,352
Grau_Acad_Ilhas	-1,400	,703	,046	,247	-10,902	7,506	,147
FCEF_Ilhas	,251	,615	,684	1,285	7,635	7,212	,290
Exp_Prof_Ilhas	-,022	,022	,315	,978	-,462	,241	,055
Genero_Ilhas	1,794	,566	,002	6,016	18,705	5,782	,001
Constant	,355	,250	,155	1,426	14,533	3,080	,000
N		2369				2369	
Pseudo R2		,074					
Adjusted R2						0,064	

5. Conclusão

Para colmatar a escassez de estudos em Contabilidade de Gestão relativos as PMEs, este trabalho teve como objetivo principal analisar a utilização de incentivos financeiros na remuneração dos gestores de PMEs em regiões ultraperiféricas em relação a incerteza da envolvente externa (PEU) e das características do gestor. Em simultâneo, analisou-se dados respeitantes a uma amostra de empresas localizadas no Continente de forma a verificar a existência de eventuais diferenças de resultados entre ambas as amostras.

Com base nos resultados obtidos, não foi encontrada evidência que suporte a existência de uma relação negativa entre a envolvente externa e a atribuição de incentivos. Curiosamente, também não foi encontrada evidência que permita afirmar que nas Ilhas a envolvente é mais estável em comparação com o Continente, conforme sugerido por Medeiros (2012).

Ao contrário do previsto, os resultados no geral, mostram que, quer a adoção de incentivos, quer a extensão de utilização de incentivos está negativamente associada ao grau académico, à formação em ciências económicas e financeiras e à experiência profissional. Embora contrariem as hipóteses formuladas a respeito destas características, estes resultados estão em conformidade com os resultados obtidos por Calmic (2012). Relativamente ao género, os resultados mostram que há uma maior percentagem de mulheres a receber incentivos do que homens, o que pode ser explicado pelo bom desempenho que a mulher apresenta numa

organização (Peni, 2012; Krishnan & Park, 2005), apesar da sua maior aversão ao risco (Finucane et al., 2000; Hudgens & Fatkin, 1985).

Apesar da relevância dos resultados obtidos, há que interpretá-los com alguma cautela, dada as já conhecidas limitações associadas ao método de questionário utilizado para a recolha de dados (Van der Stede et al., 2007). Contudo, foram tomadas medidas no sentido de atenuar as consequências dessas limitações e garantir a fiabilidade dos dados (por exemplo pré-teste do questionário, incentivos à participação, construção e validação do conteúdo das escalas previamente testadas). Além disso, o estudo foi efetuado com dados transversais, o que não permite inferir a existência de relações causa-efeito.

Como investigação futura poder-se-á proceder à realização de um estudo semelhante a este mas com a utilização de outro tipo de variáveis, por exemplo recorrendo à estrutura organizacional e a estratégia da empresa. Outro desenvolvimento interessante e dado que existe uma percentagem elevada de participantes que não recebe incentivos, seria a análise dos motivos para esta situação, contrária à teoria da agência.

Bibliografia

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill International.

Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (1996). The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies . *Industrial and Corporate Change* 5 (2) , 239-275.

Basu, A. K., Lal, R., Srinivasan, V., & Staelin, R. (1985). Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science* 4 (4) , 267-291.

Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *The Academy of Management Review* 15 (1) , 72-87.

Bhagat, S., Bolton, B., & Subramanian, A. (2010). CEO Education, CEO Turnover, and Firm Performance [Em Linha]. Disponível em: [http://www.rmi.gsu.edu/faculty/PAPERS_W/Subramanian/CEO Education and CEO Turnover080310.pdf](http://www.rmi.gsu.edu/faculty/PAPERS_W/Subramanian/CEO_Education_and_CEO_Turnover080310.pdf) [Acesso em: 2013/09/23].

Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2004). *Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*.

Bouwens, J., & Lent, L. v. (2006). Performance measures properties and the effect of incentive contracts. *Journal of Management Account Research* 18 (1), 55-75.

Bushman, R. M., Indjejikian, R. J., & Smith, A. (1996). CEO compensation: The role of individual performance evaluation. *Journal of Accounting and Economics* 21 (2), 161-193.

Calmic, I. (2012). A utilização de incentivos financeiros nas PME's portuguesas. *ISEG-UTL*

Chen, D. & Zheng, Y. (2012). CEO Tenure and Risk-Taking [Em Linha]. Disponível em: http://www.centerforpbbefr.rutgers.edu/2012PBFEAM/papers/075-Yudan%20Zheng-CEO%20Tenure%20and%20Risk%20Taking_PBFEAM.pdf [Acesso em : 2013/09/23].

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organization and Society* 28 (2-3), 127-168.

Comissão Europeia. As especificidades das RUP [Em Linha]. Disponível em: http://ec.europa.eu/regional_policy/activity/outermost/index_pt.cfm#6 [Acesso em: 2013/09/23].

Dallas, L. (2002). The New Managerialism and Diversity on Corporate Boards of Directors. *Tulane Law Review* 76 (5-6), 1363-1405.

Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review* 82 (4), 907-937.

Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method*, 2ª Ed. New York: John Wiley.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17 (3), 313-327.

EUR-Lex (2003). Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003. [online]. Disponível em: http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=PT&numdoc=303H0361&model=guichett. [Acesso em: 2013/09/23].

Finucane, M. L., Slovic, P., Mertz, C. K., & Satterfield, T. A. (2000). Gender, race, and perceived risk: The 'white male' effect. *Healthy Risk & Society* 2 (2), 159-172.

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 7 (1), 25-47.

Gordon, L. A., & Narayanan, V. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society* 9 (1) , 33-47.

HassabElnaby, H. R., A. A. Said e B. Wier. 2005. The retention of nonfinancial performance measures in compensation contracts. *Journal of Management Accounting Research* 17 (1), 23-42.

Helmman, T. F., & Puri, M. (2002). Venture Capital and the Professionalization of Start-up Firms: Empirical Evidence. *Journal of Finance* 57 (1) , 169-198.

Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1998). Endogenously Chosen Boards of Directors and their Monitoring of the CEO. *American Economic Review* 88 (1) , 96-118.

Hill, C. W., & Phan, P. (1991). CEO Tenure as a Determinant of CEO Pay. *The Academy of Management Journal* 34 (3) , 707-717.

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008* [Base de Dados], Junho 2010: <www.nerpor.pt/Portal/newsletter/doc/33_6.pdf> [Acesso em: 2013/09/23].

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36 (1), 1-35.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1997). The choice of performance measures in annual bonus contract. *The Accounting Review* 72 (2), 231-255.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4), 305-360.

Jusoh, R. (2010). The influence of perceived environmental uncertainty, firm size, and strategy on multiple performance measures usage. *African Journal of Business Management* 4 (10), 1972-1984.

King, R., Clarkson, P., & Wallace, S. (2010). Budgeting Practices and Performance in Small Healthcare Businesses. *Management Accounting Research* 21 (1), 40-55.

Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women - on top management teams. *Journal of Business Research* 58 (12) , 1712-1720.

Lau, C. M. e M. Sholihin. 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* 37 (4), 389-413.

Medeiros, M. (2012). Sistemas de Controlo de Gestão nas PME'S dos Açores e seus Determinantes, *ISEG-UTL*.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw Hill.

Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review* 12 (1) , 133-143.

Mitchell, F., & Reid, G. C. (2000). Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research* 11 (4), 385-390.

Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation : An empirical analysis. *Journal of Financial Economics* 20 (1-2), 293-315.

Narayanan, L. A. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organization and Society* 9 (1), 33-47.

Neves, J. C., Jordan, H., & Rodrigues, J. A. (2008). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora.

Peni, E. (2012). Essays on the Effects of Female Executives and Experts on Corporate Governance and Financial Reporting Practices [Em Linha]. Disponível em: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-386-8.pdf [Acesso em: 2013/09/23].

Said, A. A., HassabElnab, H. R., & Wier, B. (2003). An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research* 15 (1), 193-223.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management* 55 (7), 569-593.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.

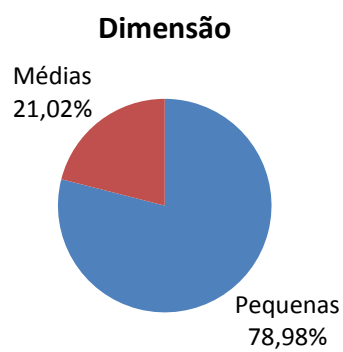
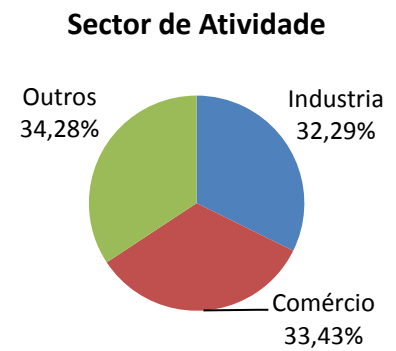
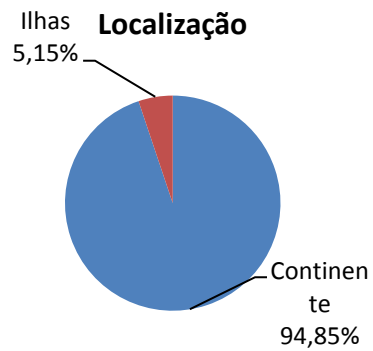
Umanath, N. S., Ray, M. R., & Campbell, T. L. (1993). The Impact of Perceived Environmental Uncertainty and Perceived Agent Effectiveness on the Composition of Compensation Contracts. *Management Science* 39 (1), 32-45.

Van der Stede, W. A., Young S. M. e C. Xiaoling Chen. (2007). Doing Management Accounting Survey Research. Inc: C. S. Chapman, A. G. Hopwood e M. D. Shields (Eds), *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier.

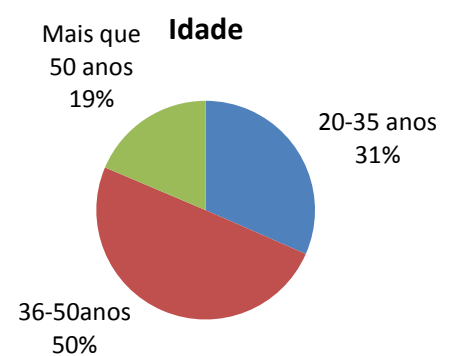
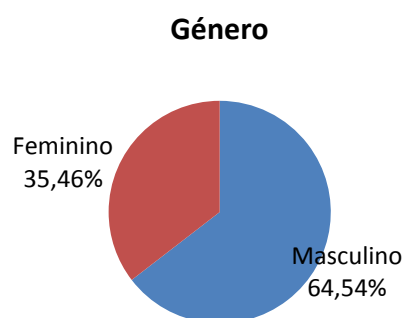
Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal* 35 (1) , 91-121.

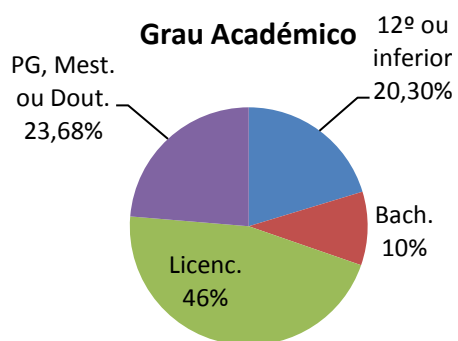
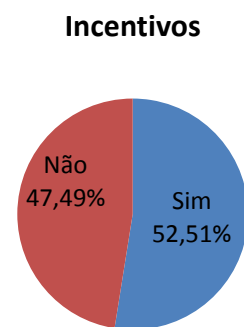
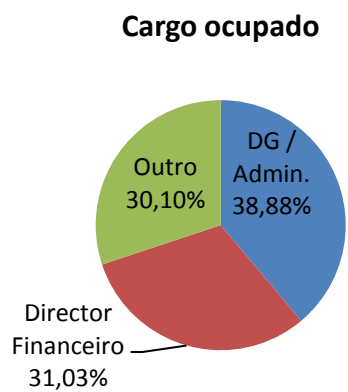
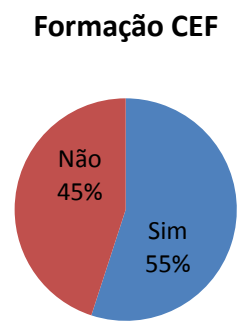
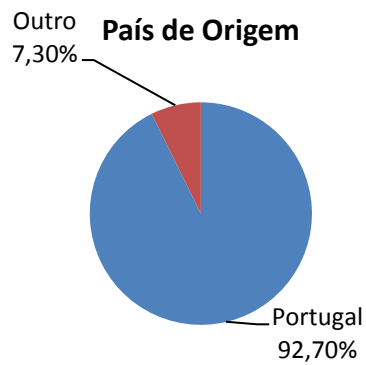
Anexos

Anexo 1 - Caracterização das Empresas da Estudo



Anexo 2 – Caracterização dos Participantes do Estudo





Anexo 3 – Análise Fatorial Exploratória do fator contextual incerteza da envolvente externa

Painel A: Ilhas

Método de extração: análise de componentes principais, com rotação ortogonal (*varimax*)

	<i>Factor Loadings</i>				<i>Communalities</i>
	1	2	3	4	
1. Dinamismo da envolvente externa					
Envolvente económica	0,617	0,023	0,312	0,233	0,532
Envolvente tecnológica	0,681	0,381	0,108	0,190	0,656
Envolvente legal	0,876	0,037	0,125	-0,021	0,784
Envolvente política	0,797	0,159	-0,101	0,083	0,677
2. Intensidade da envolvente externa1					
Concorrência no acesso a RH	0,236	0,865	-0,011	0,010	0,805
Concorrência no acesso a fornecedores	0,065	0,821	0,181	0,166	0,739
3. Intensidade da envolvente externa2					
Concorrência de preço	0,063	-0,036	0,836	0,223	0,754
Concorrência na diversidade do produto e serviço	0,137	0,226	0,836	-0,026	0,769
4. Imprevisibilidade da envolvente externa					
Ações dos concorrentes	0,008	0,170	0,249	0,834	0,787
Ações dos consumidores	0,249	0,030	-0,023	0,837	0,763
Cronbach alpha	0,783	0,729	0,733	0,705	
Eigenvalues	3,438	1,497	1,210	1,122	
% of variance	34,38	14,97	12,10	11,22	

Painel B: Continente

Método de extração: análise de componentes principais, com rotação ortogonal (*varimax*)

	<i>Factor Loadings</i>			<i>Communalities</i>
	1	2	3	
1. Dinamismo da envolvente externa				
Envolvente económica	0,688	0,023	0,164	0,500
Envolvente tecnológica	0,622	0,251	-0,033	0,451
Envolvente legal	0,816	0,086	0,058	0,676
Envolvente política	0,777	0,015	0,078	0,610
2. Intensidade da envolvente externa				
Concorrência de preço	0,083	0,453	0,256	0,277
Concorrência na diversidade do produto e serviço	0,069	0,722	0,188	0,561
Concorrência no acesso a RH	0,121	0,777	0,035	0,620
Concorrência no acesso a fornecedores	0,056	0,752	0,040	0,570

3. Imprevisibilidade da envolvente**externa**

Ações dos concorrentes	0,102	0,188	0,806	0,695
Ações dos consumidores	0,084	0,127	0,822	0,699
Cronbach alpha	0,725	0,671	0,610	
Eigenvalues	2,920	1,632	1,107	
% of variance	29,20	16,32	11,07	

Anexo 4 - Comparação das empresas localizadas nas Ilhas e as empresas localizadas no Continente

Variáveis	Ilhas	Continente	
Médias			Teste t para diferença de médias
Rem	14,29	15,23	0,38
PEUdinamismo	4,31	4,31	0,042
PEUimprevisibilidade	3,88	3,84	-0,265
PEUintensidade	4,38	4,33	-0,425
Exp_Prof	18,19	19,29	1,138
Proporções			Chi2 para diferença na distribuição
Rem_D	56,56%	52,29%	0,844
Grau_Acad	61,48%	71,92%	6,177**
FCEF	45,90%	55,50%	4,304**
Genero	27,05%	35,91%	3,974**
N	122	2247	

As variáveis estão definidas nas Tabelas 1 e 2. Níveis de significância $p < 0,01$ ***; $p < 0,05$ **; $p < 0,1$ *