



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

**VERA SUSANA
NUNES
AMARANTE
RIBEIRO**

A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO NO SUCESSO DAS PME.

**Estudo de caso de uma PME no setor da distribuição de
peças auto em Portugal: ABCAUTO - *AUTOMOTIVE
DISTRIBUTION AFTERMARKET, SA***

Dissertação submetida como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Ciências Empresariais no ramo
de gestão de PME.

ORIENTADOR

Professor Doutor Henrique Reis

Outubro – 2024

VERA
SUSANA
NUNES
AMARANTE
RIBEIRO

**A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE
CONTROLO DE GESTÃO NO SUCESSO DAS
PME.**

**Estudo de caso de uma PME no setor da distribuição de
peças auto em Portugal: ABCAUTO - *AUTOMOTIVE
DISTRIBUTION AFTERMARKET, SA***

JÚRI

Presidente: Prof.(a) Dr.(a) Sandrina Berthault Moreira, IPS/ESCE

Orientador: Prof. Dr. Henrique Manuel Pimentel Reis, IPS/ESCE

Vogal: Prof.(a) Dr.(a) Susana Maria Teixeira da Silva, IPS/ESCE

OUTUBRO – 2024

Agradecimentos

Esta dissertação não seria possível sem o apoio de vários conjuntos de pessoas que contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho e, a cada uma delas, quero deixar a minha palavra de agradecimento.

O meu profundo agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Henrique Reis, pela disponibilidade, sabedoria e orientação que sempre me proporcionou, elevando o meu trabalho a um nível superior, permitindo-me também crescer como pesquisadora e profissional.

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão ao corpo docente do mestrado de ciências empresariais da ESCE, pela partilha do seu conhecimento e experiência, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Quero também agradecer a todos os colegas do mestrado que comigo trabalharam e colaboraram, pela partilha de experiências e preocupações, pelo companheirismo, por me inspirarem e motivarem a continuar, especialmente, nos momentos críticos deste processo.

Agradecer também à empresa ABCAUTO por permitir o estudo em contexto prático dos sistemas de controlo de gestão, imprescindível para a execução deste trabalho. Pela disponibilidade, tanto por parte dos colaboradores, como em particular do presidente executivo (nome omitido por razões de confidencialidade), pela sua incrível partilha de experiência e conhecimento que enriqueceu muito positivamente para o alargamento dos meus conhecimentos nesta matéria e permitiu concluir este trabalho com sucesso.

A minha profunda gratidão à empresa onde trabalho, pela compreensão, incentivo e apoio para a prossecução dos meus estudos, pelas oportunidades de crescimento que me têm sido proporcionadas.

Aos meus pais, por me educarem com valores e integridade que fazem de mim a pessoa que sou hoje. Pelo apoio em todas as aventuras que levei a cabo na minha vida, e esta não foi exceção. Pelo seu carinho e amor.

Ao meu irmão, que partiu cedo demais mas que se aqui estivesse, estaria orgulhoso.

Por fim, mas não menos importante, estou profundamente agradecida à minha família, em especial ao meu marido Ricardo, e aos meus filhos Afonso e Beatriz, pelo seu amor incondicional, pela motivação, que me deram força e energia para superar os momentos difíceis e continuar a valorizar os bons momentos.

A todos, o meu mais sincero agradecimento.

« (...) não se gere o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gere.»

William Edwards Deming, 1950

Resumo

Os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) nas Pequenas e Médias Empresas (PME), é um tema que tem ganho particular interesse no mundo académico atendendo a proporção de PME no mundo, especialmente no tecido empresarial português. Os estudos disponíveis sobre a aplicação destes sistemas em PME, são insuficientes e inconclusivos. O problema em observar esses fenómenos advém da dificuldade desses estudos serem provenientes de um grande volume de pesquisa analítica, com poucas evidências empíricas.

No contexto económico turbulento em que se vive hoje, as PME têm de superar diversos desafios para se manterem competitivas. Desta forma, eleva-se a pertinência de entender a importância dos SCG no seu sucesso, formulando assim a pergunta de partida da presente dissertação.

Com esta finalidade, este trabalho foi consubstanciado pela exploração da literatura existente sobre o tema e com o estudo de caso em contexto prático, numa PME portuguesa do setor da distribuição de peças para automóvel.

O estado de arte sobre este tema é reduzido mas realça a importância da existência de SCG nas empresas, não só para garantir o acompanhamento do desempenho do negócio, mas também como controlo de orientação de comportamento dos colaboradores.

Para um enquadramento mais eficaz, fez-se uma análise exaustiva dos diversos modelos de controlo de gestão, e a sua aplicabilidade no contexto da PME.

No estudo de caso, fez-se um levantamento do SCG em prática e procedeu-se à comparação com os diferentes modelos estudados.

Pretendeu-se assim compreender, a oportunidade de desenhar e implementar sistemas de controlo de gestão eficazes em PME e como esses podem ser alavancas de sucesso da organização.

Em conclusão, o estudo revelou que a implementação dos SCG é influenciada por fatores como dimensão organizacional, recursos disponíveis e proximidade da gestão às operações, constatando-se ainda que, apesar das limitações de recursos, o modelo aplicado é semelhante ao Execution Premium, de Kaplan, alinhando operações e estratégia para monitorizar o desempenho e ajustar ações em tempo oportuno.

Ficou demonstrado que um SCG bem ajustado às necessidades das PME são alavancas cruciais para a inovação, competitividade e sucesso empresarial, oferecendo evidências empíricas e enriquecendo a literatura existente.

Palavras-Chave: controlo de gestão, avaliação de desempenho, fatores de sucesso, PME portuguesas

Abstract

Management Control Systems (MCS) in Small and Medium Enterprises (SME) have gained significant academic interest due to the prevalence of SME worldwide, particularly within the Portuguese business landscape. However, available studies on the application of these systems in SME are insufficient and inconclusive. The challenge in observing these phenomena stems from the predominance of analytical research with limited empirical evidence.

In today's turbulent economic context, SME must overcome various challenges to remain competitive. Thus, understanding the importance of MCS in their success becomes highly relevant, shaping the central question of this dissertation.

To this end, this work explored the existing literature on the topic and a practical case study conducted in a Portuguese SME operating in the automotive parts distribution sector.

The state of the art on this topic is limited but highlights the importance of MCS in companies, not only to monitor business performance but also to guide employee behavior. For a more effective framework, an exhaustive analysis of various management control models and their applicability to SME was conducted.

The case study involved assessing the existing MCS and comparing it with the studied models. The aim was to understand the opportunity to design and implement effective MCS in SME and how these can act as levers for organizational success.

In conclusion, the study revealed that the implementation of MCS is influenced by factors such as organizational size, available resources, and the proximity of management to operations. It was also observed that, despite resource limitations, the applied model closely resembles Kaplan's Execution Premium, aligning operations and strategy to monitor performance and make timely adjustments.

It was demonstrated that a well-adapted MCS is a crucial lever for innovation, competitiveness, and business success in SME, providing empirical evidence and enriching the existing literature.

Keywords: management control, performance, success factor on Portuguese SME

ÍNDICE

Agradecimentos	III
Resumo.....	V
Abstract.....	VI
Lista siglas e abreviaturas	X
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do tema	1
1.2. Motivação do estudo e proposta de questão de investigação	1
1.3. Objetivo geral e objetivos específicos	2
1.4. Estrutura da dissertação	2
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1. O controlo de gestão (funções e princípios)	7
1.1. Processo tradicional de controlo	9
1.2. Métodos tradicionais de controlo	10
1.2.1. Sistemas de controlo por diagnóstico	10
2. Evolução histórica dos modelos de CG.....	10
2.1. Modelo de controlo de gestão de Anthony.....	11
2.2. Modelo integrado de controlo de gestão de Flamholtz, Das e Tsui	12
2.3. Modelo de Simons, níveis de controlo	13
2.4. Modelo de Kaplan e Norton – o Execution premium	15
2.5. Modelo de Merchant and Van der Stede.....	17
3. Os sistemas de controlo de gestão	18
4. Instrumentos do Controlo de Gestão	19
4.1. Os Instrumentos de Pilotagem.....	19
4.1.1. Plano Operacional	20
4.1.2. Orçamento Operacional e Controlo Orçamental	20
4.1.3. <i>Tableau de Board</i> ou <i>Dashboard</i>	20
4.1.4. Balanced Scorecard	21
4.1.5. <i>Power BI</i>	22
4.2. Instrumentos de orientação do comportamento	23
4.2.1. Organização por centros de responsabilidade	24
4.2.2. Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade.....	24
4.2.3. Preços de Transferência Interna.....	24
4.3. Os Instrumentos de Diálogo – “Rituais de gestão”	24
5. Desafios na implementação de sistemas de controlo de gestão nas PME	25

6. Benefícios dos sistemas de controlo de gestão.....	26
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA.....	28
1. Objetivos do estudo.....	28
2. Metodologia de investigação	28
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO.....	33
Conceito PME	33
1. PME em Portugal.....	33
2. A importância das PME na EU, em particular a indústria automóvel.....	34
2.1. PME em Portugal no setor da distribuição por grosso de peças de automóvel	34
2.1.1. Enquadramento económico	34
2.1.2. O setor automóvel em Portugal	35
2.1.3. Tendências e perspetivas do futuro do setor	37
3. A empresa ABCAUTO.....	38
3.1. Descrição, caracterização e evolução histórica	38
3.2. Estrutura da empresa	40
3.3. Breve análise da evolução económica e financeira.....	43
4. O Controlo de Gestão na empresa ABCAUTO.....	48
4.1. Ciclo de planeamento e controlo de gestão	48
4.2. Controlo da execução orçamental	49
4.3. Os sistemas de controlo de gestão implementados	50
4.3.1. Avaliação de desempenho individual	50
4.3.2. Sistema de controlo por diagnóstico	50
4.4. Fatores que influenciam a tomada de decisão de acordo com o gestor.....	53
4.5. Comparação de modelos.....	53
4.6. Problemas identificados e recomendações.....	55
Conclusão	59
Limitações do estudo	60
Investigação futura	61
Bibliografia	62
Glossário.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do sistema de controlo.....	8
Figura 2 - As funções da gestão.....	9
Figura 3 - <i>Controlling Business Strategy: Key Variables to be analyzed</i>	14
Figura 4 - Convergência e não convergência de múltiplas fontes de evidência.....	30
Figura 5 - Organograma da empresa ABCAUTO.....	42
Figura 6 - Quadros do setor CAE 45310 ano de 2022.....	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstração de resultados por naturezas da empresa ABCAUTO entre 2019 e 2023.....	43
Tabela 2 - Evolução do volume de negócios da ABCAUTO entre 2019 e 2023.....	44
Tabela 3 - Rácios financeiros ABCAUTO de 2019 a 2023.....	45
Tabela 4 - Rácios de Rendibilidade ABCAUTO de 2019 a 2023.....	46

LISTA SIGLAS E ABREVIATURAS

ACAP- Associação Automóvel de Portugal

AI - Artificial Intelligence

AF – Autonomia Financeira

ANECRA - Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel

APA - American Psychological Association

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

BA - Business Analytics

BD - Base de dados

BCE - Banco Central Europeu

BI - Business Intelligence

BP - Banco de Portugal

BPM - Business Process Management

BSC - Balanced ScoreCard

CAE - Código de Atividade Económica

CEO - Chief Executive Officer

CFO - Chief Financial Officer

CG - Controlo de gestão

CP - Capital Próprio

CPM - Corporate Performance Management

COVID-19 - Corona Virus Disease 2019

DW - Data Warehouse

DGAE - Direção-Geral das Atividades Económicas

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DPAI - Divisão do Pós-venda Automóvel Independente

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais

EU - European Commission

ERP - Enterprise Resource Planning

FIGIEFA - International Federation of Automotive Aftermarket distributors

GEE - Gases de efeito de estufa

IA - Inteligência Artificial

I&D - Investigação e Desenvolvimento

I4.0 - Indústria 4.0

IPS - Instituto Politécnico de Setúbal

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão
ISO - International Organization for Standardization
KPI - Key Performance Indicator
LG - Liquidez Geral
LR - Liquidez Reduzida
NCRF - Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro
NDB - Network DataBase
NFBS - Non Financial Business Sector
NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais (para fins estatísticos)
ODBC - Open DataBase Connectivity
PBI - Power Business Intelligence
PIB - Prduto Interno Bruto
PME - Pequenas e Médias Empresas
PTI - Preço de Transferência Interna
PN - Plano de negócios
PP - Pontos percentuais
PwC - Price Watter House Coopers
RCP - Rendibilidade dos capitais próprios
RH - Recursos Humanos
ROA - Rendibilidade
REF - Relatório de Estabilidade Financeira
SA - Sociedade Anónima
SAP - Systems, Applications and Products in data Processing
SBE - SME Business Act
SI - Sistema de informação
SCG - Sistema de Controlo de Gestão
SME - Small and Medium Enterprises
SMART - Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SSD - Sistemas de Suporte à Decisão
TDB - Tableau de Bord
TI - Tecnologias de Informação
TIC - Tecnologias de informação e comunicação
UE - União Europeia
UN - Unidade de negócio
VAB - Valor Acrescentado Bruto

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

VN - Volume de negócios

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do tema

Numa sociedade em constante mudança, a crescente globalização da economia, o avanço tecnológico, e o rápido desenvolvimento contribuem, sem dúvida, para um aumento da incerteza (World Economic Forum [WEF], 2022). Cabe às organizações terem capacidade de analisar o seu meio envolvente, entender as suas fragilidades, bem como as suas forças, para conseguirem converter as ameaças e as oportunidades do mercado em vantagens competitivas para o seu negócio (Porter, 1985), fazendo uso dos SCG para avaliar o seu desempenho e tomar decisões eficazes em tempo útil.

Dados da Pordata, Estatísticas sobre Portugal e a Europa, (Pordata, 2023) referentes ao ano de 2022, indicam a existência de 1.452.225 PME em Portugal, correspondentes a 99,9% do tecido empresarial português, das quais, de acordo com os quadros do setor do Banco de Portugal, 884 empresas encontravam-se registadas no Código de Atividade Económica (CAE) 45310 R3, comércio por grosso de peças e acessórios para veículos automóveis. Setor onde se insere a empresa do estudo de caso.

As PME caracterizam-se, de um modo geral, por uma suscetibilidade intrínseca, consequente da carência de recursos, sejam eles humanos ou financeiros, que condicionam a sua capacidade de resposta, tanto no âmbito competitivo como de crescimento (Pessoa & Estrela, 2021).

Neste cenário, a presente investigação procura compreender “a importância dos SCG no sucesso das PME”, através de um estudo de caso a uma PME do setor da distribuição de peças e acessórios para veículos automóveis.

A empresa em estudo, acresce valor ao conceito de serviço de distribuição de peças automóvel. O seu negócio central é a distribuição de peças e acessórios automóvel ao retalho, além de oferecer uma gama serviços de suporte *B2B*, incluindo: academia de formação acreditada pela DGERT, suporte técnico às oficinas, plataformas de compras online, ferramentas de *geomarketing*, assessoria de gestão, entre outros serviços. A empresa possui marcas próprias de peças e uma rede de oficinas. Já foi agraciada com vários prémios de inovação pela ACAP e, nos últimos 5 anos, observou-se um crescimento do volume de negócios de 600 mil euros para 5 milhões de euros, configurando-se, portanto, um fenómeno de interesse para estudo.

1.2. Motivação do estudo e proposta de questão de investigação

A investigação das práticas de SCG revela-se pertinente (Malmi, 2008; Orozco, 2016), especialmente no contexto das PME para determinar os motivos, os métodos, e os fatores

que influenciam o seu sucesso. Segundo Franco e Ferreira (2021), a revisão de literatura existente sobre PME é insuficiente e não reúne consenso comum sobre quais são os fatores determinantes para o sucesso das empresas, afirmando que há estudos que abordam diferentes tipos de fatores (Orozco, 2016).

A importância dos SCG em PME como fator de sucesso é um tema que me apaixona em virtude da minha experiência profissional, do meu interesse pessoal pelos desafios da gestão e pela oportunidade de desenvolvimento que este trabalho representa para mim. Esta investigação não só proporcionou uma compreensão prática sobre o que são SCG e a sua aplicação, como também evidenciou a sua importância para o negócio. Adicionalmente, permitiu-me adquirir uma visão abrangente da dinâmica e dos desafios empresariais quotidianos. Desde a formulação dos objetivos estratégicos até à operação de um negócio intrinsecamente complexo, exige-se um bom conhecimento de gestão para obter as informações necessárias para a tomada de decisões eficazes e oportunas, e conduzir o negócio ao sucesso.

1.3. Objetivo geral e objetivos específicos

Este estudo teve como objetivo analisar a relevância dos SCG no contexto organizacional, investigando como estes contribuem para a avaliação do desempenho e conduzem ao sucesso empresarial. Para alcançar esses objetivos, foi necessário realizar um diagnóstico utilizando uma metodologia qualitativa e quantitativa. Os objetivos específicos deste estudo incluíram:

- Identificar os SCG atualmente em prática na organização;
- Avaliar a sua eficácia no sucesso da empresa;
- Sugestão de melhorias.

Aspiro que este trabalho seja útil para o enriquecimento do conhecimento na área da gestão de PME, sobretudo no que concerne ao estudo das práticas de SCG. Há um crescente interesse em estudos sobre a relação entre o uso dos SCG e o desempenho das empresas (Duréndez et al., 2016). Além disso, almejo que esta pesquisa tenha utilidade para gestores de PME, designadamente na tomada de decisões e no aprimoramento do desempenho organizacional.

1.4. Estrutura da dissertação

Este trabalho está organizado em três capítulos. No primeiro capítulo dedicado à revisão da literatura, foi realizada uma pesquisa exaustiva de informações sobre os conceitos de CG, as suas características, a sua aplicabilidade, os principais modelos e instrumentos, bem como a sua viabilidade em PME portuguesas. O segundo capítulo é focado na descrição da

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

metodologia aplicada, os objetivos preconizados, os instrumentos utilizados e as pesquisas conduzidas. O terceiro capítulo centra-se no desenvolvimento do estudo de caso, a recolha de dados, a análise e, por fim, a discussão dos resultados.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

A globalização, a eliminação de barreiras comerciais e a formação de redes globais de negócio, criaram novas oportunidades mas também impuseram desafios significativos às PME (Orozco, 2016; Franco & Ferreira, 2021). Este cenário económico resulta numa maior competitividade no mercado internacional, exigindo das PME uma adaptação rápida às mudanças tecnológicas, regulatórias e de mercado, além de enfrentarem a pressão por inovação contínua e eficiência operacional para sobreviver e prosperar (Pessoa & Estrela, 2021).

O complexo dinamismo dos mercados, aliado ao desenvolvimento tecnológico exponencial, não só transformaram a vida quotidiana dos indivíduos, mas também exerceram um impacto assinalável na vida das empresas (Pessoa & Estrela, 2021). Isso obriga as organizações a adquirirem conhecimento crítico para o seu sucesso, tornando os SCG indispensáveis para o processo de tomada de decisão e obtenção de vantagem competitiva (Ittner & Larcker, 2003; Stonkutè, 2015; Duréndez et al, 2016).

A luta pela sobrevivência é exacerbada por um ambiente económico marcado por intensa competição com economias emergentes e pelas dificuldades no acesso a financiamento. Isso leva as PME a depender fortemente da sua capacidade de competir, gerar lucros e atender à procura dos mercados. Para sobreviverem, é imperativo que aprimorem o seu desempenho por meio da adoção de modelos e abordagens estratégicas de gestão de desempenho como o *Balanced ScoreCard*, que integra informação financeira e não financeira. O modelo, concebido por Kaplan e Norton em meados de 1990, foi criado inicialmente para grandes empresas, muito embora as PME possuam características distintas que frequentemente dificultam a sua aplicação (Bianchi et al., 2015). Já em 1993, Michael Jensen, advertia na *American Finance Association* que «fazer os sistemas de controlo interno das organizações funcionarem é o maior desafio enfrentado por economistas e estudiosos da gestão nos anos 1990».

A transformação ocorre continuamente e não só apenas se apresentam soluções cada vez mais criativas, mas também se desenvolvem softwares cada vez mais eficientes na análise e tratamento de dados para empresas, as quais devem refletir a sua utilidade enquanto vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Pessoa & Estrela, 2021). Um dos desafios contemporâneos para as PME, na era digital, é o uso dessas tecnologias para criar ecossistemas de controlo e tratamento da informação (Han & Trimi, 2021). A maturidade ou falta dela, tanto em termos de recursos humanos, quanto de conhecimento tecnológico, juntamente com a própria dimensão das empresas, muitas vezes impede a aplicação eficaz dessas ferramentas tecnológicas (Davilla, 2000), o que impacta significativamente a forma como essas empresas se relacionam com o contexto (Franco e Ferreira, 2021; Curado, 2022).

A adoção de uma grande quantidade de indicadores pode resultar numa gestão de desempenho desfocada, ambígua, com informações conflitantes, desviando a atenção dos gestores dos fatores que efetivamente impactam o desenvolvimento sustentável da organização (Bianchi et al., 2015). Por conseguinte, recomenda-se que as PME adotem uma abordagem seletiva na escolha dos modelos de CG, priorizando os fatores críticos de sucesso ao invés de uma quantidade excessiva de indicadores (Simons, 1995a). Esta abordagem seletiva permitirá uma gestão mais focada e prática, garantindo que os recursos limitados das PME sejam conduzidos para as áreas que proporcionam o maior impacto no crescimento e sustentabilidade a longo prazo.

O planeamento financeiro, o controlo de custos, as previsões económicas e financeiras constituem ferramentas imprescindíveis em qualquer organização independentemente da sua dimensão (Duréndez et al., 2016). Contudo, muitas PME carecem de sistemas de gestão (SG) que lhes permitam aceder a informações básicas, tais como: estatísticas de compras, encomendas, controlo de *stocks*, e sistemas de informação. Em contraste, essa informação frequentemente reside na experiência tácita dos colaboradores. Essa dependência da experiência individual dos colaboradores pode levar a inconsistências e lacunas na gestão da informação, impactando negativamente a tomada de decisões estratégicas. A ausência de sistemas integrados de gestão dificulta a capacidade das PME de monitorar eficientemente o seu desempenho operacional e financeiro, comprometendo sua competitividade e resiliência no mercado. Portanto, a implementação de ferramentas e sistemas de gestão eficazes é vital para que as PME possam obter uma visão holística do seu negócio, facilitando uma tomada de decisão mais informada e estratégica (Magd & Karyamsetty, 2020).

Catañeda (2012) destaca que muitos gestores de PME consideram que as técnicas empregues por grandes empresas estão além do seu alcance. Creem ser necessário possuir formação académica em gestão e dispor de tempo e recursos que frequentemente não possuem. Já Jordan et al. (2021), observam que o CG é muitas vezes percebido pelas organizações como um mecanismo de «(...) “policiamento” e “burocratização” da gestão (...)», conotações que surgem não pelo processo em si, mas pela forma como esse controlo é implementado na empresa.

É imperativo alinhar os instrumentos de gestão à estratégia organizacional, envolvendo todos os membros da organização para influenciar positivamente o comportamento e promover o desenvolvimento da entidade (Jordan et al., 2021). O CG não é apenas um instrumento essencial para o acompanhamento de desempenho, mas também um elemento crucial para a criação de valor (Ittner & Larcker, 2003). Para isso, é necessário que a comunicação desempenhe um papel central, garantindo que os gestores recebam informações de forma oportuna, confiável e relevante (Jordan et al., 2021).

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

Discutir SCG apresenta diversos desafios. Antes de abordar os SCG, propriamente ditos, é essencial distinguir entre Sistemas de Suporte à Decisão (SSD) e SCG, definindo claramente os elementos abrangidos e excluídos de cada um. Os SSD são projetados para fornecer informações em diversos níveis facilitando a tomada de decisões e sendo úteis à supervisão, apesar de não possuírem mecanismo de controlo intrínsecos. Em contraste, os SCG utilizam a informações dentro de uma estrutura sistémica que assegura tanto a qualidade quanto o controlo (Malmi & Brown, 2008).

Compreender a diferença entre esses sistemas é crucial para compreender a funcionalidade e as vantagens de cada um no contexto organizacional. Enquanto os SSD são orientados para a produção de informação que auxilia a tomada de decisões, os SCG são estruturados para integrar esses dados numa abordagem holística, que monitoriza e controla a qualidade, garantindo a eficácia das operações e alcançar os objetivos estratégicos (Malmi & Brown, 2008).

Um desafio significativo nos estudos empíricos sobre este tema reside na avaliação dos efeitos dos diferentes tipos de controlo entre si. A interdependência dos tipos de controlo torna complexo capturar amostras significativas que reflitam de forma adequada as suas relações sistémicas (Malmi e Brown, 2008).

Para investigar a importância dos SCG no sucesso das PME, é imperativo definir o conceito de “sucesso”. Não há uma definição universalmente aceite no contexto empresarial (Franco & Ferreira, 2021), sendo este termo passível a diversas interpretações (Foley, 1989). O sucesso pode ser associado a critérios como lucratividade e crescimento, ou fatores mais subjetivos, como o sentimento de realização. Além disso, esta definição pode variar conforme o ambiente de negócio e o país em que a PME opera (Franco & Ferreira, 2021). Não existe um consenso sobre quais os fatores que determinam o sucesso das PME (Franco & Ferreira, 2021) e quais contribuem para a melhoria de desempenho (Lo et al., 2016) pois fatores que podem ser considerados determinantes para algumas empresas podem não o ser para outras. De facto, esses fatores têm impactos diferentes dependendo do setor de atividade, da localização (país) e do ambiente em que operam. Alguns autores relacionam o sucesso a indicadores como rentabilidade ou o aumento do volume de negócios (Lampadarios, 2016).

Consequentemente, a investigação em SCG no contexto das PME deve levar em consideração essas variações na definição de sucesso, bem como as diversas condições e ambientes operacionais que podem afetar o desempenho organizacional.

Apesar das múltiplas interpretações, o sucesso empresarial é frequentemente definido como “uma empresa bem-sucedida”, englobando tanto o desempenho organizacional quanto a rentabilidade. Diversos fatores contribuem para essa visão convergente (Franco & Ferreira, 2021).

1. O controlo de gestão (funções e princípios)

Existem diversas conceções de CG, devido à polissemia do termo “gestão”, cujo significado deve ser deduzido a partir do contexto em que é empregue (Borrvalho, 2018). O conceito de gestão tem sido reinterpretado ao longo do tempo (Merchant & Stede, 2012), e há um consenso de que a gestão é responsável por enfrentar os desafios organizacionais contemporâneos, envolvendo administração, governança e liderança (Borrvalho, 2018).

O CG destaca-se no que tange à obtenção de vantagem competitiva, e deve ser visto como uma ferramenta essencial para a sustentabilidade a longo prazo. A informação gerada pelos SCG permite que as organizações interajam com o contexto e com os diversos *stakeholders*. Ferramentas como: relatórios de gestão, *balanced scorecard* e *dashboards*, são fundamentais neste processo (Jordan et al., 2021).

Segundo Merchant e Van der Stede (2012), os estudiosos e docentes de gestão frequentemente dividem a área em funções específicas dentro da cadeia de valor, como desenvolvimento de produtos ou serviços, marketing e vendas, e finanças. Os gestores precisam de diferentes tipos de recursos para cada uma dessas funções, que se enquadram em processos de suporte à gestão. O CG é tipicamente aplicado como um processo de *back-end*, implementado após a definição dos objetivos e a formulação da estratégia e nunca de outra forma.

Acrescentam ainda os autores que, ao se discutir sobre CG refere-se a execução e implementação da estratégia. As empresas que obtêm maiores lucros tendem a se focar na melhoria dos seus SCG ao invés de concentrarem os seus esforços apenas na estratégia. De facto, um estudo da *Fortune* revelou que a falha dos gestores geralmente não se deve a estratégias inadequadas, mas a falhas na execução da estratégia (Merchant & Stede, 2012).

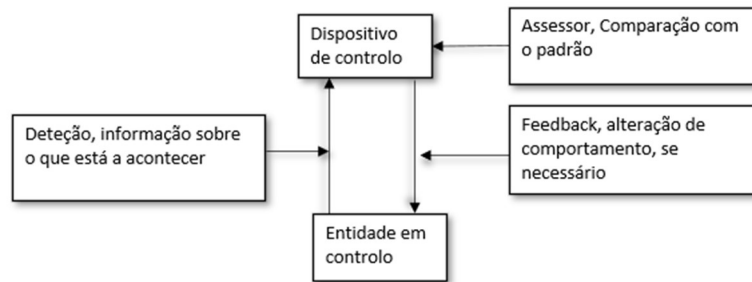
Anthony (1965) comparou o sistema nervoso central do ser humano com a “espinha dorsal” de uma empresa, destacando a função vital do CG dentro de uma estrutura organizacional. Merchant e Van der Stede (2012) compartilham dessa visão, ao afirmarem que a função de CG é crítica para as empresas. Uma falha no sistema de controlo (SC) pode resultar em perdas financeiras, danos na reputação e, em última instância, ameaçar a continuidade da organização, sem mencionar a competitividade. O CG, deve atuar como prevenção de erros. Mas ter mais controlos não garante, necessariamente, um maior controlo. As organizações devem desenhar e estruturar os controlos que sejam mais adequados ao seu negócio, permitindo-lhes evitar erros e monitorizar o desempenho, antecipando-se a efeitos adversos e alcançar melhores resultados (Merchant & Stede, 2012).

Noutra analogia, Anthony e Govindarajan (2007) comparam o SC à condução de um automóvel: pressionar o acelerador a viatura acelera, rodar o volante muda a direção, com o pé no travão o carro pára. A falha de qualquer um destes elementos resulta na perda de controlo, assim funciona nas empresas. Definem que um SC deve conter quatro elementos:

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

o detetor ou sensor, que mede permanentemente o que vai sucedendo; o assessor ou comparador, que identifica as discrepâncias entre o esperado e o alcançado; o feedback ou dispositivo de alerta, que indica se é necessário ajustar comportamentos; e a rede de comunicação que facilita a intercomunicação entre todos estes elementos, enviando e recebendo informações (figura 1).

Figura 1 - Elementos do sistema de controlo



Fonte: Adaptado do livro *Management Control Systems*. Anthony e Govindarajan, (1965). Cap.1, p.3

Assim como um automóvel é controlado pela informação captada pelos nossos olhos (detetor), que é por sua vez enviada ao nosso cérebro (assessor), direcionando os nossos pés para acelerar ou travar (feedback) e os nervos formam o sistema de comunicação que transmite a informação dos olhos para o cérebro e do cérebro para os pés, o SC numa organização deve funcionar como uma rede informações interligada. O CG envolve medir um dado referencial padrão em relação aos dados de um momento específico e não se restringe apenas ao controlo financeiro ou contabilístico. Para existir um referencial, tem que existir um planeamento a partir do qual se constroem referenciais comparativos. Logo, o planeamento tem de ser a base de um SCG, caso contrário, o sistema torna-se limitado. Borralho (2018) acrescenta ainda que aquilo que não é medido representa um custo de oportunidade, ainda que reconheça que nem tudo pode ser medido.

O grande desafio do CG reside em moldar comportamentos dentro da organização para a prossecução dos objetivos estratégicos definidos. Para que tal seja efetivo, é imprescindível que os objetivos sejam coerentes, consistentes (Anthony e Govindarayan, 2007) e transmitidos de forma clara e inequívoca a todos os membros da organização.

Em termos gerais, a eficácia CG deve fundamentar-se em quatro pilares: planeamento, organização, direção e controlo (Anthony, 1965; Reis & Rodrigues, 2014). Esses princípios são cruciais para possibilitar a comparação entre os resultados esperados e os resultados efetivamente obtidos, permitindo a identificação de desvios, a análise das suas causas, e a aplicação de medidas corretivas adequadas.

Figura 2 - As funções da gestão



Fonte: Adaptado do livro *Management*. Bartol & Martin (1998) cap.1 p.6

O CG deve ser um processo contínuo, conduzido pelos gestores de topo, com o objetivo de alcançar os objetivos estratégicos por meio da otimização dos recursos disponíveis e da eficiência operacional. Nesse contexto, o conceito de controlo deve ser entendido como um processo de monitorização e validação contínua, e não meramente como um instrumento de fiscalização (Reis & Rodrigues, 2014).

Ouchi (1979) e Merchant (1998), citados por Pereira (2013), classificam os mecanismos de controlo em três categorias distintas: controlo de ações, controlo pessoal e cultural e, controlo de resultados:

- **Controlo de ações** envolve a segregação de tarefas que delimita a responsabilidade e a autoridade para a execução de determinadas atividades, assegurando que cada função seja desempenhada por indivíduos devidamente capacitados e autorizados;
- **Controlo pessoal e cultural**, foca em assegurar que os colaboradores possuam as competências e habilidades necessárias para a execução eficaz das suas funções;
- **Controlo de resultados** abrange a análise detalhada do planeamento estratégico e do orçamento, permitindo avaliar o desempenho da organização em relação aos objetivos previamente estabelecidos. Este tipo de controlo é fundamental para garantir que as metas financeiras e operacionais sejam alcançadas, facilitando a identificação de desvios e a implementação de ações corretivas.

1.1. Processo tradicional de controlo

O planeamento e as atividades de controlo estão inerentemente interligados (Anthony, 1965). Os autores Reis e Rodrigues (2014) estruturam os processos de controlo em três etapas fundamentais:

- **Definição de padrões, ou referenciais:** esta fase consiste na criação de *benchmarks* por meio de um planeamento cuidadoso que serve como base para medir o desempenho organizacional;
- **Avaliação de desempenho e comparação com os padrões estabelecidos ou referenciais:** nesta etapa, o desempenho real da organização é avaliado e comparado com os referenciais previamente definidos, utilizando-se instrumentos de controlo de gestão para identificar possíveis desvios;
- **Implementação de ações corretivas:** com base nos desvios identificados, são aplicadas ações corretivas para realinhar o desempenho com os padrões desejados, garantindo que a organização se mantenha no caminho certo para alcançar os seus objetivos estratégicos.

1.2. Métodos tradicionais de controlo

1.2.1. Sistemas de controlo por diagnóstico

Este sistema é gerado para garantir que os objetivos estabelecidos sejam realmente alcançados e que quaisquer desvios possam ser adequadamente explicados. O propósito desta abordagem não é sobrecarregar os gestores com a monitorização incessante, mas sim envolvê-los apenas quando variações significativas exijam uma análise mais detalhada. Para tal, é essencial que os relatórios sejam elaborados com exatidão e precisão, evitando manipulações que possam por em causa a integridade do sistema. Embora amplamente utilizado, este método enfrenta desafios, especialmente face a mudanças constantes do ambiente atual, o que dificulta a sustentação dos pressupostos iniciais.

A metodologia subjacente baseia-se num planeamento inicial, onde os objetivos definidos são claramente definidos e posteriormente traduzidos num orçamento. Este orçamento funciona como um subsistema do CG dentro do SCG, atuando como uma ferramenta de controlo que permite a comparação entre os padrões estabelecidos e os resultados obtidos. Tal processo possibilita a identificação de desvios, sejam eles positivos ou negativos, e a subsequente implementação de medidas corretivas necessárias para assegurar o equilíbrio e a eficácia do sistema organizacional (Simons, 1995a).

2. Evolução histórica dos modelos de CG

A evolução histórica dos SCG é uma trajetória fascinante que espelha as transformações nas práticas empresariais e nas teorias organizacionais ao longo dos séculos.

Os primeiros registos contabilísticos relacionados com a gestão de rendimentos datam da antiga Suméria, onde sacerdotes mantinham registos rudimentares (Littleton & Yamey, 1956).

Durante a era pré-industrial, antes do século XIX, os SC eram extremamente básicos, baseados principalmente na supervisão direta e em sistemas de contabilidade simples e manuais (Littleton & Yamey, 1956).

Com o surgimento da revolução industrial do século XIX, o panorama empresarial sofreu uma transformação radical. As empresas começaram a crescer em escala, o que evidenciou a necessidade de desenvolver SC mais sofisticados. Este período marcou a criação dos primeiros departamentos de contabilidade, bem como o uso sistemático de técnicas contabilísticas para monitorizar custos e melhorar a eficiência operacional (Edwards & Walker, 2020).

No início do século XX, a evolução dos SCG foi profundamente influenciada pelas teorias de gestão científica de Frederick Taylor (1914), e pelos princípios de gestão de Henri Fayol (1916), que enfatizavam a eficiência e eficácia operacional. Estas teorias forneceram bases para a implementação de SC mais estruturados e alinhados com os objetivos organizacionais, refletindo a crescente complexidade das operações empresariais na era moderna.

2.1. Modelo de controlo de gestão de Anthony

Robert Anthony é globalmente reconhecido na literatura académica como o pioneiro na formalização do conceito de CG. No seu livro de 1965, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, o autor estabelece o CG como o processo pelo qual os gestores asseguram a utilização eficiente e eficaz dos recursos para alcançar os objetivos da empresa. Embora esta abordagem tenha sido considerada demasiado mecânica e técnica (Van Der Meer-Kooistra e Scapens, 2008; Wickramasinghe e Alawattage, 2007), foi também inovadora no seu tempo, ao encaminhar o CG para as atividades de planeamento e controlo (PC), influenciando profundamente o desenvolvimento subsequente do conceito.

Porém, com os avanços de novos instrumentos e abordagens nos anos seguintes, em particular no campo da qualidade, da gestão estratégica de custos e no estudo da melhoria de processos, a proposta de Anthony foi objeto de críticas severas principalmente na década de 80 (Ittner e Larcker, 2001). As críticas centravam-se na visão excessivamente focada no controlo contabilístico (Simões & Rodrigues, 2014), bem como na separação que Anthony estabelecia entre a gestão estratégica, o CG e a gestão operacional. Abordagem que o autor continuou a defender das edições subsequentes do livro *Management Control Systems* (Anthony et al., 1989). Simons (1990), ao refletir sobre a proposta original de Anthony (1965), salientou que a sua perspetiva era limitada, pois tratava as estratégias como elementos estáticos e via o CG apenas como mecanismo para monitorar a implementação das estratégias, sem considerar a importância do *feedback* contínuo. Otley (1999) também criticou a abordagem de Anthony por negligenciar o planeamento estratégico, assumindo-o como componente imutável no CG, e por desconsiderar indicadores de desempenho não financeiros, que são cruciais para o controlo estratégico abrangente. Estas críticas evidenciam a necessidade de uma visão mais dinâmica e integrada do CG, que incorpore a gestão estratégica e uma avaliação mais holística do desempenho organizacional.

Anthony et al., em 1989 revisitaram o conceito de CG, redefinindo-o como um processo voltado para a motivação e inspiração das pessoas na execução das suas atividades, em alinhamento com os objetivos organizacionais. Além disso, passam a enfatizar a importância de identificar e corrigir fatores externos e internos que possam impactar o desempenho da organização. Nesta nova abordagem, os autores deram maior destaque aos aspetos comportamentais, com foco na motivação dos gestores e na utilização eficiente dos recursos. No entanto, essa transição para uma perspetiva mais orientada para o comportamento humano não foi suficiente para mitigar as críticas direcionadas a Anthony e aos seus colegas, que continuaram a ser acusados de atribuírem importância excessiva aos elementos financeiros, contabilísticos e orçamentais. Apesar de Anthony reconhecer a relevância dos fatores comportamentais no CG, as suas obras continuaram concentradas predominantemente no raciocínio contabilístico, no contexto do PC, oferecendo pouca ou nenhuma atenção às questões psicossociais ou comportamentais (Simões & Rodrigues, 2014). Esta crítica aponta para uma lacuna na abordagem de Anthony, sugerindo a necessidade de uma integração mais equilibrada entre os elementos técnicos e os comportamentais no estudo e aplicação do CG.

2.2. Modelo integrado de controlo de gestão de Flamholtz, Das e Tsui

Durante as décadas de 1980 e 1990, Flamholtz desenvolveu um modelo que se concentra na influência dos colaboradores para alcançar resultados organizacionais. A sua teoria, fundamentada no pressuposto que as pessoas possuem interesses divergentes, defende que os SCG devem ser direcionados para orientar o comportamento dos indivíduos em consonância com os objetivos organizacionais (Flamholtz, 1996a, 1996b; Flamholtz et al., 1985).

No âmbito dos SCG, o modelo integrado proposto por Flamholtz, Das e Tsui (1985) destaca-se por ter uma abordagem holística e interdisciplinar. Este modelo sugere que os sistemas de controlo organizacional devem ser compreendidos como resultado da interação entre os controlos formais e informais, bem como os seus impactos nos processos psicológicos dos indivíduos. Os controlos formais incluem estruturas organizacionais e políticas claramente definidas, como sistemas de avaliação de desempenho e recompensas, enquanto os controlos informais envolvem a cultura organizacional e as normas sociais que influenciam o comportamento dos funcionários.

Essencialmente, o modelo de Flamholtz (1985) propõe que a eficácia organizacional seja fortemente influenciada pela forma como os colaboradores percebem e internalizam esses SC o que, por sua vez, afeta o seu comportamento e o seu desempenho. A interação harmoniosa entre os componentes de controlo formal e informal deve, portanto, ser

cuidadosamente gerida para assegurar que o comportamento dos funcionários esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Este modelo oferece uma orientação valiosa para os líderes organizacionais no desenho de SC que não apenas monitorizam o desempenho, mas também fomentam um ambiente de trabalho motivador, coerente com os valores organizacionais. Além disso, o modelo reconhece a importância de adaptar os SC às mudanças nas condições internas e externas, sublinhando a flexibilidade e a adaptabilidade como elementos críticos para o sucesso organizacional a longo prazo (Flamholtz, 1996a, 1996b; Flamholtz et al., 1985).

2.3. Modelo de Simons, níveis de controlo

Simons (1987, 1990, 1995a, 2000) levou a cabo pesquisas inovadoras que relevaram os SCG como conjuntos de rotinas e procedimentos formalizados, fundamentados em informações que os gestores usam para sustentar ou modificar comportamentos organizacionais. A abordagem de Simons reitera a importância do aspeto comportamental do CG, destacando que este não serve apenas para monitorar, mas também para orientar e direcionar comportamentos (Simons, 1995a, 2000).

Os estudos de Simons expandiram significativamente o entendimento do papel dos SCG introduzindo o conceito das quatro alavancas de controlo: controlo interativo, controlo de diagnóstico, sistema de crenças e sistema de fronteiras. Estas alavancas oferecem uma visão mais holística de como o CG pode ser utilizado para direcionar comportamentos e influenciar mudanças estratégicas.

O núcleo deste sistema de controlo reside no relacionamento da empresa em relação à concorrência, e a eficácia dessas alavancas deve ser analisada e compreendida em conjunto para garantir a implementação bem-sucedida das estratégias.

Simons propõe, portanto, uma perspetiva integrada do CG, na qual as alavancas não sustentam apenas a estratégia existente, mas também possibilitam a adaptação e inovação necessárias num ambiente competitivamente dinâmico.

Cada dimensão ou alavanca de controlo é gerida por diferentes sistemas ou níveis (Figura 3), cada um com implicações distintas para a organização:

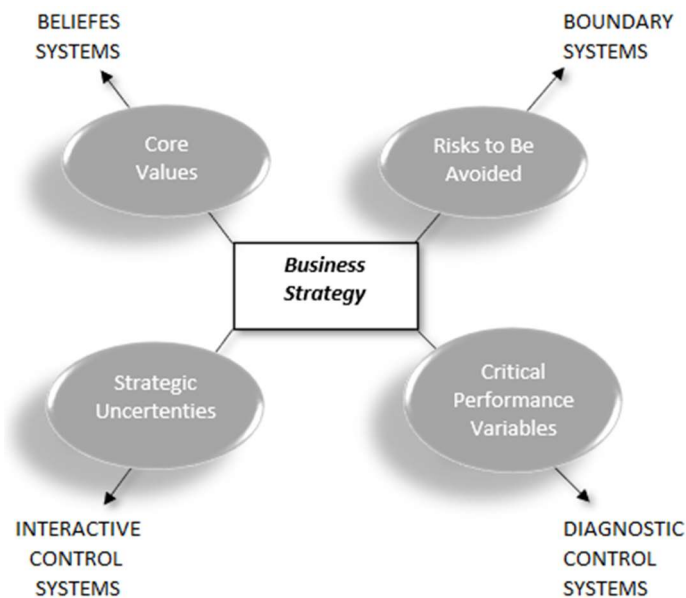
- **Sistemas de Crenças (*Beliefs systems*):** desenhados para inspirar e orientar os funcionários em torno da missão e dos valores fundamentais da organização. São vitais para estabelecer a cultura corporativa e o propósito organizacional, servindo como um meio de comunicação dos ideais e aspirações da empresa. Exemplos incluem declarações de missão, visão, valores corporativos e discursos inspiradores de liderança;
- **Sistemas de limites (*Boundary systems*):** estabelecem regras, normas e limitações dentro das quais os funcionários devem operar. São essenciais para prevenir

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

comportamentos indesejados e gerir riscos. Incluem códigos de conduta, políticas de ética, limites de autoridade e outras diretrizes formais que delimitam claramente as ações aceitáveis e inaceitáveis dentro da organização;

- **Sistemas de Controlo de Diagnóstico (*Diagnostic control systems*):** utilizados para assegurar que os resultados alcançados estejam alinhados com os objetivos estratégicos e metas de desempenho estabelecidas. Funcionam através da monitorização contínua de indicadores chave de desempenho (KPI), relatórios financeiros e outras métricas operacionais. Estes sistemas ajudam a identificar e corrigir desvios ou problemas antes que se tornem críticos, garantindo o cumprimento dos objetivos estratégicos;
- **Sistemas de controlo interativo (*Interactive control systems*):** utilizados para concentrar a atenção da gestão em questões estratégicas emergentes que são críticas para o futuro sucesso da organização. Promovem a comunicação bidirecional e a participação ativa dos gestores e colaboradores em discussões estratégicas, incentivando a inovação e a adaptação. Exemplos incluem reuniões estratégicas, *workshops* e fóruns de discussão, que encorajam o envolvimento ativo e colaborativo em questões que afetam o rumo estratégico da organização.

Figura 3 - Controlling Business Strategy: Key Variables to be analyzed



Fonte: Adaptação do livro *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, pg.7, Simons, R. (1995a)

Simons (1995a), considera que estes quatro mecanismos operam de forma semelhante aos princípios do yin e yang da filosofia chinesa¹, que representam forças opostas cuja interação dinâmica gera energia criativa que molda o mundo. Nesta analogia, os sistemas de crenças e os sistemas de controlo interativo correspondem ao yang, as forças positivas e inspiradoras, simbolizando o sol, o calor e a luz. Estes sistemas são projetados para motivar e orientar os colaboradores. Por outro lado, os sistemas de limites e os sistemas de controlo de diagnóstico representam o Yin, as forças restritivas e conformistas, associadas à escuridão e ao frio. Esses mecanismos são responsáveis por impor restrições e garantir a conformidade com as normas e regras estabelecidas, assegurando que a organização opere dentro de parâmetros definidos.

A interação entre essas forças opostas gera uma tensão dinâmica fundamental para o controlo eficaz da estratégia organizacional. Para equilibrar essas tensões, são utilizados SCG, aplicados seletivamente para assegurar que, as “regras do jogo” dentro da organização, sejam cumpridas. Dessa forma, os gestores podem navegar entre a inspiração e a inovação promovidas pelo Yang e a disciplina e conformidade impostas pelo Yin, garantindo que a estratégia organizacional seja implementada de maneira eficaz e equilibrada.

Este modelo é particularmente valioso para os gestores que procuram equilibrar o controlo operacional com a flexibilidade estratégica. Ao invés de se apoiarem excessivamente num único tipo de SC, o modelo sugere que os gestores devem adotar uma combinação de diferentes sistemas para lidar com as múltiplas facetas da gestão e adaptação organizacional.

Em síntese, a estrutura proposta por Simons oferece uma abordagem abrangente que auxilia os gestores a compreender como diferentes tipos de SC podem ser integrados de forma harmoniosa, de modo a promover tanto a execução estratégica quanto a inovação organizacional. Ao mesmo tempo, este modelo preserva a integridade e a eficiência operacional, permitindo uma gestão que se adapta às complexidades e dinâmicas do ambiente competitivo. Assim, o modelo de Simons, não só facilita a implementação eficaz da estratégia, mas também sustenta a capacidade de inovação, essencial para o sucesso organizacional a longo prazo (Simons, 1995a).

2.4. Modelo de Kaplan - o Execution premium

O modelo "*Execution Premium*" desenvolvido por Robert Kaplan (2008) é concebido para a gestão de desempenho organizacional, com o objetivo de fechar a lacuna entre a formulação estratégica e a sua execução. Este modelo é amplamente reconhecido pela sua eficácia em ajudar as organizações na implementação e gestão eficaz das suas estratégias (Kaplan, 2008).

¹ Filosofia chinesa, yin e yang, o equilíbrio entre as forças positivas e as forças negativas.

Componentes fundamentais do Modelo "Execution Premium":

- **Desenvolvimento da Estratégia:** envolve a formulação da visão, missão e estratégia da organização, utilizando ferramentas como análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) para identificar os objetivos estratégicos de forma clara e estruturada;
- **Tradução da Estratégia:** a estratégia é convertida em termos operacionais por meio de instrumentos como o *balance scorecard* e os mapas estratégicos. Essas ferramentas são essenciais para visualizar e comunicar a estratégia de forma clara e acessível a toda a organização;
- **Alinhamento Organizacional:** este componente assegura que todas as áreas da organização estejam alinhadas com a estratégia delineada. Isso pode implicar o alinhamento de departamentos, unidades de negócios ou até mesmo funcionários individuais com os objetivos estratégicos, garantindo a coesão e a integração em todos os níveis organizacionais;
- **Planeamento e Alocação de Recursos:** envolve o planeamento de operações e iniciativas estratégicas, além da alocação dos recursos necessários para a execução da estratégia. Inclui ainda, a definição de orçamentos e metas de desempenho, assegurando que os recursos estejam devidamente direcionados para suportar as prioridades estratégicas;
- **Observação e Aprendizagem:** observação contínua do desempenho organizacional através de indicadores chave de desempenho (KPI). Permitem a medição do progresso relativamente aos objetivos estratégicos. Além disso, esta fase inclui a análise dos resultados e aprender a partir deles, ajustando conforme necessário para melhorar o desempenho;
- **Testagem e Adaptação da Estratégia:** a estratégia é revista e adaptada com base em *feedback* interno e com as mudanças no ambiente externo. Esta componente é crucial para assegurar a relevância e eficácia da estratégia ao longo do tempo, permitindo que a organização se mantenha competitiva num ambiente em constante mudança.

Este modelo proporciona uma estrutura clara e detalhada para transformar a estratégia em ação, garantindo a monitorização contínua do progresso em direção aos objetivos estratégicos. Ao melhorar a execução da estratégia e assegurar o alinhamento organizacional, o modelo "Execution Premium" também oferece flexibilidade e capacidade de adaptação, permitindo que a organização ajuste rapidamente a sua estratégia e operações com base em condições de mercado e desempenho organizacional (Kaplan, 2008).

2.5. Modelo de Merchant and Van der Stede

Theresa Merchant e Wim Van der Stede (2012) oferecem uma análise detalhada das dimensões práticas e teóricas dos SCG nas organizações, explorando como essas estruturas podem ser usadas para medir, avaliar e incentivar o desempenho dos funcionários de forma a alinhar comportamentos e ações com os objetivos estratégicos da organização. Os autores destacam vários aspetos críticos do CG, incluindo a eficácia dos SC em diferentes contextos organizacionais e culturais, bem como o desenho desses sistemas para garantir que o comportamento dos funcionários esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

O modelo proposto por Merchant e Van Stede baseia-se em princípios fundamentais, considerados essenciais para compreender a estrutura e a função dos SC nas organizações, com foco particular em incentivos. Estes princípios incluem:

- **Alinhamento Estratégico:** assegurar que os SCG estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Isso implica que todos os componentes do SC trabalhem em sinergia para orientar comportamentos e decisões que apoiem a visão e a missão da empresa;
- **Equilíbrio entre Incentivos e Controlos:** equilibrar cuidadosamente incentivos, tanto financeiros quanto não financeiros, com controlos que incluem ações, resultados, e controlos de pessoal. Esse equilíbrio é crucial para motivar os funcionários a alcançar altos níveis de desempenho sem induzir comportamentos anti-éticos ou prejudiciais;
- **Medição e Avaliação de Desempenho:** Implementação de sistemas eficazes de medição de desempenho é central para o modelo. Esses sistemas devem ser justos, transparentes e capazes de fornecer *feedback* oportuno. Os autores enfatizam a importância de desenvolver indicadores-chave de desempenho (KPI) que sejam relevantes, mensuráveis e alinhados com os objetivos estratégicos da organização;
- **Adaptação e Flexibilidade:** reconhecendo que as organizações operam em ambientes dinâmicos, o modelo sublinha a necessidade de ter SC que sejam adaptáveis e flexíveis. Isso permite que as organizações respondam rapidamente a novas oportunidades e desafios, ajustando seus processos e estratégias conforme necessário;
- **Integração de Controlos Formais e Informais:** destacam a importância de integrar controlos formais, como políticas e procedimentos explícitos, com controlos informais, como a cultura organizacional e normas sociais. Essa integração cria um SCG mais robusto e eficaz;
- **Gestão de Riscos:** A identificação, avaliação e gestão de riscos através de controlos internos adequados é outro pilar do modelo. Este enfoque ajuda a proteger os ativos da organização e assegurar a integridade e confiabilidade dos processos financeiros e operacionais.

Em resumo, o modelo proposto por Merchant e Van der Stede fornece uma abordagem holística e estratégica para o controlo de gestão, destacando a necessidade de sistemas de controlo que não só monitoram e avaliam o desempenho, mas também promovem um ambiente de trabalho ético, motivador e alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

3. Os sistemas de controlo de gestão

O conceito de CG tem ganho crescente relevância no ambiente organizacional ao longo das últimas décadas, tornando-se um foco central de estudos e investigações académicas (Chenhall, 2003). Até à década de '80, o CG não estava diretamente ligado à estratégia organizacional. Nessa época, o CG era predominantemente visto como um sistema voltado para a produção de informações, para planeamento e controlo, com um forte enfoque nas vertentes contabilística e financeira (Ittner & Larcker, 2001). Foi apenas a partir da década de '90 que as investigações começam a associar o CG à estratégia, sob a perspetiva contingencial (Simões & Rodrigues, 2014).

O estudo do tema de SCG tem aproximadamente 30 anos, especialmente no que diz respeito a criação de modelos que suportam o planeamento estratégico (Hopwood, 1987; Kaplan & Norton, 1996). No entanto, a explosão de pesquisas nesta área ocorreu nos últimos 15 anos, impulsionada por três fatores de impacto significativo nas práticas de CG e desempenho organizacional: o desenvolvimento tecnológico, que inclui avanços em *hardware* e *software* permitindo a exploração de *BIG DATA*; a competição global exacerbada pela redução de barreiras fronteiriças que trouxe novos desafios de competitividade, incerteza e riscos; e, por fim, a crescente necessidade de controlo organizacional, não só para agregar valor mas também para se adaptar constantemente às mudanças competitivas e obter vantagem competitiva (Otley, 2016).

Estes fatores estimularam uma nova abordagem nos SCG, deslocando a ênfase do planeamento operacional para a estratégia organizacional e a gestão estratégica, destacando o relevo de aprimorar as práticas de negócio e garantir a obtenção dos resultados almejados. Contudo, para alcançar esses objetivos, é essencial compreender de forma aprofundada o papel dos SCG e como podem ser mais eficazes em responder às necessidades dos gestores (Orozco, 2016).

Os SCG são ferramentas que podem auxiliar na identificação de fraquezas, na definição de estratégias e objetivos, facilitando a implementação da estratégia (Hopwood, 1987) e aprimorando o desempenho organizacional num ambiente cada vez mais competitivo (Ittner & Larcker, 2003). No entanto, as pesquisas sobre a relação dos SCG e o desempenho organizacional apresentam resultados ambíguos (Henri, 2006a), inconclusivos, e, em alguns casos até, contraditórios (Orozco, 2016). Os SCG são processos pelos quais os gestores

asseguram que os recursos disponíveis são utilizados de forma eficaz e eficiente para atingir os objetivos da organização (Anthony, 1965). Numa perspetiva mais complementar Simons (1995), afirma que os SCG consistem em procedimentos formais, como planos, orçamentos, e rotinas organizacionais, baseados em informações utilizadas pelos gestores para direcionar os padrões da atividade da organização. Esses procedimentos, somente se tornam verdadeiros SCG, quando alteram efetivamente esses padrões, seja na comunicação de planos e metas, seja na manutenção da troca de informações contínua com os diversos *stakeholders* da organização. A direção desses padrões visa não apenas orientar o comportamento para a execução das atividades focadas em alcançar objetivos pré-definidos, mas também fomentar a abertura para a inovação.

Posteriormente, Anthony & Govindarajan (2007) argumentaram que os SCG são ferramentas essenciais para a implementação de estratégias, sendo que estas, por sua vez, constituem planos para alcançar resultados específicos. Esses resultados podem variar significativamente de uma empresa para outra, refletindo prioridades, perspetivas e comportamentos organizacionais.

De acordo com Pereira (2013), o CG pode ser entendido como um conjunto de mecanismos ou sistemas, designados como SCG, utilizados para avaliar o desempenho organizacional, assegurando que os colaboradores atuem e tomem decisões alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Dutta (2011), complementa essa visão ao considerar os SGC como um método sistemático de validar e verificar os processos. Numa organização onde exista um planeamento robusto, onde indicadores de desempenho estejam claramente definidos, e onde os desvios sejam apurados com base nas informações disponíveis, levando a ações corretivas, são SCG exemplares e modelos de eficácia.

Reis & Rodrigues (2014), também enfatizam o papel dos SCG ao afirmarem que esses sistemas garantem a execução de várias atividades e tarefas previamente planeadas, assegurando que essas se executem no sentido de alcançar os resultados desejados, promovendo a eficiência operacional e a eficácia organizacional.

4. Instrumentos do Controlo de Gestão

Segundo Jordan et al. (2021), os instrumentos de CG podem ser classificados em três categorias principais: Instrumentos de Pilotagem, Instrumentos de Orientação e Comportamento, e Instrumentos de Diálogo.

4.1. Os Instrumentos de Pilotagem

Para que os gestores possam tomar decisões que garantam a sustentabilidade da organização, é imperativo que se equipem com instrumentos de pilotagem adequados (Jordan et al., 2021). Esses instrumentos fornecem as ferramentas necessárias para monitorizar,

avaliar e ajustar continuamente o desempenho organizacional, assegurando que as ações tomadas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e a organização preparada para enfrentar desafios futuros.

Os instrumentos de pilotagem, frequentemente referidos no âmbito da gestão como “*corporate performance management*” (CPM), constituem ferramentas essenciais que capacitam os gestores a estabelecer e monitorar os objetivos estratégicos. Através do processo do planeamento, esses instrumentos permitem a definição de metas concretas, que são posteriormente quantificadas em termos monetários, resultando na elaboração do orçamento. Além disso, possibilitam o acompanhamento contínuo dos resultados, tanto por meio do controlo orçamental, quanto por ferramentas como o *tableaux de board*, o *balanced scorecard* (Jordan et al., 2021) e mais recentemente pelo *Power BI* que integra *Business Intelligence* (BI) e *Business Analytics* (BA) para proporcionar uma visão mais abrangente e dinâmica do desempenho organizacional (Netz, 2018).

4.1.1. Plano Operacional

A elaboração do plano operacional envolve a definição de tarefas e as atividades delineadas no plano tático, distribuídas entre diversas áreas funcionais da organização, com o foco principal na maximização da eficiência (Pereira, 2013). Jordan et al. (2021) ampliam essa visão ao descrever o plano operacional como um processo que organiza e gere os recursos da empresa, traduzindo a estratégia em termos operacionais concretos. Este plano identifica e detalha todas as atividades e tarefas alocadas entre as diferentes áreas funcionais da organização, e geralmente é estruturado num horizonte temporal de três anos.

4.1.2. Orçamento Operacional e Controlo Orçamental

Jordan et al. (2021) considera o orçamento como a quantificação monetária do plano operacional, funcionando como referencial essencial na comparação dos resultados efetivos com as previsões estabelecidas. O orçamento transcende o mero ato de prever, representando um compromisso vinculativo para os gestores, que são responsabilizados pelo alcance dos objetivos delineados no plano de ação. Dessa forma, o orçamento não somente orienta, mas também impõe um compromisso claro em termos de desempenho e responsabilidade.

4.1.3. Tableau de Board ou Dashboard

O *Tableau de Board* (TB) ou *Dashboard* é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada para a visualização e monitorização de dados em tempo real, oferecendo uma representação gráfica e sintética dos principais indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators*-

KPI) de uma organização. Esta ferramenta serve como painel de controlo centralizado que permite aos gestores acompanhar, de maneira intuitiva e imediata, o progresso das atividades e o cumprimento dos objetivos estratégicos (Quesado e Airbar-Guzman, 2012).

A utilidade do TB ou *Dashboard* reside na sua capacidade de consolidar grandes volumes de dados em formatos facilmente compreensíveis, como gráficos, tabelas e mapas. Ao apresentar informações cruciais de forma visualmente acessível, a ferramenta facilita a identificação rápida de tendências, anomalias e áreas que requerem intervenção. Assim, os gestores podem tomar decisões informadas e oportunas, ajustando as estratégias operacionais e táticas com base nas informações atualizadas (Few, 2006).

Além disso, o *Dashboard* permite a personalização de indicadores de acordo com as necessidades específicas de diferentes áreas funcionais da organização, possibilitando uma abordagem mais focalizada e alinhada dentro de cada departamento. Esta flexibilidade torna-o uma ferramenta indispensável para a gestão moderna, pois não só suporta o controlo e a avaliação contínua do desempenho organizacional, como também promove a transparência e a comunicação eficaz entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa (Jordan et al., 2021; Marr, 2015; Kaplan & Norton, 1996).

Embora os *TB* ou *Dasboards* sejam ferramentas poderosas para a visualização e monitorização dos dados apresentam algumas limitações que devem ser consideradas pelos gestores. Uma das principais limitações está na dependência da qualidade dos dados inseridos no sistema. Outra limitação significativa é a sobrecarga de informações. Se for mal projetado, pode incluir uma quantidade excessiva de indicadores e gráficos, o que pode confundir os utilizadores ao invés de esclarecer. Por último, sendo uma ferramenta, por natureza, de visualização, podem falhar em identificar mudanças súbitas no ambiente externo ou em capturar nuances complexas que requerem uma análise mais profunda e qualitativa (Eckerson, 2010; Few, 2006).

4.1.4. Balanced Scorecard

O BSC fornece às organizações uma oportunidade significativa para o aprimoramento contínuo e crescimento, ao possibilitar a identificação precisa das áreas que necessitam atenção para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Kaplan & Norton introduziram o BSC em 1990, conforme citado por Reis & Rodrigues (2014; p.133), como uma ferramenta complementar na avaliação de desempenho organizacional. O principal propósito do BSC é fornecer uma visão multidimensional do negócio, indo além da tradicional análise de indicadores financeiros na avaliação do desempenho organizacional. Este desafio estava relacionado à dificuldade em medir e identificar as atividades que realmente geravam valor (Russo, 2015) e em antecipar como a organização se devia comportar no futuro (Curado, Jesus, & Bontis, 2022).

O BSC tem como objetivo alinhar o controlo operacional com a visão estratégica a curto prazo, fundamentando-se em fatores críticos de sucesso (Pinto, 2009) que permitem avaliar o desempenho organizacional por meio da monitorização contínua das ações e do feedback constante, incorporado indicadores financeiros e não financeiros (Jordan et al., 2021).

Segundo Pinto (2009), uma das grandes vantagens do BSC é a sua capacidade de estabelecer uma relação causa-efeito entre as diversas perspetivas organizacionais. O desempenho das organizações não deve ser avaliado unicamente sob a ótica financeira, mas deve também considerar outros ativos intangíveis que contribuem para a performance global da empresa (Reis & Rodrigues, 2014).

As organizações devem adotar múltiplas perspetivas de desempenho, como: Negócio, Mercado, Processos e Pessoas. Através da apresentação integrada destas quatro dimensões, é possível obter uma visão holística do valor gerado pela organização, pois a informação meramente financeira não atende adequadamente às necessidades da gestão. A informação financeira isolada pode não refletir as prioridades estratégicas da empresa, potencialmente fornecendo dados incorretos para a tomada de decisão. Por exemplo, uma empresa com uma estratégia de investimento em desenvolvimento de novos produtos ou serviços pode ver os seus lucros a curto prazo reduzidos, o que não implica, necessariamente, um desempenho inferior. Além disso, a informação financeira é muitas vezes condicionada por requisitos fiscais e legais, como depreciações e amortizações, que podem distorcer a real situação financeira no balanço. Outro desafio, é que podem não conseguir compreender o seu papel no desempenho da empresa com base em resultados financeiros, o que realça a importância crescente da integração entre informação financeira e não financeira (Jordan et al., 2021).

4.1.5. Power BI

Dada a quantidade de dados que as empresas contemporâneas precisam gerir, torna-se imperativo adotar soluções que não somente transformem esses dados em vantagem competitiva, mas também forneçam informações úteis e oportunas para o negócio. Além disso, é essencial obter uma experiência mais personalizada, permitindo a exploração de novas perspetivas, a combinação de diversos fatores, e a melhoria de estratégias, processos e operações, sem aumentar significativamente os custos associados às Tecnologias de Informação (TI) (Stodder, 2015).

As plataformas de *BI* têm revolucionado a forma como as empresas interagem com os dados, proporcionando uma abordagem mais integrada e analítica à gestão da informação (Arnaboldi et al., 2021). A exploração de dados por meio dessas plataformas oferece capacidades avançadas de Sistemas de Informação (SI), facilitando a integração, a entrega de informações e análise de dados (Widjaja & Mauritsius, 2019). Uma das inovações mais

significativas é a automação de *Dashboards* de visualização de dados, que se denomina “*self service*” *BI* (Arnaboldi et al., 2021).

O *Power BI* é uma solução voltada especificamente para análise de dados. Notável pela sua capacidade de armazenamento em “nuvem”, facilita a integração de bases de dados, bem como a combinação de informações provenientes de diversas fontes, arquivos e serviços *web*. A ferramenta possibilita a preparação de dados e construção de *dashboards* interativos, que podem ser modificados, corrigidos e atualizados de forma automática (Widjaja & Mauritsius, 2019). Através de um motor de cálculo inovador, o *Power BI* enfrenta desafios complexos relacionados na preparação de dados, resultando numa redução significativa de custos, tempo e especialização necessários para essas tarefas, oferecendo soluções numa fração do tempo normalmente requerido (Netz, 2018). Isso possibilita às organizações migrar de uma abordagem centralizada, focada em processos baseados na contabilidade e TIC, para um método mais descentralizado, que permite a integração de dados de múltiplas fontes sem necessidade de infraestruturas de armazenamento complicadas ou de assistência profissional (Arnaboldi et al., 2021).

Entre as vantagens do uso do *Power BI*, destaca-se a aceleração na tomada de decisões, possibilitada pela automação de informações através de painéis de controlo, monitorização de *KPI*, análise da eficácia de promoções, padronização de informação comercial, e a capacidade de observar em tempo real o desempenho comercial, lucratividade, desempenho de clientes, segmentos, categorias, marcas e produtos. As análises preditivas, descritivas, e prescritivas realizadas pela ferramenta, permitem uma avaliação contínua do negócio e a adoção de estratégias que visem atingir os objetivos definidos (Widjaja & Mauritsius, 2019).

No entanto, a implementação do “*self-service*” *BI* ainda é um campo de estudo relativamente novo (Jarvin & Watson, 2017). Os estudos existentes tendem a focar mais nos benefícios e nos aspetos técnicos destas ferramentas, embora seja crucial reconhecer que, apesar das informações de desempenho serem fundamentais para a tomada de decisões, elas também podem gerar tensões e ambientes decisórios mais complexos. Portanto, é necessária uma investigação mais aprofundada sobre a inter-relação entre as características técnicas das ferramentas de *BI* e a perspetiva organizacional (Arnaboldi et al., 2021).

4.2. Instrumentos de orientação do comportamento

Os instrumentos de orientação de comportamento desempenham um papel crucial ao permitir que a gestão de topo delegue autoridade de forma eficaz e influencie o comportamento dentro da organização (Reis & Rodrigues, 2014).

De acordo com Jordan et al. (2021), para alcançar um alinhamento organizacional robusto é imperativo direcionar o comportamento dos colaboradores recorrendo a três instrumentos principais:

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

- Organização de centros de responsabilidade;
- Avaliação de desempenho com base em critérios previamente estabelecidos;
- Implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI).

Esses mecanismos asseguram que as ações dos diversos setores estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, facilitando a coesão e a eficiência organizacional.

4.2.1. Organização por centros de responsabilidade

A criação de centros de responsabilidade dentro de uma organização permite a atribuição clara de objetivos específicos a serem alcançados, além de delegar a autoridade aos gestores responsáveis por esses centros. Esse modelo organizacional é eficaz para direcionar o comportamento desejado e assegurar que os líderes de cada centro possam tomar decisões autónomas, alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa Jordan et al. (2021).

4.2.2. Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade

A avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade deve ser realizada com base em critérios específicos, cuidadosamente definidos para cada centro. Esses critérios devem refletir elementos sobre os quais gestor tem controlo direto, permitindo que ele tome decisões informadas e seja responsabilizado pelos resultados obtidos. A clareza e adequação dos critérios de avaliação são essenciais para garantir que a performance dos centros contribua positivamente para o desempenho global da organização (Jordan et al, 2021).

4.2.3. Preços de Transferência Interna

Numa estrutura organizacional que opera com centros de responsabilidade, a definição de preços de transferência interna torna-se um aspeto essencial. Esses preços não só influenciam a tomada de decisões e a avaliação de desempenho dos gestores, mas também desempenham um papel significativo no alinhamento financeiro e estratégico da empresa. A correta valorização das transferências internas entre os centros, é essencial para manter a integridade financeira e assegurar que os objetivos corporativos sejam alcançados de maneira eficiente e equitativa (Jordan et al, 2021).

4.3. Os Instrumentos de Diálogo – “Rituais de gestão”

Os instrumentos de diálogo são mecanismos promovidos pela gestão para facilitar a comunicação dentro da organização, criando oportunidades para disseminação e alinhamento do plano estratégico. Esses mecanismos incluem reuniões periódicas, espaços dedicados para discussão, e relatórios de acompanhamento. Nesses encontros, o papel do controlador

de gestão é fundamental, pois ele incentiva e promove o diálogo entre os diversos níveis da organização, garantindo que a comunicação seja fluída, e que, as decisões sejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa (Jordan et al, 2021).

5. Desafios na implementação de sistemas de controlo de gestão nas PME

A gestão de topo das PME desempenha um papel central na formulação da estratégia de negócios (Curado et al., 2022). Tradicionalmente, o desempenho é frequentemente avaliado com base na perceção e na “intuição” (Duréndez et al., 2016). No entanto, a pesquisa sobre o uso da intuição na gestão estratégica é limitada (Sawang, 2011). Considerando o ambiente competitivo e instável que as empresas enfrentam atualmente (Curado et al., 2022; Consenz & Noto, 2015; Azar, 2011), a intuição, por si só, não é suficiente para a tomada de decisões eficazes. Os gestores reconhecem assim a necessidade de adotar novos modelos de medição de desempenho que combinem indicadores financeiros e não financeiros, e os SCG podem desempenhar um papel relevante nesse contexto, embora as evidências sobre esse impacto ainda sejam escassas (Curado et al., 2022). A utilização percebida desses sistemas de medição é de cerca de 40%, o que destaca a necessidade de mais estudos nessa área (Sawang, 2011).

Como já referido anteriormente, a pesquisa sobre SCG em PME é limitada, que resulta numa compreensão incompleta dos fatores que motivam a adoção dos SCG e como estes podem impulsionar o sucesso empresarial (Franco & Ferreira, 2021; Sardi et al., 2020; Bianchi et al., 2015; Garengo & Biazzo, 2012; Bitici et al., 2006). No entanto, existe um interesse crescente em estudar o CG em PME, não só pela importância dessas empresas no tecido empresarial português, mas também pela sua vulnerabilidade em termos de sobrevivência (Azar, 2011; Curado, 2022; Pessoa & Estrela, 2021). Azar (2011), observa que muitos estudos existentes adotam uma abordagem contingente ao CG oferecendo informações limitadas, mas estabelecendo uma relação entre a aplicação de SCG e fatores como a dimensão da empresa, setor de atuação, da estrutura de recursos, cultura organizacional, competências, estilo de gestão, e características do negócio (Gumel & Nardai, 2023; Reis & Rodrigues, 2014).

Ao longo dos anos diversos modelos de medição e gestão de desempenho têm sido propostos, integrando uma visão holística que engloba tanto ativos físicos quanto intangíveis (Pimenta da Gama, 2017). Esses modelos procuram deslocar o foco do controlo estrito para aprendizagem e o suporte à decisão, desafiando os modelos convencionais que priorizavam exclusivamente medidas económicas e financeiras (Sardi et al., 2020; Kaplan & Norton, 1996).

Entretanto, a aplicação de SCG em PME enfrenta diversos desafios, como recursos limitados, dependência de um número restrito de clientes, falta de conhecimentos em gestão capacidade de resposta limitada e insuficiência de capital (Curado et al., 2022; Estrela &

Pessoa, 2021; Sardi et al., 2020; Catañeda, 2012). Como resultado, a medição de desempenho nessas empresas frequentemente sofre uma percepção inadequada das relações casuais entre as métricas, avaliações de desempenho fracas ou desajustadas, em oposição ao ideal de equilibradas, controlos frequentes e avaliações regulares (Sardi et al., 2020).

A função do CG nas PME é muitas vezes limitada à função da contabilidade (Curado et al., 2022), vista com uma fonte de informação essencial, especialmente a contabilidade analítica, usada principalmente para fins de reporte fiscal, definição de preços e cálculo de margens (controlo formal). O controlo do comportamento, por outro lado, é muitas vezes realizado com base na intuição do gestor (controlo informal) (Azar, 2011).

Embora tenham ocorrido progressos significativos no campo dos SCG, tanto especialistas quanto académicos apontam que obstáculos enfrentados pelas PME continuam a dificultar a implementação eficaz desses SCG (Gumel & Bardai, 2023). As tentativas de encontrar estratégias adaptáveis às exigências atuais do mercado têm se mostrado insuficientes, dado o cenário competitivo e desafiador dos dias de hoje (Sardi et al, 2020; Garengo & Biazzo, 2012). Algumas pesquisas sugerem que é possível gerir o desempenho das PME com um sistema simples baseado nas demonstrações financeiras da organização (Moujib et al., 2017).

Para que um SCG tenha sucesso, ele deve possuir atributos essenciais (Jordan et al., 2021). Estes incluem uma definição clara da missão, visão e estratégia; alinhamento entre as estratégias organizacionais e as individuais; um caminho único que evite desvios; foco nos objetivos essenciais, integração de uma visão holística da estrutura do negócio, comparação constante entre resultados esperados e os alcançados; controlo de desvios e apuramento dos centros de responsabilidade; e seletividade, concentrando-se nos pontos que geram valor para a empresa como o nível de serviço e a redução de produtos defeituosos (Curado et al., 2022; Franco & Ferreira, 2021; Jordan et al., 2021).

6. Benefícios dos sistemas de controlo de gestão

A ausência de limites claros de conduta organizacional, isto é, a falta de padrão definido de comportamento esperado através de um código de conduta, pode gerar custos evitáveis. Lamentavelmente, muitos gestores de PME ainda não compreendem os benefícios associados à implementação de um código de conduta. Na maioria das vezes, as normas de conduta empresarial são estabelecidas após a ocorrência de um incidente ou crise que tenha exposto a empresa a perdas financeiras inesperadas ou a uma deterioração da sua reputação (Simons, 1995a). Em organizações onde a confiança é limitada, seja pela inexperiência dos colaboradores ou pela elevada força de trabalho, ou ainda em ambientes com baixo nível de empatia, o risco de comportamento indesejáveis é significativamente ampliado (Simons, 1995a). A falta de compromisso coletivo pode levar a comportamentos egoístas que prejudicam os interesses organizacionais.

Além disso, a ausência de cumprimento de padrões estabelecidos, pode comprometer não apenas a reputação de uma empresa, mas também as regras de competição em todo o setor. Por essa razão, muitas associações industriais, habitualmente, desenvolvem e promovem códigos de conduta que são monitorizados e fiscalizados, aplicando sanções em casos de não conformidade (Simons, 1995a). Risco comparável à falta de um código de conduta, é a existência de limites, políticas e procedimentos que definem as fronteiras organizacionais nos diferentes níveis de interação. Esses limites são fundamentais para determinar as áreas apropriadas para a competição. A implementação de um sistema de crenças e limites bem definidos promove o compromisso dos colaboradores e garante o envolvimento nas atividades essenciais sem comprometer a integridade do negócio. A gestão de topo deve proteger a organização contra a “deriva”, comunicando de forma clara e inspiradora a direção a seguir, motivando os colaboradores e preservando a integridade institucional (Simons, 1995a).

Os SCG desempenham um papel crucial ao converter o vasto leque de oportunidades num domínio estruturado, no qual membros da organização são incentivados a explorar, necessitando considerar duas variáveis chave: os valores fundamentais e os riscos empresariais (Simons, 1995a). Esses sistemas são amplamente recomendados (Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012), pois facilitam a implementação da estratégia, permitem o controlo de comportamentos, promovem o compromisso através de recompensas (Merchant & Stede, 2012), ajudam na medição de resultados para atingir objetivos e minimizam incertezas, contribuindo assim, para uma maior eficácia organizacional (Duréndez et al., 2016; Franco-Santos et al., 2012).

Dávilla (2000), encontrou uma relação positiva entre o uso de SCG e o desempenho organizacional. Este achado é corroborado por estudos de Bisbe e Otley (2004), que identificaram uma relação entre o uso dos SCG e o efeito na inovação, demonstrando que quanto maior o uso de SCG, maior é a inovação nas PME. Adler et al. (2000), num estudo com empresas Neozelandesas, observaram uma relação positiva entre a aplicação de SCG, a gestão de custos e a melhoria no desempenho dos produtos. Da mesma forma, Chenhal e Langfield-Smith (1998), num estudo com empresas Australianas, evidenciaram uma relação positiva entre o uso de SCG e o desempenho empresarial.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

1. Objetivos do estudo

Este trabalho teve como objetivo gerais:

- Explorar e analisar os SCG;
- Avaliar a importância desses sistemas no sucesso das PME.

Especificamente, foi realizado um estudo de caso aprofundado na ABCAUTO, SA, uma empresa que atua no setor automóvel e empresa central do grupo ABC. O estudo procurou investigar a relevância dos SCG na organização, bem como o seu impacto na avaliação de desempenho e no sucesso empresarial.

Para alcançar esses objetivos, foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa e quantitativa, que permitiu um diagnóstico detalhado das práticas e processos de CG implementados na empresa.

Os objetivos específicos abordados foram:

- i. Analisar a visão, missão, valores, cultura organizacional e política da empresa;
- ii. Identificar e avaliar os sistemas de controlo de gestão atualmente em prática;
- iii. Mapear os instrumentos de gestão utilizados pela empresa;
- iv. Propor sugestões de melhorias para os SCG existentes, se aplicável.

2. Metodologia de investigação

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998), uma investigação robusta exige um procedimento metodológico estruturado, com técnicas e instrumentos articulados que contribuam para a coerência e eficácia de resultados. O termo “procedimento” refere-se à descrição do plano de ação a ser desenvolvido, enquanto “métodos” se referem aos meios utilizados para a execução desse plano.

Citando Quivy & Campenhoudt (1998), o processo de investigação científica é composto por três etapas fundamentais: a rutura, a construção e a verificação que são interdependentes. É essencial seguir essa sequência para garantir o fluxo lógico de ideias e ações, permitindo o desenvolvimento adequado do trabalho científico, guiado pela pergunta de partida.

Para responder à pergunta de partida apresentada no primeiro capítulo desta dissertação, foi aplicada uma metodologia de investigação mista, comum nas ciências sociais (Creswell, 2009), utilizando-se o estudo de caso como principal abordagem.

A metodologia foi organizada em sete etapas distintas seguindo a seguinte ordem: formulação da pergunta de partida, exploração, definição da problemática, observação, análise das informações, e, finalmente a elaboração de conclusões (Quivy & Campenhoudt, 1998). O método qualitativo de estudo de caso (Yin, 2010), foi empregue para obter uma compreensão aprofundada do fenómeno em questão, enquanto a análise quantitativa indutiva

foi utilizada para explorar padrões e relações. Simultaneamente, foi testada a relação entre teoria e prática através de uma abordagem qualitativa dedutiva (Creswell, 2009).

Durante a etapa de exploração foi realizada uma revisão sistemática da literatura existente sobre o tema, bem como uma análise detalhada de artigos e estudos empíricos, com o objetivo de identificar os indicadores fundamentais do fenómeno em estudo. Esse processo foi crucial para fundamentar as evidências e fornecer uma base sólida para a restante investigação (Tranfield, 2003).

Na etapa da problemática, os aspetos mais relevantes foram destacados, permitindo que os dados recolhidos fossem utilizados para triangulação de resultados. Isso possibilitou a comparação e reflexão sobre os diferentes pontos de vista obtidos tanto no material literário quanto dos estudos empíricos (Quivy, 1998).

Observação direta

O estudo foi realizado numa PME portuguesa do setor da distribuição de peças automóvel, localizada em Lisboa. Nos últimos cinco anos, esta empresa denominada neste trabalho como ABCAUTO, viu o seu volume de negócios crescer de 600 mil euros para 5 milhões de Euros, tornando-se uma referência no setor e destacando-se como uma das mais inovadoras, configurando-se assim como um fenómeno único (Yin, 2010). Por razões de confidencialidade, a empresa é referida como ABCAUTO ao longo do estudo.

A escolha deste objeto de estudo foi motivada pelo seu potencial para explorar de forma eficaz de compreender o “como” e o “porquê” da pergunta de partida, além de permitir o cumprimento dos objetivos teóricos e metodológicos propostos, em termos de exequibilidade, acesso e tempo. A investigação foi realizada entre os meses de maio e outubro de 2024.

Foi realizada uma investigação retrospectiva abrangendo o período de 2019 a 2023 e, uma análise em tempo real, durante 2024, para compreender a evolução das práticas de CG e o seu impacto no desempenho e sucesso da empresa ao longo dos últimos cinco anos.

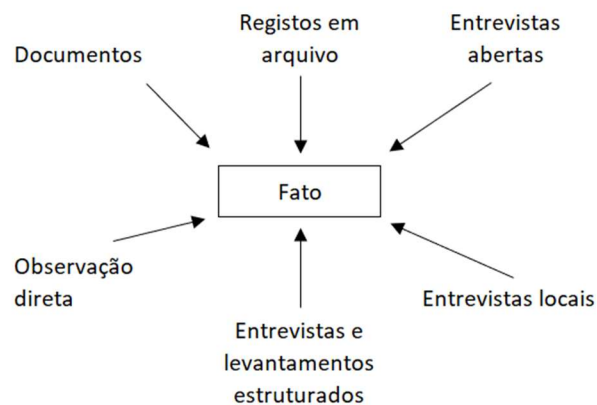
Na etapa da observação, em contexto prático empresarial, através do estudo de caso, foram recolhidas as informações e evidências relevantes (Stake, 2012; Yin, 2010). Esses dados incluíram o plano estratégico da empresa, o orçamento anual provisional, registos de reuniões sobre a evolução dos indicadores, análises dos resultados, avaliações de desempenho, relatórios financeiros, e documentos internos do CG. Além disso, foram solicitadas e recolhidas cópias de documentos considerados relevantes para apoiar ou verificar as conclusões do estudo, em formato digital ou impresso, sempre com a devida autorização da empresa.

A análise e recolha de dados foram realizadas em várias etapas. Inicialmente foi construído um banco de dados qualitativo, composto por quatro componentes principais: notas,

documentos, tabelas e narrativas sobre a documentação analisada, culminando num relatório abrangente do caso de estudo (Stake, 2012; Yin, 2010).

Para assegurar a veracidade e fiabilidade das evidências recolhidas, foram utilizadas múltiplas fontes de informação, conforme recomendado por Yin (2010), contribuindo para o aumento da credibilidade do estudo, permitindo identificar linhas de convergência e corroboração dos factos.

Figura 4 - Convergência de múltiplas fontes de evidência



Fonte: Adaptado do livro Planejamento e métodos. Yan (2010), pg. 144

Este processo permitiu a triangulação das diferentes perspetivas obtidas a partir das diversas fontes de informação, incluindo a observação direta, consulta de documentação, dos sistemas de informação e registos arquivados, reuniões, e entrevistas a alguns colaboradores da empresa analisada (Stake, 2009).

Foram elaborados guiões de entrevistas com base nas orientações de Hill (1998), com o objetivo de capturar as diferentes perspetivas de cada departamento funcional da empresa. Para atender a essa finalidade, foram criados guiões distintos, adaptados às especificidades de cada área. Dentro dos guiões, foram definidas dimensões que orientaram o tipo de informação a ser recolhida, seguidas pela definição clara dos objetivos de cada questão. Por fim, foram formuladas perguntas específicas que melhor se adequavam a alcançar esses objetivos, garantindo uma abordagem direcionada e eficaz na recolha de dados.

A seguir se detalham as fontes:

I. Observação direta:

- Visita à empresa em agosto de 2024 onde foram examinados o plano de negócios, o orçamento previsional anual, e o plano operacional. Esta visita ocorreu em 26 agosto de 2024;

- Participação numa reunião mensal onde os responsáveis de cada unidade funcional apresentam os seus resultados, desvios identificados e as ações corretivas propostas.

II. Entrevistas:

- **Gestor, Presidente executivo:** O presidente executivo disponibilizou-se gentilmente para uma entrevista, que foi realizada no dia 15 de maio de 2024. A entrevista, com duração de aproximadamente 60 minutos, foi conduzida presencialmente. Iniciou-se com o pedido de consentimento para gravação de áudio ao qual se obteve autorização e seguiu-se com as perguntas estruturadas de acordo com o guião previamente preparado. O guião estava dividido em secções, abordando inicialmente a definição de objetivos e, em seguida, outras áreas relevantes para o estudo. Ao longo da entrevista (apêndice A), o gestor partilhou detalhes sobre o negócio e as suas particularidades, oferecendo uma visão aprofundada sobre a complexidade da integração dos diversos tipos de controlo e os dados necessários para avaliar o desempenho organizacional. A entrevista foi particularmente útil para esclarecer os SCG implementados na ABCAUTO, SA. Todos os detalhes recolhidos nesta entrevista estão documentados no capítulo 3 deste trabalho, dedicado ao estudo de caso;
- **CFO (Diretor Administrativo e Financeiro):** Foi efetuada uma entrevista ao CFO, com o objetivo de compreender os mecanismos da gestão financeira da empresa, que tipo de informação é produzida, a sua fiabilidade, consistência e frequência de produção, e também, quais os SC. A entrevista foi realizada no dia 6 de outubro de 2024 e teve uma duração aproximada de 1h12m, conduzida on-line através da plataforma Microsoft Teams. Iniciou-se a sessão com a autorização de consentimento para gravação da entrevista, pedido ao qual o entrevistado anuiu. De seguida fizeram-se as perguntas que constam no guião de entrevista ao CFO (Apêndice B). O guião estava dividido em grupos de perguntas por dimensão a estudar e com os objetivos propostos para cada pergunta. No decorrer da entrevista o CFO partilhou as práticas financeiras atuais, instrumentos utilizados, controlos em prática, tipo de informação produzida, os instrumentos de diálogo utilizados, as dificuldades sentidas, os KPI analisados, os fatores externos e internos que influenciam a tomada de decisão e a sua perspetiva, quer no aspeto do enquadramento no setor, quer do aspeto dos desafios da gestão, deste tipo de negócio.
- **Diretor Comercial:** Outra entrevista foi realizada com o diretor comercial, visando confrontar e validar os dados recolhidos na entrevista com o gestor, particularmente na relação ao fluxo de informação, nível de responsabilidade e perceção dos controlos existentes na ABCAUTO. A entrevista foi realizada no dia 4 de outubro de 2024 e teve uma duração aproximada de dez minutos. Deu-se início à entrevista, on-line, através da plataforma Microsoft Teams, com o pedido de gravação ao qual o entrevistado deu

o seu consentimento. Seguiram-se as perguntas constantes no guião de entrevista (Apendice C) aos diretores da empresa ABCAUTO. O guião estava dividido em diferentes secções, com diferentes perguntas, de acordo com o tipo de objetivo a alcançar. Ao longo da conversa o diretor partilhou a sua perceção sobre como lhe são transmitidos os objetivos estratégicos, o tipo de desvios que se enquadram naquilo que é a sua responsabilidade funcional e que tipo de ações são tomadas para a correção de desvios.

III. Documentos internos:

- **Plano de negócios da empresa:** Análise do plano de negócios da empresa;
- **Orçamento previsional:** Análise do orçamento previsional;
- **Plano operacional:** Análise do plano operacional em vigor;
- **Relatórios e Contas:** Análise evolutiva;
- **Demonstração de resultados e Balanços:** Análise evolutiva;
- **Procedimentos internos dos SCG:** Análise dos procedimentos internos relacionados com os SCG existentes;
- **Outros documentos de suporte relevantes:** Análise de outros documentos que se mostraram relevantes para o estudo, nomeadamente registos em arquivo.

O modelo de análise adotado neste trabalho baseou-se na triangulação dos dados obtidos (Creswell, 2009; Yin, 2010). Esta abordagem incluiu tanto a observação direta do estudo de caso descritivo (Stake, 2009; Yin, 2010), quanto a análise de indicadores do fenómeno identificados nos estudos empíricos revistos na literatura. A observação indireta (Quivy & Campenhoudt, 1998), também foi utilizada para identificar e apurar as práticas da empresa.

Informações adicionais foram complementadas com fontes secundárias (Quivy & Campenhoudt, 1998) como dados obtidos através de outras fontes relevantes.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO

Conceito PME

Considera-se PME, micro, pequenas e médias empresas que empregam menos de 250 colaboradores. Adicionalmente, para se enquadrar nesta categoria, a empresa deve apresentar um volume de negócios anual que não ultrapasse os 50 milhões de euros, ou um balanço total que não exceda 43 milhões de euros, conforme definido pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).

1. PME em Portugal

De acordo com dados da Pordata (2023) referentes ao ano de 2022, existiam 1.452.225 PME em Portugal, representando 99,9% do tecido empresarial do país. Dentro deste conjunto, o setor do Comércio por Grosso de Peças e Acessórios para Veículos Automóveis, CAE 45310 R3, onde se insere a empresa estudada, incluía 884 empresas de todas as dimensões, segundo os dados do Banco de Portugal (BP). Este número equivale a aproximadamente 0,06% do total das PME do país.

Ainda segundo a Pordata (2023), 75,7% das PME em Portugal conseguem sobreviver ao primeiro ano de atividade, mas apenas 57,3% continuam em funcionamento no segundo ano de existência.

Entre as 884 empresas registadas no CAE 45310, 33,37% (295 empresas) têm mais de 20 anos de existência, 23,30% (206 empresas) têm entre 11 a 20 anos, 18,55% (164 empresas) possuem entre 6 a 10 anos e 24,77% (219 empresas) têm até 5 anos de atividade. Além disso, 82,69% (731 empresas) são classificadas como microempresas, 13,35% (118 empresas) como pequenas empresas, 3,39% (30 empresas) como médias e apenas 0,57% (5 empresas) como grandes empresas.

Embora as características das PME possam variar conforme o setor de atividade, existem algumas particularidades transversais, como estruturas organizacionais simples, escassez de recursos humanos e limitados recursos financeiros. Estas empresas também tendem a depender de mecanismos de controlo intuitivos (controlo informal), o que as torna vulneráveis e limita a sua capacidade de resposta, tanto em termos competitivos quanto no crescimento (Pessoa e Estrela, 2021).

Dada a importância das PME nas economias nacionais, não apenas pela criação de emprego, desenvolvimento de competências e inovação, mas também pelo seu impacto no Produto Interno Bruto (PIB) (Gumel & Bardai, 2023; Franco & Ferreira, 2021), torna-se urgente o desenvolvimento de modelos de gestão adaptados às especificidades das PME, de forma a potenciar o seu crescimento e sustentabilidade (Melo & Machado, 2020).

2. A importância das PME na EU, em particular a indústria automóvel

O Relatório de Revisão de Desempenho das PME (EC, 2024) é uma das principais ferramentas utilizadas pela Comissão Europeia para observar e avaliar o progresso dos países na implementação da Estratégia para as PME e do Ato das Pequenas Empresas (SBA) (EU, 2024). As PME representam mais de 99% das empresas na União Europeia (UE), das quais pelo menos 93% são microempresas. Essas empresas desempenham um papel vital em 14 ecossistemas industriais identificados pela Comissão Europeia (CE), que abrangem setores que vão desde a indústria aeroespacial ao turismo. A contribuição das PME para o valor agregado e o emprego varia significativamente entre esses ecossistemas, destacando a sua importância fundamental para a economia.

Em 2022, havia cerca de 24,3 milhões de PME ativas na UE-27, o que correspondia a 99,8% de todas as empresas no setor empresarial não financeiro (*NFBS*). Essas empresas empregavam aproximadamente 84,9 milhões de pessoas.

Desde o início de 2020, com o impacto da pandemia COVID-19, as PME têm enfrentado incertezas económicas consideráveis e desafios contínuos, como a escassez de trabalhadores qualificados, o aumento dos custos de energia e matérias-primas, e dificuldades de acesso ao financiamento devido ao aumento das taxas de juro. A cessação dos auxílios financeiros governamentais em decorrência da redução da pandemia também expôs as PME a riscos adicionais.

O relatório sublinha ainda a importância de políticas direcionadas para aumentar a produtividade das PME.

No setor da indústria automóvel, as empresas estão a passar por uma transformação significativa para atender as metas do Pacto Ecológico Europeu e às exigências do pacote legislativo "Fit-for-55" de julho de 2021, que impõe uma redução mínima de 55% nas emissões de Gases de Efeito de Estufa (GEE) (DPAI, 2023).

2.1. PME em Portugal no setor da distribuição por grosso de peças de automóvel

2.1.1. Enquadramento económico

Apesar da recuperação económica após a pandemia COVID-19, o ano de 2023 foi marcado por vários acontecimentos económicos e geopolíticos que impactaram significativamente o comércio internacional e contribuíram para um ambiente de incertezas, resultando numa desaceleração económica global (BP, 2024).

Desde 2022 que o Banco Central Europeu (BCE) tem procurado conter a inflação através do aumento das taxas de juro. Essa medida não só afetou os empréstimos em geral, mas também aumentou os custos de financiamento para as empresas, que passaram a enfrentar encargos mais elevados com os seus empréstimos bancários. De acordo com o Relatório de Estabilidade Financeira (REF) de maio de 2024 do BP, "entre junho de 2022 e julho de 2023,

a taxa média de juro aplicada aos novos empréstimos às empresas em Portugal subiu de 3,0% para 6,6% com a Euribor a 1 ano a aumentar de 0.85% para 4.14%.” (BP, 2024). Este cenário afetou particularmente as empresas com maiores restrições financeiras, especialmente as mais endividadas, que se depararam com uma redução da disponibilidade de caixa, diminuição de liquidez e queda na sua rentabilidade, aumentando o risco de incumprimento das suas obrigações (BP, 2022).

As condições geopolíticas também desempenharam um papel crucial na economia global. A guerra na Ucrânia decorrente do conflito com a Rússia, impactou severamente os países com dependência energética da Rússia, resultando em aumentos expressivos no custo da energia. Este cenário, afetou negativamente a indústria transformadora, que se viu forçada a elevar os preços dos seus produtos para compensar os altos custos energéticos. Além disso, houveram sérios constrangimentos na cadeia de abastecimento, uma vez que muitos percursos comerciais passavam pela Ucrânia (Pwc, 2023).

A guerra no médio Oriente, desencadeada pelo ataque do Hamas a Israel, tem provocado flutuações nos preços do petróleo. Há receios que o conflito se espalhe pela região, afetando a segurança do transporte de produtos petrolíferos no estreito de Ormuz, por onde passa cerca de 20% do petróleo consumido globalmente. Se o Irão interferir no trânsito marítimo, isso poderá impactar as importações de gás natural liquefeito, com a UE sendo uns maiores importadores. Embora este cenário seja considerado improvável, e mesmo que a zona venha a ser militarizada, tal situação poderia levar a novos aumentos no preço do petróleo (PwC 2023).

2.1.2. O setor automóvel em Portugal

O setor automóvel é altamente relevante tanto na indústria quanto na economia nacional, exercendo um impacto significativo no panorama empresarial português. A cadeia de valor do setor automóvel é particularmente extensa, envolvendo uma ampla gama de que vai desde a fabricação, passando pela distribuição e retalho, até aos serviços de manutenção e reparação. Este setor é um pilar essencial para a economia portuguesa, integrando diversos outros setores no processo de produção do produto final (DGAE, 2020).

Entre 2016 a 2019 o setor automóvel em Portugal, experimentou um período de grande prosperidade, evidenciado pelo aumento das exportações e pela criação significativa de empregos. No entanto, com o advento da pandemia de COVID-19, no primeiro trimestre de 2020, o setor sofreu um forte impacto negativo, com quedas acentuadas nas exportações e no volume de negócios, comprometendo a sua capacidade de investimento e crescimento (DGAE, 2020).

A crise pandémica resultou em ruturas nas cadeias de abastecimento, exacerbadas pelo confinamento que levou ao encerramento temporário de muitas fábricas e dificultou o acesso a matérias-primas e produtos intermédios essenciais. Estas dificuldades afetaram não só o

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

setor automóvel em Portugal, mas também em toda a UE. Neste contexto, as sinergias entre diversas redes e iniciativas europeias, como *Clusters*, Alianças Industriais e Projetos Importantes de Interesse Comum Europeu (IPCEI), foram fundamentais para fortalecer a resiliência das cadeias de valor estratégicas na UE, alinhando-se com as metas de transição para uma economia verde e apoiada pela transformação digital.

Em 2020, liderou as exportações nacionais da indústria transformadora, representando 20,2% do total, e foram a segunda maior divisão da CAE em termos de contribuição para o PIB nacional, com 3,8%. Com 82,8% da produção destinada à exportação, o setor demonstrou sua importância crucial para a economia. No entanto, a crise pandémica interrompeu a tendência de crescimento observada na última década, resultando numa queda de mais de 10,6% nas exportações em relação a 2019 (DGAE, 2022).

Atualmente o setor enfrenta uma fase de transformação significativa. Muitos postos de trabalho e fábricas estão sob pressão devido à necessidade de adaptar as linhas de produção para fabricar modelos e componentes de veículos mais sustentáveis, em conformidade com as metas estabelecidas pelo Pacto Ecológico Europeu e pelas exigências do pacote legislativo "*Fit-for-55*", de julho de 2021 (DGAE, 2022).

Um aspeto crítico desta transformação industrial é o impacto social. Enquanto o setor recupera dos efeitos da crise pandémica, com o aumento dos custos de produção e as dificuldades no acesso a matérias-primas, também ele enfrenta os desafios de uma mudança de paradigma industrial. Esta transição exige investimentos substanciais para adaptar as linhas de produção e os modelos de negócio, a fim de alcançar as metas a longo prazo para uma indústria neutra em carbono, sem comprometer drasticamente o mercado de trabalho em algumas regiões.

A transição para a mobilidade verde está a alterar substancialmente as necessidades de mão-de-obra no setor automóvel, já que os motores elétricos são muito mais simples em comparação com os motores de combustão interna tradicionais. Esta simplicidade, resulta numa redução da mão-de-obra necessária para as linhas de produção de componentes e acessórios, setores críticos para a economia nacional, bem como para a montagem de veículos. Além disso, as baterias de íões de lítio, que representam cerca de 40% do valor de um veículo elétrico, estão a mudar significativamente a estrutura dos custos de produção.

Em 2022, o setor de comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis e motociclos em Portugal era composto por 31.419 empresas, empregando mais de 104,3 mil pessoas. Embora esse número tenha apresentado uma ligeira redução de pouco mais de 0,3% em relação a 2019, o setor demonstrou uma tendência de crescimento contínuo desde 2014, com aumento médio anual de aproximadamente 2,9%.

Além da sua relevância para o emprego, representando cerca de 2,5% dos postos de trabalho em 2020, o setor de comércio, manutenção e reparação automóvel gerou um volume

de negócios de 18,6 mil milhões de euros, o que corresponde a aproximadamente 9,3% do PIB nacional. O Valor Acrescentado Bruto (VAB) do setor ultrapassou os 2,1 mil milhões de euros, representando aproximadamente 1,1% do PIB (DGAE, 2022).

2.1.3. Tendências e perspetivas do futuro do setor

Sustentabilidade ambiental

Estudos realizados pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e pela Associação Automóvel de Portugal (ACAP) indicam que consumidores no setor da distribuição de peças automóvel valorizam significativamente a relação qualidade/preço. No entanto, há uma crescente valorização da eficiência e qualidade das reparações, assim como da proximidade geográfica das oficinas. O tema da sustentabilidade ambiental tem exercido um impacto substancial neste setor, criando novas oportunidades de negócio, particularmente no mercado de peças usadas. Este segmento está em expansão, especialmente entre os consumidores com menos de 30 anos, que demonstram maior sensibilidade às questões ambientais. Contudo, a procura por peças usadas também está a crescer noutras faixas etárias, indicando um potencial crescimento robusto e sustentável para o mercado.

Veículos elétricos

Um estudo realizado pela Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel (ANECRA) projeta o impacto da introdução dos veículos elétricos no mercado automóvel até 2036. O estudo estima uma redução de aproximadamente 12% nas reparações de veículos como motores de combustão interna. Esta diminuição deve-se ao facto de que os veículos elétricos possuem menos componentes mecânicos e requerem menos manutenção, o que leva a uma redução estimada de 10% na necessidade de mão-de-obra, e uma queda de cerca de 6% no volume de negócios em Portugal. Estas projeções são baseadas num cenário mediano e podem variar conforme o ritmo de adoção de veículos elétricos no mercado. Atualmente, o mercado de reparações é dominado por veículos não elétricos que representam cerca de 99,3% das reparações. Considerando esta tendência, os reparadores independentes² devem adaptar e expandir a sua rede de serviços para acomodar crescimento gradual do parque de veículos elétricos.

Regulamentação europeia

A regulamentação europeia tem tido um impacto significativo no setor automóvel, particularmente no contexto de transição para viaturas elétricas e o avanço tecnológico correlato estão a criar bases para o que é conhecido como Mercado único Digital Europeu. Este mercado promoverá uma concorrência mais equitativa e incentivará inovações nos

² Oficinas autorizadas mas não da marca de origem

modelos de negócio e nos serviços oferecidos. As regulamentações da EU estão a moldar este novo cenário, proporcionando tanto desafios quanto oportunidades para os atores do setor automóvel, que precisam de se adaptar às novas exigências e tirar proveito das inovações emergentes.

3. A empresa ABCAUTO

3.1. Descrição, caracterização e evolução histórica

A empresa ABCAUTO, foi constituída em 2016 e está sediada em Lisboa. A empresa opera principalmente no setor automóvel, possui um capital social de 500.000€ em 2024 e é categorizada sob o CAE 45310 R3, referente ao comércio por grosso de peças e acessórios para veículos automóveis. Além disso, a ABCAUTO também se enquadra no CAE 74900, que abrange outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares.

Composta por 10 sócios, em 2023, contava com uma equipa de 7 trabalhadores diretos, cuja idade média é 50 anos. O nível médio de escolaridade dos colaboradores da empresa é elevado, sendo a licenciatura o grau predominante entre os empregados. Este perfil educacional reflete a aposta da empresa em recursos humanos qualificados, alinhados com as exigências técnicas do setor automóvel.

Possui uma gama de marcas próprias que incluem produtos como escovas líquidas de refrigeração, lubrificantes, baterias, e uma rede oficial. Estas marcas próprias destacam a capacidade da empresa em diversificar a sua oferta, atendendo a diferentes segmentos do mercado automóvel.

No que diz respeito às relações comerciais internacionais, em 2023, a empresa demonstrou um perfil importador, com 93% das suas atividades de comércio externo provenientes de importações, totalizando o valor de 5.000.000 de euros. Este dado sublinha a importância das relações comerciais internacionais para a empresa ABCAUTO, sendo essencial para o abastecimento de produtos e manutenção da competitividade no mercado nacional.

Este perfil da empresa ABCAUTO destaca-se pela sua combinação de atividades no setor e pela diversificação em áreas de consultoria e técnicas, com uma sólida base de capital e um corpo de colaboradores altamente qualificados. A sua capacidade de importação e a aposta em marcas próprias demonstram a relevância e competitividade no setor automóvel português.

Atualmente, a ABCauto conta com 40 pontos de venda e oferece uma combinação estratégica de soluções para oficinas, incluindo um portfólio robusto de produtos de marca própria, representações de marcas *premium*, assessoria técnica e formação certificada DGERT. Aliam-se a estes recursos, um conceito de rede oficial certificada ISO SGS³, o que

³ ISO SGS – certificação do líder mundial de inspeção, verificação e testes de qualidade

a posiciona como uma das soluções mais consistentes e competitivas do mercado de pós-venda automóvel em Portugal.

A origem do negócio remonta a uma central de compras internacional que foi dissolvida, motivando um grupo de empresas, com mais de 15 anos de experiência na economia do setor, a unir forças para criar a sua própria central de compras. Este movimento, iniciado em outubro de 2015 por um empreendedor (atualmente CEO) e mais cinco empresas, visava obter melhores condições de mercado e aumentar a rentabilidade. A iniciativa começou como uma associação de distribuição, organizada como uma sociedade sem fins lucrativos, e operou até outubro de 2016. Nesse ano, a associação transformou-se numa sociedade anónima, incorporando mais duas empresas, com ações distribuídas equitativamente e um capital social de 100.000 euros.

Em 2017, a empresa lançou a marca ABCAUTO, desenvolvendo a sua identidade visual do grupo e introduzindo as primeiras marcas próprias, como produtos químicos, anticongelantes, ureia *Adblue*⁴ e aditivos. Posteriormente, a linha de produtos expandiu-se para incluir shampoos e líquido para para-brisas e, em 2018, foi recebido o primeiro contentor de lubrificantes. Nesse mesmo ano, mais duas empresas aderiram ao grupo, e foram estabelecidos os primeiros acordos significativos com fornecedores internacionais de equipamentos originais, como SKF e OCAP.

O ano de 2019 marcou um foco maior na oferta e na assessoria técnica. Contrataram o primeiro diretor técnico, desenvolveram um plano pedagógico e obtiveram a certificação DGERT, o que levou à criação de um novo CAE relacionado à oferta formativa. Nesse período, lançaram a sua primeira plataforma B2B (*webshop*), destinada a profissionais do setor, e introduziram um programa de fidelização chamado “Valor ABC”. Programa esse, que oferecia benefícios anuais às oficinas parceiras, como *rappéis*, viagens, com base no cumprimento dos objetivos.

No final de 2019, o grupo já contava com 15 associados. Durante o período de COVID-19, o grupo ampliou as suas negociações com novas fábricas, expandindo o leque de fornecedores a fabricantes da China, Turquia e Polónia. Com isso, a ABCAUTO tornou-se uma das empresas com portfólio mais diversificado de marcas próprias para o fornecimento de peças para reparação automóvel do mercado. Paralelamente, foi desenvolvida uma nova plataforma *e-commerce*, utilizando algoritmos de Inteligência Artificial (IA), que atualmente serve mais de 500 oficinas e recebeu o nome de iABCvision 4.0.

Em 2020, o grupo cresceu para 21 associados e 40 pontos de venda, consolidando uma presença significativa no mercado. Isso levou a organização a concentrar-se ainda mais no mercado das oficinas, aprimorando a plataforma iABCvision 4.0 e desenvolvendo novos

⁴ Adblue – solução aquosa de ureia que atua sobre os gases de escape

serviços. Em 2022, o grupo lança a rede *Mooving*, atingindo um novo patamar em termos de proposta de valor no setor. A partir de fevereiro de 2024, a ABCAUTO passou a atuar como *distrito market* para o maior fabricante automotivo do mundo, a STELLANTIS. Além de distribuir peças de equipamento original para a rede *Eurorepar*, a maior rede mundial de oficinas independentes pertencente ao grupo STELLANTIS, a ABCAUTO também assumiu a liderança na implementação desta rede em Portugal, detendo assim duas redes oficiais; uma certificada ISO9001 a rede *Mooving* e a rede EUROREPAR.

Além disso, a ABCAUTO tornou-se distribuidora oficial BPARTS, o segmento de *rebuilding* de peças usadas do grupo STELLANTIS, especializado em peças recondiçionadas.

Este setor, com uma das maiores taxas de crescimento da Europa, agora conta com a ABCAUTO para a distribuição no mercado independente em Portugal.

Com esta expansão, a ABCAUTO projeta um aumento da faturação para cinco milhões de euros a partir de fevereiro de 2024. De acordo com os rácios da FIGIEFA, a paridade entre o *aftermarket* e o primeiro equipamento na reparação automóvel representa uma relação de 40% para 60%, indicando um potencial adicional de vendas de mais de oito milhões de euros.

Além dos cinco milhões previstos para as peças de origem destinadas à rede EUROREPAR. A ABCAUTO também foi nomeada como o distribuidor oficial de veículos usados do grupo STELLANTIS para o mercado português, e atualmente está em fase de estudo e formação de equipas para oferecer o um serviço pós-venda completo, abrangendo todas as necessidades do setor.

3.2. Estrutura da empresa

A estrutura da empresa ABCAUTO, é caracterizada por uma macro estrutura funcional (Freire, 2020). A liderança é centrada na gestão de topo, no presidente executivo. Tem uma complexidade reduzida dado o número de colaboradores e unidades de negócio (UN). Estas unidades de negócio, acompanham e analisam de forma sistemática indicadores de desempenho (KPI) pré-definidos e reportam à gestão executiva as ações a tomar, para os desvios identificados.

Segundo a administração, o modelo organizacional atual, juntamente com o processo de controlo das atividades, são considerados fundamentais para o sucesso da empresa. A administração implementou esta estrutura com o objetivo de assegurar maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisão por parte dos gestores operacionais, que enfrentam desafios diários. Estes gestores, por estarem em contacto direto com parceiros e as suas diversas necessidades, detêm um conhecimento valioso para encontrar as melhores soluções para as dificuldades que surgem no decorrer das atividades.

Embora haja um controlo informal na operação, devido à ausência de procedimentos internos rigorosos para o cumprimento das regras e da cadeia de comando, as unidades de

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

negócio são geridas por um responsável que centraliza o conhecimento técnico e otimiza a capacidade de resposta em relação aos produtos da sua gestão. Essa abordagem contribui para uma gestão mais eficiente e alinhada com as necessidades específicas de cada segmento de atuação da empresa.

A empresa distingue os seus clientes entre associados e não associados. Os primeiros são acionistas que pagam quotas e possuem participações na empresa, enquanto os não associados, são clientes de retalho do setor.

A estrutura de acionistas é composta por um conjunto de empresas que são, além de clientes associados, vogais no conselho de gestão e desempenham papéis ativos nas decisões estratégicas.

Os não associados, pagam quotas para beneficiar dos recursos e condições oferecidas pela empresa.

A equipa operacional é estruturada em 5 departamentos principais:

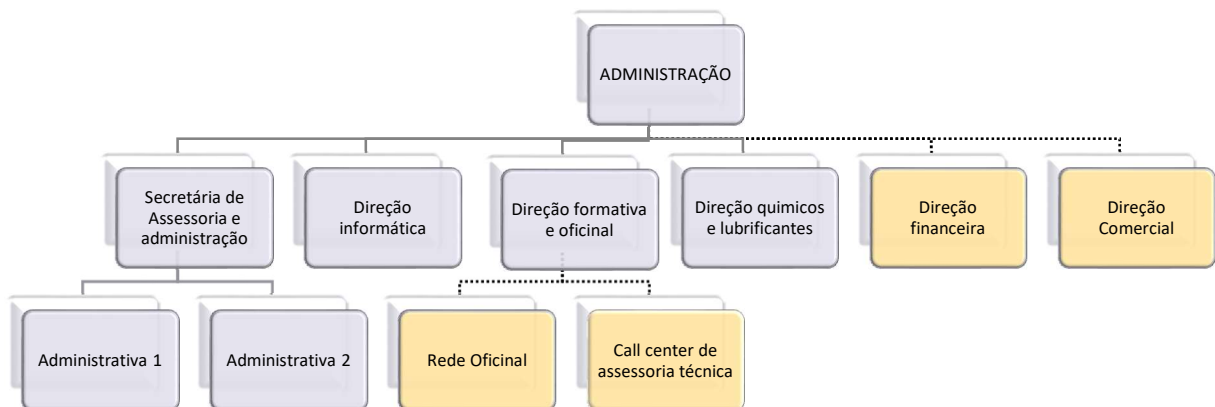
1. **Departamento administrativo:** composto por três funcionários responsáveis pela gestão de todas as atividades administrativas, incluindo faturação, gestão de contas correntes de fornecedores e clientes e tesouraria.
2. **Departamento de lubrificantes e químicos:** liderado por um diretor responsável por cerca de dois milhões de euros do volume de negócios, este departamento é crítico devido à sua especialização e à importância da conformidade regulamentar. A comercialização de produtos de marca própria, como lubrificantes e químicos, exige homologação certificada, uma responsabilidade central neste departamento.
3. **Departamento de formação - ABCAUTO Academy:** focado na inovação e disseminação do conhecimento, este departamento oferece assessoria técnica ao mercado de reparação automóvel. Gere um *call center* especializado em mecânica, com formação acreditada DGERT. Anualmente, a ABCAUTO Academy, publica um dossier pedagógico com os conteúdos formativos, todos eles também acreditados pela DGERT. Este departamento é também responsável pela gestão da rede oficial, que possui uma certificação ISO 9001 da SGS. Este trabalho inclui a prospeção e diagnóstico contínuo de oficinas capazes de aderir à rede, dado que a certificação exige o cumprimento rigoroso de requisitos legais e de qualidade. O departamento também investe em campanhas diárias nas redes sociais, segmentadas por região, faixa etária, e outras subdivisões, e faz a gestão da plataforma online B2C. Nesta plataforma, os clientes finais podem, através da inserção da matrícula da sua viatura, receber recomendações sobre a manutenção necessária e agendar o serviço na oficina mais conveniente, utilizando tecnologia GPS avançada, como suporte da base de dados ALIANZPRO, integrada à TECHALIANCE.

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

4. **Departamento de IT:** responsável por toda a estrutura tecnológica da empresa, este departamento garante a interligação de sistemas e a gestão das Bases de Dados (BD). Desempenha um papel fundamental na manutenção da integridade e eficiência dos processos tecnológicos que suportam as operações da empresa.
5. **Departamento Comercial:** Liderado por um diretor Comercial, é responsável por fazer pesquisas, análises de oportunidades de mercado, garantir que as necessidades dos clientes são atendidas. Gere e controla o portfólio de encomendas de acordo com os níveis de compras acordados com os parceiros. É também responsável pelas campanhas comerciais.
6. **Departamento de consultoria económica e financeira:** Função exercida por uma empresa externa, em que o diretor dessa empresa exerce funções de CFO na ABCAUTO. Tem como principais responsabilidades toda a contabilidade, gestão económica e financeira, e fiscal da empresa. É também onde se concentra o controlo de gestão.

Esta organização permite que a ABCauto mantenha um elevado padrão de operação e continue a expandir a sua influência no setor automóvel, combinando inovação, conformidade regulatória e uma forte presença no mercado.

Figura 5 - Organograma da empresa ABCAUTO



Fonte: empresa ABC

A missão da ABCAUTO sempre foi criar valor e proporcionar vantagem competitiva para os seus parceiros, destacando-se pela inovação e diferenciação na oferta dos serviços e produtos voltados para o mercado de reparação automóvel, especialmente no setor “*aftermarket*” em Portugal. A empresa compromete-se a oferecer um serviço abrangente, que cobre todas as necessidades dos seus clientes, garantindo uma abordagem de 360°. O lema

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

da empresa *'Uma nova filosofia de venda com tudo incluído'*, reflete o seu compromisso em fornecer soluções completas e integradas, que vão além da simples venda de produtos, incorporando suporte técnico, formação e uma vasta gama de serviços complementares.

3.3. Breve análise da evolução económica e financeira

Os resultados apresentados nesta secção foram baseados nas Demonstrações Financeiras preparadas em conformidade com as Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCFR), no período entre 2019 e 2023.

Tabela 1 - Demonstração de resultados por naturezas da empresa ABCAUTO entre 2019 e 2023

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZAS

Rendimentos e gastos	ANOS										M€
	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	
Vendas e serviços prestados	2 009	100%	2 622	100%	3 653	100%	4 643	100%	5 219	100%	
Subsídios à exploração			6	0%	3	0%					
Trabalhos para a própria entidade							133	3%	15	0%	
CMVMC	1 598	80%	2 166	83%	2 986	82%	3 864	83%	4 297	82%	
FSE	204	10%	247	9%	390	11%	433	9%	413	8%	
Gastos com pessoal	118	5%	157	5%	205	6%	295	6%	292	6%	
Outros rendimentos e ganhos	113	5%	108	4%	1	0%	13	0%	28	1%	
Outros gastos e perdas	17	0%	71	2%	6	0%	51	1%	21	0%	
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	183	9%	94	4%	69	2%	145	3%	237	5%	
EBITDA											
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	27	1%	18	1%	20	1%	39	1%	50	1%	
Resultado Operacional	156	8%	76	3%	49	1%	106	2%	187	4%	
EBIT											
Juros e rendimentos similares obtidos	0		0		0						
Juros e gastos similares suportados	6	0%	6	0%	10	0%	19	0%	47	1%	
Resultado antes de imposto	149	7%	70	3%	39	1%	87	2%	140	3%	
EBT											
Imposto sobre o rendimento do período	39	2%	40	2%	24	1%	46	1%	53	1%	
Resultado líquido do período	110	5%	29	1%	15	0%	41	1%	87	2%	
Margem bruta comercializada	410	20%	455	17%	666	18%	778	17%	922	18%	

Fonte: elaboração própria

Tabela 2 - Evolução do volume de negócios da ABCAUTO entre 2019 e 2023

Rendimentos e gastos	2019	2020	2021	2022	2023
vendas e serviços prestados	2 009 275,77 €	2 622 386,31 €	3 653 067,97 €	4 643 359,99 €	5 219 523,54 €
Crescimento %		31%	39%	27%	12%

Fonte: elaboração própria

Os indicadores financeiros da ABC auto revelam uma evolução consistente e robusta ao longo dos últimos 5 anos. Com um crescimento médio anual das vendas de 27 pontos percentuais (pp), a empresa conseguiu duplicar o seu volume de negócios (VN), ultrapassando os 5 219 M€, enquanto manteve uma margem bruta média de 17 pp. A gestão eficiente dos recursos é também evidente, com uma melhor capacidade de gerar resultados operacionais em 2 pp nos últimos 2 anos. Apesar do aumento dos custos de financiamento, o que indica o recurso a financiamento externo, a ABCAUTO alcançou um resultado líquido mais favorável comparativamente a anos anteriores, aumentando a sua margem líquida em 1 pp. Este desempenho reflete uma capacidade de gestão financeira eficiente e cuidadosa, que soube equilibrar o impacto do aumento dos custos financeiros com uma estratégia de crescimento sustentada.

Figura 6 - Quadros do setor CAE 45310 ano de 2022



Fonte: Banco de Portugal, quadros do setor

Quando comparada com os dados do setor, publicados pelo Banco de Portugal para o ano de 2022, observa-se que o VN médio das empresas do setor situa-se nos 1 697 M€ com uma margem bruta de 13,4 pp. Neste contexto, a ABCAUTO demonstra não apenas um crescimento substancialmente mais acelerado que a média do setor, aliado a uma maior

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

eficiência operacional, refletida numa margem bruta superior. Estes factos sugerem que a empresa tem sido bem-sucedida na otimização dos seus processos comerciais e operacionais, resultando numa performance financeira superior aos padrões de referência do mercado.

Tabela 3 - Rácios financeiros ABCAUTO de 2019 a 2023

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	M€
						M. SETOR 2022
Ativo	678	1 791	2 248	2 803	3 642	1 047
Ativo corrente	631	1 727	2 174	2 531	3 213	719,8
Inventários	281	308	406	363	282	271,0
Capital próprio	288	352	376	416	903	508,4
Passivo	389	1 438	1 872	2 387	2 738	538,8
Passivo corrente	109	1 288	1 722	2 263	2 673	421
Autonomia Financeira	42%	20%	17%	15%	25%	48,6%
Liquidez Geral	579%	134%	126%	112%	120%	170,7%
Liquidez reduzida	321%	110%	103%	96%	110%	106,4%

Fonte: elaboração própria

Ao nível financeiro, pode-se constatar um aumento expressivo do ativo corrente da empresa de 631 M€ para 3.213 M€ em 2023. O crescimento do ativo corrente está alinhado com o aumento das compras proporcionalmente às vendas, dado tratar-se de uma central de compras, mas que não faz propriamente dito, armazenamento. No entanto, a média do setor em 2022 era de 719.8 M€, e a empresa estava bem acima desse valor, tanto em 2022 quanto em 2023, o que pode indicar uma maior flexibilidade financeira em comparação com o setor.

A estabilidade nos inventários, no caso, a rotação de stocks, especialmente entre 2022 e 2023, pode sugerir uma boa gestão, embora o aumento do ativo corrente sugira outros ativos de curto prazo que cresceram rapidamente. Sendo que a média do setor em 2022 foi de 271 M€, coloca a empresa numa posição ótima face ao mercado.

No que diz respeito ao passivo a empresa subiu de 389 M€ em 2019 para 2 738 M€ em 2023, destacando-se principalmente que a empresa tem uma exposição a dívidas ou obrigações de curto prazo maior que a média do setor.

Em termos de autonomia financeira (AF), verifica-se que a proporção do capital próprio (CP) em relação ao ativo total apresenta um declínio até 2022 muito embora com uma recuperação em 2023. Em 2019 a empresa tinha uma AF de 42% que caiu para 15% em 2022, bem abaixo da média do setor, então 48.6% apesar da recuperação para 25% em 2023, justificado pelo aumento de capital próprio.

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

A liquidez geral (LG), que mede a capacidade de a empresa cobrir as suas obrigações totais com os seus ativos correntes, caiu de 579% em 2019 para 120% em 2013. Apesar da queda acentuada, a LG de 120% em 2023 ainda é suficiente para cobrir as dívidas de curto prazo, pese embora que sendo a média do setor de 170.7% em 2022, pode indicar também uma menor margem de segurança.

A liquidez reduzida (LR), que exclui inventários do cálculo da liquidez, apresentou uma queda similar à LG. Em 2019, a LR era de 321%, caindo para 110% em 2023 o que mostra uma capacidade razoável de cobrir passivos de curto prazo com ativos líquidos. Sendo a média do setor 106.4% a empresa manteve-se ligeiramente acima dessa média em 2022 e 2023, o que sugere que a sua posição de liquidez, sem considerar inventários, é relativamente saudável.

Tabela 4 - Rácios de Rendibilidade ABCAUTO de 2019 a 2023

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	M€
						M. SETOR 2022
Ativo	678	1 791	2 248	2 803	3 642	1 047
Capital próprio	288	352	376	416	903	508,4
Resultado operacional	156	76	48	105	187	68,7
Resultado Líquido	110	29	13	40	87	51,8
RCP	38%	8%	3%	10%	10%	10,2%
ROA	23%	4%	2%	4%	5%	7,9%

Fonte: elaboração própria

Em termos de rácios de rendibilidade, verifica-se que o RCP, que mede o retorno sobre o capital próprio, também teve uma variação significativa. Em 2019, o RCP era de 38%, mas caiu drasticamente para 3% em 2021. Em 2022 e 2023 houve uma recuperação para 10%, agora alinhado com o setor apesar de ainda não ter recuperado ao nível excepcional de 2019.

O ROA em 2019 era de 23%, tendo caído para 2% em 2021 e depois uma recuperação em 2023 para 5%. Comparado com o setor de 7.9% em 2022, o desempenho da empresa foi inferior tanto em 2022 quanto em 2023, sugerindo uma eficiência menor em gerar lucros com os ativos disponíveis.

Em resumo, a empresa passou por uma grande expansão de ativos e passivos nos últimos anos, com uma gestão sólida de inventários e ativos correntes. Embora a empresa tenha demonstrado resiliência na sua liquidez, especialmente na liquidez reduzida, a autonomia financeira permanece um ponto de atenção, pois está abaixo da média do setor, apesar da recuperação recente. O aumento do passivo corrente também é uma preocupação, visto que cresceu significativamente e está bem acima do setor.

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

Para melhorar a autonomia financeira, a empresa deve considerar estratégias de reforço do capital próprio sem aumentar o endividamento. Uma das estratégias recomendadas é o aumento do capital social. Esta iniciativa aumentaria os recursos da empresa, reduzindo a sua dependência de capital de terceiros, aumentaria a sua capacidade de enfrentar diversidades financeiras e assim também aliviar a pressão financeira. A retenção de lucros é outra estratégia a ser adotada.

No que se refere à redução do passivo corrente, a empresa deve focar na reestruturação de dívidas de curto prazo. Atualmente a exposição a passivos de curto prazo é superior à média do setor, o que representa um risco para a liquidez. A renegociação de dívidas para prazos mais longos aliviará a pressão imediata sobre o caixa e permitirá uma gestão mais eficiente do fluxo financeiro. Outra possibilidade é gerar liquidez através da venda de ativos não críticos, ou seja, aqueles que não são essenciais à operação da empresa. Além disso, um foco rigoroso no fluxo de caixa, por exemplo através da renegociação de prazos com fornecedores e da otimização de contas a receber, ajudará a melhorar a liquidez geral da organização, garantindo que as obrigações de curto prazo possam ser cumpridas com maior facilidade. Muito embora a empresa já utilize instrumentos financeiros como o *factoring*⁵ e o *confirming*⁶ para agilizar os fluxos de pagamentos e recebimentos, esta área deverá ser revista e melhorada.

Uma oportunidade importante para a empresa está na otimização do uso de ativos, especialmente no que tange ao ROA que atualmente está abaixo da média do setor, o que indica uma margem para melhoria. Investimentos estratégicos e produtivos podem aumentar a rentabilidade dos ativos existentes. Adicionalmente, a gestão de inventários, que tem mostrado resultados estáveis, pode ser mais aprimorada procurando maior rotação de stocks. Uma maior rotação de inventários resultará num melhoramento operacional e libertação de capital para outras áreas da empresa.

Manter um crescimento sustentável também deve ser uma prioridade. Embora a expansão seja desejável, é crucial garantir que o crescimento da ABCAUTO seja equilibrado com a sustentabilidade financeira de longo prazo. O aumento excessivo de passivos para financiar crescimento pode comprometer a estabilidade financeira da empresa, criando desafios futuros em termos de solvência. É importante manter um equilíbrio entre expansão e sustentabilidade, sem recorrer demasiadamente ao endividamento.

As ações recomendadas visam melhorar o equilíbrio entre o crescimento e a estrutura financeira da ABCAUTO. A implementação de estratégias voltadas para o aumento da AF, a redução do passivo corrente, e a melhoria da LG permitirá à empresa continuar a sua expansão de forma sustentável. Ao otimizar o uso dos ativos, gerir de forma eficaz os custos

⁵ Factoring – Serviço bancário de gestão de recebimentos de clientes de uma entidade

⁶ Confirming – Serviço bancário de gestão de pagamentos de fornecedores de uma entidade

de financiamento e garantir um crescimento equilibrado, a ABCAUTO não só fortalecerá a sua competitividade no mercado, mas também assegurará a sua estabilidade financeira no longo prazo. Estas medidas são fundamentais para a consolidação da posição da empresa num ambiente de negócios mais dinâmico e competitivo.

4. O Controlo de Gestão na empresa ABCAUTO

4.1. Ciclo de planeamento e controlo de gestão

Desde o início da sua breve história que a empresa detém um Plano de Negócios (PN) com os objetivos de longo prazo a atingir, o qual vai sendo revisto periodicamente e aplica-se como base para a prossecução da estratégia.

O CEO, ao longo dos últimos anos, tem tido a capacidade de alinhar e motivar os seus recursos de forma eficiente, recorrendo a paralelos e integrados mecanismos de controlo formais e não formais, alguns deles com recurso de IA. Os dados que obtêm das diferentes BD com que trabalham são fundamentais para a condução e avaliação do desempenho da organização.

A definição dos objetivos a longo prazo, tem por base o PN, elaborado pelo CEO, e é apresentado em Conselho de Administração para aprovação. Nesse Conselho, são discutidos os caminhos que a empresa pretende seguir e quais as estratégias a adotar para os alcançar.

O PN inclui, além dos objetivos a longo prazo, uma análise do ambiente externo e interno em que se encontra, análise da concorrência, análise SWOT, estratégias de atuação, políticas comerciais, estratégias de internacionalização, penetração em mercados alvo, principais parceiros do negócio e política de inovação & desenvolvimento.

Com base neste documento, são observados sistematicamente os dados de análises de mercado (quota), da concorrência, do mercado potencial em termos de prospeção, estudos de benchmarking ao nível do preço, análise SWOT que vai desde as plataformas *B2B*, *B2C*, aferindo em que planos e de que formas podem ser mais competentes, até ao negócio do dia a dia para a definição de objetivos de curto prazo e formulação da estratégia.

O orçamento previsional, produzido pela contabilidade, contém os dados financeiros de compras, vendas, investimento em geral, investimento tecnológico, inovação e marketing, recursos humanos. Em resumo, a exploração em termos de negócio, custos, proveitos provenientes de rappéis (créditos acordados por objetivos de compras anuais), ou seja, todas as rubricas do balanço em termos quantitativos referentes ao ano transato.

Ao orçamento, são adicionados os dados relativos ao desempenho do negócio do ano anterior, categorizado por membro, marca, valor de compras, crescimento verificado, oficinas, etc..

Obtidos os objetivos a longo prazo e o orçamento previsional, são convocados todos os colaboradores para uma convenção de três a quatro dias, para a discussão dos desses

objetivos e definição do orçamento previsional, por unidade de negócio, e desenvolve-se um plano operacional. Nesta convenção são discutidos, quer a redução de custos em algumas rubricas, aumento de rendimentos noutras, como os dados de posicionamento da empresa, obtidos nas análises externas e internas, sendo que é com base nesse contexto e nos objetivos estratégicos iniciais, que se vão definir para cada departamento as suas contribuições e as respetivas ações para o seu cumprimento. A execução do plano operacional é responsabilidade do CEO.

4.2. Controlo da execução orçamental

O controlo orçamental da empresa ABCAUTO é da responsabilidade da entidade externa de gestão económica e financeira, que acumula também a responsabilidade da direção económica e financeira. Em reuniões de periodicidade mensal, são apresentadas as demonstrações de resultados de cada unidade ao presidente executivo. Aqui, verificam-se as margens obtidas por UN, bem como os desvios relativos ao orçamento previsional. Com esses elementos, o presidente executivo, marca reuniões com os responsáveis das diferentes UN para a comunicação dos desvios e ajustamentos que se entendam necessários para alinhamento com os objetivos estratégicos.

Todos os meses são também analisados os KPI nas diferentes UN, relativos ao mês transato e em comparação com períodos homólogos anteriores, bem como dados referenciais do setor, e as linhas de tendência do mercado.

Os KPI vão desde o volume de faturação, as compras, as cobranças, número de formações, oficinas caracterizadas ABCAUTO, entre outros indicadores de negócio.

Atendendo que têm um fluxo bastante elevado de documentos mensalmente, quer ao nível da compra ou faturas *sell out*, a contabilidade tem uma tolerância de apresentação de resultados que pode chegar a um desfazamento retrospectivo de dois meses. Isto porque os processos administrativos inerentes, por vezes, não acompanham a necessidade do envio oportuno de documentação necessária para o tratamento de dados, problema identificado mais adiante no ponto 4.10 do presente capítulo.

No entanto, dado que o orçamento previsional tem as diferentes rúbricas com a respetiva dotação mês a mês, especializado por meio de *accrual*, permite à empresa ter uma perspetiva dos rendimentos e dos custos mensais (variáveis e fixos) e assim obter os deltas entre o orçamento previsional e o real todos os meses, ainda antes de receber os resultados definitivos do período em análise.

O controlo orçamental é obtido através do sistema de informação contabilístico e financeiro implementado e gerido pela empresa externa e que garante a monitorização mensal da evolução em termos financeiros quer global quer por UN.

O apuramento e correção dos desvios é feita todos os meses e tem que ser muito robusta, considerando que os dados podem ter uma retrospectiva de 2 meses, e assim sendo obriga a medidas muito aceleradas. Quando se encontram grandes desvios, que habitualmente estão relacionados com os fluxos de faturação, transportam para a frente a curva menos boa que detetaram com dois meses e fazem uma *task force* na faturação, ou seja, uma ação de mercado com mais dinâmica para fomentar as vendas e equilibrar o desvio.

4.3. Os sistemas de controlo de gestão implementados

Nesta empresa os SCG estão integrados e avaliam as múltiplas perspetivas do negócio: mercado (quotas, prospeção, tendências, preços praticados), processos (uso e combinação de recursos), pessoas, negócio (financeiro, comercial, ...).

Para garantir o alinhamento estratégico e a realização dos objetivos propostos, têm integrados diferentes mecanismos que lhes devolvem os KPI obtendo o conhecimento quer sobre os riscos do negócio, quer sobre gastos, da rentabilidade por produto, da rentabilidade por centro de responsabilidade, crescimento, fatores geradores de negócio por áreas de negócio, por produtos, produto por região, sazonalidade, permitindo avaliar o desempenho do negócio.

Esses sistemas são produzidos em diferentes plataformas e com recurso, grande parte deles a *AI*. Dada a quantidade algorítmica de números com que trabalham, o recurso a *AI*, “*clouds*” e bases de dados exponenciais é fundamental.

O sistema de medição de desempenho é efetuado nos diversos SC que têm implementados.

4.3.1. Avaliação de desempenho individual

Não existe um plano formal de avaliação de desempenho individual se considerarmos que um plano de avaliação de desempenho de RH tem propósitos mais abrangentes que não só a avaliação do colaborador em termos de performance. A avaliação de desempenho é integrada na avaliação de desempenho da empresa, pelo acompanhamento da concretização dos objetivos definidos e através dos controlos formais e informais tanto pela proximidade à gestão como pelo constante *feedback* em função dos KPI que vão sendo medidos. No entanto, existe um sistema de recompensas monetárias quando o colaborador atinge os objetivos propostos.

4.3.2. SC por diagnóstico

Os SC existentes analisam a vertente financeira e não financeira numa perspetiva holística do negócio.

Para algumas análises utilizam *Power BI*, para outras, como dados mais imediatos, mas mais analíticos, utilizam BD diversas.

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

Os fluxos mensais do quotidiano estão parametrizados em *POWER BI*, que contém histogramas evolutivos, projeções das atividades nas suas diversas componentes. O negócio é analisado em diferentes *layers*: venda na região, na família do produto, ao nível do fornecedor, é fundamental uma leitura dinâmica dos rácios de forma sistemática.

Perspetiva do negócio e mercado

Dado que o negócio tem certas particularidades, há análises que se fazem para traçar a linha de tendência do mercado com base nos elementos estatísticos históricos do passado. Há que entender qual vai ser o *forecast* de acordo com uma determinada linha de tendência atendendo a sazonalidade do próprio negócio, e sem esquecer “as curvas” que fazem parte da história do universo estatístico do setor.

Muitas vezes, em várias alturas do ano, existem vários elementos de negócio, «(...) *um exemplo, foi no mês passado mês de maio, em que existiam vários elementos de negócio sazonais e houve a necessidade de analisar os dados homólogos estatísticos de 2023 e 2022 para enquadrar as vendas para não perdermos quota de mercado (...)*», segundo o CEO.

Os KPI mais “cirúrgicos” são os que representam os pilares do negócio, tais como: a rotatividade dos stocks, as métricas de desempenho dos parceiros em termos de compras, *aeging* dos recebimentos, pagamentos a fornecedores, obrigações bancárias, prazos de entrega das encomendas, entre outros.

Para a obtenção da informação estatística recorrem a diversas ferramentas, nomeadamente NDB, Access, ODBC, níveis hierárquicos estatísticos que vão desde a referência até ao NUT. Trabalham com o NUT até ao parafuso. A BD que trabalham tem mais de meio milhão de registos. A equipa de gestão trabalha com hardware potente, de alto desempenho pois de contrário as máquinas não conseguiriam processar tamanha relação de dados, nem seria possível traçar as análises CUBE.

A composição analítica é extremamente ampla vai desde a família do parafuso, à marca do parafuso, etc, há uma pirâmide em termos analíticos rica para além da quantidade de dados. Não se vende apenas um parafuso. Emitem-se mais de três mil faturas com muitos milhares de linhas por mês, o que faz um compêndio de registos brutal e faz com que a maior parte do tratamento estatísticos seja efetuada pelo CEO, ainda que tenha que ser operacionalizado por equipas especializadas de IT, com interações entre sistemas.

Perspetiva de processos e pessoas

Para ter alto desempenho competitivo na atividade, exige-se uma grande capacidade analítica. Consideram o *Power BI* uma ferramenta interessante e utilizam-na para análise de processos do quotidiano, nomeadamente: volume de faturação, volume de pagamento a fornecedores, rentabilidade das vendas à semana, tesouraria, e até *forecast* para o mês, com gráficos que inclusive partilham com os acionistas.

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

Todos os meses o negócio é analisado nas suas diferentes vertentes, todas as semanas têm um KPI específico.

No departamento de formação, que é o ABC academy têm *inputs* relacionados com as ações formativas e essas ações tem um objetivo, uma carteira mensal, dividido pelas 4 semanas e todas as semanas tem objetivos. Esse mapa de controlo é feito na plataforma Microsoft Teams. Através do recurso ao *planner* desta plataforma, vão sendo inscritos os objetivos de formação a realizar e todos formandos que vão sendo inscritos. Todas as semanas esse mapa é monitorizado e sabe-se qual o desvio para poder tomar as ações necessárias.

Outra ferramenta de controlo e *follow up* de atividade e é um dos KPI mais importantes, é a análise de cada cliente membro (acionista). Cada um tem um objetivo de compras anuais e um objetivo de marca, e com esses objetivos pode trabalhar para um *rappel*. Com esse relatório de atividade, os clientes, membros, podem visualizar o que falta para atingir o *rappel*. Este *follow up* com clientes membros tem uma periodicidade mensal.

Outro KPI, analisado em *Power BI* analisa ao detalhe as compras aos fornecedores, uma previsão de *rappel*. Em função do volume de compras ao longo do período, é apurada a curva de projeção, para identificar a linha de tendência em termos de *rappel* que vai ser atingido. Valor este que entra como proveito e que é distribuído pelos clientes membros.

Outro controlo é comparar o que foi faturado aos clientes e o que foi faturado pelos fornecedores. Dado que o negócio não é a compra para armazenamento, mas sim a faturação por central aos clientes, conseguem saber eventuais falhas de faturação aos clientes. Este controlo é possível dado à interface que tem entre o RP de alguns dos maiores fornecedores e o RP da empresa. No caso, o *software* SAP e o *software* PHC. O SAP é um dos *softwares* mais utilizados pelos maiores fabricantes internacionais, que comunica, através de interface, como o RP da empresa cliente. Esta interface, faz a ponte entre os dados do RP do fornecedor e emite as ordens de registos. Este sistema, consegue analisar se a encomenda já se encontra no PHC ou não, analisa de as referências dos produtos já existem nas existências ou não, e regista quer as referências quer as faturas com base nos pressupostos anteriores. Com este controlo, conseguem poupar recursos, e automatizar um processo que valida encomenda vs. fatura a cliente. Este processo tem uma cadência de cerca de 200 a 300 faturas em poucos minutos.

Sem este sistema de faturação, «(...) teríamos que contratar uma legião de trabalhadores para manusear as faturas. Não era possível.», citando o CEO aquando da entrevista.

O departamento informático lidera as plataformas. As BD são alimentadas pelos diversos departamentos.

4.4. Fatores que influenciam a tomada de decisão de acordo com o gestor

De acordo com a entrevista ao CEO, os fatores externos que influenciam a tomada de decisão são: a concorrência de mercado, as variáveis económicas de uma forma macro. Toda a variável tem que ser avaliada. Por vezes tem que ser tomada uma decisão antes que determinadas entidades assumam posições. Exemplo disso, é quando a banca está a calendarizar uma posição que pode afetar o negócio.

A conjuntura de mercado, a inflação também tem influenciado muito a tomada de decisão.

Pelas palavras do CEO, «(...) *também é preciso saber esperar algumas vezes. É preciso ser-se cauteloso na gestão da empresa.*». Acima de tudo, considera importante estar bem esclarecido relativamente à situação da empresa, dos desvios, das projeções, e conhecer o negócio. Pode haver um trimestre menos bom, mas sabendo que o negócio tem essa dinâmica, não vale a pena precipitações.

Na conjuntura atual tem procurado novos caminhos, a serem mais resilientes e a ter posturas mais proativas.

No que diz respeito a fatores internos que podem influenciar a tomada de decisão são a perda de um cliente estratégico importante, uma situação com um fornecedor que obrigue a mudar de rumo em termos de alterar a estratégia definida e, nesses casos, têm que se adaptar. Consideram-se preparados para isso, que faz parte da contingência empresarial.

Como fatores de sucesso de uma organização, o CEO entende que o controlo e a inovação são determinantes.

4.5. Comparação de modelos

Neste ponto faz-se uma comparação entre os modelos de CG estudados e as práticas implementadas na ABCAUTO. Identificam-se os pontos de convergência e divergência e a aplicabilidade de cada modelo no contexto organizacional.

Observando o modelo de Robert Anthony, verifica-se um foco no planeamento e controlo financeiro, utilizando dados contabilísticos e orçamentais para garantir a eficácia operacional e o cumprimento dos objetivos estratégicos. Embora criticado por outros autores, pela perspetiva mecanicista, e demasiado técnica, centrada no controlo contabilístico, o seu modelo estabelece uma base sólida para o planeamento estratégico a longo prazo.

A ABCAUTO tem implementado um sistema de planeamento e controlo financeiro que reflete a abordagem de Anthony, utilizando dados financeiros e orçamentos detalhados para alinhar as suas operações aos objetivos de longo prazo. A prática de monitorização mensal dos resultados e a comparação com o orçamento provisional são exemplos claros de como o modelo de Anthony é aplicado na empresa. Embora a empresa aplique controlos financeiros robustos, como sugeridos por Anthony, a ABCAUTO vai além, incluindo também métricas não financeiras e estratégias dinâmicas, algo que o modelo de Anthony não contemplava. O foco

excessivo em elementos contabilísticos pode ser visto como uma limitação quando comparado com abordagens mais modernas que integram aspetos comportamentais e estratégicos e que nesta organização não podem ser tão limitados.

Flamholtz, Das e Tsui apresentam uma abordagem holística, focando-se na integração de controlos formais e informais. Na empresa em estudo, existe, com efeito, a integração de controlos informais. Não só pela proximidade da gestão com os colaboradores, motivado pela dimensão da empresa, onde a comunicação direta e o envolvimento nas decisões são essenciais para o funcionamento diário, também é promovida uma cultura de pertença. O comportamento dos colaboradores é orientado em torno dos objetivos da organização de forma informal.

Apesar da integração dos controlos informais, a empresa carece de controlos formais estruturados também, como um plano de recompensas e avaliação de desempenho formais. A falta desses manuais e políticas formais também impede que a empresa beneficie plenamente de uma abordagem integrada de CG. Acarreta riscos de reputação e limita a padronização de processos e a gestão de expectativas entre colaboradores e *stakeholders* como apontado no modelo de Merchant e Van Stede (2012).

Na perspetiva de Simons (1995a, 2000), onde são propostas quatro alavancas de controlo para gerir o desempenho organizacional: sistemas de crenças, sistemas de limites, controlo de diagnóstico e controlo interativo, consegue-se encontrar algumas semelhanças com o modelo aplicado. Os sistemas de crenças são visíveis na cultura interna da organização em estudo, onde os colaboradores são incentivados ao alinhamento para a realização dos objetivos estratégicos. A visão e missão são claras e todos os *stakeholders* estão orientados e alinhados, conforme é referido no sistema de crenças. O controlo de diagnóstico é efetuado por meio dos diferentes KPI analisados, nas diferentes vertentes do negócio, bem como a respetiva comparação entre padrões e resultados e a tomada de decisões. Em linha com o proposto por Simons. Carece, no entanto, de sistemas de limites formais, como um código de ética ou protocolos comportamentais, limitando a capacidade de a empresa impor restrições e gerir riscos de forma mais eficaz, algo que Simons considera essencial para equilibrar a inovação e a conformidade.

Por outro lado, o modelo *Execution Premium*, desenvolvido por Kaplan, visa fechar a lacuna entre a formulação e a execução da estratégia, definindo componentes fundamentais para o desenvolvimento do seu plano. Verificou-se que a ABCAUTO tem uma estratégia definida, como são a visão, missão e a análise SWOT sistemática do seu negócio. Traduz a estratégia por meio de um plano operacional, como explanado no ponto 4.1. do presente capítulo. Faz um planeamento e aloca os seus recursos em conformidade para a execução da estratégia. Monitoriza o desempenho organizacional através da observação, também ela sistemática, dos diversos KPI definidos e aprende com eles. A testagem da estratégia culmina

no momento em que é implementada, sendo através do feedback, do apuramento de desvios e da comunicação que flui dentro da organização, que a estratégia se ajusta e adapta às necessidades que se vão apresentando como relevantes. Face a esta comparação, o modelo de Kaplan em muito se assemelha ao que é praticado pela ABCAUTO.

Por fim, no modelo de Merchant e Van der Stede, focado no equilíbrio entre incentivos e controlos, enfatizando a integração de controlos formais e informais, é apresentado como essencial para a criação de um ambiente de trabalho ético e motivador. Com efeito, a empresa em estudo, reflete muitos dos princípios deste modelo ao integrar controlos informais, com os controlos formais. No entanto, falha em alguma formalização, quer de políticas e procedimentos, que limita a eficácia dos controlos informais. Ao haver incentivos, mas sem um plano formal, dificulta a motivação para o cumprimento de objetivos individuais, algo que este modelo considera crucial.

A ABCAUTO adota práticas de CG que refletem muitas das práticas mencionadas nos diversos modelos analisados, em particular, em termos de planeamento estratégico e monitorização de desempenho. Existe espaço e oportunidade para melhorar a formalização de alguns controlos comportamentais e protocolos éticos, bem como a integração de incentivos estruturados que podem permitir a maximização e a eficiência do desempenho organizacional. A implementação de controlos mais formais pode também ajudar a empresa a mitigar riscos de reputação e garantir uma maior consistência e eficácia nos processos operacionais.

4.6. Problemas identificados e recomendações

Foram identificados alguns problemas estruturais e operacionais ao longo do estudo de caso. Apontam-se algumas fragilidades nos SCG, que podem comprometer tanto a eficiência interna quanto a interação com os *stakeholders*, expondo a organização a riscos operacionais, financeiros e reputacionais. Os problemas identificados são:

- **Ausência de um código de ética e de conduta**

A inexistência de um código de ética e conduta formalizado na empresa é uma das principais fragilidades apontadas. A ausência de diretrizes claras e limites de comportamento bem como princípios éticos e de relacionamento de interação com os diferentes *stakeholders*, pode gerar comportamentos indesejados e comprometer a reputação da organização. Tal situação foi amplamente discutida por Merchant e Van der Stede (2012), que destacam a importância de um sistema formal de ética para evitar comportamentos que possam prejudicar a imagem da empresa e levar à perda de confiança por parte dos seus parceiros. A inexistência deste código pode conduzir a práticas antiéticas, quer com *stakeholders*, quer internamente nas relações interpessoais, gerando riscos significativos à integridade e ao cumprimento dos objetivos estratégicos.

Recomendação: Elaborar e implementar um código de ética e conduta e respetiva disseminação pública e interna.

- **Ausência de uma política de gestão de RH**

Outro problema identificado é a ausência de uma política de gestão de RH. As entradas e saídas dos colaboradores não são registadas, o que pode causar inconsistências na gestão de horas trabalhadas, com potenciais impactos negativos na produtividade e na avaliação de desempenho. Este é um elemento fundamental para garantir a correta monitorização do tempo e da eficiência no trabalho, elementos que contribuem diretamente para o alinhamento com os objetivos estratégicos. KPI como produtividade, assiduidade e absentismo não são controlados. Não existem descrições de funções o que compromete a distribuição de tarefas e responsabilidades, bem como a alocação de recursos pouco ou demasiado qualificados para determinadas funções. Tal situação, pode conduzir a ineficiências, perda de talentos, ou traduzirem-se em perdas de qualidade. Uma boa política de gestão de RH contribui para a satisfação dos colaboradores, retenção e atração de talento e maximização dos recursos na eficiência operacional traduzindo-se em melhor resultados e satisfação dos *stakeholders*.

Recomendação: Implementação de uma política de gestão de RH incluindo a definição de descritivos das funções, com definição clara e definida das tarefas, das competências necessárias para a sua realização, limites de responsabilidades, bem como de reporte. Implementar o ponto eletrónico, políticas de recrutamento e seleção, benefícios e apoios para os colaboradores e, por fim, implementar uma política de avaliação de desempenho.

- **Ausência de controlo da eficiência operacional**

Existem constrangimentos na entrega de determinados tipos de informação, relacionados com a falta de recursos e com falta de controlo na eficiência operacional. Esta falha tem implicações diretas na produtividade, distribuição de tarefas, segregação de funções, na apresentação de resultados com qualidade e, não menos importante, a satisfação dos *stakeholders*.

Recomendação: Implementação dos cinco princípios do *LEAN PROCESS*. Levantamento do workflow dos diferentes processos existentes, controlo e medição do tempo das atividades inerentes e eliminar desperdícios de tempo. Com a aplicação deste processo, será possível reduzir tempo de execução, eliminar erros, aumentar a produtividade e a eficiência.

Após concluído, reduzir a escrito o processo e disseminá-los internamente, através de formação e treino. Adicionalmente a empresa pode proporcionar formação aos seus colaboradores para desenvolvimento de competências em gestão de tempo.

A empresa pode ainda, após concluído o *LEAN PROCESS*, pedir a certificação de qualidade NP EN ISO 9001:2015.

- **Ausência de um plano de Desempenho de incentivos e recompensação**

Verificou-se que não há um plano formal de desempenho individual por objetivos ou uma política formalizada de RH. Não obstante a empresa referir que os objetivos individuais são discutidos e inseridos nos objetivos da organização como um todo e com recompensações monetárias. No entanto, a falta de formalização da avaliação de desempenho compromete a motivação e o comprometimento dos colaboradores, conforme apontado por Merchant e Van der Stede (2007), que reforçam a importância de um sistema de recompensas estruturado para alinhar os colaboradores aos objetivos da empresa e garantir o sucesso organizacional. Sem uma estrutura de compensação, formação e progressão na carreira bem definida, a organização incorre na perda de talentos, de não conseguir motivar adequadamente a sua força de trabalho, o que pode impactar diretamente a produtividade e o ambiente organizacional. Dada a dimensão da empresa, reter talentos é fulcral para reduzir o risco de perda de eficiência e qualidade.

Recomendação: Criar um formato específico de avaliação de desempenho individual, baseado em objetivos *SMART* com recompensas claras. Definir também uma política de recursos humanos com garantias e benefícios para os trabalhadores.

- **Ausência de manuais de procedimentos**

Outro ponto crítico é a falta de manuais de procedimentos para as diversas atividades desempenhadas na organização. A ausência desses documentos compromete a uniformidade e a padronização dos processos, dificultando a capacitação de novos colaboradores e a execução eficiente das atividades diárias. Manuais operacionais bem estruturados são essenciais para garantir que todos os colaboradores sigam os mesmos padrões de qualidade e eficiência, reduzindo o risco de erros e ineficiências. A existência de manuais, não só facilita encontrar informação sobre determinado assunto, como facilita a inspeção e /ou auditorias internas ou externas a processos, garantindo maior qualidade.

A ausência de procedimentos documentados e formalizados pode levar a práticas inconsistentes, ou até mesmo prejudiciais, que afetam a eficiência e a credibilidade da organização no mercado. Facilita a supervisão, controlo e melhoria contínua.

Recomendação: Criação de manuais de procedimentos para todas as atividades existentes na empresa.

- **Aumentar a frequência dos instrumentos de diálogo**

Verificou-se que a frequência das reuniões, quer para discussão de resultados, quer para a avaliação de desempenho não são tão frequentes e constantes como desejável. A comunicação mais frequente e ágil, vai proporcionar uma maior sinergia entre colaboradores,

manter a informação atualizada, tomar decisões mais oportunas. As reuniões também devem servir para resolução de pendências, discutir dificuldades, rever prazos e debater ideias.

Recomendação: Definir dias de calendários específicos, mensalmente para a discussão de resultados, trimestralmente para a discussão da avaliação do desempenho individual, ainda que não haja um procedimento por escrito, e definir a periodicidade desejável para as restantes reuniões que eventualmente sejam necessárias à boa execução do planeamento operacional e cumprimentos dos objetivos estratégicos definidos.

- **Ausência de procedimentos frequentes de cobrança**

Embora a empresa utilize sistemas de *factoring* e *confirming*, não existe um procedimento formal de cobrança, o que aumenta o risco de erros humanos. A inexistência de um sistema estruturado para garantir que as cobranças sejam feitas de forma adequada e frequente pode resultar em cobranças indevidas ou na falta de cobrança de certos montantes, o que impacta diretamente o fluxo de caixa da empresa. Não obstante aa empresa ter automatizado uma informação regular aos clientes dos saldos a vencer e vencidos, essa informação não produz os efeitos desejados. Procedimentos de cobrança bem definidos garantiriam maior precisão nas operações e reduziriam o risco de erro e eventualmente, a redução do *aeging* de clientes.

Recomendação: Implementar um procedimento de cobranças, regular e robusto.

Em suma, os problemas identificados evidenciam a necessidade da formalização dos processos dentro da organização. As falhas no controlo administrativo, a ausência de um plano formal de incentivos e recompensas, a ausência de manuais e procedimentos documentados, expõe a empresa a riscos, perda de eficiência, produtividade e reputação. A implementação das medidas recomendadas, vão com certeza melhorar a gestão financeira e, como os processos administrativos são a base dos processo operacionais, contribuir de forma eficiente para um melhor controlo de gestão. Medidas essenciais para garantir o crescimento e a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Conclusão

Este trabalho teve como objetivos gerais:

- Explorar e analisar os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG);
- Avaliar a importância desses sistemas no sucesso das PME.

Especificamente, foi realizado um estudo de caso aprofundado na ABCAUTO, SA, uma empresa que atua no setor automóvel e é a empresa central do grupo ABC. O estudo procurou investigar a relevância dos SCG na organização, bem como o seu impacto na avaliação de desempenho e no sucesso empresarial.

A investigação revelou que, o tipo de SCG que estão implementados estão relacionados com as características da organização. A dimensão, o ambiente externo, o funcionamento interno dentro da estrutura da organização, o modelo de avaliação de desempenho, a localização geográfica do *controller* e até, a literacia e experiência em gestão de quem gere a organização, são todos fatores que concorrem para a forma como o SCG é criado e implementado.

À semelhança de muitas PME, a empresa revela poucos recursos para as diversas atividades operacionais e de controlo de gestão que desenvolve. Grande parte dos recursos estão sobrecarregados, e gera situações de atrasos de entregas de informação nomeadamente para a gestão económica e financeira que precisa da informação de forma oportuna para a tratar e reportar resultados. A carga excessiva de trabalho nos recursos existentes, contribui para maior número de erros, dificuldade na manutenção dos mecanismos de controlo, dificuldade em medir a qualidade dos serviços, na formalização de manuais e processos, entre outros problemas. Esta necessidade reflete-se na eficiência dos processos e na produtividade.

Os controlos culturais são informais dada a proximidade da gestão às unidades funcionais do negócio e a disponibilidade de tempo revela-se insuficiente para formalizar controlos, como um código de ética e conduta, essencial para orientar comportamento conforme é referido no capítulo 1. Não existe uma política de gestão de RH que promova um feedback construtivo sobre o trabalho desenvolvido e gestão de expectativas para manter os colaboradores motivados e comprometidos.

A ausência da formalização de códigos, manuais, processos e procedimentos, põe em risco a retenção de talentos, qualidade do serviço, a interação com os stakeholders, compromete a eficiência, a produtividade, e eventualmente, o cumprimento dos objetivos propostos.

Analisando o que são os processos de CG, este tudo revela que a empresa perde oportunidades pela falta de recursos, por vezes qualificados, e pela dificuldade em manter relações próximas e constantes com os seus clientes e parceiros de negócio. Este modelo vive de uma manutenção frequente e constante de comunicação próxima com os

stakeholders, algo que, com as responsabilidades que se vão acumulando, não se consegue levar de forma tão intensa e frequente como desejável.

Constata-se também que o modelo aplicado na ABCAUTO é muito semelhante ao sugerido por Kaplan, o *Execution Premium*, que alia a formulação à execução da estratégia. A ABCAUTO, conforme detalhado no ponto 4.5. desta dissertação, faz uso de toda a informação que obtém de mercado, do setor, da concorrência, interna, externa e para formular os seus objetivos estratégicos e executar a sua estratégia.

Ao longo do estudo da ABCAUTO, observou-se que a empresa adaptou e integrou diferentes práticas de controlo formal e informal que, em conjunto, suportam a sua estratégia de crescimento. A missão está alinhada com o propósito da organização. A partilha de valores é feita através da proximidade entre colaboradores e a gestão. A comunicação como instrumento de diálogo contínuo contribui para um ambiente de criatividade, inovação, colaboração e desenvolvimento, reforçando a importância de uma gestão próxima e participativa.

Conclui-se que o SCG implementado permite a organização alinhar as suas operações com os objetivos estratégicos definidos, consegue obter a informação fulcral para a gestão do negócio, acompanhar o seu desempenho e ajustar as suas ações em tempo oportuno para enfrentar os desafios do mercado e ser competitiva no setor.

Sem um SCG ajustado às necessidades do negócio, num ambiente competitivo e turbulento que se vive nos dias de hoje, não seria possível ganhar vantagens competitivas e como tal conduzir o negócio ao sucesso desejado.

Em suma, este estudo não apenas destaca a importância dos SCG das PME, mas também oferece evidências práticas de que a adoção de tais sistemas, quando bem implementados e adaptados à realidade organizacional, podem ser uma forte alavanca de crescimento, contribuindo para a inovação, competitividade e sucesso empresarial.

Limitações do estudo

No que se refere às limitações do estudo, há que referir que foi um trabalho de investigação bastante desafiador, tendo em consideração a complexidade do modelo do negócio e das particularidades do setor em que está inserido. Citando as palavras do CFO aquando da entrevista; "(...) até a nós, enquanto empresa externa de consultoria, habituados aos mais diversos modelos de negócios, tivemos alguma dificuldade em nos integramos na perspetiva económica e financeira do negócio. Repare, os acionistas, são ao mesmo tempo clientes. Os lucros são pagos através dos benefícios da central de compras (...), e não pelo habitual modo de repartição de lucros. (...)»

Compreender que tipo de controlos são os fundamentais no modelo de negócio estudado é complexo. Entender a integração dos diferentes mecanismos de controlo existentes, exigiu

um trabalho de muita pesquisa, dedicação e muitas horas de estudo dos diferentes aspetos da empresa e do negócio.

Portanto, a limitação do tempo, apesar do estudo ter sido efetuado num período de seis meses revelou-se insuficiente para um estudo mais profundo e robusto.

De salientar que outra das limitações foi também a disponibilidade de tempo dos intervenientes, tanto para as entrevistas, como para a explicação dos processos e apresentação dos documentos que eram solicitados.

Destaca-se ainda a vedação de determinados dados relativos à empresa, nomeadamente os objetivos estratégicos e os planos operacionais.

Investigação futura

Esta dissertação abordou o impacto dos SCG no sucesso das PME, fornecendo uma visão abrangente sobre a aplicação e os benefícios desses sistemas no contexto de uma PME em crescimento no setor automóvel. No entanto, várias áreas de investigação permanecem abertas e merecem um estudo mais aprofundado.

Estudo comparativo entre setores. Embora esta dissertação se tenha focado numa PME do setor automóvel, seria interessante expandir a investigação para comparar a aplicação dos SCG em diferentes setores de atividade. Setores como o tecnológico, o industrial e o de serviços podem apresentar desafios e oportunidades distintas no que diz respeito à implementação de sistemas de controlo e compará-los poderia oferecer uma compreensão mais ampla sobre as melhores práticas e adaptações necessárias para cada área.

Estudo longitudinal sobre a evolução dos SCG nas PME. Seria interessante realizar um estudo que acompanhasse a evolução dos SCG ao longo do tempo em várias PME. Esse tipo de estudo permitiria observar como os SCG se adaptam e evoluem à medida que a empresa cresce e enfrenta novos desafios, especialmente em momentos de crise ou mudanças drásticas no mercado.

Estas direções para futuras investigações podem contribuir significativamente para o campo de estudos dos SCG nas PME, ajudando a explorar novas dinâmicas e aplicações desses sistemas em diferentes contextos organizacionais. A investigação futura poderá, portanto, ampliar a compreensão sobre como os SCG podem ser adaptados e otimizados para promover o sucesso de empresas de diferentes setores e em diferentes fases de desenvolvimento.

Bibliografia

- Adler, R., Everett, A., & Waldron, M. (2000). Advanced Management Accounting Techniques in Manufacturing: Utilization, Benefits, and Barriers to Implementation [Técnicas avançadas de contabilidade de gestão na indústria transformadora: utilização, benefícios e barreiras à implementação]. *Accounting forum*, 24(2), 131-150. doi:10.1111/1467-6303.00032
- Agostinho, E. (2017). *Sistema de controlo de gestão numa pme. Estudo de caso FEPSA*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão]. RCAAP.
- Anthony, R. (1965). *Planning an Control Systems. A framework for analysis. [Planeamento de um sistema de controlo. Uma estrutura para análise]*. Boston: Division of research, Havard Business School.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems [Sistemas de controlo de gestão]* (20 ed.). NY: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Anthony, R., Dearden, J., & Bedford, N. (1989). *Management Control Systems [Sistemas de Controlo de Gestão]* (6th ed.). Homewood: Irwin.
- Argüelo-Solano, E., & Quesada-López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas Empresas: una revision de literatura. [Implementação do Balance Scorecard nas pequenas empresas: uma revisão de literatura]. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2), 79-120. doi:http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227
- Arnaboldi, M., Robbiani, A., & Carlucci, P. (2021). On the relevance of self-service business intelligence to university management [Sobre a relevância do Business intelligence de self service para a gestão das Universidades]. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(1), pp.5-22. doi:https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0131
- Associação Automóvel de Portugal (ACAP). (2023). *DPAI, Observatório do Pós-Venda Automóvel 2023 - PEÇAS*. Obtido em 20 de 6 de 2024, de <https://acap.pt/index.php?route=base/pt/noticia/806/observatorio-do-pos-venda-automovel-2023-pecas>
- Azar, J. (2011). Les Outils de Controle de Gestion dans le contexte des PME: Cas des PMI au Liban [Ferramentas de Controlo de Gestão no contexto das PME: Caso de estudo de uma PME no Líbano]. *Article no 20050062*. Obtido de <https://core.ac.uk/download/pdf/6915986.pdf>
- Banco de Portugal (BP). (dez de 2023). *Boletim Económico - dezembro 2023*. Obtido em 24 de 5 de 2024, de Banco de Portugal Eurosistema: <https://www.bportugal.pt/page/boletim-economico-dezembro-2023>
- Banco de Portugal (BP). (Maio de 2024). *Relatório de Estabilidade Financeira de maio de 2024*. Obtido em 14 de 6 de 2024, de Banco de Portugal eurosistema: <https://www.bportugal.pt/page/relatorio-de-estabilidade-financeira-de-maio-de-2024>
- Banco de Portugal. (2022). *Banco de Portugal. Eurosistema*. Obtido em 24 de 5 de 2024, de Quadros do setor: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Bartol, K., & Martin, C. (1994). *Management [Gestão]* (3rd ed.). UK: Mcgraw-Hill Education-Europe.
- Bianchi, C., Consenz, F., & Marinkovic, M. (2015). Designing Dynamic Performance Management Systems to Foster SME Competitiveness according to a Sustainable Development Perspective.

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

- Empirical Evidences from a Case-Study [Desenhando Sistemas Dinâmicos de Gestão de Desempenho para promover a competitividade. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), pp. 84-108. doi:10.1504/IJBPM.2015.066042
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. [Os efeitos do uso interativo dos sistemas de controlo de gestão na inovação de produto]. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), pp. 709-737.
- Bitici, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2006). Dynamics of Performance measurement and organizational culture. [Dinâmicas de medição de desempenho e cultura organizacional]. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(1), pp. 1325-1350. doi:10.1504/IJBPM.2015.066042
- Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Catañeda, L. (2012). *Alta gestão nas PME*. Porto: Vida Económica Editorial, SA.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), pp. 127-168. doi:https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7
- Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices an Australian study [Adoção e benefícios das práticas de Gestão de Contabilidade: um estudo Australiano]. *Management Accounting Research*, 9(1), pp. 1-19. doi:https://doi.org/10.1006/mare.1997.0060
- Consenz, F., & Noto, L. (2015). Combining system dynamics modelling and management control systems to support strategic learning processes in SMEs: A dynamic performance management approach. *Journal of Management Control*, PP. 225-248. doi:DOI: 10.1504/IJBPM.2015.066042
- Creswell, J. (2009). *Research Design Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approches* (3rd ed.). Califórnia: Sage Publications India Pvt. Ltd.
- Cunha, A. (2020). Sistema de controlo de gestão na IKEA Braga [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32657>
- Curado, C., Jesus, M., & Bontis, N. (08 de December de 2022). SMEs Manager's Perceptions of MCS: A Mixed Methods Approach [A perceção dos gestores de PME sobre SCG: uma abordagem mista de métodos]. *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), pp. 30-47. doi:https://doi.org/10.53703/001c.37758
- Davilla, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development [Um estudo empírico sobre os impulsionadores da conceção de sistemas de controlo de gestão no desenvolvimento de novos produtos]. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), pp. 383-409. doi:https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Prez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms [Sistemas de controlo de gestão e desempenho em pequenas e médias empresas familiares]. *European Journal of Family Business*, 6(1), pp. 10-20. doi:https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

- Dutta, A. (2011). *Management Control Systems [Sistemas de Controlo de Gestão]*. Mumbai: Jaica Publishing House.
- Eckerson, W. W. (2010). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business [Dashboards de Desempenho: medindo, monitorizando e gerindo o seu negócio]*. John Wiley & Sons.
- Edwards, J., & Walker, S. (2020). *The Routledge Companion to Accounting History [O companheiro Routledge para a história da contabilidade]*. NY: Routledge. (Original work published 2009).
- European Commission (EC). (2023). *Insights from the SME Performance Review [Perceções da análise de desempenho das PME]*. Obtido em 7 de 2 de 2024, de https://commission.europa.eu/statistics/tracking-eu-policy-performance-and-recovery_pt
- European Union EUR Lex. (2016). *Um «Small Business Act» para as PME europeias*. Obtido em 15 de 5 de 2024, de <https://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/a-small-business-act-for-european-smes.html>
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management (trans.C. Storrs) [Gestão geral e Industrial]*. Pitman, London.
- Few, S. (2006). *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data [Desenho de painéis de informação: a comunicação visual eficaz de dados]*. O'Reilly Media. Obtido de <http://public.magendanz.com/Temp/Information%20Dashboard%20Design.pdf>
- Flamholtz, E. (1996a). *Effective Management Control: Theory and Practice [Controlo de gestão eficaz: Teoria e Prática]*. Kluwer Academic Publishers.
- Flamholtz, E. (1996b). Effective organizational control: A framework, applications, and implications [Controlo organizacional eficaz: uma estrutura, aplicações e implicações]. *European Management Journal*, pp 596-611.
- Flamholtz, E., Das, T., & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control [Rumo a uma estrutura integrativa de controlo organizacional]. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 35-50.
- Foley, P. (1989). *Small Business Success [Sucesso em pequenas empresas]*. Sage Publications Ltd.
- Franco, M., & Ferreira, A. (2021). Fatores de Sucesso no contexto das PME: um estudo empírico realizado em Portugal. *Gestão e desenvolvimento*, pp. 291-309. doi:<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10034>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research [Sistemas contemporâneos de medição de desempenho: uma revisão das suas consequências e uma estrutura para a investigação]. *Management Accounting Research*, 23(2), PP. 79-119. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Freire, A. (2020). *Estratégia - Criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Garengo, P., & Biazzo, S. (2012). Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology [Revelar a estratégia nas PME através da

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

- implementação do Balanced Scorecard: Uma metodologia Circular]. *Total quality & Business Excellence*, 23(1), pp. 79-102. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637800>
- Gumel, B., & Bardai, B. (2023). A Review of Critical Success Factors Influencing the Success of SMEs [Uma revisão dos fatores criticos que influenciam o sucesso das PME]. *Seisense Business Review*, 3(1), pp.37-61. doi:<https://doi.org/10.33215/sbr.v3i1.906>
- Han, H., & Trimi, S. (2021). Towards a data science platform for improving SME collaboration through industry 4.0 technologies [Rumo a uma plataforma de ciência de dados para melhorar a colaboração das PME através das tecnologias da indústria 4.0]. *Technological Forecasting & Social Change*, V.174. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121242>
- Henri, J.-F. (2006a). Management control systems and strategy: A resource-based perspective [Sistemas de control de gestão e estratégia: Uma prespetiva baseada em recursos]. *Journal of Accounting and Society*, 31(6), pp.529-558. doi:<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Hill, M. H. (1998). *A construção de um questionário*. Lisboa: Dinâmica.
- Hopwood, A. (1987). An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Supplement of Journal of Accounting Research*, 10, pp.156-182. doi:<https://doi.org/10.2307/2489870>
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024). *O que se considera uma PME (micro, pequena e média empresa)?* Obtido em 20 de 5 de 2024, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt#:~:text=O%20que%20se%20considera%20uma,pequena%20e%20m%C3%A9dia%20empresa\)%3F&text=A%20categoria%20das%20micros%2C%20pequenas,excede%2043%20milh%C3%B5es%20d](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt#:~:text=O%20que%20se%20considera%20uma,pequena%20e%20m%C3%A9dia%20empresa)%3F&text=A%20categoria%20das%20micros%2C%20pequenas,excede%2043%20milh%C3%B5es%20d)
- Ittner, C., & Larcker, D. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective [Avaliando a investigação empirica em contabilidade de gestão: uma prespetiva de gestão baseada em valor]. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), pp. 349-410. doi:[https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
- Ittner, C., & Larcker, D. (2003). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction [Serão as medidas não financeiras os indicadores chave de desempenho financeiro? Uma análise da satisfação do cliente]. *Journal of Accounting Research*, 36(1-35), pp. 1-35. doi:<https://doi.org/10.2307/2491304>
- Jarvin, D., & Watson, M. (2017). "Big Data": A new twist to accounting ["BIG DATA" uma nova reviravolta na contabilidade]. *Journal of Accounting Education*, 38, pp. 3-8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2016.12.009>
- Jensen, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *American Finance Association*, 48(3), pp.831-880. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
- Jordan, H., Neves, C., & Rodrigues, A. (2021). *O controlo de gestão*. (Á. Editora, Ed.) Lisboa, Portugal: Áreas Editora.
- Kaplan, R. N. (2008). *The Execution Premium, linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action. The balanced scorecard*. Boston: Havard Business School Press.
- Lampadarios, E. (2016). Critical Success Factors for SMEs: An Empirical Study in the UK Chemical Distribution Industry [Fatores críticos de sucesso para as PME: um estudo empírico na indústria de distribuição química do Reino Unido]. *International Journal of Business and Management*, 11(7), pp. 67-79. doi:10.5539/ijbm.v11n7p67
- Littleton, A., & Yamey, B. (1956). *Studies in the History of Accounting [Estudos na história da Contabilidade]*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Lo, M., Wang, Y., Wah, C., & Ramayah, T. (2016). The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach [Fatores críticos de sucesso para o desempenho organizacional de PMEs na Malásia: uma abordagem parcial de mínimos quadrados]. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(61), pp. 370-391. doi:10.7819/rbgn.v18i61.3058
- Magd, H., & Karyamsetty, H. (2020). Integrated Management System Implementation in SME: A Proposed model for organizational performance and sustainability [Implementação de um sistema de gestão integrado nas PME: Uma proposta de modelo para o desempenho organizacional e sustentabilidade]. *International Journal of Business and Management Review*, 8(4), pp. 58-77. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/345991739_INTEGRATED_MANAGEMENT_SYSTEM_IMPLEMENTATION_IN_SMES_A_PROPOSED_MODEL_FOR_ORGANISATIONAL_PERFORMANCE_AND_SUSTAINABILITY
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions [Sistemas de Controlo de Gestão como um pacote - Oportunidades, desafios e direções de investigação. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marr, B. (2015). *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson UK.
- Martins, R. S. (2015). *Sistema de controlo de gestão em Portugal. Caso NOS [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]*. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/21642>
- Melo, P., & Machado, C. (2020). *O livro de ouro para a gestão de recursos humanos nas PME*. Lisboa: Editora RH, lda.
- Merchant, A., & Stede, W. (2012). *Management Control systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson.
- Moujib, J., St-Pierre, J., & Sakka, O. (2017). Performance measurement and management for manufacturing SME: A financial statement-based system [Medição e gestão do desempenho para PME: Um sistema baseado em demonstrações financeiras]. *Measuring Business Excellence*, 21(1), pp. 17-36. doi:10.1108/MBE-06-2015-0034
- Netz, A. (2018). *Dataflows in power BI [Fluxos de dados no Power BI] (Computer Software)*. Obtido de <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEWjk28ixpYy>

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

JAXhA9sEHUNTEtsQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fdownload.microsoft.com%2Fdownload%2FC%2FD%2F3%2FCD303138-23FC-4F66-9456-F05ABDE50BE4%2FUnderstanding%2520Dataflows%2520in%2520P

- Orozco, D. (2016). Understanding the impact of management control systems over capabilities and organizational performance, under the influence of perceived environmental uncertainty [Tese de doutoramento, Universidade Autónoma de Barcelona]. Obtido de <http://hdl.handle.net/10803/402255>
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research [Gestão de desempenho: Uma Estrutura para a investigação de Sistemas de Controlo de Gestão]. *Management Accounting Research*, 10(4), pp.363-382. doi:<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 5(4), pp.45-62. doi:[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms [Uma estrutura conceptual para a conceção de um mecanismo de controlo organizacional]. *Management Science*, 25(9), pp. 833-848. Obtido de <http://links.jstor.org/sici?sici=0025-1909%28197909%2925%3A9%3C833%3AACFFTD%3E2.0.CO%3B2-L>
- Pereira, S. (2013). *Controlo de Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pessoa, C., & Estrela, S. (2021). A gestão da informação nas PME desafios e oportunidades. *PRISMA*, 46, 80-96. doi:<https://doi.org/10.21747/16463153/46a5>
- Pimenta da Gama, A. (2017). A balanced scorecard for marketing [O Balanced Scorecard para marketing]. *International Journal of Business Performance*, 18(4), pp 476. doi:10.1504/IJBPM.2017.087116
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard. Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo, Ida.
- Pordata Estatísticas sobre Portugal e Europa. (2023). Obtido em 20 de 5 de 2024, de <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+total+e+por+dimensao-2927>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- Price Water House Coopers (PWC). (2023). Obtido em 16 de 4 de 2024, de Momento Económico, um breve olhar sobre a economia: <https://www.pwc.pt/pt/advisory/newsletter-momento-economico/pwc-momento-economico-2023-4trimestre.pdf>
- Quesado, P., & Airbar-Guzman, B. (2012). O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard : Uma Análise Comparativa [O Tableau de Board e o Balanced Scorecard: Uma análise comparativa]. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2), pp. 128-150. doi:10.5380/rcc.v4i2.28110
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de Gestão*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. Lisboa: Lidel, edições técnicas, Ida.

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

- Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A., & Garengo, P. (2020). Evolutionary paths of performance measurement and management system: the longitudinal case study of a leading SME [Percurso evolutivos do sistema de medição e gestão do desempenho: o estudo de caso longitudinal de uma PME líder]. *Measuring Business Excellence*, 24(4), pp. 495-510. doi:DOI 10.1108/MBE-01-2020-0016
- Sawang, S. (2011). Key performance indicators for innovation implementation: Perception vs. actual usage [Indicadores-chave de desempenho para a implementação da inovação: percepção vs uso atual]. *Asia Pacific Management Review*, 16(1), pp.23-29. Obtido de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-79955956001&origin=inward&txGid=f1b491354607c8d48d6071c600ca3559>
- Silva, A. (2013). *A relevância do controlo de gestão em empresas de sucesso*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Simões, A., & Rodrigues, J. (2014). Reação entre Controlo de Gestão e Estratégia. *RIGC*, 12(23).
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), pp 157-374. doi:[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Simons, R. (1990). *"The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives"*. Harvard: Harvard Business School Publishing.
- Simons, R. (1995a). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Control in an age of empowerment*. Harvard, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Stake, R. (2012). *The art of case study Research [A arte da investigação]*. (Vol. 3). (F. C. Gulbenkian, Ed., & A. M. Chaves, Trad.) Lisboa: SAGE Publications India Pvt. Ltd.
- Stodder, D. (2015). *Visual Analytics for making Smarter Decisions Faster*. TDWI research .
- Stonkutė, E. (2015). Tarpusavio ryšio tarp tiekimo grandinės iššūkių ir mažų bei vidutinių įmonių kritinių sėkmės veiksnių literatūros analizė [Uma revisão de literatura sobre a ligação entre os desafios da cadeia de abastecimento e os principais fatores de sucesso para as PM. *Management of Organizations: Systematic Research*(74), pp. 121-138. doi:<https://doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.74.8>
- Taylor, F. (1914). *The Principles of Scientific Management*. Virginia: Harper.
- Van Der Meer_Kooistra, J., & Scapens, R. (2008). The governance of lateral relations between and within organisations [A governação das relações laterais entre e dentro das organizações]. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 365-384. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.08.001>
- Wickramasinghe, D., & Alawattage, C. (2007). *Management Accounting Change. Approaches and perspectives*. Routledge. (Vol. 1). doi:<https://doi.org/10.4324/NOE0415393317>
- Widjaja, S., & Mauritsius, T. (2019). The_Development_of_Performance_Dashboard [O desenvolvimento do desempenho Dashboard]. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(5), pp. 235-249. Obtido de

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJMET/VOLUME_10_ISSUE_5/IJMET_10_05_024.pdf

World Economic Forum (WEF). (2023). *Annual Report 2022-2023*. Obtido em 20 de 6 de 2024, de World Economic Forum (WEF): <https://www.weforum.org/publications/annual-report-2022-2023/>
Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos* (5ª ed.). Bookman.

Glossário

Accrual - Previsões de rendimentos ou custos, com base em período homólogo

Aftermarket - Pós-venda

BackEnd - Estrutura que permite a operação do sistema

Benchmarking - Comparação com concorrentes

Big Data - Recolha e tratamento de grande volume de dados

Call Center - Central de atendimento

Close up - Aumento para pormenor

Cloud - Servidor de armazenamento remoto

Clusters - Concentração de empresas com características semelhantes e interesses comuns.

Controller - Indivíduo responsável pelas atividades relacionadas com contabilidade

Confirning - Serviço bancário de gestão de pagamentos de fornecedores de uma entidade

Cube - Método estruturado de análise de grandes quantidades de dados

Distriigo Market - Responsável de distribuição

E-commerce - Comércio virtual

Factoring - Serviço bancário de gestão de recebimentos de clientes de uma entidade

Feedback - retroação

Forecast - Previsão

Hardware - Designação de equipamento físico

IA - Inteligencia Artificial

Inputs – Informação que é inserida num sistema

Just in time - fornecimento de bens dos fornecedores conforme as necessidades

Key Performance Indicator (KPI) - Indicadores chave de medição de desempenho

Layers - Camadas

Lean process - Processo pelo qual se removem tarefas ou processos que não criam valor

Log in - Processo pelo qual um indivíduo tem acesso a um sistema informático restrito

PHC – ERP para gestão de médias empresas

POWER BI - Plataforma da Microsoft para converter dados em informações através da visualização e análise de dados

Rappel - Desconto concedido ao cliente em determinado volume de compras

Rebuilding - Reconstrução

Sell out - Vendas a clientes

Self Service - Auto serviço

SME - Pequenas e media empresas

Stakeholders - Grupos de pessoas que de alguma forma estão ligados a uma empresa

Software - Que se refere a aplicações, programas informáticos

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

Task Force – grupo de trabalho que se aliam para um trabalho em particular

Mobbing – Ataque ou assédio em ambiente de trabalho

Microsoft Teams - Plataforma digital

Webshop - Loja de comércio virtual

Workshops - Sessão ou curso, de curta duração, para aprender uma arte, técnica ou saber

Workflow – Série de atividades necessárias para completar uma tarefa ou processo

Apêndice A – Guião de entrevista ao CEO

DIMENSÃO	OBJETIVOS	QUESTÕES	ORIENTAÇÃO
Caracterização do administrador/gestor	Conhecer dados demográficos das testemunhas do fenómeno em estudo.	1. Pode indicar o seu nome, idade? 2. Qual o cargo que desempenha?	
	Caracterizar a formação do indivíduo para informação estatística.	3. Qual a sua formação?	
	Caracterizar a antiguidade e experiência, para informação estatística.	4. Antiguidade na função 5. Quantos anos de experiência profissional na função?	
Caracterização de competências para a função	Compreender a perceção sobre as competências e conhecimentos necessários para a função.	6. Quais os conhecimentos e competências que considera necessários para o desempenho desta função?	
Caracterização da função	Compreender quais as responsabilidades do cargo	7. Quais as principais responsabilidades do seu cargo? 8. Quais os principais desafios da função?	
Caracterização da empresa	Identificar o setor	9. Qual o setor de atividade da empresa? CAE?	
	Compreender a dimensão da empresa, micro, pequena ou média para efeitos estatísticos.	10. Nº de trabalhadores 11. Qual o volume de negócios da empresa?	
	Saber o nº de anos de existência, em que quadrante se situa para efeitos estatísticos.	12. Em que ano foi fundada esta empresa?	
	Compreender a cultura da empresa, envolvimento dos trabalhadores.	13. Qual a missão, visão e valores da empresa? 14. Existe um código de ética?	
Caracterização do funcionamento da empresa	Conhecer o tipo de organização e estrutura da empresa	15. Têm alguma certificação? Se sim, qual(s)? 16. Existe uma estrutura formal? Como está estruturada a organização interna?	Se resposta não, passa para pergunta 17
Caracterização dos sistemas de controlo de gestão da empresa	Compreender se a empresa tem objetivos definidos e se o faz de forma periódica.	17. São definidos objetivos estratégicos? Em que áreas? 18. Com que periodicidade são revistos?	Se resposta não, passa para pergunta 23
	Compreender como flui a comunicação interna	19. Como é comunicada a estratégia à empresa?	
	Compreender que controlos de gestão existem	20. É executado algum planeamento estratégico? 21. É executado algum orçamento previsional?	
	Compreender como é distribuída a responsabilidade dos controlos de gestão.	22. Quem é o responsável pelo controlo de gestão? 23. Na sua perspectiva enquanto gestor, o que considera importante para a tomada de decisões?	
	Identificar os sistemas de controlo de gestão utilizados	24. Como medem o desempenho da empresa? Que sistema de controlo utilizam? 25. Há quanto tempo usam SCG?	Se resposta não sei ou não medem, passa para pergunta 32
	Identificar os instrumentos que são utilizados, o tipo de informação produzida e a frequência da sua produção.	26. Que informação é produzida e com que periodicidade? 27. A informação produzida é suficiente? 28. Quais os indicadores de referência que utilizam? 29. Que instrumentos utilizam para a discussão dos resultados? 30. Com que periodicidade?	
	Compreender o que a empresa faz com a informação que é produzida	31. Quando existem desvios, é tomada algum tipo de ação? De que tipo?	
	Compreender se existe um processo formal associado à avaliação de desempenho	32. Que estratégia ou processo, utilizam para que os trabalhadores atinjam os resultados pretendidos? 33. Os gestores são avaliados? Com que periodicidade? E quem os avalia?	
Caracterização dos fatores externos	Compreender quais são os fatores externos que influenciam a tomada de decisão.	34. Que tipo de fatores externos influenciam ou podem influenciar a sua tomada de decisão?	
Caracterização dos fatores internos	Compreender quais são os fatores internos que influenciam a tomada de decisão.	Que tipo de fatores internos influenciam ou podem influenciar a sua tomada de decisão?	

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

Caracterização dos fatores de sucesso	Compreender a perceção do gestor qual o fator de sucesso no seu negócio	O que considera ser um fator de sucesso no seu negócio?	
	Compreender a perceção do gestor qual o fator de sucesso no setor	O que considera ser um fator de sucesso nas PME do setor Portugal?	

Apêndice B – Guião de entrevista ao Controller

DIMENSÃO	OBJETIVOS	QUESTÕES	ORIENTAÇÃO
Legitimar a entrevista	Assegurar autorização para recolha de dados e gravação Informar sobre os objetivos da entrevista	Opõe-se que a entrevista seja gravada?	
Caracterização do trabalhador	Conhecer dados demográficos das testemunhas do fenómeno em estudo.	1.Pode indicar o seu nome, idade? 2.Qual o cargo que desempenha?	
	Caracterizar a formação do individuo para informação estatística.	3.Qual a sua formação?	
	Caracterizar a antiguidade e experiência, para informação estatística.	4.Antiguidade na função 5.Quantos anos de experiência profissional na função?	
Caracterização de competências para a função	Compreender a perceção sobre as competências e conhecimentos necessários para a função.	6.Quais os conhecimentos e competências que considera necessários para o desempenho desta função?	
Caracterização da função	Compreender quais as responsabilidades do cargo	7.Quais as principais responsabilidades do seu cargo? 8.Quais os principais desafios da função?	
Caracterização dos sistemas de controlo de gestão da empresa	Compreender se o trabalhador tem conhecimento dos objetivos estratégicos.	9. Sabe se são definidos objetivos estratégicos?	
		10. Sabe se é executado algum planeamento estratégico?	Se resposta não, passa para pergunta 14
		11.Sabe com que periodicidade é revistos?	
		12.Quem é o responsável pelo controlo de gestão?	
	Compreender como flui a comunicação interna	13.Como recebe a informação da estratégia ou dos planos estratégicos da empresa?	
	Identificar os sistemas de controlo de gestão utilizados	14.Como medem o desempenho da empresa?	Se resposta não sei, passa para pergunta 17
		15. Quais os KPI que são analisados?	
		16. Que controlos são utilizados?	
		17.Há quanto tempo estão implementados?	
	Compreender que tipo de controlos de gestão existem	18.É elaborado algum orçamento?	Se resposta não ou não sei, passa para pergunta 25
		19.Como são controlados os desvios ao orçamento?	
	Identificar o tipo de informação produzida, fiabilidade, consistência e a frequência da sua produção.	20. Que informação é produzida, por quem e com que periodicidade?	
		21. A informação produzida é suficiente?	
		22. Sente alguma dificuldade na recolha de dados para a produção dessa informação?	
		23. Quais os indicadores de referência que utilizam?	
24. Que instrumentos utilizam para a discussão dos resultados?			
Compreender o que a empresa faz com a informação que é produzida	25. Com que periodicidade?		
	26. Quando existem desvios, é tomada algum tipo de ação? Para quem é enviada a informação? 27.De que tipo?		
Compreender a perceção da gestão pelos trabalhadores.	28. Na sua perspetiva o que considera importante para a tomada de decisões?		
Compreender de existe um processo formal associado à avaliação de desempenho	29. Sabe se existe uma avaliação de desempenho aos colaboradores da ABCAUTO?	Se resposta não passa para pergunta 31	
	30.Com que periodicidade?		
	31.Quem o avalia?		
Caracterização dos fatores externos	Compreender a perceção sobre quais fatores externos que influenciam a tomada de decisão.	32. No seu entendimento que tipo de fatores externos influenciam ou podem influenciar a tomada de decisão?	
Caracterização dos fatores internos	Compreender a perceção sobre quais fatores internos que influenciam a tomada de decisão.	33. No seu entendimento, que tipo de fatores internos influenciam ou podem influenciar a tomada de decisão?	

A importância dos sistemas de controlo de gestão no sucesso das PME

Caracterização dos fatores de sucesso	Compreender a perceção do trabalhador sobre qual o fator de sucesso do negócio	34.O que considera ser um fator de sucesso neste negócio?	
---------------------------------------	--	---	--

Apêndice C – Guião de entrevista aos Diretores

DIMENSÃO	OBJETIVOS	QUESTÕES	ORIENTAÇÃO
Legitimar a entrevista	Assegurar autorização para recolha de dados e gravação Informar sobre os objetivos da entrevista	Opõe-se que a entrevista seja gravada?	
Caracterização do Trabalhador	Conhecer dados demográficos	1.Pode indicar o seu nome, idade? 2.Qual o cargo que desempenha?	
	Caracterizar a formação do individuo para informação estatística.	3.Qual a sua formação?	
	Caracterizar a antiguidade e experiência, para informação estatística.	4.Antiguidade na empresa 5.Quantos anos de experiência profissional na função?	
Caracterização do envolvimento dos trabalhadores nos sistemas de controlo de gestão da empresa	Compreender se o trabalhador tem conhecimento dos objetivos definidos	6. Conhece os objetivos estratégicos da empresa? 7. Conhece o plano estratégico da empresa?	
		8. Conhece o orçamento previsional da empresa?	Se resposta não, passa para pergunta 17
		9. Sabe se são realizadas reuniões para discussão dos resultados obtidos? 10. Participa nessas reuniões? 11. Com que periodicidade ocorrem?	
	Compreender se a empresa promove o diálogo	12. Quando existem desvios, é tomada algum tipo de ação? 13. Por quem? 14. De que tipo?	
	Compreender se a comunicação chega aos trabalhadores	15. Como recebeu a informação sobre os objetivos estratégicos?	
	Compreender qual o conhecimento dos trabalhadores sobre a estrutura da empresa	16. Quem é o responsável pelo controlo de gestão?	
	Compreender se os trabalhadores são avaliados	17. Existe algum processo para a avaliação de desempenho? 18. Quem o avalia? 19. Com que periodicidade é avaliado?	