



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

JOANA ISABEL
MÁXIMO SILVA

**A IMPORTÂNCIA DOS CENTROS
ANALÍTICOS PARA A TOMADA DE
DECISÕES ESTRATÉGIAS EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UMA ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS E
DESAFIOS**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Ciências Empresariais – Gestão de PME

ORIENTADOR

Prof. Hélder Coutinho da Silva

Outubro - 2024

JOANA ISABEL
MÁXIMO SILVA

**A IMPORTÂNCIA DOS CENTROS
ANALÍTICOS PARA A TOMADA DE
DECISÕES ESTRATÉGIAS EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UMA ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS E
DESAFIOS**

JÚRI

Presidente: Profª. Adjunta Sandrina Berthault Moreira

Orientador: Prof. Dr. Hélder Silva

Vogal: Prof. Adjunto Henrique Manuel Pimentel Reis

AGRADECIMENTOS

É com imensa satisfação e um profundo sentido de dever cumprido que concluo mais esta longa e difícil etapa da minha vida, repleta de altos e baixos, sorrisos e tristezas, desânimos e alegrias, vitórias e derrotas. Mantive sempre o foco no meu objetivo, que agora se concretiza com este trabalho, o qual, sem a colaboração de algumas pessoas, não teria sido possível.

Quero agradecer, antes de mais, ao meu orientador, Professor Dr. Hélder Silva, e à Professora Doutora Sandra Nunes pelo apoio, disponibilidade e compreensão demonstrada ao longo da realização da minha dissertação, bem como pelas críticas e sugestões valiosas apresentadas ao meu trabalho.

A todas as Pequenas e Médias Empresas PME e aos seus colaboradores que se disponibilizaram a realizar o questionário, que sem a sua colaboração este trabalho não seria de todo viável.

Agradeço aos meus colegas e amigos pela preocupação, pelo apoio e pelo incentivo ao longo do meu percurso académico. Ao meu namorado, pela paciência ao longo destes dois anos, pela amizade e por todo o companheirismo. Por último, à minha família, especialmente aos meus pais, por me terem proporcionado a oportunidade de frequentar o ensino superior, pelo apoio incondicional para alcançar sempre mais, pela motivação, pelos conselhos, pela educação e pelos valores que me transmitiram.

E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que este momento se tornasse realidade, por acreditarem em mim e por contribuírem para o meu desenvolvimento, tanto pessoal como profissional. A todos, o meu profundo agradecimento!

RESUMO

As Pequenas e Médias Empresas (PME) são essenciais para o desenvolvimento económico global. Neste contexto, a análise e a implementação de centros analíticos tornam-se vitais para impulsionar a competitividade estratégica. Este estudo quantitativo aprofunda a relevância dos centros analíticos na tomada de decisões estratégicas nas PME, destacando os seus benefícios e os desafios da sua implementação.

Os resultados revelam que os centros analíticos desempenham um papel crucial na capacidade das PME de competir eficazmente no mercado. Por exemplo, ao implementar sistemas de análise de custos, uma PME pode identificar rapidamente áreas de desperdício e oportunidades de otimização. Esta abordagem prática não apenas melhora a eficiência operacional, mas também permite uma resposta mais ágil às mudanças de mercado, conferindo uma vantagem competitiva significativa. Além disso, ao alavancar os *insights* dos centros analíticos, as PME podem tomar decisões estratégicas mais informadas, como redirecionar investimentos para áreas de maior retorno, análise e otimização de custos bem como desenvolver estratégias de precificação mais competitivas. A análise dos dados mostra que a maioria dos inquiridos reconhece a importância destes centros para otimizar processos, identificar oportunidades de crescimento e alocar recursos de forma eficiente, aumentando o seu conhecimento interno. Esta percepção sublinha a necessidade de uma abordagem analítica robusta para orientar estratégias empresariais e maximizar o potencial de crescimento das PME.

No entanto, a investigação também identifica desafios, como restrições financeiras, falta de profissionais qualificados e lacunas de conhecimento técnico. Apesar destes obstáculos, uma abordagem proativa e o investimento em formação e tecnologia podem ajudar as PME a superar estes desafios e a aproveitar plenamente os benefícios dos centros analíticos. Em suma, esta investigação enfatiza a importância crítica dos centros analíticos para as PME e a necessidade urgente de investir em capacidades analíticas. Estas descobertas têm implicações significativas para gestores e líderes empresariais, sublinhando a necessidade urgente de investir em capacidades analíticas para garantir a competitividade e sustentabilidade a longo prazo das PME.

Palavras-chave: PME; Centros Analíticos; Decisões Estratégicas.

ABSTRACT

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are essential for global economic development. In this context, the analysis and the implementation of analytical cost centres becomes vital to boost strategic competitiveness. This quantitative study delves into the relevance of analytical cost centres in strategic decision-making in SMEs, highlighting their benefits and the challenges of their implementation.

The results show that analytical cost centres play a crucial role in the ability of SMEs to compete effectively in the market. For example, by implementing cost analysis systems, an SMEs can quickly identify areas of poor performance and opportunities for optimization. This hands-on approach not only improves operational efficiency but also allows for a more agile response to market changes, conferring a significant competitive advantage. In addition, by leveraging insights from analytics cost centres, SMEs can make more informed strategic decisions, such as redirecting investments to areas of higher return, cost analysis and optimization, as well as developing more competitive pricing strategies. The analysis of the data shows that most respondents recognize the importance of these cost centres to optimize processes, identify growth opportunities and allocate resources efficiently, increasing their internal knowledge. This insight underlines the need for a robust analytical approach to guide business strategies and maximize the growth potential of SMEs.

However, the investigation also identifies challenges, such as financial constraints, a lack of skilled professionals, and technical knowledge gaps. Despite these obstacles, a proactive approach and an investment in training and technology can help SMEs overcome these challenges and fully reap the benefits of analytical cost centres.

To summarise, this research emphasizes the critical importance of analytical cost centres for SMEs and the urgent need to invest in analytical capabilities. These findings have significant implications for management and business leaders, emphasising the urgent need to invest in analytical capabilities, to ensure the long-term competitiveness and sustainability of SMEs.

Keywords: Small and Medium-Sized Enterprises; Analytical Centers; Strategic Decision-Making.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. As Pequenas e Médias Empresas (PME)	3
1.1. Principais Características das PME	3
1.2. Caracterização das PME em Portugal	5
1.3. Desafios das PME	7
2. Contabilidade	11
2.1. A Importância da Contabilidade	11
2.2. Características da Contabilidade nas PME	12
2.3. A importância da Contabilidade para uma Análise de Centros Analíticos ..	13
3. Centros de Analíticos	14
3.1. Benefícios dos Centros Analíticos para PME	15
3.2. Desafios na Implementação de Centros Analíticos nas PME	17
3.3. Importância da Gestão dos Custos para a Tomada de Decisão	18
3.4. Centros Analíticos e ESG	19
4. Metodologia	21
4.1. <i>Desing</i> de Investigação	22
5. Questão de Partida e Objetivo Geral	22
6. População e Amostra	23
7. Instrumento de Recolha de Dados	23
8. Método de Análise de Dados	23
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	24
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	45
CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

CEO – *Chief Executive Officer*

ESG – *Environmental, Social, and Governance*

IAMPEI – Instituto de Apoio às Pequenas Empresas Industriais

INE – Instituto Nacional de Estatística

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TOC – Técnico Oficial de Contas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição Geográfica do Tecido Empresarial em Portugal (2023).

Figura 2: Distribuição de Atividades das PME em Portugal (2023).

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) de funcionários tendo em conta o género.

Tabela 2: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) da função das habilitações literárias dos colaboradores.

Tabela 3: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) da função dos funcionários na empresa.

Tabela 4: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação á participação de decisões estratégicas da empresa.

Tabela 5: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) referente aos anos de constituição da empresa.

Tabela 6: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) relativa ao número de colaboradores da PME.

Tabela 7: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) do volume de negócios no exercício anterior.

Tabela 8: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao setor de atividade dos inquiridos.

Tabela 9: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta o número de colaboradores que trabalham no departamento financeiro/contabilidade.

Tabela 10: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta a atividade de exportação.

Tabela 11: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta a atividade de importação para Portugal.

Tabela 12: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) de número PME que exerce práticas de ESG.

Tabela 13: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) das iniciativas que as PME provem em relação à responsabilidade social.

Tabela 14: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) dos principais desafios que a empresa enfrenta ao utilizar centros analíticos para melhorar as práticas de ESG.

Tabela 15: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) dos principais benefícios que a empresa enfrenta ao utilizar centros analíticos para melhorar as práticas de ESG.

Tabela 16: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) considerando a importância da análise de centros analíticos.

Tabela 17: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação à implementação de centros analíticos na empresa.

Tabela 18: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao controlo exato de custos após a implementação de centros analíticos nas PME inquiridas.

Tabela 19: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao tempo que a empresa tem praticas de centros analíticos.

Tabela 20: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) considerando se houve alguma alteração estratégica na empresa após implementação dos centros analíticos.

Tabela 21: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao aumento do volume de vendas.

Tabela 22: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) de respostas considerando as principais alterações enfrentadas pela empresa.

Tabela 23: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) considerando se a empresa implementou programas específicos para centros analíticos.

Tabela 24: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) considerando a eficácia das ferramentas de centros analíticos no momento de decisões estratégicas.

Tabela 25: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta a classificação dos benefícios da implementação de centros analíticos mais relevantes para as PME.

Tabela 26: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta a classificação dos desafios da implementação de centros analíticos mais relevantes para as PME.

Tabela 27: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta como a empresa pode ultrapassar os desafios e maximizar os benefícios da análise de centros analíticos.

Tabela 28: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) da falta de consciencialização sobre os benefícios de uma análise por centro analítico ser um obstáculo para a sua adoção pelas PME.

Tabela 29: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação á vantagem competitiva que as PME que investem em centros analíticos têm em relação as que não investem.

Tabela 30: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) sobre quais os principais fatores que motivam as PME a investirem em análise dos custos por centros analíticos.

Tabela 31: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta se o sucesso do seu negócio é influenciado pela contabilidade organizada e pela implementação de centros analíticos.

Tabela 32: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao facto de a cultura organizacional favorecer a adoção de práticas de análise por centros analíticos.

Tabela 33: Associação entre o género dos funcionários das PME e a sua participação na tomada de decisão.

Tabela 34: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 35: Associação entre as PME que tem centros analíticos e o setor de atividade em que atuam.

Tabela 36: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 37: Associação entre as PME que tem centros analíticos se é influenciado pela cultura organizacional da empresa.

Tabela 38: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 39: Associação entre as PME que tem centros analíticos e se utilizam práticas de ESG.

Tabela 40: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 41: Associação entre as PME que tem centros analíticos e a sua atividade de Exportação e Importação.

Tabela 42: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 43: Associação entre se as PME após a implementação dos centros analíticos passaram a ter controlo exato de custos e se o sucesso do negócio é influenciado pela contabilidade organizada.

Tabela 44: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 45: Associação entre a falta de consciencialização sobre os benefícios da análise de centros analíticos é um obstáculo para as PME e a cultura organizacional favorece a adoção de centros analíticos.

Tabela 46: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 47: Associação entre a cultura organizacional favorece a adoção de práticas por centros analítico e se as PME que investem em análise de centros analíticos tem uma vantagem competitiva sobre as que não o fazem.

Tabela 48: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 49: Associação entre o aumento do volume de vendas e o controlo exato dos custos após a implementação de centros analíticos.

Tabela 50: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 51: Associação entre a função dos inquiridos na empresa e se consideram que a análise por centros analíticos é importante para o sucesso de uma PME.

Tabela 52: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Tabela 53: Associação entre o número de colaboradores que trabalham no departamento financeiro/contabilidade e a prática de centros analíticos na PME.

Tabela 54: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência

INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial atual, marcado por uma evolução rápida e competitividade intensa, as Pequenas e Médias Empresas (PME) enfrentam desafios significativos, sobretudo no que toca à tomada de decisões estratégicas. Estudos como os de Santos et al. (2018) e Almeida & Wasim (2023) sublinham a importância das PME na economia, mas também destacam as suas dificuldades em aproveitar plenamente o potencial dos centros analíticos face a limitações dos recursos financeiros e técnicos. Esta dissertação pretende destacar a importância dos centros analíticos na gestão estratégica das PME, investigar os respetivos benefícios bem como os desafios da sua implementação e recomendações práticas para uma adoção eficaz.

A minha motivação pessoal para esta investigação deriva da minha experiência prática numa PME, onde constatei diretamente os desafios enfrentados na gestão estratégica, especialmente na interpretação e aplicação eficaz dos custos financeiros. Esta experiência reforça a relevância de investigar a eficácia dos centros analíticos como ferramenta estratégica, comparando a eficiência das empresas que os utilizam com aquelas que ainda não adotaram estas práticas.

É crucial salientar que, no contexto mencionado, a inexistência de centros analíticos não só revela uma área crítica de vulnerabilidade nas PME como também abre uma oportunidade significativa para ações estratégicas. A criação desses centros pode não só otimizar a gestão de custos, mas também proporcionar uma base firme para decisões informadas e ponderadas, vitais para o crescimento e sucesso das PME num ambiente empresarial dinâmico e competitivo. Portanto, a minha motivação para este estudo é avaliar se a falta de centros analíticos afeta diferentemente a eficácia dos gestores, ao comparar aqueles que empregam esses centros com os que não os adotam.

Para compreender a existência da magnitude e o impacto desta questão, torna-se necessário uma pesquisa profunda nos princípios e na funcionalidade dos centros analíticos. Através de uma abordagem analítica rigorosa, os centros analíticos têm o potencial de transformar os resultados contabilísticos em resultados de gestão reais, promovendo uma gestão de custos mais afinada e uma compreensão mais precisa da realidade financeira da empresa.

Como destacado por Santos et al. (2018), as PME desempenham um papel crucial na economia global, contribuindo significativamente para a criação de empregos, crescimento económico e

estabilidade social. Apesar da sua dimensão, têm um papel significativo no contexto económico, particularmente em países como Portugal, onde representam uma parte substancial do emprego total e exercem uma influência marcante no mercado de trabalho. No entanto, a falta de recursos e capacidades limitadas muitas vezes impede as PME de aproveitarem o seu potencial ao máximo. Os autores Alcarva (2017) e Almeida & Wasim (2023), destacam que estas empresas são essenciais para o desenvolvimento sustentável da economia, devido à sua flexibilidade, dinamismo e capacidade de adaptação às constantes mudanças no mercado.

A literatura académica destaca a importância da implementação de centros analíticos como uma ferramenta essencial e poderosa para o desenvolvimento sustentável e uma vantagem para a tomada de decisões estratégicas nas PME. Bianchini & Michalkova (2019), afirmam que a análise de custos pode melhorar significativamente a produtividade, inovação e competitividade das PME, permitindo-lhes identificar novas oportunidades de mercado, otimizar operações e personalizar ofertas para clientes.

No entanto, apesar dos potenciais benefícios, há também desafios significativos associados à implementação de centros analíticos nas PME. Brandy (2023) e Anshari & Almunawar (2022), apontam questões como a falta de financiamento bancário, falta de programas informáticos de gestão mais recentes, falta de recursos qualificados e questões de competências técnicas limitadas.

Neste contexto, esta dissertação procura responder às seguintes questões: como é que os centros analíticos contribuem para a melhoria da gestão estratégica nas PME? Quais são os principais benefícios que as PME podem obter com a implementação de centros analíticos? Que desafios enfrentam as PME ao implementar centros analíticos e como podem superá-los? Para alcançar estes objetivos, a dissertação adota uma metodologia que combina revisão de literatura e análise quantitativa, proporcionando uma avaliação abrangente do papel dos centros analíticos na competitividade das PME.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. As Pequenas e Médias Empresas (PME)

1.1. Principais Características das PME

As PME representam um pilar fundamental da economia e contribuem significativamente para a criação de emprego e para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) (Almeida & Wasim, 2023). Com a sua flexibilidade e capacidade de adaptação, têm um impacto profundo no desenvolvimento económico e social e promovem a inovação e a competitividade (Feil & Haberkamp, 2020). Estas empresas possuem características que as distinguem das grandes empresas. Em geral, são caracterizadas por terem uma dimensão de atividade mais reduzida, um número restrito de colaboradores, um volume de vendas inferior, ativos menos substanciais, capacidade financeira limitada, uma base de clientes reduzida e uma presença mais discreta no mercado (Leone & Guerra, 2011). Esta definição sublinha o papel vital das PME, que frequentemente têm uma natureza de origem familiar ou são constituídas por um pequeno grupo de sócios (Fabrizio et al., 2022; Information Resources Management Association, 2013; Matt & Rauch, 2020).

As PME são valorizadas pela sua flexibilidade e rapidez nas decisões estratégicas, sendo estas facilitadas por uma estrutura organizacional menos complexa e por uma comunicação direta entre os colaboradores e a gerência/ *Chief Executive Officer* CEO (Gonçalves, 2009). Esta configuração permite que respondam rapidamente às alterações do mercado. Balagobei (2020) e Santos et al. (2018) enfatizam a importância das PME na criação de postos de trabalho e na flexibilidade económica, tanto em Portugal como no resto do mundo.

Em termos de desenvolvimento socioeconómico, segundo Fabrizio et al. (2022), Information Resources Management Association (2013) e Matt & Rauch (2020) é destacado o papel proeminente das PME na inovação, na criação de emprego e no crescimento económico, atuando como motores de desenvolvimento económico e social. A sua agilidade e capacidade de adaptação às transformações do mercado conferem-lhes uma vantagem considerável em ambientes instáveis.

De acordo com Anshari e Almunawar (2022), as PME tem um papel importantíssimo na inovação, pois adotam diversas estratégias para se conseguirem destacar em relação às grandes empresas e enfrentarem as diversidades diárias. Este esforço visa a produção de bens que combinam um custo reduzido com alta qualidade, proporcionando assim uma vantagem competitiva. Stofeel (2007) enfatiza a importância de um planejamento meticuloso dos custos, tanto fixos como variáveis, para a inovação e adaptação das PME.

Centros analíticos são mecanismos essenciais para a gestão estratégica, permitindo que as empresas otimizem processos, identifiquem ineficiências e ajustem recursos com precisão. Esses centros proporcionam uma visão detalhada dos custos e operações, facilitando a tomada de decisões informadas e estratégicas, especialmente em ambientes empresariais dinâmicos (Feil & Haberkamp, 2020). São fundamentais no ambiente empresarial, servindo como pilares para uma gestão eficaz e estratégica. Presentemente os centros analíticos desempenham um papel importante e contribuem como facilitadores de algumas práticas de ESG (*Environmental, Social, and Governance*), que avaliam o desempenho sustentável de uma empresa. A implementação de práticas ESG tem vindo a ganhar destaque nas PME, uma vez que facilita o acesso ao financiamento, já que bancos e investidores tendem a apoiar empresas que demonstrem um compromisso com práticas sustentáveis e éticas, e assim reduzir riscos financeiros e operacionais. (Ioannou & Serafeim, 2021).

Alcarva (2017) defende que o fortalecimento das PME promove um crescimento económico sustentável e inclusivo, beneficiando desta forma a economia global e contribuindo para a resiliência e diversificação. Outra característica importante das PME é a sua proximidade com os clientes, o que lhes permite compreender profundamente os hábitos e preferências dos consumidores. Essa compreensão refinada, por sua vez, facilita o desenvolvimento de estratégias de marketing e a criação de produtos personalizados que correspondem às necessidades e desejos dos clientes (Monteiro, 2009). O foco em áreas geográficas mais restritas, permite-lhes desenvolver estratégias de marketing e produtos personalizados que satisfazem as necessidades dos clientes (Monteiro, 2009). A capacidade de oferecer um toque pessoal e a adaptabilidade ágil são atributos que se tornam ainda mais evidentes num ambiente empresarial onde a conexão humana é francamente valorizada (Gomes & Zouain & Souza, 2022).

Para Rehman e Khan (2021), o departamento de contabilidade é essencial, pois organiza as informações financeiras de maneira estruturada, apoiando decisões estratégicas. A contabilidade também facilita a comunicação entre a empresa e as partes interessadas, como investidores, credores e fornecedores, oferecendo transparência sobre o desempenho económico da empresa. Este nível de transparência fortalece a credibilidade e a cooperação, influenciando decisões de investimento (Mohammed, 2022).

As PME são fundamentais para a atividade económica global, representando agilidade, adaptabilidade e espírito empreendedor, elementos indispensáveis ao crescimento sustentável e ao desenvolvimento económico. A capacidade de inovação, a proximidade com os mercados locais e a contribuição significativa para a economia destacam a necessidade de um apoio contínuo e direcionado, de forma a assegurar a prosperidade e aumentar a contribuição para uma economia mundial diversificada e resiliente.

1.2. Caracterização das PME em Portugal

As PME são pilares essenciais da economia portuguesa e desempenham um papel crucial na sustentação e desenvolvimento do panorama empresarial do país. A sua influência vai além dos números, premiando a economia com uma dinâmica que impulsiona não só o crescimento económico, mas também a inovação e o espírito empreendedor.

Acompanhando a linha de pensamento traçada por Almeida & Wasim (2023), observamos que a definição PME em Portugal alinha-se com os critérios meticulosamente estabelecidos pela União Europeia, uma harmonização que não apenas facilita a compreensão transfronteiriça, mas também assegura uma equivalência nos apoios e reconhecimentos a estas entidades. Em conformidade com os critérios rigorosos estabelecidos pela União Europeia, a definição de PME em Portugal, conforme delineada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), é clara. As microempresas, caracterizam-se por terem menos de 10 funcionários e um volume de negócios ou balanço total que não excede os 2 milhões de euros. As pequenas empresas, por sua vez, têm menos de 50 funcionários e um volume de negócios ou balanço total inferior a 10 milhões de euros. Já as médias empresas contam com menos de 250 funcionários e um volume de negócios anual até 50 milhões de euros, ou um balanço total até 43 milhões de euros, sendo consideradas pelo Instituto de Apoio às Pequenas Empresas Industriais (IAPMEI) como motores de crescimento e inovação.

De acordo com o autor, Almeida & Wasim (2023), as PME representam uma componente fundamental do tecido empresarial em Portugal, constituindo mais de 99% do total de empresas, conforme dados do INE. Estas empresas são ainda responsáveis por uma parcela significativa do emprego e da produção económica do país, desempenhando, portanto, um papel crucial no desenvolvimento e na inovação económica. Esta abordagem reflete a importância das PME em Portugal e a necessidade de estratégias eficazes, como os centros analíticos, para melhorar a sua competitividade e sustentabilidade.

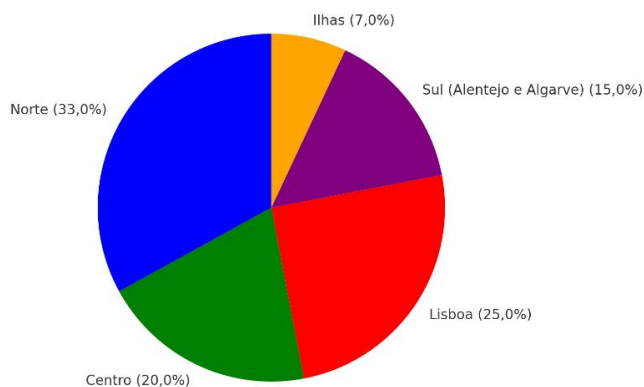


Figura 1: Distribuição Geográfica do Tecido Empresarial em Portugal (2023).

Fontes: Informa D&B (2023), ECO - Economia Online (2019), e Gabinete de Estratégia e Estudos (2023).

As PME, graças à sua flexibilidade e capacidade de adaptação, enfrentam desafios que exigem não apenas resiliência, mas também uma visão estratégica apurada. Estas empresas têm a oportunidade de fortalecer a sua presença a nível nacional e internacional, transformando a sua agilidade em vantagens competitivas (Almeida & Wasim, 2023). Representantes da maioria das empresas em Portugal, as PME desempenham um papel vital na criação de emprego e na estabilidade económica regional (Balagobei, 2020). A sua significativa contribuição para o PIB reflete a capacidade de se adaptarem às dinâmicas do mercado, promover a distribuição de rendimentos, a diversificação económica e a redução das disparidades regionais.

São reconhecidas como meios de inovação e empreendedorismo e por isso as PME muitas vezes superam as grandes corporações em termos de agilidade e capacidade de adaptação, elementos essenciais para o crescimento e competitividade económica (Paulo, 2016). Com os avanços tecnológicos e a necessidade de alinhamento com novos paradigmas de mercado, muitas PME estão a reinventar-se, adotando tecnologias inovadoras e práticas de negócios sustentáveis. Esta evolução é apoiada por iniciativas nacionais e por fundos e programas da União Europeia.

A capacidade das PME de se adaptarem rapidamente às mudanças de mercado e explorarem novas oportunidades permite-lhes inovar de forma mais eficaz do que muitas grandes empresas. Esta agilidade contribui para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, impulsionando o crescimento económico. As PME portuguesas são também fundamentais na exportação de bens e serviços, demonstrando adaptabilidade e inovação em diversos setores. A globalização, veio dar a oportunidade às empresas de expandir os seus mercados além-fronteiras, o que não só aumenta o seu potencial de crescimento, mas também contribui para a interconexão económica mundial (Silva, 2019).

Em resumo, as PME constituem um componente essencial da economia portuguesa, refletindo resiliência, adaptabilidade e um espírito inovador. Apesar dos desafios que enfrentam, continuam a ser um pilar fundamental para o crescimento económico, inovação e desenvolvimento sustentável do país. Destacam-se numa variedade de setores, incluindo tecnologia, turismo, agricultura, têxteis, e indústria alimentar. O empreendedorismo inovador e a capacidade de produzir produtos de alta qualidade são traços distintivos destes setores.

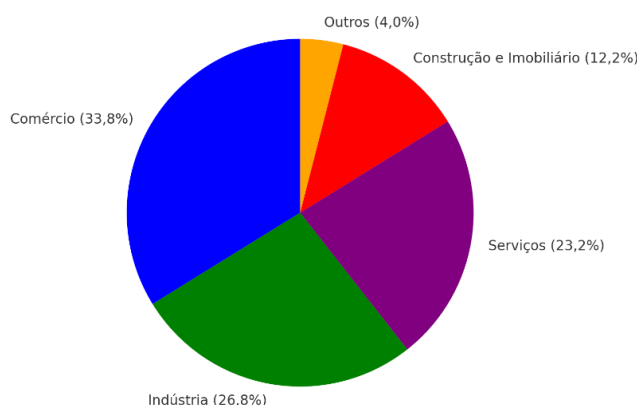


Figura 2: Distribuição de Atividades das PME em Portugal (2023)

Fonte: IAPMEI (2023).

1.3. Desafios das PME

No dia-a-dia empresarial em que vivemos, as PME enfrentam uma série de desafios que testam constantemente a resiliência e capacidade de adaptação. Um dos principais obstáculos é a insuficiência de liquidez, que restringe o crescimento dessas empresas (Correia & Ribeiro, 2023).

Alcarva (2017) destaca que o acesso ao financiamento é um desafio crítico para as PME, tanto em Portugal como a nível global. Os bancos frequentemente classificam estas empresas como de alto risco, impondo condições restritivas de crédito e processos burocráticos que dificultam o acesso e a aprovação de financiamentos. A falta de garantias e um histórico financeiro limitado agravam este problema, tornando o financiamento externo uma barreira muitas vezes intransponível. Face a estes entraves, as PME muitas vezes dependem do financiamento interno, o que limita significativamente a sua capacidade de investimento e crescimento.

Para mitigar estes desafios, a existência de detalhe na contabilidade/gestão da empresa, nomeadamente a existência de centros analíticos são importantes para uma gestão eficaz dos custos. Esta abordagem permite um planeamento financeiro cuidadoso e uma alocação eficiente dos recursos disponíveis, por forma a otimizar o crescimento empresarial de forma mais sustentável (Feil & Haberkamp, 2020). Além disso, as PME enfrentam dificuldades estruturais decorrentes de um ambiente económico e regulatório em constante mudança, que cria incerteza e dificulta a obtenção de economias de escala e a competitividade em mercados mais amplos (Correia & Ribeiro, 2023).

Superar estes desafios exige não apenas uma gestão interna estratégica, mas também um ambiente externo que reconheça e apoie as necessidades específicas das PME. O desenvolvimento de políticas que facilitem o acesso ao financiamento, incentivem a adoção de novas tecnologias e promovam práticas de gestão avançadas é fundamental para garantir o crescimento sustentável destas empresas, essenciais para a dinâmica e inovação da economia global (Anshari & Almunawar, 2022).

No que diz respeito às ferramentas de gestão, as PME tendem a utilizar programas mais acessíveis financeiramente, como mapas de tesouraria, orçamentos e fluxos de caixa, bem como sistemas básicos de controlo de *stock* e gestão de recursos humanos. No entanto, a limitação destas ferramentas impede uma análise abrangente da situação da empresa e, consequentemente, a tomada de decisões informadas. A falta de utilização de tecnologias avançadas pode comprometer a eficiência e a competitividade da empresa (Gomes & Zouain & Souza, 2022; Anshari & Almunawar, 2022).

A competitividade é outro desafio significativo. As PME enfrentam um ambiente de negócios complexo, onde competem com grandes empresas que podem oferecer preços mais baixos

devido à produção em larga escala ou à maior visibilidade no mercado. Isso destaca a importância da inovação e da diferenciação para que as PME possam competir eficazmente (Mendoza & Campos, 2020).

Além disso, a sua dependência face a um número limitado de clientes torna as PME vulneráveis. A fidelização é, portanto, essencial para o seu sucesso. Investir em formação de gestão comercial e em abordagens eficazes de vendas é crucial para desenvolver estratégias que atraiam e mantenham clientes (Monteiro, 2009; Oliveira, 2015). Para superar esses desafios, as PME devem ser criativas e inovadoras, recorrendo sempre que possível à tecnologia e procurar parcerias estratégicas para aumentar a visibilidade no mercado (Gomes, Zouain & Souza, 2022).

Atrair e reter trabalhadores qualificados é um dos desafios enfrentados pelas PME, especialmente em setores especializados. Criar um ambiente de trabalho positivo e oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional são estratégias essenciais para competir com grandes empresas e promover um sentimento de valorização entre os colaboradores (Gomes, Zouain & Souza, 2022). Investir na contratação de recursos humanos qualificados e na formação contínua é determinante para a inovação e crescimento nas PME. Este investimento favorece a adaptação ao mercado, aumenta a motivação dos funcionários e gera um círculo virtuoso de aprendizagem e inovação. Correia & Ribeiro (2023) destacam a importância de desenvolver competências internas como um elemento-chave para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, especialmente num mercado cada vez mais globalizado.

Contudo, as PME enfrentam dificuldades significativas, como a falta de profissionais qualificados em áreas específicas e a oferta de salários menos competitivos em relação a grandes empresas e mercados internacionais (Correia & Ribeiro, 2023). Esta realidade coloca as PME em desvantagem, uma vez que possuem recursos limitados para oferecer salários e benefícios atrativos (Anshari & Almunawar, 2022). A alta rotatividade de colaboradores é um desafio crítico que acarreta custos elevados com recrutamento e formação, prejudicando a continuidade dos processos e o acúmulo de conhecimento interno. Assim, manter uma força de trabalho motivada e alinhada com os objetivos da empresa é essencial para promover o crescimento sustentável e a inovação.

Os benefícios oferecidos pelas PME frequentemente ficam aquém dos proporcionados por grandes empresas, tornando desafiador não apenas o recrutamento, mas também a retenção de talento. Este desafio é agravado num mercado de trabalho globalizado, onde os profissionais têm um amplo leque de opções, muitas vezes mais vantajosas em empresas de maior dimensão (Gomes & Zouain & Souza, 2022). Para superar essas barreiras, é vital que as PME desenvolvam estratégias criativas e inovadoras para atrair e reter talento, além de oferecerem um ambiente de trabalho motivador e alinhado com os objetivos da empresa. A menor dimensão das PME promove a proximidade das equipas de trabalho bem como diferentes níveis de felicidade organizacional.

A internacionalização das PME portuguesas é um passo decisivo num contexto de globalização, oferecendo uma via para alcançar mercados internacionais e garantir o sucesso a longo prazo. Gomes & Souza (2022) discutem a importância de adaptar estratégias de internacionalização às particularidades de cada empresa para maximizar o sucesso no exterior. Os sucessos globais dependem, portanto, da capacidade de inovação, adaptação ao mercado e da eficácia na gestão dos desafios regulatórios e culturais presentes nos mercados de exportação (Varejão, 2013).

As PME também enfrentam desafios na gestão devido ao reduzido investimento em áreas-chave e à falta de experiência em marketing e gestão comercial. Assim resultam em dificuldades na promoção de produtos, conquista de clientes e numa competição eficaz. A gestão comercial deve ser capaz de compreender os hábitos de consumo e oferecer produtos e serviços diferenciados, enquanto o marketing precisa de realizar análises de mercado adequadas para responder às necessidades dos clientes. Além disso, muitas PME carecem de um departamento financeiro eficiente, comprometendo a gestão financeira e a saúde económica da empresa (Mendoza & Campos, 2020).

A qualidade de gestão, as fontes disponíveis a discriminação de informação, salientando a análise fornecida pelos centros analíticos, desempenham um papel essencial na medida em que oferecem uma visão detalhada e quantificável dos aspetos financeiros, tornando-se vitais para a definição de estratégias de precificação. Os centros analíticos permitem às PME definir preços que cubram os custos operacionais e gerem lucro de forma sustentável, impactando diretamente a capacidade de manter-se e prosperar num mercado global (Flores, 2023).

Este cenário destaca a necessidade de uma ação coordenada entre políticas governamentais, instituições financeiras e as próprias PME. Medidas como a simplificação dos processos de crédito, programas de garantia e a divulgação da literacia financeira podem contribuir para aliviar os desafios enfrentados pelas PME. A adoção de práticas de gestão mais robustas e transparentes pode aumentar a confiança das instituições financeiras e facilitar o acesso ao financiamento essencial para o crescimento e sustentabilidade destas empresas em Portugal (Anshari & Almunawar, 2022).

Para superar esses desafios, as PME devem desenvolver capacidades dinâmicas através de um processo contínuo de aquisição de conhecimento e inovação. Este processo possibilita o alinhamento estratégico dos recursos, permitindo que as PME respondam eficazmente às necessidades e oportunidades presentes num ambiente de negócios internacional (Gomes, Zouain & Souza, 2022).

2. Contabilidade

2.1. A Importância da Contabilidade

A contabilidade é uma área essencial no contexto empresarial, sendo responsável pelo acompanhamento de todos os movimentos financeiros de uma empresa. Segundo Mohammed (2022), a análise criteriosa das demonstrações financeiras e a interpretação dos resultados são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas. Através da contabilidade, é possível analisar uma variedade de documentos contabilísticos e assegurar o funcionamento eficiente e a gestão eficaz da empresa.

Além da elaboração de relatórios financeiros, a contabilidade envolve o cumprimento de obrigações fiscais, a avaliação do desempenho económico e a gestão de riscos e oportunidades. Estas funções são vitais para a sustentabilidade e crescimento do negócio. Organizar as informações financeiras de forma eficiente permite que os gestores tomem decisões informadas e conscientes, contribuindo para o alcance dos objetivos a médio e longo prazo (Sharma & Gadenne, 2002).

A avaliação de riscos e oportunidades é uma das funções centrais da contabilidade. Ela permite identificar, analisar e avaliar potenciais riscos financeiros e oportunidades de melhoria, fornecendo informações valiosas para o desenvolvimento de estratégias que maximizem os

pontos fortes da empresa e mitiguem os seus pontos fracos. Essa capacidade é essencial para o sucesso a longo prazo, permitindo que a empresa se adapte a mudanças no ambiente de negócios (Dlamini, 2022).

O registo dos movimentos financeiros constitui um processo cuidadoso, documentando transações como vendas, compras, recebimentos, pagamentos, investimentos e empréstimos. Estes registos servem como base para a elaboração de relatórios financeiros e análises subsequentes, oferecendo uma visão abrangente e precisa da situação financeira da empresa (Monteiro, 2021). A avaliação do desempenho é outro aspeto crucial da contabilidade, envolvendo a análise da rentabilidade, liquidez e solvência da empresa (Abdullah & Raza, 2022). Este processo fornece uma visão global do estado financeiro da organização, ajudando a identificar sucessos e áreas de melhoria, bem como a definir estratégias para o crescimento e a sustentabilidade do negócio (Harris, 2012).

Portanto, a contabilidade é fundamental para a gestão eficaz de uma empresa, pois favorece informações financeiras precisas e relevantes para apoiar decisões estratégicas e garantir o cumprimento de obrigações legais. Embora as PME enfrentem menos pressão regulatória, a precisão e a transparência na contabilidade são essenciais para manter a sua credibilidade e competitividade. Assim, as PME podem beneficiar da implementação de processos contabilísticos eficientes e de uma cultura organizacional que valorize a integridade das informações financeiras (Gonçalves, 2009).

2.2. Características da Contabilidade nas PME

Nas PME, a contabilidade caracteriza-se por uma abordagem simplificada, focada na gestão em detrimento da complexidade que se verifica em grandes empresas. Os processos contabilísticos são mais diretos e menos burocráticos, o que facilita a gestão financeira, mas também pode limitar a eficiência. A centralização dos registos contabilísticos nas PME reflete a estrutura organizacional mais simples, proporcionando uma visão consolidada da situação financeira da empresa (Mohammed, 2022).

A contabilidade nas PME é orientada para apoiar as decisões de gestão, fornecendo informações financeiras indispensáveis. Relatórios contabilísticos são adaptados para destacar indicadores-chave de desempenho, como margem de lucro por produto ou retorno sobre investimento. Este

foco permite identificar oportunidades de melhoria e otimização de recursos, contribuindo para uma gestão mais eficaz e orientada para resultados (Rehman & Khan, 2021).

Segundo Dlamini (2022), a contabilidade nas PME oferece maior flexibilidade, permitindo a adoção de práticas contabilísticas adaptadas às necessidades específicas do negócio. Esta flexibilidade é crucial para as PME, que precisam de sistemas contabilísticos que possam ser rapidamente ajustados para responder a mudanças na empresa e estratégias, como a introdução de novos produtos, serviços ou modelos de negócio. Esta adaptabilidade é essencial para que as PME mantenham a sua competitividade num ambiente empresarial em constante mudança.

A análise de custos é outro aspeto importante para as PME, uma vez dadas as limitações de recursos financeiros, esta análise é conduzida de forma detalhada e cuidadosa, focando-se em soluções de baixo custo que *satisfazam* as necessidades do negócio. Pode incluir a revisão de processos, a negociação de contratos com fornecedores ou a procura de alternativas mais económicas, com o objetivo de otimizar os recursos disponíveis e garantir a sustentabilidade financeira da empresa a longo prazo (Abdullah & Raza, 2022).

Apesar das limitações de recursos, muitas PME investem em tecnologia contabilística para melhorar a eficiência e a concisão dos processos. A utilização de *software* automatizado reduz a carga de trabalho administrativo e permite uma gestão financeira mais eficaz, mesmo com equipas reduzidas. Além disso, a tecnologia facilita a realização de relatórios financeiros concretos, fornecendo informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas e capacitando as PME a competir de forma mais eficaz no mercado (Monteiro, 2021).

2.3. A importância da Contabilidade para uma Análise de Centros Analíticos

A contabilidade de gestão é essencial para a avaliação do desempenho financeiro das empresas, fornecendo informações pertinentes aos gestores e concentrando-se nas operações específicas da organização (Monteiro, 2021). Segundo Garrison et al., (2014) o principal objetivo da contabilidade de gestão é fornecer uma análise relevante para a tomada de decisões futuras e enfatizar a sua importância no processo decisório. Vitez (2014) reforça a necessidade de separar a informação financeira da informação contabilística de gestão, garantindo que os relatórios incluam apenas dados válidos e oportunos. Essa distinção aumenta a confiabilidade das informações contabilísticas na formulação de estratégias e na gestão eficaz das organizações.

Mortazav & Karami (2018) afirmam que a contabilidade desempenha um papel fundamental ao fornecer dados essenciais para compreender e gerir os custos de uma empresa. A contabilidade possibilita o registo e acompanhamento detalhado de todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis (Rehman & Khan, 2021). Além disso, oferece ferramentas para a análise do desempenho financeiro, permitindo a identificação de áreas de alto custo e oportunidades de redução de despesas.

A tomada de decisões baseada em custos associados aos centros analíticos é fortalecida pelos dados contabilísticos que permitem aos gestores tomarem decisões fundamentadas sobre a alocação de recursos, a avaliação de produtos e a otimização de custos (Abdullah & Raza, 2022). A contabilidade também desempenha um papel vital no planeamento financeiro, fornecendo informações para previsões de custos e a elaboração de orçamentos, essenciais para a sustentabilidade a longo prazo.

Portanto, a contabilidade de gestão transcende o mero registo de transações, fornecendo informações precisas que auxiliam as PME a controlar e otimizar os custos operacionais, contribuindo para a sua eficiência e sustentabilidade financeira.

3. Centros Analíticos

Os centros analíticos têm um papel central na gestão estratégica e operacional das empresas, proporcionando uma visão detalhada dos custos associados a diferentes secções. Esta prática permite uma melhor distribuição de recursos, aumenta a eficiência operacional e fundamenta uma gestão estratégica eficaz. Zanin et al. (2019) afirmam que os centros analíticos são essenciais para o planeamento estratégico, oferecendo suporte sólido para a alocação de recursos e a tomada de decisões informadas, especialmente em PME que operam em ambientes comerciais dinâmicos.

Feil & Haberkamp (2020) sublinham a importância da implementação de um sistema de custos nas PME, destacando que a gestão eficiente de custos é essencial independentemente do tamanho da empresa. Mesmo em empresas de menor dimensão, uma abordagem bem organizada é fundamental para melhorar a gestão de custos e facilitar a tomada de decisões.

Anshari & Almunawar (2022) destacam a contribuição significativa das PME para a economia mundial e os desafios que enfrentam, especialmente em ambientes de negócios instáveis. A introdução de centros analíticos é uma estratégia-chave para superar estes desafios. Ao fornecer informações valiosas sobre os custos associados a diferentes áreas do negócio, os centros analíticos capacitam os gestores das PME a tomar decisões informadas, promovendo uma gestão mais eficaz e sustentável. Para as PME, os centros analíticos são particularmente valiosos, como apontado por Stofeel (2007) e Callado et al. (2005). Eles facilitam o controle de gastos, uma melhor distribuição de recursos e uma contabilidade mais estruturada. Este modelo permite a criação de relatórios financeiros e orçamentos transparentes, oferecendo uma visão precisa da situação financeira da empresa.

A eficiência na gestão de custos é crucial para a competitividade e sustentabilidade, especialmente durante o processo de internacionalização (Varejão, 2013). Gerir custos é essencial em ambientes com fronteiras geográficas e regulamentos variados. Mas não são só vantagens e benéficos, Flores (2023) ressalta que a implementação eficaz de centros analíticos pode ser desafiadora para as PME devido a recursos limitados, exigindo investimento em tecnologia e profissionais qualificados, além de uma adaptação profunda às necessidades do negócio.

3.1. Benefícios dos Centros Analíticos para PME

A análise de custos através dos centros analíticos permite às PME identificar áreas de subutilização de recursos e ineficiências, facilitando melhorias operacionais estratégicas. Esta análise destaca elementos-chave muitas vezes ignorados, simplificando processos e tornando as operações mais ágeis e menos propensas a erros. Além disso, a gestão da cadeia de abastecimento beneficia-se significativamente da análise de dados, permitindo às PME ajustar os níveis de *stock* com precisão, evitando excessos e falhas. Anshari & Almunawar (2022) enfatizam que os centros analíticos impulsionam a inovação e a eficácia, oferecendo às PME uma vantagem competitiva através da otimização das operações e da identificação de tendências de mercado.

Os centros analíticos aprimoram o processo de tomada de decisão, orientando as empresas para um percurso mais estratégico e previsível. Permitindo aos gestores transformarem os custos brutos em análises precisas, passando de um paradigma baseado na intuição para um modelo

fundamentado em dados concretos. Flores (2023) afirma que esta transição é crucial na era digital, permitindo que os gestores tomem decisões informadas e estratégicas, impactando diretamente o sucesso da empresa.

A gestão de custos através dos centros analíticos torna-se, assim, uma estratégia fundamental para as PME que procuram destacar-se num mercado globalizado e altamente competitivo. O sucesso na gestão de custos não só aumenta a rentabilidade, mas também consolida a posição da empresa, permitindo ajustes rápidos às variações económicas e de mercado. Esta abordagem proativa da gestão de custos confere uma vantagem competitiva significativa, promovendo a resiliência e a adaptabilidade das PME no contexto dinâmico do mercado internacional (Feil & Haberkamp, 2020).

Os centros analíticos desempenham um papel crucial na área financeira das PME. Mendoza & Campos (2020) reforça a importância da análise e controlo de despesas para alinhar os objetivos com os resultados da empresa e destacam que a atribuição de custos é essencial para a gestão eficaz dos recursos, permitindo uma avaliação mais precisa do desempenho por colaborador, departamento ou projeto.

A utilização de previsões baseadas em dados possibilita que as PME antecipem a procura, ajustando os níveis de *stock* e reduzindo custos de armazenamento, enquanto garantem que as necessidades dos clientes sejam respondidas. A otimização de recursos, como força de trabalho, equipamentos e materiais, também é vital. Através da análise detalhada do uso destes recursos, as PME podem redirecioná-los de forma eficiente, aumentando a produtividade e reduzindo o desperdício (Lycett, 2013).

No mercado atual, fortemente influenciado por dados, é crucial que as PME utilizem a análise de dados para se destacarem. Uma análise eficaz permite criar propostas de valor únicas e estabelecer uma ligação mais próxima com os clientes. Agilidade e rapidez na resposta são fundamentais para manter a relevância e competitividade, permitindo que as PME antecipem desafios e identifiquem oportunidades emergentes em um ambiente de negócios em constante mudança.

Uma análise robusta de dados fornece uma base sólida para decisões estratégicas, promovendo um desenvolvimento sustentável. Ao alinhar as suas estratégias com dados precisos, as PME podem melhorar a eficiência operacional e a estabilidade financeira a longo prazo. La Valle et al. (2011) afirmam que o crescimento sustentável é impulsionado por uma tomada de decisão informada e uma rápida adaptação ao mercado.

3.2. Desafios na Implementação de Centros Analíticos nas PME

Os centros analíticos têm um impacto significativo na gestão das PME, alterando a forma como as empresas atuam ao permitir uma tomada de decisões mais informada, baseada na análise de custos, e promovendo uma melhor eficiência e inovação (Anshari & Almunawar, 2022). No entanto, a implementação destes centros nas PME enfrenta vários obstáculos que dificultam a sua adoção e eficácia.

Segundo Mortazav & Karami (2018), os principais desafios incluem a falta de profissionais qualificados, acesso limitado ao financiamento bancário e escassez de recursos financeiros. Estas limitações tornam difícil para as PME investirem em tecnologias avançadas e programas de gestão que permitam uma análise de custos correta e detalhada.

Wamba et al. (2015) e McAfee & Brynjolfsson (2012) identificam outros desafios na implementação eficaz de centros analíticos, que vão além das limitações financeiras. Entre os obstáculos técnicos, destacam-se a falta de conhecimento em análise de centros analíticos e na interpretação de documentos contabilísticos. No âmbito da gestão, a escassez de recursos para tomadas de decisão informadas e uma análise completa de custos representam um entrave significativo. Operacionalmente, a falta de profissionais qualificados e uma cultura organizacional que não apoia práticas contemporâneas dificultam a adoção de centros analíticos. Muitas PME mantêm uma cultura centrada apenas em dados básicos, resistindo à inovação, especialmente quando os benefícios das novas tecnologias não são imediatamente visíveis. A falta de alinhamento estratégico entre os diferentes níveis da organização agrava a complexidade da implementação de novas práticas (Callado et al., 2005).

Outro desafio importante é a ausência de uma estratégia bem definida para a implementação de centros de analíticos. Sem uma orientação clara e objetivos específicos, as iniciativas tendem a falhar, resultando em desperdício de recursos e oportunidades perdidas. Portanto, para que as

PME possam tirar o máximo de proveito dos novos desenvolvimentos tecnológicos, é essencial que superem essas resistências e estabeleçam estratégias bem delineadas e compreendidas por todos os colaboradores (Côrte-Real et al., 2020).

Para superar esses desafios, as PME devem adotar abordagens flexíveis e inovadoras. A adoção de tecnologia digital pode aumentar a eficiência operacional, automatizar processos e melhorar a comunicação interna. Além disso, investir na formação e no desenvolvimento contínuo dos colaboradores é crucial para prepará-los para os desafios das novas tecnologias e práticas de mercado. Este investimento em capital humano pode tornar-se um diferencial competitivo importante (Doe & Gartner, 2020).

Apesar dos desafios, a implementação de centros analíticos pode abrir novas oportunidades de mercado e melhorar a reputação da empresa. Ao adotar estas estratégias, as PME podem ultrapassar obstáculos e aproveitar ao máximo a análise de dados para melhorar o seu desempenho, identificar novas oportunidades e manter-se resilientes num ambiente empresarial em constante mudança (Czerwonka & Jaworski, 2021).

3.3. Importância da Gestão dos Custos para a Tomada de Decisão

A gestão de custos baseada em centros analíticos é um processo essencial que envolve o planeamento e controlo do orçamento de uma empresa, incluindo a recolha, análise, avaliação e comunicação de informações financeiras para a gestão interna. Este processo é fundamental para definir estratégias, planear ações e tomar decisões informadas. A gestão de custos permite às empresas eliminar gastos desnecessários sem comprometer a qualidade dos produtos ou serviços prestados (Rounaghi & Basafa, 2023).

Segundo Abubakar et al. (2023), a gestão de custos é importante para a tomada de decisões, pois oferece um controlo financeiro rigoroso. Compreender onde e como o dinheiro é gasto permite ajustes precisos para manter a rentabilidade e eliminar despesas supérfluas. Esta prática otimiza os investimentos, maximiza os lucros e melhora o planeamento orçamental, ajudando os gestores a definir preços competitivos e estabelecer orçamentos realistas. A análise de custos é também crucial para avaliar a viabilidade de novos projetos, comparando custos previstos e benefícios esperados, o que minimiza riscos financeiros (Garrison et al., 2014).

Em ambientes económicos instáveis, a gestão eficaz de custos permite uma rápida adaptação às variações do mercado, assegurando a saúde financeira da empresa. Além disso, ao compreender e gerir os custos associados ao desenvolvimento de produtos, as PME podem manter a viabilidade da produção e investir em inovação, sem comprometer a qualidade (Rounaghi & Basafa, 2023). No controlo de qualidade, a gestão de custos vai além da mera redução de despesas, assegurando que os investimentos em controlo de qualidade são eficazes e minimizando custos provenientes de não conformidades, como retrabalho ou garantias.

A gestão de custos é, assim, uma componente crucial da estratégia empresarial, influenciando todas as áreas, desde a definição de preços até ao planeamento estratégico e expansão de mercado. Uma gestão de custos eficaz não apenas reforça a posição financeira da empresa, mas também a sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

3.4. Centros Analíticos e ESG

Os consumidores de hoje estão cada vez mais informados e conscientes das questões ambientais e sociais, preferindo produtos e serviços de empresas que demonstram um compromisso claro com práticas sustentáveis. As PME que se alinham com esses valores não apenas respondem às expectativas dos consumidores, mas também têm a oportunidade de conquistar uma base de clientes fiéis. Ao demonstrar um compromisso genuíno com a sustentabilidade, essas empresas podem expandir o seu mercado e assegurar um relacionamento duradouro com os clientes, que valorizam a transparência e a responsabilidade ambiental (Deloitte, 2021).

De acordo com Schwab, K. (2021), a implementação de práticas sustentáveis permite que as PME se tornem mais resilientes e adaptáveis às regulamentações futuras. Isso inclui a adoção de uma gestão de recursos mais eficiente e uma operação mais sustentável, resultando em economias de custos significativas. Além disso, a eficiência operacional pode proporcionar uma vantagem competitiva no mercado, permitindo que estas empresas respondam rapidamente às mudanças regulatórias, assegurando a sua sustentabilidade a longo prazo.

Adotar uma estratégia de ESG pode melhorar substancialmente a reputação de uma empresa. Uma reputação sólida e positiva pode abrir inúmeras portas para novas parcerias, oportunidades de mercado e colaborações. Empresas com uma forte imagem pública, baseada em práticas éticas e sustentáveis, atraem não só consumidores, mas também investidores e outros

stakeholders interessados em associar-se a negócios responsáveis e inovadores. (Porter e Kramer, 2011).

Para as PME, os centros analíticos desempenham um papel crucial no contexto do ESG, especialmente enquanto fontes de informação e para a análise detalhada de dados. Esses centros oferecem as ferramentas necessárias para recolher e analisar dados relacionados com as práticas ambientais, sociais e de governança. Isso permite que as PME acompanhem o seu desempenho nessas áreas, identifiquem oportunidades de melhoria em fornecer um conjunto de informação relevante aos *stakeholders*.

Com acesso a dados precisos e atualizado através dos centros analíticos, as PME podem tomar decisões mais informadas e estratégicas. Essa integração de práticas ESG não apenas responde às exigências regulatórias, mas também promove crescimento e inovação (Ioannou & Serafeim, 2021). Ao adotarem práticas sustentáveis e utilizarem ferramentas analíticas avançadas, as PME podem garantir uma abordagem proativa em relação às expectativas do mercado, aumentando a sua competitividade e contribuindo para um futuro mais sustentável.

No passado, as práticas ESG começaram por ser uma exigência predominante para grandes empresas cotadas em bolsa. No entanto, a sua importância tem-se estendido e passou a incluir a generalidade das empresas, independentemente do tamanho. A KPMG International (2020) destaca que a transparência e a responsabilidade nas práticas ESG tornaram-se expectativas universais, refletindo uma mudança cultural no panorama empresarial global. As PME também estão cada vez mais sob o escrutínio de consumidores, investidores e reguladores que valorizam a sustentabilidade.

Threlfall (2020) argumenta que as práticas de sustentabilidade são essenciais para a resiliência financeira e operacional das empresas. Adotar práticas ESG deixou de ser uma opção e tornou-se uma necessidade estratégica para todas as entidades empresariais, incluindo as PME. As empresas que adotam estas práticas estão mais preparadas para enfrentar desafios futuros. Ernst & Young (2020) complementa esta visão, destacando que as PME que implementam práticas sustentáveis podem beneficiar de uma maior eficiência operacional, economias de custos e melhor reputação no mercado.

Complementando esta visão, a empresa Ernst & Young (2020), também tem sublinhado a importância crescente das práticas ESG para todas as empresas. No seu relatório "*Sustainable Business Practices for the Small Business: A Roadmap to Sustainable Development Goals*", a EY destaca que as PME que implementam práticas sustentáveis podem beneficiar de uma maior eficiência operacional, economias de custos e uma melhor reputação no mercado. O autor Ernst & Young (2020), enfatiza que, embora as PME possam enfrentar desafios únicos na implementação de práticas ESG, elas também têm a flexibilidade de inovar e adaptar-se rapidamente, o que pode ser uma vantagem competitiva significativa, sublinhando como as PME podem integrar práticas ESG nas suas estratégias de negócios para melhorar a competitividade e a sustentabilidade a longo prazo.

Os centros analíticos são fundamentais nesse processo, fornecendo ferramentas para recolher, analisar e monitorar dados sobre práticas ambientais, sociais e de governança. O relatório "*Unlocking the Value of ESG Reporting*" destaca que a análise de dados é crucial para comunicar progressos, identificar áreas de melhoria e tomar decisões estratégicas informadas (KPMG Global Sustainability Services, 2020).

4. Metodologia

Este capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados na investigação, fundamentando as escolhas feitas ao longo do estudo. A metodologia desta dissertação é estruturada em torno de uma abordagem quantitativa, considerada adequada para investigar a importância dos centros analíticos na tomada de decisões estratégicas nas PME, conforme delineado por Fortin (2009).

Esta abordagem permite uma análise objetiva e mensurável das percepções e práticas relacionadas com a implementação de centros analíticos nas PME, destacando os seus benefícios e os desafios da sua implementação. A aplicação de questionários estruturados a uma amostra representativa possibilita quantificar a relação entre a adoção de centros analíticos e variáveis como competitividade, eficiência operacional e práticas ESG.

O método quantitativo facilita a generalização dos resultados para um universo mais amplo de PME, fornecendo *insights* sólidos sobre tendências e padrões. Esta metodologia é particularmente relevante para responder às questões: "Qual é o impacto dos centros analíticos

na tomada de decisões estratégicas?" e "Quais são os benefícios e desafios mais comuns enfrentados pelas PME na implementação destes centros?". Estas questões beneficiam-se da análise de dados numéricos para identificar correlações e diferenças significativas, promovendo uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo.

4.1. *Desing* de Investigação

A pesquisa científica adotada neste estudo concentra-se na quantificação de dados e no uso de estatísticas para obter resultados generalizáveis. Esta abordagem visa analisar o impacto dos centros analíticos nas PME. A metodologia quantitativa foi aplicada através de questionários estruturados distribuídos a um grupo diversificado de PME na área metropolitana de Lisboa, com o objetivo de recolher dados objetivos que possam ser analisados estatisticamente.

5. Questão de Partida e Objetivo Geral

Em Portugal, as PME representam mais de 99% das empresas, empregam cerca de 78% da força de trabalho e contribuem com aproximadamente 60% para o PIB do setor privado (INE, 2023). São cruciais para o desenvolvimento económico do país, tornando essencial promover a sua competitividade e inovação.

A utilização de centros analíticos, que agregam e interpretam grandes volumes de dados, é uma ferramenta estratégica vital para a tomada de decisões nas PME, melhorando a competitividade e sustentabilidade. Assim, a investigação foca-se na questão: como é que os centros analíticos melhoram a tomada de decisões estratégicas nas PME, e quais os benefícios e desafios da sua implementação? Segundo Nicola (2008), a questão de investigação é central para todo o processo, orientando a pesquisa. Após defini-la, é preciso estabelecer o objetivo geral, que, conforme Fortin (2009), direciona o estudo.

Objetivo: Analisar o impacto dos centros analíticos na tomada de decisões estratégicas nas PME, analisando os benefícios e desafios da sua implementação. Isso visa compreender como esses centros analíticos podem melhorar a competitividade das PME, oferecendo uma análise crítica dos benefícios e desafios.

6. População e Amostra

A população refere-se ao conjunto completo de indivíduos ou elementos que partilham uma característica comum num determinado contexto (Fortin, 2009). Neste caso, a população alvo do estudo são as PME com sede na Área Metropolitana de Lisboa. Para este estudo, foi utilizada uma amostra por conveniência devido à acessibilidade e disponibilidade das empresas participantes. O questionário foi elaborado entre julho e agosto de 2024 e enviado para cerca de 300 PME na Área Metropolitana de Lisboa, uma região escolhida pela sua representatividade e diversidade setorial. Das 300 empresas contactadas, foram obtidas 76 respostas, que constituem a amostra base do estudo. O questionário foi inicialmente enviado em julho com um prazo de um mês para respostas, sendo o pedido reiterado até ao dia 24 de agosto de 2024.

7. Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados foi um questionário estruturado, elaborado para captar as perceções dos gestores e funcionários sobre o uso de centros analíticos nas suas empresas. O questionário incluiu um total de 33 perguntas. Foram utilizadas perguntas fechadas e a escala *Likert* para quantificar a intensidade das opiniões e perceções. O desenvolvimento do questionário foi fundamentado em revisões de literatura pré-existentes sobre análise de dados e gestão em PME.

8. Método de Análise de Dados

Na análise dos dados, a informação foi estruturada destacando os aspetos mais relevantes para este estudo. Para analisar os resultados obtidos com o questionário, utilizámos métodos estatísticos através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). A interpretação dos dados quantitativos provenientes do questionário foi realizada principalmente com o uso de estatísticas descritivas e correlacionais.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1. Análise Descritiva

O estudo revela que (57,90%) dos colaboradores inquiridos das PME são mulheres, indicando uma presença significativa do gênero feminino e sugerindo tendências de inclusão e diversidade no setor. Os homens representam (40,79%) da amostra. Este cenário evidencia a crescente participação feminina nas PME, o que pode impactar na cultura organizacional e nas práticas de gestão, promovendo, eventualmente, uma abordagem colaborativa e menos discriminatória.

Tabela 1: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) de funcionários tendo em conta o gênero.

	F	%
Feminino	44	57,90
Masculino	31	40,79
Prefiro não responder	1	1,31
Total	76	100,00

Questionou-se o nível de habilitações académicas dos inquiridos e verifica-se que (73,68%) possui estudos a nível superior.

Tabela 2: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) da função das habilitações literárias dos colaboradores.

	F	%
Ensino Básico	2	2,63
Ensino Secundário	10	13,16
Ensino Profissional	8	10,53
Licenciatura	33	43,42
Pós-Graduação	15	19,73
Mestrado	6	7,90
Doutoramento	2	2,63
Total	76	100,00

A maioria dos inquiridos do estudo são membros da gerência/CEO (32,89%), seguidos por funcionários administrativos (30,26%), gestores/economistas e contabilistas representam 17,11% e 19,74%, respetivamente. A forte presença da Gerência/CEO como respondentes sugere que as opiniões recolhidas refletem a visão estratégica das empresas, o que pode influenciar diretamente a implementação de centros analíticos, já que essas decisões são geralmente tomadas pelos níveis hierárquicos superiores.

Tabela 3: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) da função dos funcionários na empresa.

	F	%
Administrativo	23	30,26
Gerência/CEO	25	32,89
Gestor/Economista	13	17,11
TOC/Contabilista	15	19,74
Total	76	100,00

Na tabela 4, observa-se que 59,21% dos inquiridos participa na tomada de decisões estratégicas da empresa.

Tabela 4: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação á participação de decisões estratégicas da empresa.

	F	%
Não	31	40,79
Sim	45	59,21
Total	76	100,00

A Tabela 5 indica que a maioria das empresas participantes (36,84%) opera entre 5 e 15 anos, perspetivando encontrarem-se numa fase de desenvolvimento consolidada. Apenas 2,63% têm mais de 45 anos. Empresas com atividade entre 5 e 25 anos estão maioritariamente em fases de crescimento ou maturidade, onde estratégias analíticas são relevantes para melhorar processos e competitividade. A baixa presença de empresas com mais de 45 anos sugere um foco do estudo em organizações que procuram ativamente otimização e inovação.

Tabela 5: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) referente aos anos de constituição da empresa.

	F	%
Inferior a 5 anos	11	14,47
Entre 5 e 15 anos	28	36,84
Entre 16 e 25 anos	20	26,32
Entre 26 e 35 anos	7	9,21
Entre 36 e 45 anos	8	10,53
Superior a 45 anos	2	2,63
Total	76	100,00

A maioria das PME participantes reparte-se entre microempresas, com 1 a 10 colaboradores (42,10%) e pequenas empresas com 11 a 50 colaboradores (40,79%). Essa predominância indica que os desafios e benefícios da implementação de centros analíticos discutidos na pesquisa estão principalmente ligados a organizações de menor dimensão, tendencialmente com recursos mais limitados, destacando a necessidade de otimizar recursos para manter a competitividade.

Tabela 6: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) relativa ao número de colaboradores da PME.

	F	%
1-10 Colaboradores (Microempresa)	32	42,10
11-50 Colaboradores (Pequena Empresa)	31	40,79
51-250 Colaboradores (Média Empresa)	13	17,11
Total	76	100,00

Na Tabela 7, observa-se que mais de (32,90%) das PME participantes registaram um volume de negócios inferior a 500.000€ em 2023, uma característica comum nas PME em Portugal. Este baixo volume de negócios destaca a importância de práticas eficazes de gestão e análise de custos. Centros analíticos podem ser essenciais para otimizar processos e melhorar a rentabilidade num cenário económico desafiador.

Tabela 7: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) do volume de negócios no exercício anterior.

	F	%
Inferior a 500.000€	25	32,90
Entre 500.001,00€ e 1.000.000,00€	17	22,37
Entre 1.000.001,00€ e 1.500.001,00€	10	13,16
Entre 1.500.001,00€ e 2.000.000,00€	7	9,21
Entre 2.000.001,00€ e 10.000.000,00€	7	9,21
Entre 10.000.001,00€ e 50.000.000,00€	6	7,89
Prefiro não responder	4	5,26
Total	76	100,00

Em relação ao setor de atividade, (23,68%) dos inquiridos trabalha na área da contabilidade e consultoria, contudo (25,00%) refere que o seu setor de atividade não está referido nas opções.

Tabela 8: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao setor de atividade dos inquiridos.

	F	%
Agricultura	4	5,30
Construção Civil	3	3,95
Contabilidade e Consultoria	18	23,68
Indústria	5	6,58
Inovação e Desenvolvimento	6	7,89
Mecânica	2	2,60
Ramo Imobiliário	6	7,89
Ramo Industrial	3	3,95
Restauração e Hotelaria	10	13,16
Outro	19	25,00
Total	76	100,00

Verifica-se que a maioria das empresas possui 1 colaborador no departamento financeiro/contabilidade correspondente a 31,58%, enquanto 25,00% contam com 2 colaboradores. Há 5,26% das empresas sem colaboradores nessa área. A distribuição vai

diminuindo, sendo que poucas empresas têm mais de 4 colaboradores, com a maior quantidade observada sendo 12 colaboradores (5,26%), o que está justificado pelo número de trabalhadores das mesmas.

Tabela 9: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta o número de colaboradores que trabalham no departamento financeiro/contabilidade.

	F	%
0 Colaborador	4	5,26
1 Colaboradores	24	31,58
2 Colaboradores	19	25,00
3 Colaboradores	6	7,89
4 Colaboradores	8	10,53
5 Colaboradores	2	2,63
6 Colaboradores	3	3,95
7 Colaboradores	2	2,63
8 Colaboradores	1	1,32
10 Colaboradores	3	3,95
12 Colaboradores	4	5,26
Total	76	100,00

Quando questionados sobre a existência de vendas para fora de Portugal observa-se que a maioria não as efetua, como observamos na tabela 10.

Tabela 10: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta a atividade de exportação.

	F	%
Não	58	76,32
Sim	18	23,68
Total	76	100,00

O mesmo resultado verifica-se relativamente às importações, a maioria das PME inquiridas não tem atividade de importação refletindo uma característica comum entre este tipo de empresas em Portugal.

Tabela 11: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta a atividade de importação para Portugal.

	F	%
Não	49	64,48
Sim	27	35,52
Total	76	100,00

Quando questionados sobre se a empresa tem práticas de ESG, apenas 27,63% das empresas responderam afirmativamente terem implementadas práticas de ESG. Esta baixa adoção pode

indiciar uma lacuna em sustentabilidade e responsabilidade social nas PME. Centros analíticos podem ajudar essas empresas a integrar práticas ESG de forma mais estratégica, contribuindo para a criação de valor a longo prazo.

Tabela 12: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) de número PME que exerce práticas de ESG.

	F	%
Não	55	72,37
Sim	21	27,63
Total	76	100,00

Aos 27,63 % dos inquiridos que tem práticas de ESG, as que mais se destacam são as práticas de programas de formação para os colaboradores e as práticas de voluntariado.

Tabela 13: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) das iniciativas que as PME provem em relação à responsabilidade social.

	F	%
Iniciativas de diversidade e inclusão	4	19,04
Parcerias com instituições locais	3	14,29
Prática de voluntariado	5	23,81
Programas de formação e desenvolvimento para os colaboradores	8	38,10
Outros/Outras	1	4,76
Total	21	100,00

A tabela 14 mostrou quais os principais desafios que as empresas enfrentam ao utilizarem centros analíticos para melhorar as práticas de ESG, sendo que 33,33% indicou que não enfrentam desafios significativos, seguidos de 28,75% indicando os altos custos de implementação e manutenção.

Tabela 14: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) dos principais desafios que a empresa enfrenta ao utilizar centros analíticos para melhorar as práticas de ESG.

	F	%
Alto custo de implementação e manutenção	6	28,57
Falta de profissionais qualificados para analisar e interpretar os custos	5	23,81
Integração de programas de dados com processos existentes	3	14,29
Não enfrentamos desafios significativos	7	33,33
Total	21	100,00

Em relação aos benefícios na utilização dos centros analíticos para melhorar as práticas de ESG, 33,33% dos inquiridos consideram que são a identificação de áreas para melhoria contínua e o

melhoramento da reputação da empresa aquelas que mais se destacam e consideram mais relevantes.

Tabela 15: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) dos principais benefícios que a empresa enfrenta ao utilizar centros analíticos para melhorar as práticas de ESG.

	F	%
Aumento de transparência e responsabilidade	2	9,52
Identificação de áreas para melhoria continua	7	33,33
Melhoria da reputação e imagem da empresa	7	33,33
Tomada de decisão baseada em dados concretos	4	19,05
Outros/Outras	1	4,77
Total	21	100,00

Relativamente à importância de centros analíticos, 90,79% dos inquiridos consideram que são importantes para o sucesso de uma PME.

Tabela 16: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) considerando a importância da análise de centros analíticos.

	F	%
Não	7	9,21
Sim	69	90,79
Total	76	100,00

Na tabela 17, observa-se que 40,79% dos inquiridos tem implementado centros analíticos nas suas empresas, sendo que a maioria, ainda não os tem implementado.

Tabela 17: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação á implementação de centros analíticos na empresa.

	F	%
Não	45	59,21
Sim	31	40,79
Total	76	100,00

Na tabela 18, observa-se que 90,32% das PME inquiridas passaram a ter controlo exato sobre os custos da sua empresa.

Tabela 18: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao controlo exato de custos após a implementação de centros analíticos nas PME inquiridas.

	F	%
Não	3	9,68
Sim	28	90,32
Total	31	100,00

Das 31 PME que tem implementados centros analíticos, 58,06% utiliza-os há mais de 5 anos.

Tabela 19: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao tempo que a empresa tem praticas de centros analíticos.

	F	%
1 ano	3	9,68
2 anos	1	3,23
3 anos	2	6,45
4 anos	4	12,9
5 anos	3	9,68
Mais de 5 anos	18	58,06
Total	31	100,00

Foi questionado se com a implementação dos centros analíticos ocorreu alguma mudança estratégica na empresa, tendo os inquiridos afirmado que sim (83,87%), que ocorreram alterações estratégicas nas PME onde trabalham.

Tabela 20: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) considerando se houve alguma alteração estratégica na empresa após implementação dos centros analíticos.

	F	%
Não	5	16,13
Sim	26	83,87
Total	31	100,00

Em relação ao aumento de vendas após a implementação dos centros analíticos na PME, observa-se que 70,97% aumentou e 29,03% das PME inquiridas não registou um aumento no seu volume de vendas.

Tabela 21: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao aumento do volume de vendas.

	F	%
Não	9	29,03
Sim	22	70,97
Total	31	100,00

Na tabela 22 observa-se que, dos 26 inquiridos que afirmaram terem ocorrido alterações após a implementação de centros analíticos, 30,77% responderam que a alteração mais comum foi a alteração da gestão da análise de custos. O ajuste de objetivos a médio e longo prazo, sendo a segunda alteração mais frequente foi indicado por 26,92% dos inquiridos. As alterações nas estratégias comerciais foram referidas por 23,07% dos colaboradores, enquanto a análise de custos diferenciados foi apontada por 11,54%.

Tabela 22: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) de respostas considerando as principais alterações enfrentadas pela empresa.

	F	%
Ajuste de objetivos a médio e longo prazo	7	26,92
Alteração das linhas estratégicas	1	3,85
Alteração da gestão da análise de custos	8	30,77
Alteração de estratégias comerciais	6	23,07
Análise de custos diferenciados	3	11,54
Outros/Outras	1	3,85
Total	26	100,00

Na tabela 23, observa-se que 67,74% das empresas implementaram programas específicos para centros analíticos, enquanto 32,26% não o fizeram. Esse dado demonstra que a maioria das empresas reconhece a importância e necessidade da implementação desses programas para melhorar a gestão e a análise de dados.

Tabela 23: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) considerando se a empresa implementou programas específicos para centros analíticos.

	F	%
Não	10	32,26
Sim	21	67,74
Total	31	100,00

No que concerne à eficácia das ferramentas no momento de tomada de decisão estratégica, a maior parte dos inquiridos já tem implementado centros analíticos (74,20%) considera eficaz, sendo relevante que momento de tomada de decisões estratégicas nenhum inquirido considera ineficaz.

Tabela 24: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) considerando a eficácia das ferramentas de centros analíticos no momento de decisões estratégicas.

	F	%
Eficaz	23	74,20
Neutro	8	25,80
Ineficaz	0	0
Total	31	100,00

Os inquiridos foram solicitados a classificar, numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante), os benefícios da implementação de centros analíticos. A melhoria da eficiência operacional foi classificada como sendo importante ou muito importante (86,84%), tendo a sua maioria (46,05%) considerado mesmo de muito importante (5). No âmbito da melhoria na satisfação do cliente, (78,95%) dos participantes classificou como importante ou muito

importante. O benefício da identificação de oportunidades foi considerado por 75,00% dos inquiridos como importante ou muito importante. Por último no benefício relativo á redução de custos foi considerado importante ou muito importante com 76,31% dos inquiridos. De todos os benefícios questionados foi a melhoria da satisfação do cliente aquele que reuniu um maior número de respostas com a classificação máxima (muito importante).

Tabela 25: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta a classificação dos benefícios da implementação de centros analíticos mais relevantes para as PME.

	Melhoria da eficiência operacional		Identificação de oportunidades de crescimento		Melhoria na satisfação do cliente		Redução de Custos	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	1,32	0	0	4	5,26	1	1,32
2	4	5,26	4	5,26	1	1,32	5	6,58
3	5	6,58	15	19,74	11	14,47	12	15,79
4	31	40,79	24	31,58	15	19,74	19	25,00
5	35	46,05	33	43,42	45	59,21	39	51,31
Total	76	100,00	76	100,00	76	100,00	76	100,00

No que respeita aos desafios da implementação de centros analíticos observa-se, que a falta de recursos humanos e a falta de profissionais qualificados é considerada pela maioria dos inquiridos como sendo o desafio mais importante para as empresas, com 67,11% dos inquiridos classificando como importante e muito importante (4 e 5). O avanço tecnológico também é um desafio crítico, com 65,80% classificando-os como importante e muito importante. Por outro lado, a resistência à mudança e as restrições orçamentais/recursos financeiros são considerados importantes, mas não tão por um número significativo de inquiridos.

Tabela 26: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta a classificação dos desafios da implementação de centros analíticos mais relevantes para as PME.

	Restrições Orçamentais/Recursos Financeiros		Falta de Profissionais Qualificados		Falta de Recursos Humanos		Resistência à Mudanças		Avanços Tecnológicos	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	3	3,95	1	1,31	3	3,95	6	7,89	4	5,26
2	6	7,89	7	9,21	4	5,26	6	7,89	4	5,26
3	25	32,90	17	22,37	18	23,68	20	26,32	18	23,68
4	19	25,00	25	32,90	23	30,26	20	26,32	22	28,95
5	23	30,26	26	34,21	28	36,85	24	31,58	28	36,85
Total	76	100,00	76	100,00	76	100,00	76	100,00	76	100,00

No que respeita aos desafios da implementação de centros analíticos para a maximização dos benefícios dos mesmos, observa-se que os inquiridos consideram muito importante (5) a formação dos funcionários com 44,73%. Contudo, ao considerarmos a classificação importante e muito importante vimos que o maior número de respostas (81,58%) foi no investir em programas avançados (*software*). Por último, a contratação de profissionais qualificados também foi considerada como muito importante para 38,16% dos inquiridos. Essa estratégia reflete a procura por conhecimentos especializados que complementem o desenvolvimento interno. Estes resultados revelam que as empresas reconhecem a importância de um equilíbrio entre o desenvolvimento interno de competências e a atualização tecnológica, o que reforça a visão de que, ao alinhar estas áreas, as PME estarão mais preparadas para transformar dados em uma vantagem competitiva

Tabela 27: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta como a empresa pode ultrapassar os desafios e maximizar os benefícios da análise de centros analíticos.

	Investir em formação para os funcionários		Contratar profissionais qualificados na área		Investir em programas mais avançados	
	F	%	F	%	F	%
1	3	3,95	2	2,63	1	1,32
2	3	3,95	3	3,95	4	5,26
3	10	13,16	12	15,79	9	11,84
4	26	34,21	30	39,47	30	39,47
5	34	44,73	29	38,16	32	42,11
Total	76	100,00	76	100,00	76	100,00

À questão se a falta de consciencialização sobre os benefícios da análise por centro analítico é um obstáculo para a sua adoção pelas PME, a resposta mais indicada com 71,1% é afirmativa. Estes valores podem ser observados na tabela abaixo:

Tabela 28: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) da falta de consciencialização sobre os benefícios de uma análise por centro analítico ser um obstáculo para a sua adoção pelas PME.

	F	%
Não	2	2,60
Sim	54	71,10
Não Sei	20	26,30
Total	76	100,00

Na tabela 29, pode-se verificar que 71,1% dos inquiridos consideram que as PME que investem em análise de centros analíticos têm uma vantagem competitiva sobre as que não investem.

Tabela 29: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação á vantagem competitiva que as PME que investem em centros analíticos têm em relação as que não investem.

	F	%
Não	2	2,60
Sim	54	71,10
Não Sei	20	26,30
Total	76	100,00

De acordo com os resultados, a eficácia na gestão e na tomada de decisões é das motivações questionadas considerada, com 77,63% como importante e muito importante (4 e 5), seguida por 72,38% dos inquiridos a considerarem como importante ou muito importante os avanços da tecnologia para a otimização de custos e a competitividade das empresas no mercado. A necessidade de otimização de processos, considerada com % dos inquiridos na classificação máxima de importância, reforçando a percepção de que a otimização dos processos internos é uma prioridade para estas empresas, especialmente no contexto de recursos limitados. Embora com menor peso, a pressão competitiva também é classificada com as mesmas importâncias máximas para 65,80%. Este resultado sugere que, embora a pressão competitiva não seja o principal motivador, é um elemento relevante para garantir que as PME mantenham a sua posição no mercado e acompanhem as inovações e mudanças do setor.

Tabela 30: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) sobre quais os principais fatores que motivam as PME a investirem em análise dos custos por centros analíticos.

	Pressão Competitiva		Necessidade de Otimização do Processo		Experiências bem-sucedidas de outras empresas		Avanços Tecnológicos		Eficácia na Gestão e Decisão	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	1,31	0	0	1	1,31	1	1,31	0	0
2	4	5,26	3	3,95	7	9,21	6	7,89	2	2,63
3	21	27,63	11	14,47	16	21,05	14	18,42	15	19,74
4	25	32,90	35	46,05	28	36,84	30	39,48	26	34,21
5	25	32,90	27	35,53	24	31,59	25	32,90	33	43,42
Total	76	100,00	76	100,00	76	100,00	76	100,00	76	100,00

A tabela 31 mostra que a maioria dos inquiridos considerou que o sucesso do seu negócio é influenciado pela contabilidade organizada e por ter implementado centros analíticos. Apenas, 6,58% dos inquiridos considerou que os centros analíticos não tem influenciado o sucesso do negócio.

Tabela 31: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) tendo em conta se o sucesso do seu negócio é influenciado pela contabilidade organizada e pela implementação de centros analíticos.

	F	%
Não	5	6,58
Sim	45	59,21
Sem Opinião	26	34,21
Total	76	100,00

Os inquiridos consideram que 48,68% da cultura organizacional favorece a adoção de práticas de análise por centros analíticos já 10,53% não considera ter nenhum impacto.

Tabela 32: Frequência absoluta (F) e Frequência relativa (%) em relação ao facto de a cultura organizacional favorecer a adoção de práticas de análise por centros analíticos.

	F	%
Não, de forma alguma	8	10,53
Sim, definitivamente	37	48,68
Talvez, em certa medida	31	40,79
Total	76	100,00

2. Análise associativa

No seguimento do estudo, pretendemos verificar a associação entre os dados sociodemográficos e as respostas às questões sobre a importância de implementar centros analíticos nas PME. Para tal, recorreremos ao teste associativo de Qui-Quadrado com um nível de significância de 5%. A análise da participação na tomada de decisões estratégicas por género revela *p-value* $0,13 > 0,05$, o que sugere que não há uma associação estatisticamente significativa entre o género dos inquiridos e a participação nas decisões estratégicas da empresa. Isso indica que o género não influencia quem participa da tomada de decisões estratégicas na amostra analisada. Em relação ao coeficiente de contingência é 0,23 sendo a mesma uma associação fraca (Tabela 34).

Tabela 33: Associação entre o género dos funcionários das PME e a sua participação na tomada de decisão.

		Participa na tomada de decisões estratégicas da empresa?		
		Não	Sim	Total
Género	Feminino	21	23	44
	Masculino	9	22	31
	Prefiro Não Responder	1	0	1
Total		31	45	76

Tabela 34: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	Gl	p
Qui-quadrado de Pearson	4,103	2	0,129
Coeficiente de contingência	0,226		
N de Casos Válidos	76		

Legenda: g.l – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Verificámos a associação entre a implementação de centros analíticos nas PME e o sector de atividade em que estas operam. Os resultados indicam um valor de *p-value* 0,026, inferior ao nível crítico de 0,05. Isto sugere uma associação estatisticamente significativa, evidenciando que o sector de atividade pode influenciar a decisão de uma empresa utilizar estes centros.

O coeficiente de contingência obtido foi de 0,45 (Tabela 36), refletindo uma associação moderada entre as variáveis. Embora a relação seja significativa, não é extremamente forte, indicando que outros fatores também podem estar a influenciar esta adoção.

Tabela 35: Associação entre as PME que tem centros analíticos e o setor de atividade em que atuam.

		A sua empresa utiliza centros analíticos?		
		Não	Sim	Total
Setor da atividade	Agricultura	4	0	4
	Construção Civil	2	1	3
	Contabilidade e Consultoria	4	14	18
	Indústria	4	1	5
	Inovação e Desenvolvimento	4	2	6
	Mecânica	2	0	2
	Ramo Imobiliário	3	3	6
	Ramo Industrial	1	2	3
	Restauração e Hotelaria	8	2	10
	Outro	13	6	19
Total		45	31	76

Tabela 36: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	18,931	9	0,026
Coeficiente de contingência	0,447		
N de Casos Válidos	76		

Legenda: g.l – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

A tabela a seguir ilustra a distribuição das respostas dos participantes, destacando a relação entre a adoção de centros analíticos e a influência da cultura organizacional nas empresas. Os resultados revelaram uma associação moderada, com um coeficiente de contingência de 0,377 (Tabela 38), indicando que a cultura organizacional não apenas influencia, mas também pode ser um determinante crucial na decisão de adotar práticas analíticas avançadas. O *p-value* é

0,0018<0,05 sugere uma forte dependência entre a cultura organizacional positiva em relação a análises e a implementação efetiva de centros analíticos.

Tabela 37: Associação entre as PME que tem centros analíticos se é influenciado pela cultura organizacional da empresa.

		Considera que a cultura organizacional da empresa favorece a adoção de práticas de análise por centros analíticos?			Total
		Não, de forma alguma	Sim, definitivamente	Talvez, em certa medida	
A sua empresa utiliza centros analíticos?	Não	8	15	22	45
	Sim	0	22	9	31
Total		8	37	31	76

Tabela 38: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	12,626	6	0,0018
Coeficiente de contingência	0,377		
N de Casos Válidos	76		

Legenda: g.l – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Na tabela 39, analisei a associação entre as PME que tem centros analíticos e se utilizam práticas de ESG e o *p-value* é 0,626 que é superior ao nível de significância de 0,05, indicando assim que não há uma associação estatisticamente significativa entre a prática de ESG e a utilização de centros analíticos nas empresas. O coeficiente de contingência de 0,056 (Tabela 40) sugere uma associação muito fraca entre as variáveis. Estes resultados indicam que, na amostra analisada, a prática de ESG não está associada significativamente à utilização de centros analítico

Tabela 39: Associação entre as PME que tem centros analíticos e se utilizam práticas de ESG.

		A Empresa utiliza centros analíticos?		
		Não	Sim	Total
A Empresa utiliza a práticas de ESG (Environmental, Social, and Governance)?	Não	34	21	55
	Sim	11	10	21
Total		45	31	76

Tabela 40: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	0,238	1	0,626
Coeficiente de contingência	0,056		
N de Casos Válidos	76		

Legenda: g.l – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Relativamente à associação entre as PME que tem centros analíticos e a sua atividade de Exportação e Importação, para ambas as variáveis (exportação e importação), os valores de *p-value* são maiores ao nível de significância, exportação $0,525 > 0,05$ e importação $0,812 > 0,05$ indicando que não há uma associação estatisticamente significativa entre a atividade de exportação ou importação e a utilização de centros analíticos nas empresas. Os coeficientes de contingência indicam uma associação muito fraca entre as variáveis, com 0,073 para exportação e 0,027 (Tabela 42).

Tabela 41: Associação entre as PME que tem centros analíticos e a sua atividade de Exportação e Importação.

A empresa utiliza centros analíticos?					A empresa utiliza centros analíticos?				
		Não	Sim	Total			Não	Sim	Total
A empresa tem atividade de exportação?	Não	36	22	58	A empresa tem atividade de importação?	Não	30	19	49
	Sim	9	9	18		Sim	15	12	27
Total		45	31	76	Total		45	31	76

Tabela 42: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

Importação				Exportação			
	Valor	gl	p		Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	0,404	1	0,525	Qui-quadrado de Pearson	0,056	1	0,812
Coeficiente de contingência	0,073			Coeficiente de contingência	0,027		
N de Casos Válidos	76			N de Casos Válidos	76		

Legenda: g.l – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Em relação à associação entre se as PME após a implementação dos centros analíticos passaram a ter controlo exato de custos e se o sucesso do negócio é influenciado pela contabilidade organizada, os resultados indicam uma associação estatisticamente significativa entre o controlo exato dos custos e a perceção sobre o sucesso do negócio influenciado pela contabilidade organizada e a implementação de centros analíticos. O valor de *p-value* $0,0000221 < 0,05$ e o coeficiente de contingência de 0,51 (Tabela 44), o que sugere uma associação moderada a forte entre as variáveis.

Tabela 43: Associação entre se as PME após a implementação dos centros analíticos passaram a ter controlo exato de custos e se o sucesso do negócio é influenciado pela contabilidade organizada.

		O sucesso do seu negócio é influenciado pela contabilidade organizada e por ter implementado centros analíticos?			
		Não	Sim	Sem Opinião	Total
Após a implementação dos centros analíticos passaram a ter um controlo exato dos custos?	Não	0	2	1	3
	Sim	0	27	1	28
Total		0	29	2	31

Tabela 44: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	26,77	4	2,21E-05
Coeficiente de contingência	0,51		
N de Casos Válidos	31		

Legenda: g.l – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

A associação entre a falta de consciencialização sobre os benefícios da análise de centros analíticos é um obstáculo para as PME e a cultura organizacional favorece a adoção de centros analíticos, indica um valor de $p\text{-value } 0,043 < 0,05$, o que sugere que há uma associação estatisticamente significativa entre a falta de consciencialização e a perceção da cultura organizacional quanto à adoção de práticas analíticas. O coeficiente de contingência de 0,339 (Tabela 46) indica uma associação moderada entre as variáveis.

Tabela 45: Associação entre a falta de consciencialização sobre os benefícios da análise de centros analíticos é um obstáculo para as PME e a cultura organizacional favorece a adoção de centros analíticos.

		A cultura organizacional da empresa favorece a adoção de práticas de análise por centro analítico?			
		Não, de forma alguma	Sim, definitivamente	Talvez, em certa medida	Total
A falta de consciencialização sobre os benefícios da análise por centros analíticos é um obstáculo para sua adoção pelas PME?	Não	1	3	1	5
	Não Sei	2	3	12	17
	Sim	5	31	18	54
Total		8	37	31	76

Tabela 46: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	9,84	4	0,043
Coeficiente de contingência	0,34		
N de Casos Válidos	76		

Legenda: g.l – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

Os resultados da tabela 47 indicam que a percepção de vantagem competitiva para PME que investem em análise de centros analíticos está significativamente associada à cultura organizacional, com um $p\text{-value}$ $0,011 < 0,05$ e o coeficiente de contingência de 0,384 (Tabela 48) indica uma associação moderada entre as variáveis.

Tabela 47: Associação entre a cultura organizacional favorece a adoção de práticas por centros analítico e se as PME que investem em análise de centros analíticos tem uma vantagem competitiva sobre as que não o fazem.

		A cultura organizacional da empresa favorece a adoção de práticas de análise por centro analítico?			Total
		Não, de forma alguma	Sim, definitivamente	Talvez, em certa medida	
As PME que investem em análise de centros analíticos têm uma vantagem competitiva sobre as que não o fazem?	Não	0	0	2	2
	Não Sei	4	4	12	20
	Sim	4	33	17	54
Total		8	37	31	76

Tabela 48: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	13,16	4	0,011
Coeficiente de contingência	0,38		
N de Casos Válidos	76		

Legenda: g.l – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

A implementação de centros analíticos e o controlo exato dos custos não estão fortemente associados a um aumento no volume de vendas. O valor de $p\text{-value}$ de 0,400 é superior ao nível de significância de 0,05, indicando que não há uma associação estatisticamente significativa entre a implementação de centros analíticos e o controlo exato dos custos em relação ao aumento do volume de vendas. Como o coeficiente de contingência de 0,150 (Tabela 50) sugere uma associação muito fraca entre as variáveis.

Tabela 49: Associação entre o aumento do volume de vendas e o controlo exato dos custos após a implementação de centros analíticos.

		O volume de vendas aumentou com a implementação de centros analíticos?		
		Não	Sim	Total
Após implementação dos centros analíticos passaram a ter um controlo exato dos custos?	Não	2	1	3
	Sim	7	21	28
Total		9	22	31

Tabela 50: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	0,709	1	0,4
Coeficiente de contingência	0,15		
N de Casos Válidos	31		

Legenda: gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

A associação tem um *p-value* de 0,759 indica que não há uma associação estatisticamente significativa entre a função desempenhada pelos inquiridos e a percepção sobre a importância da análise de centros analíticos para o sucesso de uma PME. Além disso, o coeficiente de contingência de 0,034 (Tabela 52) sugere que a associação entre estas variáveis é muito fraca. Portanto, qualquer diferença nas percepções entre os diferentes cargos é mínima e não significativa. Estes resultados indicam que a valorização dos centros analíticos, como fator importante para o sucesso das PME, é partilhada de forma homogênea entre os diferentes grupos de profissionais dentro da empresa, independentemente das suas funções específicas.

Tabela 51: Associação entre a função dos inquiridos na empresa e se consideram que a análise por centros analíticos é importante para o sucesso de uma PME.

Qual a sua função na empresa?						
		Administrativo	Gerência/CEO	Gestor/ Economista	TOC/ Contabilista	Total
Considere que a análise de centros analíticos é importante para o sucesso de uma PME?	Não	2	3	1	1	7
	Sim	21	22	12	14	69
Total		23	25	13	15	76

Tabela 52: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	0,094	3	0,759
Coeficiente de contingência	0,034		
N de Casos Válidos	76		

Legenda: gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

O teste de Qui-quadrado revelou um *p-value* de 1,53e-13, o que indica uma associação estatisticamente significativa entre o número de colaboradores no departamento financeiro/contabilidade e se a empresa utiliza de centros analíticos na empresa. O coeficiente de contingência de 0,72 (Tabela 54), sugere que associação é de intensidade moderada a forte.

Tabela 53: Associação entre o número de colaboradores que trabalham no departamento financeiro/contabilidade e a prática de centros analíticos na PME.

A empresa utiliza centros analíticos?				
		Não	Sim	Total
Número de colaboradores que trabalham no departamento financeiro/contabilidade	0 Colaborador	4	0	4
	1 Colaboradores	19	5	24
	2 Colaboradores	12	7	19
	3 Colaboradores	3	3	6
	4 Colaboradores	1	7	8
	5 Colaboradores	1	1	2
	6 Colaboradores	0	3	3
	7 Colaboradores	1	1	2
	8 Colaboradores	0	1	1
	10 Colaboradores	1	2	3
	12 Colaboradores	3	4	4
Total		45	31	76

Tabela 54: Teste de Qui-quadrado e coeficiente de contingência.

	Valor	gl	p
Qui-quadrado de Pearson	82,63	10	1,53e-13
Coeficiente de contingência	0,72		
N de Casos Válidos	76		

Legenda: gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo mostraram que a maioria dos gestores nas PME reconhece a importância dos centros analíticos para a tomada de decisões estratégicas, pese embora a sua adoção prática permaneça limitada. Este achado está em linha com estudos prévios, como os de Côrte-Real et al. (2020) e Wamba et al. (2015), que identificaram a resistência à mudança e a falta de profissionais qualificados como principais barreiras à implementação eficaz de práticas analíticas. No entanto, ao contrário das conclusões de Dutta & Bose (2015), que sugerem que os centros analíticos têm um impacto direto no aumento das vendas, os resultados deste estudo indicam que a contribuição dos centros analíticos é para uma melhoria da eficiência operacional e da capacidade de resposta ao mercado.

Esta divergência pode ser atribuída ao facto de muitas PME ainda não integrarem plenamente os centros analíticos na sua estratégia global de negócios, focando-se mais na resolução de problemas imediatos de gestão de custos. Além disso, os dados obtidos sugerem que a qualidade da implementação dos centros analíticos é um fator crucial. Conforme destacado por Lycett (2013), a qualidade dos dados e a capacidade de interpretar esses dados corretamente são determinantes para o sucesso das iniciativas analíticas, um ponto que este estudo também sublinha.

As implicações práticas destes resultados são significativas para a gestão das PME. Primeiramente, fica claro que a implementação de centros analíticos deve ser vista como um processo estratégico, exigindo não apenas investimento em tecnologia, mas também em formação e desenvolvimento de competências. Para maximizar os benefícios, as PME devem adotar uma abordagem integrada, que inclua a promoção de uma cultura organizacional orientada para a análise de dados. Isto pode ser alcançado através de programas de formação interna que enfatizem a importância da análise de custos e de dados para a tomada de decisões.

Os resultados da pesquisa revelaram várias associações significativas entre a implementação de centros analíticos e diferentes aspetos das operações das PME, destacando o impacto destas ferramentas na gestão estratégica. Uma das associações mais fortes foi identificada entre o controlo rigoroso dos custos, após a adoção dos centros analíticos, e o sucesso do negócio, especialmente quando influenciado por uma contabilidade organizada. As empresas

demonstraram uma gestão financeira mais eficaz, com uma alocação otimizada de recursos, refletindo diretamente no sucesso empresarial.

Além disso, a cultura organizacional revelou-se um fator relevante para o sucesso na adoção de centros analíticos. Empresas com uma cultura mais orientada para a inovação e o uso estratégico de dados tiveram maior facilidade em implementar essas ferramentas. Conforme indicado por (Eccles et al. ,2021) a importância de promover um ambiente organizacional que favoreça a transformação digital e a tomada de decisões baseadas em dados, maximizando os benefícios dos centros analíticos.

O setor de atividade das PME também apresentou uma associação moderada com a adoção de centros analíticos. Empresas que atuam em setores mais dinâmicos e competitivos tendem a adotar estas práticas com maior frequência, o que sugere a necessidade de adaptar a implementação destas ferramentas às especificidades de cada setor, aproveitando melhor as oportunidades proporcionadas pela análise de dados. Outro ponto importante foi a associação moderada observada entre a implementação dos centros analíticos e a melhoria na gestão da análise de custos. As empresas que adotaram estas ferramentas demonstraram uma maior capacidade de ajustar as suas estratégias de gestão financeira, resultando num melhor controlo de recursos e maior competitividade.

A pesquisa também apontou umas relações negativas entre a adoção de práticas de ESG e o uso de centros analíticos. As PME que integram estas práticas, demonstraram não ter uma eficiência maior na implementação e monitorização de ações sustentáveis, o que contribui para uma melhor reputação e maior competitividade no mercado. No que respeita ao volume de negócios das PME conclui-se que não está associado à eficácia percebida dos centros analíticos. Por fim, o tempo de utilização dos centros analíticos apresentou uma associação moderada com mudanças estratégicas nas PME. Quanto maior o tempo de implementação destas ferramentas, mais as empresas ajustaram as suas estratégias, demonstrando que o uso prolongado dos centros analíticos permite uma maior adaptação e otimização das operações.

Assim, este estudo contribui para a literatura ao destacar que, para as PME, os centros analíticos têm um impacto direto e crucial na melhoria da eficiência e no planeamento estratégico, faltando, por vezes aos gestores terem essa percepção. Ele também oferece recomendações

práticas, como a necessidade de uma abordagem integrada que combine tecnologia, formação e mudança cultural, orientando as PME na direção de uma gestão mais informada e eficaz.

LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A amostra foi limitada a um número específico de PME, o que não permite a generalização dos resultados. Uma amostra mais ampla e diversificada poderia oferecer uma visão mais completa dos desafios e benefícios associados aos centros analíticos no tecido empresarial.

O estudo foi realizado num momento específico, o que implica que as conclusões refletem o ambiente de negócios e as ferramentas analíticas vigentes na altura. No entanto, o mercado e as tecnologias analíticas evoluem rapidamente, o que pode influenciar a adoção e o impacto dos centros analíticos nas PME ao longo do tempo. Além disso, embora fatores como a cultura organizacional, o nível de maturidade tecnológica e as políticas governamentais tenham sido considerados, estes elementos podem ser aprofundados em estudos futuros para avaliar mais detalhadamente a sua influência na eficácia da implementação dos centros analíticos.

Para ampliar o alcance dos resultados, futuras investigações poderão beneficiar de uma amostra mais diversificada, abrangendo PME de diferentes setores de atividade e regiões. Além disso, o recurso a metodologias variadas, como estudos de caso e análises longitudinais, poderia proporcionar uma visão mais dinâmica sobre a evolução e os efeitos dos centros analíticos ao longo do tempo. O estudo aprofundado de fatores contextuais, como o apoio governamental e a cultura organizacional, poderá também fornecer uma melhor compreensão das condições que promovem ou dificultam a adoção eficaz destas ferramentas.

CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo oferecem uma visão abrangente sobre a implementação de centros analíticos nas PME e a sua relação com diversos fatores internos e externos. A análise

associativa e descritiva revela que, embora os centros analíticos não estejam diretamente associados ao aumento do volume de vendas ou à adoção de práticas ESG, desempenham um papel fundamental na estratégia e operação das PME, influenciando positivamente a eficiência, a competitividade e o sucesso a longo prazo.

A análise descritiva mostrou que as PME são caracterizadas por uma presença significativa de mulheres, o que pode contribuir para uma cultura organizacional colaborativa e inclusiva. Esta característica pode facilitar a adoção de práticas analíticas avançadas, especialmente quando a visão estratégica da gerência/CEO está alinhada com a implementação de centros analíticos. A maioria das empresas inquiridas opera há vários anos e encontra-se numa fase de crescimento ou maturidade, onde a utilização de centros analíticos se revela particularmente relevante para otimizar processos e manter a competitividade. A predominância de microempresas e pequenas empresas na amostra ressalta que a implementação de centros analíticos ocorre frequentemente em organizações com recursos limitados, evidenciando a importância da gestão eficiente de custos.

Quanto às práticas de ESG, a adoção é relativamente baixa entre as PME estudadas, com um foco principal em programas de formação e desenvolvimento dos colaboradores. Apesar da análise associativa ter mostrado uma falta de associação estatisticamente significativa entre a implementação de práticas ESG e os centros analíticos, a análise descritiva sugere que existe potencial para os centros analíticos ajudarem as PME a integrar práticas de sustentabilidade de forma mais estratégica. Para as empresas que adotam práticas ESG, os centros analíticos podem servir como uma ferramenta fundamental para identificar áreas de melhoria contínua e aprimorar a reputação da empresa.

A maioria dos inquiridos reconhece a importância dos centros analíticos para o sucesso das PME, com a implementação destes centros a resultar em mudanças estratégicas significativas, como ajustes nos objetivos a médio e longo prazo e melhorias na gestão de custos. Os inquiridos valorizam particularmente a melhoria da satisfação do cliente e a redução de custos como os principais benefícios da implementação de centros analíticos. Para maximizar estes benefícios, é crucial que as PME adotem estratégias integradas que combinem a formação contínua dos funcionários, o investimento em tecnologias avançadas e a contratação de profissionais qualificados.

Apesar da reconhecida importância e benefícios dos centros analíticos, um dos principais desafios identificados é a falta de consciencialização sobre os seus benefícios. No entanto, as PME que investem em análise de centros analíticos são percebidas como tendo uma vantagem competitiva, principalmente devido à eficácia na gestão e na tomada de decisões, bem como à otimização de processos. Estes resultados reforçam a necessidade de promover uma cultura organizacional orientada para a análise de dados e a tomada de decisões informadas.

Para transformar esta consciência teórica em prática, uma adoção faseada e estratégica de centros analíticos proporcionará benefícios às PME. Iniciar com projetos-piloto em áreas específicas pode demonstrar os benefícios tangíveis destes centros e ajudar a superar a resistência interna. Paralelamente, as PME devem investir em programas de formação interna para habilitar os colaboradores na interpretação e utilização de dados. O investimento em tecnologias analíticas deve ser gradual, começando com ferramentas acessíveis e escaláveis, e expandindo conforme a empresa cresce e a cultura analítica se consolida. Por fim, a integração de centros analíticos com práticas ESG pode ser uma oportunidade estratégica para melhorar a eficiência interna e fortalecer a reputação da empresa.

Em síntese, este estudo evidencia que a implementação de centros analíticos nas PME é essencial para fortalecer a estratégia e a operação das empresas e para aumentar o seu autoconhecimento. A utilização de centros analíticos irá contribuir para a eficiência interna, o planeamento estratégico e a satisfação do cliente, criando valor a longo prazo. Para maximizar os benefícios dos centros analíticos, as PME devem adotar uma abordagem integrada, centrada na formação dos funcionários, no investimento em tecnologias avançadas e na promoção de uma cultura organizacional que valorize a análise de dados. Ao alinhar estas áreas, as PME estarão bem posicionadas para transformar dados em vantagens competitivas, garantindo um desempenho otimizado e um crescimento mais sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullah, M. I., Khalil, M. J., & Raza, M. S. (2022). The role of management accounting information in enhancing organizational performance: A review of contemporary literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(2), 45-67.

Abubakar, A. M., Ilkan, M., Al-Tal, R. M., & Lasisi, T. T. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organizational performance. *Journal of Strategy and Management*.

Alcarva, P. (2017). *O financiamento bancário de PME: A realidade portuguesa* (Dissertação de mestrado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Repositório ISCTE-IUL.

Almeida, F., & Wasim, J. (2023). Eco-innovation and sustainable business performance: Perspectives of SMEs in Portugal and the UK. *Society and Business Review*, 18(1), 28-50.
https://pure.hw.ac.uk/ws/portalfiles/portal/54580513/Eco_Inno.PDF

Anshari, M., & Almunawar, M. N. (2022). Adopting open innovation for SMEs and industrial revolution 4.0. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 13(2), 405-427.
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0061>

Balagobei, S. (2020). Accounting practices and organizational performance: Evidence from small and medium scale enterprises in Sri Lanka. *Indian Journal of Finance and Banking*, 4(1), 69–75. <https://doi.org/10.46281/ijfb.v4i1.526>

Bianchini, M., & Michalkova, V. (2019). Data analytics in SMEs: Trends and policies (No. 15, OECD SME and Entrepreneurship Papers). *OECD Publishing*.
<https://doi.org/10.1787/1de6c6a7-en>

Brandy, S. (2023). Overcoming challenges and unlocking the potential: Empowering small and medium enterprises (SMEs) with data analytics solutions. *International Journal of Information Technology and Computer Science Applications (IJITCSA)*, 1(3), 150-160.

Callado, A., Almeida, M., & Callado, A. (2005). *Gestão de custos em micros, PME: Um perfil dos artigos publicados no Congresso Brasileiro de Custos*. In IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, SC, Brasil.

Carraher, S. M., Silva, J. A., & Oliveira, R. T. (2022). The role of leadership in small business growth: An empirical study. *Journal of Business Research*, 136, 323-331.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.022>

Correia, L., & Ribeiro, M. J. (2023). Macroeconomics and the construction sector: Evidence from Portugal. *Athens Journal of Business & Economics*, 9(1), 9-26. <https://www.athensjournals.gr/reviews/2021-4325-AJBE-ECO.pdf>

Couto, T. Q., & Vieira, E. S. (2017). O efeito da crise financeira na estrutura de capital das PME portuguesas. *Estudos do ISCA*, (16).

Côrte-Real, N., Ruivo, P., Oliveira, T., & Popovič, A. (2020). Unlocking the drivers of big data analytics value in firms. *Journal of Business Research*, 106, 162-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Czerwonka, L., & Jaworski, J. (2021). Capital structure determinants of small and medium-sized enterprises: Evidence from Central and Eastern Europe. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(2), 277-297. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2020-0326>

Deloitte. (2021). *The future of the chief sustainability officer*. Deloitte Insights.

Dlamini, B. (2022). Fatores que influenciam o uso de práticas de contabilidade gerencial entre PME de economias emergentes: Um caso do Zimbábue. *Revista de Contabilidade e Administração*, 12(2). <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JAM/article/view/1657>

Doe, J., & Gartner. (2020). *Data and analytics strategies primer for 2020*. Gartner Research. <https://www.gartner.com/en/documents/12345678/data-and-analytics-strategies-primer-for-2020>

Dremel, C., Herterich, M. M., Wulf, J., & Vom Brocke, J. (2021). Actualizing big data analytics affordances: A revelatory case study. *Information & Management*, 58(1), 103412. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103412>

Dutta, D., & Bose, I. (2015), The case of Ramco Cements Limited. *International Journal of Production Economics*, 165, 293-306. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.032>

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2021). The role of ESG in sustainable business models. *Harvard Business Review*, 99(3), 42-49. <https://hbr.org/2021/05/the-role-of-esg-in-sustainable-business-models>

ECO - Economia Online. (2019, 25 de julho). *Um terço das empresas nacionais estão no norte. 87% são microempresas.* Recuperado de: <https://eco.sapo.pt/2019/07/25/um-terco-das-empresas-nacionais-estao-no-norte-87-sao-microempresas/>

Ernst & Young. (2020). *Sustainable business practices for the small business: A roadmap to sustainable development goals.* Ernst & Young.

Fabrizio, C. M., Kaczam, F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Silva, W. V., & da Veiga, C. P. (2022). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, 16(3), 617-648. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-021-00459-8>

Feil, A., & Haberkamp, A. (2020). Analysis of importance level and the variables in the use of management tools in micro and small enterprises. *Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)*, 14(3), 120-133. ISSN: 982.2537.

Flores, I. D. B. D. M. M. (2023). *Determinantes da estrutura de capital do setor imobiliário em Portugal* (Dissertação de mestrado). Universidade do Algarve. <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/19593>

Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: da conceção à realização.* Lusociência

Gabinete de Estratégia e Estudos. (2023). *Estatísticas Setoriais 2023.*

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2014). *Managerial accounting* (15th ed.). McGraw-Hill Education.

Gomes, J., Zouain, D., & Souza, F. (2022). Estratégia de internacionalização de PME: Análise bibliométrica das produções científicas nacionais e internacionais dos últimos dez anos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(4), 2533-2558

Gonçalves, T. A. S. (2009). *O controlo de gestão nas PME portuguesas: uma abordagem contingencial* (Dissertação de mestrado). <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/2946>

Harris, R. (2012). *Introduction to decision making.* <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>

Iampei. (2023). *Relatório Anual de Atividades das PME.* Recuperado de <https://www.iapmei.pt>

Iampeí. (2017). *Definição PME.* <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVI%C3%87OS/QualificacaoCertificacao/Certificacao-PME/Documentos-CPME/Definicao-PME.aspx>

Informa D&B. (2023). *Dinâmica do tecido empresarial 2023.* https://blog.informadb.pt/wp-content/uploads/2023/01/20230124_InformaDB_-_DinamicaTE.pdf

Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas das empresas 2023.* Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. Disponível em www.ine.pt

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2021). The impact of corporate social responsibility on investment and performance. *Harvard Business School Working Paper Series.*

KPMG Advisory. (2020). *ESG: A critical component of sustainable business strategy.* KPMG International.

KPMG Global Sustainability Services. (2020). *Unlocking the value of ESG reporting.* KPMG International.

KPMG International. (2020). *The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020.* KPMG International.

La Valle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 21-32.

Leone, R. J. G., & Guerra, N. M. D. C. P. (2011). PME: Contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. *RAUnPISSN*, 4(1), 67-83.

Lycett, M. (2013). Datafication: Making sense of (big) data in a complex world. *European Journal of Information Systems*, 22(4), 381-386. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.10>

Matt, D. T., & Rauch, E. (2020). SME 4.0: The role of small-and medium-sized enterprises in the digital transformation. *Industry 4.0 for SMEs: Challenges, opportunities and requirements*, 3-36. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-25425-4_1.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.

McKinsey & Company. (2022). The state of data analytics in small and medium enterprises. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/technology-and-digital/the-state-of-data-analytics-in-small-and-medium-enterprises>

Mendoza, C. P., & Campos, M. (2020). Administración de costos en las pymes de transformación en la región Laja Bajío de México. *Signs, Management Systems Research*, 13(1). Bajío de México: México.

Mohammed, M. M. (2022). Importance of Accounting Information in Management Decision-Making Process. *Journal of Studies in Science and Engineering*, 2(2), 44-58. <https://doi.org/10.53898/josse2022224>

Monteiro, A. (2021). The role of accounting information in decision-making and economic performance: The Portuguese accountants' perspective. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(1), 30.

Monteiro, P. M. R. I. (2009). *A implementação de CRM nas PME: Um estudo de caso múltiplo em empresas portuguesas* (Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa).

Mortazavi, S. H., Hakimnia, M., & Karami, F. (2018). Challenges in implementing analytical centers for decision making in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 35(2), 18. http://www.researchgate.net/publication/359662655_Data_Analytics_in_Small_and_Medium_Enterprises_SME_A_Systematic_Review_and_Future_Research_Directions

Mosbah, A., Ali, M. A. M., & Tahir, N. M. (2023). Empowering small and medium enterprises with data analytics for enhanced competitiveness. In *2023 IEEE 13th International Conference on Control System, Computing and Engineering (ICCSCE)* (pp. 338-342). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICCSCE58721.2023.10237151>

Muritala, T. A., Awolaja, A. M., & Bako, Y. A. (2012). Impact of small and medium enterprises on economic growth and development. *American Journal of Business and Management*, 1(1), 18–22.

Nicola, P. (2008). Como construir uma boa questão de investigação. In E. Silva (Coord.), *Investigação passo a passo: perguntas e respostas para a investigação clínica*. APMCG.

Oliveira, A. P. G. D. (2015). *O impacto da adoção das métricas de satisfação dos clientes no desempenho das PME portuguesas* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão). <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11450/1/DM-APGO-2015.pdf>

Paulo, L. M. G. (2016). *A internacionalização das PME portuguesas* (Tese de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra). Coimbra, Portugal.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Raufflet, E., Cruz, L. B., & Bres, L. (2022). Barriers to the adoption of sustainable practices in SMEs: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(3), 1152. <https://doi.org/10.3390/su14031152>

Rehman, A., Khan, A. Q., & Bilal, M. (2021). The role of accounting information in enhancing organizational performance: A literature review. *International Journal of Accounting Research*, 8(1), 1-15.

Rounaghi, M. M., & Basafa, S. (2023). Implementation of strategic cost management in manufacturing companies: Overcoming costs stickiness and increasing corporate sustainability. *Future Business Journal*, 9, Article 56.

Santos, J., Pires, A. e Fernandes, P. (2018), The importance to financial information in the decision-making process in company's family structure. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-23.

Schwab, K. (2021). *The great reset*. World Economic Forum.

Sharma, B., & Gadenne, D. (2002). An inter-industry comparison of quality management practices and performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(6), 394–404. <https://doi.org/10.1108/09604520210451876>

Silva, A. I. G. (2019). *Internacionalização de PME: Estudo de caso* (Tese de mestrado, Instituto Superior de Gestão, ISG). Lisboa, Portugal.

Stofeel, J. (2007). A importância do controle de custos nas pequenas empresas: Um estudo aplicado a pequenas fábricas de confecções. Apresentado no *XIV Congresso Brasileiro de Custos*.

Sullivan, R., & Mackenzie, C. (Eds.). (2022). *Responsible investment: Guide to ESG data and analytics*. Routledge.

Threlfall, R. (2020). *Sustainable finance: The time is now*. KPMG International.

Varejão, J. C. D. S. (2013). *Internacionalização de PME em Portugal: Abordagem programada vs. abordagem não programada* (Tese de doutorado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1808>

Vitez, O. (2014). The Advantages of Management Accounting. <http://smallbusiness.chron.com/advantages-management-accounting-3983.html>

Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2015). Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 165, 234-246. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.034>

Zanin, A., Magro, C., & Mazzioni, S. (2019). Características organizacionais e a utilização da gestão de custos no processo decisório. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 18, 1-19