



**Universidade de  
Aveiro**

**2021**

**Catarina Custódio  
Rocha**

**A perceção dos gestores sobre a  
importância do controlo de gestão nas  
organizações**



**Universidade de  
Aveiro**

**2021**

**Catarina Custódio  
Rocha**

**A perceção dos gestores sobre a importância do  
controlo de gestão nas organizações**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Controlo de Gestão, realizada sob a orientação científica da Professora Especialista Carla Marina Pereira de Campos, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

À minha família pelo incansável apoio.

## O júri

Presidente: Professor Doutor Alberto Jorge Daniel Resende Costa  
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

Vogais: Professor Doutor Manuel Emílio Mota de Almeida Delgado Castelo Branco  
Professor Associado, Universidade do Porto

Professora Especialista Carla Marina Pereira de Campos  
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A realização desta dissertação de mestrado apenas foi possível devido ao grande apoio de algumas pessoas, a quem quero deixar um especial agradecimento.

- À Professora Carla Campos, minha orientadora, pelo apoio e disponibilidade para me transmitir o seu conhecimento ao longo de toda esta investigação

- Aos gestores das organizações, pela sua participação na investigação através da resposta ao questionário que lhes foi enviado pois, sem eles não teria sido possível realizar este estudo.

- À minha família, pelo apoio incondicional e motivação que me transmitiram sempre ao longo de todo este percurso.

**palavras-chave**

controlo de gestão, *controller*, perceção, estratégia, vantagem competitiva, *business partner*

**resumo**

Os sistemas de controlo de gestão foram, durante décadas, encarados como meros produtores de informação contabilística e financeira. Com o avanço tecnológico em finais do século XX, estas tarefas passaram a ser realizadas pelas tecnologias de informação e, o controlo de gestão ganhou terreno no relacionamento da informação daí proveniente com as pessoas e os seus comportamentos. A principal função era agora a de garantir que toda a organização operasse com os mesmos objetivos, tornando-se assim uma mais-valia na operacionalização da estratégia. É no processo de conhecimento integral de uma organização, que o *controller* deve prever as oportunidades e colmatar as ameaças do negócio. Assim, foi propósito desta dissertação, perceber se os gestores das organizações reconhecem a importância e os benefícios que os mecanismos do controlo de gestão proporcionam às organizações onde este se efetua.

Na concretização daquele objetivo, procurou-se estudar a perceção dos gestores das pequenas e médias empresas do distrito de Aveiro, acerca da importância do controlo de gestão nas organizações, investigando se estes o efetuem, se reconhecem as mais-valias que proporciona, a importância que lhe atribuem e o seu parecer acerca do contributo destes mecanismos para a vantagem competitiva. Genericamente, os resultados sugerem que o controlo de gestão é visto como um forte aliado da gestão e uma mais-valia para o sucesso empresarial.

**keywords**

Management control, controller, perception, strategy, competitive advantage, business partner

**abstract**

For decades, management control systems were seen as mere producers of accounting and financial information. Through the technological advances at the end of the 20th century, these tasks started to be performed by information technologies, and management control gained importance in the relationship of the information, that comes from it, with people and their behavior. The main goal was now to ensure that the entire organization operated with the same objectives, thus becoming an asset in the operationalization of the strategy. It is in the process of integral knowledge of an organization that the controller must anticipate opportunities and unravel business threats. Therefore, the purpose of this dissertation was to understand if the organizations managers recognize the importance and benefits that the management control mechanisms provide to organizations where this is carried out. In achieving that goal, we sought to study the managers perception of small and medium-sized companies in the Aveiro district, about the importance of management control in organizations, investigating if they do it, if they recognize the added value it provides, the importance that they give it and their opinion on the contribution of these mechanisms to competitive advantage. Generically, the results suggest that management control is seen as a strong management ally and an asset for business success.

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introdução.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2. Revisão da Literatura .....</b>  | <b>3</b>  |
| 2.1. Evolução do controlo de gestão .....  | 3         |
| 2.2. A estratégia como alicerce no processo de controlo de gestão.....             | 7         |
| 2.3. O <i>controller</i> e a sua relação com a gestão .....                        | 9         |
| 2.4. Evidência empírica dos sistemas de controlo de gestão .....                   | 12        |
| 2.5. Um olhar à teoria da contingência .....                                       | 17        |
| 2.6. Motivação para a investigação.....  | 18        |
| <b>3. Metodologia.....</b>   | <b>20</b> |
| 3.1. Caracterização do estudo: objetivos e questões de investigação .....          | 22        |
| 3.2. Métodos de recolha de dados .....   | 24        |
| 3.2.1. População-alvo, amostra e métodos utilizados.....                           | 24        |
| 3.2.2. Estrutura do questionário.....  | 25        |
| <b>4. Análise dos resultados.....</b>  | <b>27</b> |
| 4.1. Descrição do teste utilizado: teste do qui-quadrado .....                     | 27        |
| 4.2. Caracterização da amostra .....   | 27        |
| 4.3. Análise dos resultados .....  | 30        |
| 4.3.1. Principais conclusões das questões de investigação.....                     | 30        |
| 4.3.2. Matriz de cruzamento entre as questões de investigação e o questionário.... | 41        |
| <b>5. Conclusão .....</b>  | <b>54</b> |
| 5.1. Principais resultados .....   | 54        |
| 5.2. Principais limitações da investigação e pistas futuras .....                  | 56        |
| <b>6. Referências Bibliográficas .....</b>   | <b>58</b> |



## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Controlo da estratégia no negócio..... | 9  |
| Figura 2. As perspetivas da organização .....    | 13 |

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Caracterização da amostra .....  | 29 |
| Tabela 2. Controlo de gestão na organização .....  | 32 |
| Tabela 3. Respostas às questões iniciais.....  | 37 |
| Tabela 4. Posição hierárquica do controlo de gestão na organização .....   | 38 |
| Tabela 5. Posição da gestão sobre o controlo de gestão .....   | 40 |
| Tabela 6. Funções do controlo de gestão.....   | 40 |
| Tabela 7. Teste do qui-quadrado: mais-valias do controlo de gestão x volume de negócios .....                              | 42 |
| Tabela 8. Teste do qui-quadrado: mais-valias do controlo de gestão x natureza jurídica... 42                               |    |
| Tabela 9. Teste do qui-quadrado: mais-valias do controlo de gestão x atividade principal 43                                |    |
| Tabela 10. Tabela cruzada: mais-valias do controlo de gestão x atividade principal .....                                   | 44 |
| Tabela 11. Teste do qui-quadrado: Importância do controlo de gestão x volume de negócios .....                             | 45 |
| Tabela 12. Teste do qui-quadrado: importância do controlo de gestão x natureza jurídica 46                                 |    |
| Tabela 13. Teste do qui-quadrado: importância do controlo de gestão x atividade principal .....                            | 46 |
| Tabela 14. Teste do qui-quadrado: efetua controlo de gestão x volume de negócios .....                                     | 47 |
| Tabela 15. Tabela cruzada: efetua controlo de gestão x volume de negócios.....   | 48 |
| Tabela 16. Teste do qui-quadrado: efetua controlo de gestão x natureza jurídica .....                                      | 49 |
| Tabela 17. Tabela cruzada: exerce controlo de gestão x natureza jurídica .....   | 49 |
| Tabela 18. Teste do qui-quadrado: exerce controlo de gestão x atividade principal.....                                     | 50 |
| Tabela 19. Teste do qui-quadrado: importância do controlo de gestão para a vantagem competitiva x volume de negócios ..... | 51 |
| Tabela 20. Teste do qui-quadrado: importância do controlo de gestão para a vantagem competitiva x natureza jurídica .....  | 52 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 21. Teste do qui-quadrado: importância do controle de gestão para a vantagem competitiva x atividade principal ..... | 52 |
|---|----|

# 1. Introdução

O controlo de gestão foi visto, durante muitos anos, como um mero produtor de informação contabilística e financeira (Simões & Rodrigues, 2014).

Com a evolução tecnológica e os imperativos da globalização deixaram de se realizar apenas as funções tradicionais e, o controlo de gestão passou a ocupar um lugar cimeiro na gestão das empresas. O elevado conhecimento da organização que potencia e, a ligação departamental que proporciona, permitem, em conjunto com a gestão, definir as metas e os objetivos informados (Jordan et al., 2015). Além disso, o controlo de gestão supervisiona os trabalhadores e os processos, analisa os desvios e exerce as ações corretivas necessárias, garantindo que a estratégia é respeitada e os objetivos organizacionais são cumpridos (Burns et al., 2014). Deste modo, o *controller* ganhou importância acrescida na organização, tornando-se um elemento essencial para o sucesso organizacional (Chenhall, 2003).

O controlo de gestão é, no mundo empresarial, um tema ainda recente e pouco explorado, pelo que ainda não existem muitos estudos sobre a problemática. Assim, motivados pela falta de investigações neste âmbito, considerámos relevante estudar a perceção dos gestores das organizações acerca da importância do controlo de gestão nas entidades onde este se efetua. Com este pano de fundo, perspetivamos compreender se as organizações utilizam ou não estes mecanismos e, se os gestores veem neles vantagens para a entidade que controlam, nomeadamente ao nível da obtenção de uma posição diferenciada.

Em concreto, procurámos analisar a posição da gestão acerca da importância do controlo de gestão para as organizações onde se efetua, restringindo a nossa população-alvo às pequenas e médias empresas do distrito de Aveiro, uma vez que, além de ser o nosso distrito de residência, constitui uma das regiões que mais contribui para a economia da região centro e, por isso, apresenta também uma importância acrescida para a economia nacional.

Como ponto de partida para a nossa investigação, começámos por analisar o estado da arte relevante sobre o tema, pesquisando e comparando alguns estudos realizados até ao presente, procurando compilar os dados mais importantes sobre a evolução do controlo de gestão, a estratégia na ligação a estes sistemas, a posição do *controller* de gestão e alguma evidência empírica sobre esta temática.

Numa segunda fase, formulámos um questionário dirigido aos gestores das entidades, com o intuito de recolher a informação necessária para responder às questões centrais e aos objetivos desta investigação. A população-alvo do estudo integrou, como referido, a totalidade das pequenas e médias empresas do distrito de Aveiro, cujos dados foram extraídos da base de Dados Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI) que contem informação financeira de Portugal e Espanha. Após a receção das respostas, os dados obtidos foram alvo tratamento estatístico no *software* “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS), sintetizando as informações obtidas que se apresentam em detalhe no capítulo 4.3.

Na fase final desta dissertação, analisámos os resultados obtidos, comparámos com o estado da arte e apresentámos as principais conclusões da investigação realizada. Concluímos com a exposição de algumas das limitações que identificámos ao longo do estudo e sugerimos pequenas pistas de investigação futuras.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Evolução do controlo de gestão

Até meados do século XX, o controlo de gestão era visto como um método de produção de informação financeira e contabilística e um instrumento matemático e de cálculo que permitia aprimorar o planeamento das organizações. Este conceito evoluiu ao longo dos anos até que, por volta dos anos de 1990, aspetos como a adaptação da estratégia às atividades das organizações e o comportamento humano, começaram a ganhar grande importância (Simões & Rodrigues, 2014).

Com o avanço da inovação e tecnologia, tarefas, consideradas tradicionais, para a contabilidade e controlo de gestão, como a obtenção e processamento de informações financeiras e contabilísticas, são agora realizadas pelas tecnologias de informação (Vicente et al., 2009), o que permite obter os dados em tempo real para uma melhor e mais rápida tomada de decisões (Jordan et al., 2015). Esta informação é financeira e contabilística, mas também externa e relacionada com aspetos internos, o que se traduz numa compreensão alargada do ambiente interno e externo da empresa por parte do *controller* e, conseqüentemente, do gestor, uma vez que juntos tomarão as decisões mais adequadas ao sucesso da organização (Chenhall, 2003).

Ao ligar e relacionar as informações provenientes das funções tradicionais do controlo de gestão com as pessoas e os seus comportamentos, o controlo de gestão passou a traduzir um mecanismo capaz de supervisionar os responsáveis descentralizados de todas as áreas da empresa. O intuito principal é o de garantir que todos os agentes se sentem motivados e direcionados para o cumprimento dos vários objetivos pessoais que lhes são acometidos que, por sua vez, devem estar alinhados com as metas gerais definidas pela organização em que se inserem (Jordan et al., 2015). Cabe ao *controller* incentivar que estas escolhas individuais contribuam para os objetivos holísticos da organização, associando-as a recompensas estimulantes (Lebas & Weisgenstein, 1986).

Neste seguimento, Jordan et al. (2015) apresentaram um estudo que realizaram, em 1987, nas empresas portuguesas, com o objetivo de perceber qual a posição dos membros

operacionais das organizações face ao controlo de gestão implementado. Concluíram que os trabalhadores veem o *controller* como um membro da gestão que tem como função vigiar o funcionamento dos diversos setores da organização, ao invés de lhes proporcionar suporte e apoio. Além disso, os mecanismos do controlo de gestão são vistos como exclusivos do *controller* e da “alta gestão”, ao contrário de ferramentas de auxílio e inclusão. Efetivamente, esta não é a perceção correta, uma vez que o controlo de gestão tem como objetivo motivar todos os trabalhadores para cumprir os objetivos organizacionais.

É neste contexto que se vai percecionando que o controlo de gestão de determinada organização, não é composto apenas pelas pessoas que controlam, mas sim por todos os indivíduos que a constituem.

Costa (2015) defendeu que a implementação bem-sucedida destes sistemas, está intimamente ligada com a delegação da autoridade pelos vários responsáveis operacionais, para que cada um tenha os seus próprios objetivos, convergentes com os da empresa num horizonte futuro, associados a recompensas motivadoras.

Desta forma, são estes gestores descentralizados os principais responsáveis pelos resultados atingidos e, por isso, o objeto central do controlo (Jordan et al., 2015). Contudo Lambert & Sponem (2011) chamam à atenção para o facto de este exercício da autoridade, pelos vários membros da organização, dever ser exercido, com especial atenção e, prudência, pois, se for em demasia, pode ter o efeito contrário fazendo com que os gestores operacionais negligenciem as suas obrigações, prejudicando a inovação e estimulando a aversão ao risco.

Em complemento Borralho (2018) refere que esta delegação implica a distribuição de encargos associados a recursos mínimos pelos diversos níveis hierárquicos, e deve ter em conta a dimensão da organização, tal como a complexidade da sua atividade. Deste modo e, não obstante, as dificuldades subjacentes a este processo, Lambert & Sponem, (2011) realçam que cabe ao *controller* de gestão equilibrar a independência departamental, com o envolvimento de todos, de forma a atingir resultados congruentes com os objetivos da organização, sem prejudicar a criatividade dos gestores operacionais e a cooperação das suas equipas

O controlo de gestão é, de facto, um instrumento com grandes potencialidades que, quando utilizado de forma interativa, representa um forte impuso ao sucesso da organização, uma

vez que auxilia o conhecimento e tomada de posição, por parte da empresa no mercado, e estimula a criatividade de todos os envolvidos. Porém, Henri, (2006), alerta para o facto de estes mecanismos poderem ter o efeito contrário no sucesso, quando utilizados apenas para efetuar previsões, através do planeamento.

É, apesar disso, inequívoco que o planeamento é uma mais-valia para a gestão, uma vez que orienta os comportamentos que devem ser praticados e, também o é para o controlo, já que sem planos de ação, a sua função ficaria bastante condicionada (Reis & Rodrigues, 2014).

Ashworth et al. (2010) defendem que o planeamento tem como intuito aprimorar o funcionamento da organização, estabelecendo objetivos e planos de ação, de acordo com as alterações previstas no ambiente interno e externo à empresa. Traduz-se na antecipação de acontecimentos futuros, que conduzem à determinação dos objetivos e à formulação dos planos de ação mais adequados para os atingir (Reis & Rodrigues, 2014). Inclui pessoas das mais diversas áreas da organização, e apresenta diversas formas, o que faz dele eclético e multidimensional. Pode ocorrer a curto ou longo prazo, sendo que, quando é efetuado para um horizonte de curto prazo, os planos daí resultantes apresentam um maior detalhe com base na análise realizada, mas quando se refere a longos períodos, é mais genérico e ambíguo (Borrvalho, 2018).

Assim, o equilíbrio entre o planeado e o interativo resulta numa “tensão dinâmica” [tradução própria] benéfica para o funcionamento da organização e, conseqüentemente, para o sucesso empresarial (Henri, 2006) e cabe aos gestores da organização decidir quais os processos que devem ser interativos e que outros devem ser diagnósticos (Simons, 1991).

O planeamento, deste modo, não se dissocia do controlo de gestão, uma vez que o controlo verifica o planeamento, ou seja, compara o planeado com o que está realmente a acontecer, encontrando os desvios e exercendo as ações corretivas necessárias para que os objetivos sejam cumpridos. Como defende Borrvalho (2018), a qualidade do controlo depende assim da qualidade do planeamento.

Associada ao planeamento está também a orçamentação que traduz um mecanismo de grande importância nas organizações uma vez que consiste na definição de objetivos e metas no que concerne aos resultados a atingir. (Jordan et al., 2015). Pode definir-se, segundo

Borrvalho (2018), como a “expressão quantificada de um plano” (p.136) e deve ser comunicado claramente a todos os trabalhadores.

Em contexto de incerteza, a utilização do orçamento de forma interativa é uma mais-valia, pois responde positivamente às necessidades da empresa e dos seus gestores. Desta forma, contribui para uma melhoria no desempenho empresarial e, conseqüentemente, contribui para o sucesso da organização (Abernethy & Brownell, 1999). Assim, como Lebas & Weisgenstein (1986) referem, através do planeamento e orçamentação, o controlo de gestão garante que os recursos alocados aos diversos setores são utilizados de forma eficiente e, através do controlo dos departamentos e das pessoas individuais, assegura que as práticas adotadas são as mais benéficas à organização, excluindo as restantes.

Por conseguinte, o processo de planeamento e orçamentação tradicionais, por si só, são mecanismos rapidamente ultrapassados, ou seja, facilmente se tornam obsoletos, tendo o *controller* de gestão a responsabilidade de elaborar, de forma perspicaz, as previsões necessárias para combater esta brevidade (Burns et al., 2014). Através dos mecanismos do controlo de gestão, os gestores tomam rapidamente conhecimento das alterações ocorridas face ao planeado, o que lhes permite perceber se estão perante uma oportunidade ou ameaça, e agir em conformidade com os objetivos da organização (Simons, 1991).

O controlo orçamental ganha, assim, importância acrescida para a organização. Este acompanha os objetivos e recursos associados, de acordo com os planos de ação e orçamento previamente realizados, ligando o presente com o futuro, e englobando toda a organização. Assume grande importância para a gestão e para o sucesso empresarial, uma vez que compara os acontecimentos com o que foi planeado e orçamentado para os diversos setores, analisa os desvios apurados e aplica as ações corretivas necessárias, para que o cumprimento dos objetivos não seja prejudicado (Reis & Rodrigues, 2014).

A contabilidade de gestão é também um instrumento-base de grande relevo para o controlo de gestão das organizações, essencialmente ao nível da gestão dos recursos disponíveis (Carvalho et al., 2008). Tem como principal função produzir informação que permita à gestão tomar decisões informadas, mas também está relacionada com as características da organização (Burns & Scapens, 2000), tais como a dimensão, evolução tecnológica, competitividade, estratégia e ambiente envolvente (Weetman, 2006). Neste seguimento, a contabilidade de gestão traduz um forte contributo no desenvolvimento de sistemas de



controle direcionados a elementos concretos da empresa, que dependem das características específicas da organização e do objeto de controle.

## **2.2. A estratégia como alicerce no processo de controle de gestão**

Com a globalização da economia e os avanços tecnológicos e económicos, a estratégia, olhada como um fator desagregado, deixa de garantir o sucesso da organização (Miranda, 2013). Assim, o controle de gestão ganha importância e é visto como uma mais-valia para a gestão no que diz respeito à operacionalização da estratégia, uma vez que fornece a informação necessária para que a sua formulação e implementação ocorra da melhor forma, verificando os desvios e promovendo a aplicação de ações corretivas, de modo a não prejudicar o desempenho da empresa (Peljhan, 2007), impulsionando e monitorizando ainda as alterações necessárias na organização (Burns et al., 2014).

Kober et al. (2007) defendem que existe uma relação recíproca entre a estratégia e o controle de gestão. Ao longo dos anos, como resultado da evolução da organização e do mercado onde esta se insere, as estratégias definidas sofrem alterações, para conseguir atingir o sucesso, através da obtenção de uma posição diferenciada. Para auxiliar esta mudança, os mecanismos do controle de gestão sofrem também atualizações, através do controle interativo dos custos e resultados, e do envolvimento de toda a organização, para uma tomada de decisão mais eficiente. Deste modo, os autores acreditam que o controle de gestão auxilia a implementação da estratégia, para que esta conduza ao sucesso, mas também é moldado pela mesma, de modo a corresponder às suas necessidades. Só assim é possível cumprir os objetivos propostos e atingir o sucesso organizacional.

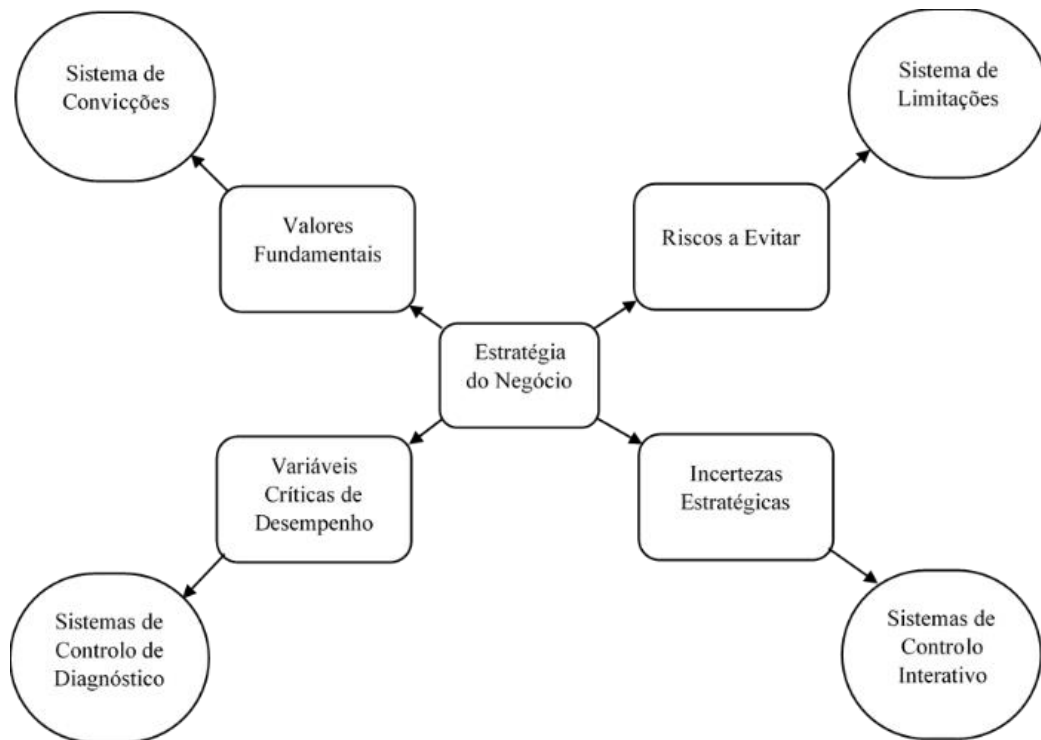
O efeito do controle de gestão na formulação de novos planos de ação varia de acordo com as características da organização e os mecanismos utilizados, uma vez que os valores subjacentes às empresas são relevantes em contexto de mudança, sendo muitas vezes utilizados como suporte nas atualizações estratégicas (Marginson, 2002). Nesta linha, o controle de gestão utilizado como pilar estratégico, carece, por um lado, de uma avaliação dos resultados e estratégias da organização e, por outro, dos seus princípios de acordo com a sua evolução interna e externa. Nasce simultaneamente com o planeamento e é efetuado

sempre com ele, uma vez que se traduz num processo de compensação do planeamento e que, como resultado, conduz ao triunfo da estratégia (Preble, 1992)

Assim, é ao analisar as estratégias definidas pelas organizações, que se torna possível perceber algumas das suas fraquezas. Daqui ressalta um conjunto de informações relacionadas com a previsão de incertezas que, após serem interpretadas e relacionadas, podem despoletar a criação de novos planos de ação que, por sua vez, são sujeitos a testes específicos e, se se demonstrarem viáveis, podem transformam-se em novas estratégias (Simons, 1990). Por conseguinte, os elementos do controlo de gestão orientam a estratégia de modo a melhorar os objetivos organizacionais e pessoais dos envolvidos (Costa, 2015), sendo olhados como uma alavanca para atualizações estratégicas (Simons, 1994).

Neste seguimento, o controlo de gestão, através dos seus mecanismos, tem como objetivo combinar as estratégias já estabelecidas com as que dele resultam. Simons (1994) defende até que, para alcançar esta relação, existem quatro motores do controlo, como sendo: o sistema de convicções, o de limitação, o de controlo de diagnóstico e o de controlo interativo. O sistema de convicções conduz e motiva a procura de novas oportunidades e, conseqüentemente, de novas estratégias, formalizando um conjunto de orientações organizacionais, traduzidas nos valores, missão e objetivos da empresa, que devem ser reforçadas sistematicamente, de modo a manter toda a organização alinhada. O sistema de limitação limita a procura de oportunidades, considerando apenas aquelas que fazem sentido para a organização, de acordo com os riscos associados e os objetivos da entidade. O sistema de controlo interativo é responsável pela implementação das estratégias, através da motivação, monitorização e recompensa das pessoas envolvidas e responsáveis pelos resultados obtidos. O sistema de controlo de diagnóstico mede os resultados obtidos ou as variáveis importantes para a operacionalização da estratégia e, quando reconhece desvios face ao planeado, exerce as devidas ações corretivas.

**Figura 1. Controlo da estratégia no negócio**



Fonte: Adaptado de Simons (1994)

O triunfo da estratégia, está então relacionado com áreas distintas da gestão de topo, e depende dos incentivos e controlos exercidos nos funcionários operários (Langfield-Smith, 1997). A utilização de um sistema de recompensas de acordo com o desempenho dos trabalhadores produz resultados favoráveis nesse sentido, principalmente nas organizações em crescimento e em constante mudança, contudo, o custo associado é muito elevado e, por vezes, não proporciona o retorno correspondente (Simons, 1990). Assim, de acordo com Lebas & Weisgenstein (1986), os sistemas de controlo de gestão utilizam, cada vez mais, a implementação de uma cultura organizacional conducente ao cumprimento dos objetivos da empresa, como forma de motivar os colaboradores a adotar comportamentos favoráveis à organização

### **2.3. O *controller* e a sua relação com a gestão**

Para atingir o desejado sucesso, o *controller* de gestão não se limita aos pontos fortes da empresa, pois vai para além daquilo que esta já faz bem e salienta as oportunidades e as ameaças que encontra (Simons, 1990). Nesta linha, Miranda, (2013) também defende que,

com o conhecimento interno e externo da empresa, o *controller* deve prever as oportunidades e os riscos, de modo a transformar estes últimos em novas oportunidades e tirar partido destas.

A relação criada entre a administração e o *controller* ganha, assim, relevo, pois é este último o responsável pelo sucesso da implementação da estratégia decidida para a organização (Vancil, 1973). Contudo, o interesse dos agentes de controlo de gestão no sucesso desta ligação, pode ou não estar relacionado com o sucesso da organização em si. Foi, preocupados com esta problemática que, Wolf et al. (2015) decidiram investigar se os membros do controlo de gestão operavam como conselheiros da gestão, na expectativa de ter proveito próprio ou, pelo bem da organização como um todo. Através do envio de questionários a gerentes e *controllers* de gestão de 112 médias e grandes empresas alemãs, os autores perceberam que, numa grande parte dos casos, a principal motivação dos membros do controlo de gestão era a obtenção de benefícios pessoais. As expectativas da gestão mostraram ser o seu principal estímulo, uma vez que, satisfazer os gestores tinha como resultado a obtenção dos proveitos pessoais que estes pretendiam. Ainda assim, este vínculo beneficia a tomada de decisão, pois ao tomarem a posição de *business partners*, os agentes do controlo de gestão conseguem determinar, com maior detalhe, quais os recursos referentes a cada uma das secções da organização e perceber, mais corretamente, os custos incorridos. Consequentemente, dá-se uma melhoria na eficiência e nos processos internos, o que se provou traduzir num acréscimo de valor para a organização.

De salientar também que, uma vez que o *controller* potencia a ligação entre o ambiente interno e externo da organização, uma das suas características mais importantes é o conhecimento dos clientes e das suas necessidades, o que lhes permite ajustar os procedimentos de forma a satisfazer todos os seus pedidos (Burns et al., 2014). O *controller* só cria valor na empresa se conhecer bem a sua atividade e as pessoas que a constituem e, se integrar uma equipa com gestores, de modo a partilhar toda a informação que adquire (Vicente et al., 2006). A inovação, aprendizagem e criatividade são também fatores estratégias trazidos pelo controlo de gestão para as suas equipas, e que são uma mais-valia na orientação e conhecimento do mercado e crescimento da empresa (Henri, 2006).

De acordo com Pereira et al. (2015) o *controller* é um “profissional estratégico” (p.16), uma vez que transmite ao gestor toda a informação que recolhe, para uma tomada de decisão mais

correta. Assim, o contributo dado pelo departamento de controlo de gestão à gestão de topo, tem uma influência positiva na tomada de decisão, pois como os *controllers* estão envolvidos em diversos processos e reúnem mais conhecimento acerca da organização, conseqüentemente, apresentam informação financeira mais precisa e apropriada, de forma a contribuir para o aprimoramento dos processos internos e da eficiência da empresa (Wolf et al., 2015).

Nesta lógica, a relação criada entre o controlo de gestão e o gestor ganha importância acrescida na organização, apesar do desempenho destes mecanismos ser influenciado pela opinião que a gestão apresenta acerca das mais-valias por eles proporcionadas (Marginson, 2002). Contudo, tanto quanto nos foi possível aferir, os estudos realizados até à atualidade, não permitem compreender a perceção destes gestores sobre os benefícios trazidos por estes mecanismos para as organizações onde se inserem<sup>1</sup>.

Além disso, a boa comunicação, facilidade de relacionamento e a forte persuasão de novas ideias, são características sociais essenciais para um agente do controlo de gestão, pois a sua forte relação com toda a empresa e, a frequente comunicação com as diversas pessoas que a integram, traduz-se no elevado conhecimento da organização, de todos os seus departamentos e das relações entre eles. O *controller* deve conseguir integrar eficazmente a sua equipa de trabalho para que, em conjunto, consigam atingir os resultados a que a empresa se propôs e, principalmente procurar alcançar a sua importante função de consultor e parceiro da gestão (Burns et al., 2014). Apesar disso, para que a aplicação do controlo de gestão seja eficaz, os mecanismos utilizados devem ser adequados à realidade da empresa e às suas necessidades para que se obtenha os resultados pretendidos (Martin, 2020).

Nesta linha, Vicente et al. (2009) realizaram um estudo, através do envio de inquéritos a gestores de 142 empresas, como o intuito de perceber a importância dos *controllers* nas empresas portuguesas, tendo concluído que as funções tradicionais anteriormente mencionadas não desapareceram e, em Portugal, são ainda vistas como as mais importantes tarefas de um *controller*. Contudo, a sua capacidade crítica e analítica ganha visibilidade e, o tempo que dispõem a compreender a organização e a aconselhar a gestão, é superior ao das funções tradicionais.

---

<sup>1</sup> Esperamos, por isso, contribuir para a ampliação do conhecimento destas matérias, cujos estudos existentes são de facto escassos.

Burns et al. (2014) acrescentaram ainda que, as capacidades sociais e de relacionamento com o outro, são traços céleres, mas as tradicionais funções informativas não devem ser negligenciadas sob pena de o *controller* poder fracassar como parceiro de negócios e conselheiro da gestão. Este equilíbrio deve ainda incluir grande interação do *controller* com os diversos gestores operacionais, pois só assim é possível ter o conhecimento organizacional necessário para triunfar nesta posição, concluiu Henri (2006).

## **2.4. Evidência empírica dos sistemas de controlo de gestão**

O ambiente em constante mudança em que vivemos atualmente reflete-se na economia, e as organizações têm forçosamente que efetuar adaptações nos seus sistemas de controlo de gestão, para que estes continuem a ser úteis. Não devem proporcionar apenas informações financeiras, mas também informações qualitativas, que respondam às necessidades dos gestores e lhes permitam uma tomada de decisão informada (Burns & Vaivio, 2001). Assim, os sistemas de controlo de gestão apresentam cada vez mais importância no sucesso organizacional, e devem ser aplicados de acordo com as características das organizações e as necessidades dos seus gestores.

Jordan et al. (2015) defendem que todas as organizações podem ser vistas de acordo com quatro perspetivas: a de negócio, no sentido de que qualquer organização desenvolve uma atividade; a do mercado, o palco das transações entre organizações; a dos processos, através dos quais se exerce a atividade e a perspetiva das pessoas, os atores principais que compõem qualquer organização.

**Figura 2. As perspetivas da organização**



Fonte: Adaptado Jordan et al. (2015)

Neste seguimento, os sistemas de controlo de gestão são definidos como métodos utilizados pelos gestores das organizações com o objetivo de modificar ou preservar modos de realizar as atividades, com base nas informações obtidas, sendo uma grande alavanca de mudança organizacional (Simons, 1994). São constituídos por processos e mecanismos que, com foco na monitorização das ações praticadas e nos comportamentos dos indivíduos, produzem informação que serve de base à tomada de decisão mais adequada por parte da gestão (Malmi & Brown, 2008). Estes sistemas são também, na visão de Lebas & Weisgenstein (1986), resultado da combinação mais equilibrada dos mercados de negócio da organização, das suas regras internas e da cultura que pratica, para que as condutas dos seus trabalhadores cumpram com os desígnios da organização garantindo a correta implementação dos planos estratégicos (Ferreira & Otley, 2009).

Para obter os melhores resultados e trabalhar da forma mais eficiente, o sistema de controlo de gestão deve atuar de forma natural, de modo que não se repare na sua atuação e, conseqüentemente, não provoque reações discordantes. Assim, de acordo com Reis e Rodrigues (2014), Adam Smith, o pai da economia moderna, defende que o controlo de gestão deve atuar como uma “mão invisível” (p.72), que tem o ónus de verificar os desvios e tomar as ações corretivas para que a organização obtenha os melhores resultados e cumpra a estratégia a que se propôs.

Com o intuito de compreender melhor os fatores que influenciam a decisão de implementar um sistema de controlo de gestão, Davila (2005) entrevistou 95 pequenas empresas tecnológicas da Califórnia, e percebeu que, no momento de criação da empresa, a sua

dimensão influenciava esta escolha, uma vez que empresas de maior dimensão apresentavam maior probabilidade de efetuar o controlo de gestão, apesar de, para as restantes, estes mecanismos também se revelarem cruciais no crescimento estruturado do negócio. A antiguidade da sociedade traduziu também ser um fator relevante, pois à medida que os anos passam, os mecanismos utilizados consolidam e transformam-se em sistemas formais do controlo de gestão. Além disso, observou-se alguma resistência, por parte dos fundadores das empresas, na aceitação dos benefícios destes modelos, apesar da evidência da sua indispensabilidade. Diante destas dificuldades, a substituição do gestor levou à implementação dos sistemas de controlo de gestão nas organizações, no sentido de melhor responder às necessidades evidenciadas e proporcionar melhorias conducentes ao sucesso organizacional.

Neste seguimento, Nunes (2009) percebeu, através da inquirição a 45 hotéis portugueses, que os sistemas e mecanismos de controlo de gestão aplicados numa empresa devem ser adequados às suas necessidades, ter em conta as suas características diferenciadoras e, assim, adaptar-se, quando necessário, ao contexto específico. Estas alterações são, em larga medida, fruto das necessidades dos gestores envolvidos, quando os sistemas em vigor já não os satisfazem, mas também ocorrem com o intuito de aumentar a eficiência e produtividade da organização. Apesar da autora não ter encontrado nenhum fator que se revelasse inibidor desta mudança, por vezes, a incompatibilidade com alguns mecanismos já existentes, como sistemas de informação ou políticas da empresa, dificultavam esta transformação.

Peljhan (2007), por seu turno, elaborou um estudo de caso, com o intuito de perceber as vantagens dos sistemas de controlo de gestão na definição da estratégia, com recurso a entrevistas, observações e participações em conferências, numa empresa eslovena. Para este estudo, a autora baseou-se na teoria da contingência e, percebeu que existe uma relação fundamental entre a estratégia e os sistemas de controlo de gestão, sendo que estes últimos, potenciam a ligação entre os eixos estratégicos e o desempenho empresarial. Além disso, os sistemas de controlo de gestão revelaram-se instrumentos dinâmicos e traduziram um estímulo à criatividade e inovação da empresa, o que resultou nas alterações estratégicas necessárias para atingir os objetivos desejados, sempre com base nos valores e crenças subjacentes. Neste espírito os autores Lebas & Weisgenstein, (1986) também alegam que o



progresso destes sistemas conduz a uma maior valorização dos valores organizacionais como condutores dos comportamentos, em detrimento dos controlos através de ordens<sup>2</sup>.

Loureiro (2014), que realizou um estudo de caso sobre o controlo de gestão na sociedade Corticeira Amorim, vem corroborar aquelas convicções que, reforçaram a importância da adaptação dos sistemas de controlo de gestão e, dos seus *controllers*, à realidade das empresas.

Com o intuito de perceber o impacto dos sistemas de controlo de gestão na inovação, Bisbe e Otley (2004) realizaram um estudo que incidiu sobre empresas com baixo nível de inovação. Os autores refutaram os estudos anteriores que defendem que os mecanismos do controlo de gestão são prejudiciais à inovação e ao sucesso da organização e dos seus produtos, uma vez que os mecanismos do controlo de gestão impulsionam e estimulam a formulação de novos planos de ação. Em sentido contrário, em empresas inovadoras, a utilização destes mecanismos pode ser prejudicial, se condicionar e limitar a criatividade na definição dos planos de ação.

Ao atuar num ambiente em constante mudança e competição elevada, os sistemas de controlo de gestão devem adaptar-se de modo a produzir informação qualitativa para completar a financeira e permitir ao gestor uma melhor tomada de decisão (Perramon et al., 2015). Neste sentido, as organizações utilizam os sistemas de avaliação de desempenho, para garantir que os funcionários atuam em conformidade com as metas da organização, através de avaliações frequentes de acordo com critérios pré-estabelecidos. Este mecanismo será bem-sucedido se os trabalhadores estiverem motivados e sentirem que contribuem para o sucesso organizacional (Boice & Kleiner, 1997).

Assim, o sistema de avaliação de desempenho, um dos vetores do controlo de gestão, ocupa um lugar preponderante na organização, uma vez que constitui “a ponte entre os objetivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores” afirmam Reis & Rodrigues, (2014, p.127). Estes sistemas avaliam, através de indicadores específicos, a eficiência e a eficácia dos comportamentos, transmitindo essa informação à gestão e, permitindo uma tomada de decisão mais informada. Este deve estar presente em todos os setores da

---

<sup>2</sup> É comumente aceite que o espectro punitivo dos sistemas de controlo de gestão, imbuídos de atuações fiscalizadoras, não são bem acolhidos no seio das organizações.

organização pois só assim é possível relacionar os diversos departamentos e obter informação completa sobre as ações praticadas e o funcionamento da organização.

Um dos mecanismos de avaliação de desempenho mais utilizados nos dias de hoje é o *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta tem registado grande visibilidade, pois proporciona a criação de valor à organização desde a sua implementação, através da ligação entre a atividade interna e externa da empresa, defendendo a boa gestão dos funcionários e mostrando o impacto das decisões em todas as dimensões da organização (Perramon et al., 2015).

Este modelo proporciona à gestão uma perceção rápida e completa da organização, através de indicadores financeiros, mas também operacionais, sendo estes considerados promotores do desempenho financeiro porvindouro (Kaplan & Norton, 1992). A importância deste mecanismo é primordial na definição da missão e estratégia da organização, e na sua comunicação a todos os membros da organização, de modo a cumprir os objetivos a que se propõe, estabelecendo uma ligação entre os comportamentos do curto prazo e as metas de longo prazo, incluindo toda a organização nesse processo (Quesado et al., 2018). O *Balanced Scorecard* apresenta a organização suportada em quatro perspetivas que considera cruciais para o conhecimento do negócio e sucesso da empresa: a perspetiva dos clientes, a financeira, a dos processos internos e a do crescimento e aprendizagem, o que permite apresentar aos gestores apenas a informação necessária, delimitando as medidas utilizadas apenas às que acrescentam valor, contribuindo para uma melhor e mais assertiva tomada de decisão (Kaplan & Norton, 1992).

Aqui chegados, importa referir que, efetivamente, no momento de decidir sobre que sistemas de controlo de gestão aplicar a uma determinada organização, de natureza pública ou privada, é necessário ter em atenção a sua envolvente e a relação com o exterior, o tipo de serviços que presta, a atividade que desenvolve, os traços e necessidades dos seus gestores e, ainda, os desafios a que se propõe, para que os mecanismos escolhidos cumpram os objetivos pré-estabelecidos e contribuam para o cumprimento das metas organizacionais (Loureiro, 2014).

E é na fase posterior à da implementação do sistema mais adequado à realidade em causa, que se torna imperativo destacar a responsabilidade dos gestores de topo, criar e partilhar um regulamento interno ou código de conduta, implementar técnicas de observação,

envolver toda a organização, com os seus trabalhadores em todos os níveis hierárquicos, e aferir os resultados (Reis & Rodrigues, 2014).

Em suma, em ambiente de elevada transformação como nos dias de hoje, os sistemas de controlo de gestão são uma mais-valia para as organizações pois, ao serem adaptados às suas necessidades e dos seus gestores, fornecem a informação necessária para uma tomada de decisão mais acertada. Além disso, através dos sistemas de avaliação de desempenho, os comportamentos dos trabalhadores estão sempre alinhados com os objetivos da empresa, o que contribui para o aumento da eficiência e consequentemente para o sucesso da organização.

## **2.5. Um olhar à teoria da contingência**

No âmbito dos estudos anteriormente revisitados sobre as várias temáticas associadas ao controlo de gestão, pudemos perceber que, embora seja escassa a literatura sobre a opinião dos gestores acerca da importância do controlo de gestão nas empresas, foi possível perceber que esta depende da influência que consideram que estes mecanismos têm nos resultados obtidos. Estes resultados são fruto das decisões tomadas e procedimentos escolhidos, de acordo com a incerteza inerente e o ambiente envolvente. Desta forma, a opinião dos gestores é influenciada involuntariamente pelos fatores externos à organização.

Assim, tendo em consideração estes fatores que a revisão da literatura ressalta e, em contraponto com os objetivos do nosso estudo, o quadro teórico de suporte à nossa investigação é a teoria da contingência. O termo contingência refere-se, de acordo com Chenhall (2003), a “algo que é verdadeiro apenas sob condições específicas “[tradução própria] (p.157), o que significa que esta teoria não sendo absoluta, é apenas utilizada para explicitar as circunstâncias em que o controlo de gestão e, os seus mecanismos, atuam. A teoria da contingência pressupõe que o esqueleto de qualquer empresa inclui pessoas, técnicas e métodos adotados, mas também o ambiente que a envolve e ao qual esta se deve ajustar (Oshita et al., 2017). Defende também que a organização não opera sem influência do ambiente exterior, nem num ambiente interno estático, ou seja, o ambiente envolvente influencia os sistemas do controlo de gestão (Otley, 1980). Incorpora, na sua substância, uma lógica de incerteza constante de que não existem acontecimentos e procedimentos

indiscutíveis nas organizações, uma vez que as decisões e caminhos tomados derivam também da sua envolvente. Deste modo, a sua base é a relatividade, uma vez que todas as resoluções tomadas pela gestão são consequência de fatores internos, como as tecnologias ou a antiguidade da empresa, mas também de causas externas, relativas ao ambiente em que a organização se insere, sendo que estas também afetam as primeiras.

Deste modo, apesar de não existir um modelo de gestão ideal para qualquer organização, pois estaremos sempre condicionados às suas especificidades, a teoria da contingência parece encaixar-se nos vetores que consideramos centrais no nosso estudo.

## **2.6. Motivação para a investigação**

Como já referido, o controlo de gestão é ainda um tema recente nas organizações e na literatura que o investiga, representando, por isso, uma janela de oportunidade a novos estudos que potenciem a ampliação do conhecimento sobre esta realidade.

As investigações já realizadas e, neste trabalho, revisitadas, permitiram aferir que o controlo de gestão tem vindo a ganhar importância nas organizações, transformando-se, cada vez mais, num aliado da gestão na implementação da estratégia.

Não obstante, do que nos foi possível aferir, literatura sobre esta temática é escassa, e não detetámos que traduzisse a opinião dos gestores das organizações acerca da utilização destes mecanismos e das suas vantagens, tanto para o bom funcionamento da organização, como para a obtenção de uma posição diferenciada no mercado. Por considerarmos que esta constatação representa uma lacuna no estado da arte sobre desta temática, procurámos desenvolver este estudo com o objetivo de compreender a perceção dos gestores das organizações acerca dos benefícios do controlo de gestão para as organizações a que pertencem. Desta forma, pensamos contribuir positivamente para a ampliação da literatura relevante sobre o controlo de gestão.

Estabelecido o tema condutor da investigação a realizar, procedeu-se à definição da população-alvo e da amostra. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2019), o tecido empresarial português, em 2019, era composto por 1 318 300 organizações, das quais 1 317 039 (99,9%), eram pequenas e médias empresas (PME's), o que significa que as

grandes organizações representam uma percentagem ínfima face às restantes. Além disso, foram estas entidades as que apresentaram maior crescimento de volume de negócios face ao período homólogo. Assim, foi com base nestas diretrizes que decidimos dirigir a nossa investigação apenas às PME's, por serem predominantes no tecido empresarial português. Contudo, surgia a necessidade de restringir um grupo tão amplo de PME's, pelo que se optou por circunscrever a amostra às PME's do distrito de Aveiro, uma vez que, para além de nos suscitar especial interesse, por representar a nossa origem geográfica, também, segundo o Banco de Portugal (BP, 2018), no ano de 2018, a região de Aveiro foi responsável pela maioria do volume de negócios da região centro, ao representar 23% daquele indicador, sendo que, 52% desse rendimento teve origem no setor industrial. Acresce que, em 2019, de acordo com o INE (2019) a região de Aveiro foi uma das quatro sub-regiões responsáveis por apresentarem um desenvolvimento regional superior à média nacional. Em suma, como o distrito de Aveiro representa uma zona importante para a economia da região centro e, conseqüentemente, para a nacional e julgamos que a nossa opção por esta área geográfica poderá representar um acréscimo de valor na ampliação do conhecimento empírico dos sistemas de controlo de gestão nestas empresas.

### 3. Metodologia

A análise do estado da arte realizada até à atualidade, sobre o controlo de gestão, permitiu perceber que são cada vez mais as organizações que utilizam os seus mecanismos e, quando o fazem, tiram partido dos seus valores e das mais-valias que proporcionam, atribuindo cada vez mais importância à capacidade crítica dos *controllers* e às informações qualitativas que estes lhes proporcionam. Embora as tarefas tradicionais subsistam e, ainda com relativa ênfase, o *controller*, com o conhecimento da organização que acumula e, cada vez mais no papel de *business partner*, tem potenciado processos de tomada de decisão mais fundamentados e robustos, assim contribuindo para o sucesso da organização. Foi com base nesta convicção e, perante a escassez de estudos que abordem esta problemática em Portugal, que partimos para a constituição da base do estudo empírico que suporta a investigação desta dissertação.

Na tarefa de recolha das informações necessárias para responder aos objetivos do nosso estudo, formulámos um inquérito por questionário. Esta técnica consiste na formulação de um conjunto de questões, com o intuito de obter a informação necessária para responder aos objetivos da investigação, sendo enviadas aos inquiridos para serem respondidas por escrito (Gil, 2008). É um método vantajoso, na medida em que o inquirido tem uma maior liberdade de resposta proporcionada pelo anonimado adjacente e reduz a possibilidade de deturpação de informação (Marconi & Lakatos, 2003).

Dirigimos o questionário aos gestores e, quando aplicável, aos responsáveis pelo controlo de gestão de 2 000 PME's do distrito de Aveiro, com o objetivo de perceber se as organizações que controlavam utilizavam algum dos mecanismos do controlo de gestão, em que medida o faziam e, se valorizavam aqueles sistemas para a tomada de decisões e a obtenção de vantagem competitiva

Os dados da amostra foram recolhidos de uma base de dados, designada de Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), que congrega indicadores financeiros de todas as empresas portuguesas e espanholas até 25 anos, tal como outras características associadas às mesmas, tais como a longevidade, dados de contactos e áreas geográficas. Deste modo, foi

possível seleccionar as organizações que cumpriam os requisitos pré-estabelecidos para o nosso estudo e, obter as informações necessárias à efetivação do estudo.

Após o envio dos questionários e receção das respostas, as informações que daqui recolhemos foram alvo de uma criteriosa análise estatística, através do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, de modo a sintetizar as informações obtidas, para que fosse possível estabelecer o contraponto entre o estado da arte revisto e, as questões de investigação formuladas.

Assim, na secção seguinte, procuramos relatar as técnicas utilizadas na investigação, explanando as questões de investigação a que pretendemos dar resposta, a população-alvo, a amostra do estudo e os métodos de recolha e tratamento de dados.

### **3.1. Caracterização do estudo: objetivos e questões de investigação**

A implementação dos sistemas de controlo de gestão tem-se revelado uma mais-valia para as empresas onde se efetua. Nos últimos anos, o reconhecimento dos benefícios e valores proporcionados por estes mecanismos na alavancagem do bom funcionamento e sucesso empresarial, tem vindo a aumentar. Neste seguimento, esta dissertação tem como principal objetivo compreender a perceção dos gestores acerca do controlo de gestão nas organizações em que se inserem, sendo as pequenas e médias empresas do distrito de Aveiro as escolhidas para participar. Restringimos o estudo às pequenas e médias empresas do distrito de Aveiro, pelas razões já descritas na seção “2.6” deste trabalho, visto que este segmento empresarial (PME’s) representa a maior parte do tecido empresarial português e do distrito em escrutínio. Assim, foram formuladas quatro questões de investigação, que apresentamos de seguida, com o objetivo de procurar responder ao intuito principal do nosso estudo.

Q1: Os gestores consideram o controlo de gestão uma mais-valia para a organização?

Q2: Qual é a opinião da gestão acerca do controlo de gestão?

Q3: As empresas utilizam o controlo de gestão?

Q4: O controlo de gestão ajuda na obtenção de vantagem competitiva?

Cada uma destas questões de investigação foi relacionada diretamente com uma pergunta do questionário, e analisada, de acordo com o volume de negócios, natureza jurídica e atividade principal da organização a que o respondente pertence, de modo a melhor compreender os resultados obtidos e a completar as respostas a estas questões.

As questões do estudo acima descritas consistem na base da investigação a desenvolver. Assim, toda a metodologia de recolha e tratamento de dados utilizada, foi selecionada com o intuito de lhes dar resposta, uma vez que, ao responder a estas indagações, obtemos as ilações necessárias para cumprir os objetivos deste estudo.

Após a formulação das questões de investigação, foi necessário caracterizar o estudo a realizar, de acordo com a sua aplicação, objetivos e tipo de informação utilizada.



Um estudo aplicado tem como objetivo principal perceber quais as consequências práticas na realidade envolvente de alguns acontecimentos, através de técnicas já existentes<sup>3</sup> (Gil, 2008). Estas características vão de encontro à nossa investigação, uma vez que pretendemos compreender a opinião dos gestores sobre o controlo de gestão da sua organização, logo enquadrarmo-nos numa lógica de investigação aplicada.

A investigação quantitativa tem como propósito retratar determinada realidade de um modo quantitativo, através da formulação de objetivos de estudo, recolha de informações e de posterior análise, com o intuito de responder aos objetivos iniciais. As informações utilizadas podem já existir ou serem fruto de uma nova recolha, questionando uma amostra previamente selecionada (Ferreira & Sarmiento, 2017). Assim, a pesquisa por nós encetada, identifica-se com o descrito, uma vez que, para procurar dar resposta ao objetivo principal do nosso estudo, é necessário formular questões e recolher informação de modo a comprovar o que anteriormente expectámos, o que significa que estamos perante um género de pesquisa quantitativa, com recurso a questionários.

O género de investigação exploratória destina-se a averiguar um tema pouco explorado, aprofundando o conhecimento sobre ele através da formulação de questões de investigação às quais visa dar resposta. Desta técnica não se espera um conhecimento profundo sobre o tema em análise, mas sim uma visão ampla, que suportará futuros estudos mais aprofundados (Gil, 2008). Neste seguimento, percebemos que a nossa investigação é exploratória, uma vez que estamos perante um tema cujo interesse é recente e que, por isso, os resultados obtidos serão pouco profundos.

---

<sup>3</sup> Ao invés, esta técnica não permite desenvolver novas teorias.

## **3.2. Métodos de recolha de dados**

### **3.2.1. População-alvo, amostra e métodos utilizados**

De forma a operacionalizar o estudo, é necessário definir a população-alvo da investigação, a amostra e os métodos utilizados na recolha dos dados. Uma vez que estudar a totalidade das empresas do país, não seria viável, decidimos restringir a nossa análise ao distrito de Aveiro pois, como já explicado anteriormente, este assume importância notável na economia da região centro e, conseqüentemente, na economia do país. Assim, com o auxílio da base de dados SABI, conseguimos obter a lista completa das pequenas e médias empresas do distrito de Aveiro, em atividade, com contas não consolidadas e fundadas entre 01 de janeiro de 2000 e 01 de janeiro de 2020.

Definida a população-alvo, torna-se necessária a definição da amostra. Para isso, enviámos o questionário a essas entidades, via email e, apenas se obtiveram 149 respostas completas e válidas tendo sido essas as organizações que constituíram a amostra deste estudo.

É na fase posterior à definição da amostra a investigar, que situamos o momento-chave da recolha de dados para responder às questões formuladas, de modo a verificar se esta corrobora ou não as nossas expectativas e, o que ressalta do estado da arte sobre esta temática (Ferreira & Sarmiento, 2017). Para dar cumprimento a esta nova etapa, decidimos utilizar o inquérito por questionário, tal como já enunciado no ponto “3” deste trabalho.

A técnica de investigação de inquérito por questionário “é composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc” (Gil, 2008, p. 121). Estas questões são respondidas por escrito, ou seja, estamos perante um questionário autoaplicado na ausência do investigador, pois este apenas envia o questionário e aguarda a receção do mesmo respondido (Marconi & Lakatos, 2003). Em sentido contrário, a formulação errónea do questionário influencia a veracidade das conclusões da investigação (Maia, 2020).

Esta técnica apresenta algumas vantagens, uma vez que o anonimato que oferece traduz-se numa maior liberdade dos inquiridos ao responder, alcança um maior número de pessoas,

que podem responder em determinado momento oportuno, o que se reflete numa maior obtenção de dados e, devido à padronização das perguntas, reduz-se o risco de deturpação da informação. Por outro lado, existem alguns inconvenientes associados, pois grande parte dos inquiridos não responde aos questionários, não há possibilidade de auxiliar o inquirido perante problemas de subjetividade na interpretação das questões e não é garantido que é a pessoa desejada a responder às perguntas (Marconi & Lakatos, 2003).

Escolhido o método de recolha de dados a utilizar, procedemos, numa primeira fase, ao envio dos questionários, às organizações da população-alvo, com uma breve explicação do estudo por forma a sensibilizar os seus destinatários a participarem na investigação. Uma vez que as respostas recebidas não eram suficientes, repetimos o processo de envio dos questionários, com o propósito de obter mais respostas. Desta forma, recebemos 291 respostas, mas dessas apenas 149 se traduziram válidas e completas para o estudo em análise. Assim, apesar de se ter revelado moroso o processo de recolha de dados, o nível de respostas válidas obtidas não foi o esperado, uma vez que o índice de resposta foi de apenas 7,5%.

Após a receção das respostas dos inquiridos, procedemos ao respetivo tratamento e análise das informações obtidas, tendo para isso, recorrido ao *software* SPSS. Este é um *software* frequentemente utilizado nas ciências sociais, que permite proceder a análises estatísticas de dados, sendo largamente direcionado para estudos quantitativos, com o intuito de auxiliar a análise desses dados, por vezes complexos, facilitando a sua análise.

### **3.2.2. Estrutura do questionário**

O enquadramento inicial do questionário, com os objetivos principais da investigação, deve ser comunicado ao inquirido, de forma que este compreenda a sua importância e se sinta motivado a colaborar. Além disso, é também importante clarificar o anonimato associado, para que o inquirido se sinta confortável e desinibido ao responder.

Na formulação do questionário e, com o propósito de aumentar a sua veracidade, atendemos aos propósitos gerais do nosso estudo e às questões de investigação, mas também analisámos outros estudos por questionário já existentes e relacionados com o tema, com o intuito de completar o nosso inquérito. Os autores Freitas (2011), Abreu (2013) e Silva (2018)

destacaram-se nesta investigação, uma vez que os seus temas e questões aproximaram-se dos nossos objetivos e, por isso, os seus questionários serviram de apoio à formulação do nosso.

Assim, o inquérito por nós formulado é composto por três grupos, com um total de trinta e três questões, que variam entre questões abertas, fechadas e semiabertas. Foram ainda utilizadas duas escalas de *Likert*<sup>4</sup>, em situações específicas, para que o inquirido compreendesse melhor a questão, proporcionando, por um lado, respostas mais objetivas e, por outro, numa fase posterior, uma análise de dados mais transparente, relativamente à sua opinião acerca do controlo de gestão. Deste modo, o inquirido expressa claramente a sua opinião, através da atribuição de um nível da escala de classificação utilizada à questão formulada.

Numa primeira fase, são apresentadas três questões abertas e três fechadas com o intuito de recolher informações sobre o inquirido, de modo a completar e compreender melhor os resultados obtidos.

Segue-se o segundo grupo, composto também por três questões abertas e três fechadas, mas acrescentámos duas semiabertas, com o objetivo de caracterizar as organizações a que os inquiridos pertencem e, conseqüentemente, caracterizar a amostra alvo de estudo.

O questionário culmina com o terceiro e, mais longo, grupo de questões, que se direcionam ao tema alvo de estudo, a fim de recolher as informações necessárias e mais relevantes para responder às questões de investigação e ao propósito do estudo. É composto por uma questão aberta, dezasseis fechadas e duas escalas de *Likert*. Nestas últimas, o inquirido irá expressar-se através de uma escala de classificação, composta por cinco níveis, que variam entre “nada importante” e “muito importante”, de modo a expressar claramente a sua opinião acerca do tema.

---

<sup>4</sup> A escala de *Likert* é um sistema de mensuração constituído por cinco níveis de classificação (sendo uma das opções neutra) facilmente perceptíveis pelo inquirido, para que este selecione prontamente aquele que considerar mais adequado, de modo a determinar a importância ou concordância atribuída ao elemento em questão.

## **4. Análise dos resultados**

### **4.1. Descrição do teste utilizado: teste do qui-quadrado**

Para estudar a relação de dependência das variáveis em causa, utilizámos o teste do qui-quadrado de Pearson, pois estamos perante variáveis nominais categóricas. Para tal, criámos duas hipóteses, necessárias a esta análise, sendo elas:

- $H_0$ : as variáveis são independentes, ou seja, não existe nenhuma associação entre elas.
- $H_1$ : as variáveis não são independentes, ou seja, existe uma associação entre estas, tornando-as dependentes.

De modo a perceber a relação das variáveis considera-se o “p-value”, uma vez que este traduz a significância do teste realizado. Assim, se apresentar um valor inferior ou igual a 0,05, rejeita-se a hipótese  $H_0$ , demonstrando a existência de uma relação entre as variáveis consideradas. Por outro lado, se este apresentar um valor superior a 0,05, as variáveis consideram-se independentes, não sendo possível rejeitar a hipótese  $H_0$ .

Em alguns casos, acontece que mais de 20% das células em análise apresentam valores inferiores a 0,05. Nestas situações, a amostra observada apresenta valores que não gerariam, por si só, resultados viáveis e, por isso, é necessário recorrer ao teste do qui-quadrado por simulação de Monte Carlo, que utiliza a amostragem aleatória para produzir conclusões mais confiáveis. Quando se utiliza esta técnica, o valor observado é sempre o que daqui provém (Maroco, 2003). Sempre que o utilizarmos, estamos perante um intervalo de confiança de 99%, para que os resultados sejam o mais corretos possível.

### **4.2. Caracterização da amostra**

Numa primeira fase, enviamos emails para uma grande parte das PME's de Aveiro. Contudo, como explicado anteriormente, apenas 149 dessas responderam de forma completa e, por isso, são essas empresas que constituem a amostra deste estudo.

Ao analisar as respostas obtidas, percebemos que, maioritariamente estamos perante microentidades. Com base em dados referentes ao ano de 2020, percebemos que 102 empresas (68% da amostra) dizem ter menos de 10 trabalhadores, 34 (23% da amostra) afirmam ter entre 10 e 49 funcionários e apenas 13 (9% da amostra) apresentam um número entre 50 e 249 colaboradores. Quanto ao volume de negócios, uma grande percentagem da amostra (141 empresas a representarem 95% dos inquiridos), apresentam um valor igual ou inferior a 10 milhões e, apenas 5% registam valores superiores aquele limite.

Quanto à sua natureza jurídica, 65% das empresas inquiridas são sociedades por quotas e, 26% são sociedades unipessoais por quotas, sendo estes dois grupos os mais significativos. Das restantes, 7% são sociedades anónimas e apenas 2% estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada.

A atividade predominante na amostra é a de prestação de serviços, pois representa a atividade de 56% das organizações inquiridas. A produção constitui a segunda atividade mais mencionada, uma vez que é praticada por 19% dos inquiridos, seguindo-se o retalho, representado por 12% das organizações e o comércio, exercido por 6% das entidades. As restantes organizações desenvolvem diferentes atividades, ligadas à agricultura, turismo, construção, ensino, madeira, artes, imobiliárias e restauração.

Uma vez que a amostra é constituída maioritariamente por microentidades, o capital social das organizações que a constituem tende a ser reduzido. Os dados recolhidos mostram que 55% da amostra, apresenta um valor de capital social igual ou inferior a 10 000€, 27%, apresenta um valor entre 10 000€ e 100 000€ e apenas 14% dos inquiridos têm um capital social superior a 100 000€. Relativamente à composição desses capitais e, tendo em conta, mais uma vez, a dimensão das organizações inquiridas, apenas 9 empresas incluem capitais estrangeiros, sendo que as restantes, 140, integram apenas capitais nacionais.

Aquando do envio dos questionários, foi solicitado que, preferencialmente, fosse o gestor da organização, em parceria, se fosse o caso, com o responsável pelo controlo de gestão, a responder ao inquérito. A nossa solicitação foi acolhida na maioria das respostas, uma vez que 93% dos respondentes assumiam os cargos de gestores, diretores, contabilistas, financeiros e *controllers*. Dos restantes, 5% foram respondidos por profissionais ligados aos recursos humanos, controlo de qualidade e gestão de vendas e clientes e apenas 2% das respostas foram dadas por trabalhadores de níveis hierárquicos inferiores. Pudemos, desta

forma, contar com respostas de profissionais com amplo e consistente conhecimento destas matérias, uma vez que a maioria dos respondentes conhece bem a empresa e os mecanismos por esta utilizados.

Percebemos também, pelas informações recolhidas, que existe uma tendência para um perfil de respondentes com grande experiência profissional, já que, segundo os dados obtidos, 87 dos profissionais respondentes desempenham o seu cargo atual há mais de uma década e, ainda 33 inquiridos exercem a sua atual profissão há mais de 5 anos e menos de 10.

A tabela 1 abaixo sintetiza todas as informações apresentadas para descrever a amostra utilizada.

**Tabela 1. Caracterização da amostra**

| <b>Caracterização da Amostra</b>  |            |             |
|---|------------|-------------|
|   | Frequência | Percentagem |
| <b>Número de trabalhadores</b>  |            |             |
| 1 a 9   | 102        | 68%         |
| 10 a 49   | 34         | 23%         |
| 40 a 249  | 13         | 9%          |
| <b>Volume de negócios</b>   |            |             |
| Igual ou até 10 milhões   | 141        | 95%         |
| Superior a 10 milhões   | 8          | 5%          |
| <b>Natureza jurídica</b>  |            |             |
| Sociedade por quotas  | 97         | 65%         |
| Sociedade unipessoal por quotas   | 38         | 26%         |
| Sociedade anónima   | 11         | 7%          |
| Estabelecimento individual de responsabilidade limitada                       | 3          | 2%          |
| <b>Principal atividade</b>  |            |             |
| Serviços  | 84         | 56%         |
| Produção  | 28         | 19%         |
| Retalho   | 18         | 12%         |
| Outro   | 19         | 13%         |
| <b>Capital social</b>   |            |             |
| Igual ou até 10 000€  | 82         | 55%         |
| Entre 10 000€ e 100 000€  | 40         | 27%         |
| Superior a 100 000€   | 21         | 14%         |
| Indefinido  | 6          | 4%          |
| <b>Composição do capital social</b>   |            |             |
| Apenas capital nacional   | 140        | 94%         |
| Maioria capital estrangeiro   | 6          | 4%          |
| Maioria capital nacional  | 3          | 2%          |
| <b>Cargo do respondente</b>   |            |             |
| Gestor, diretor, contabilista, financeiro, <i>controller</i>                  | 139        | 93%         |
| Recursos humanos, controlo de qualidade, gestão de vendas, gestão de clientes | 7          | 5%          |
| Outro   | 3          | 2%          |
| <b>Há quanto tempo desempenha o cargo</b>                                     |            |             |
| Menos de 5 anos   | 29         | 20%         |
| 5 a 10 anos   | 33         | 22%         |
| Mais de 10 anos   | 87         | 58%         |
| <b>Faixa etária</b>   |            |             |
| Menos de 25 anos  | 3          | 2%          |
| 25 a 40 anos  | 47         | 32%         |
| Mais de 40 anos   | 99         | 66%         |

Fonte: Elaboração própria

### **4.3. Análise dos resultados**

#### **4.3.1. Principais conclusões das questões de investigação**

No terceiro grupo do questionário, com o qual objetivamos recolher informações mais direcionadas ao tema e às questões de investigação, formulámos, algumas perguntas com o intuito de perceber se as organizações utilizam ou não os mecanismos do controlo de gestão.

Ao analisar os dados, foi possível perceber um certo equilíbrio entre as entidades que utilizavam aqueles modelos e as que não o efetuavam, pelo que 53% da amostra não executa planeamento estratégico e previsão de objetivos estratégicos de médio e longo prazo, ao que, as restantes promovem esse planeamento. Percebemos assim que, não obstante este equilíbrio entre o “sim e o não” na utilização destas ferramentas, regista-se uma franja significativa de respondentes que se encontra alheia à importância da formulação de determinada estratégia a seguir, por forma a serem definidas metas e objetivos futuros, estabelecendo os procedimentos e recursos necessários para os atingir, de modo a guiar o desempenho da organização, apoiar a tomada de decisão e contribuir para obtenção de vantagem competitiva.

No que concerne à avaliação do desempenho da empresa como um todo e, dos seus colaboradores, as respostas seguem a tendência anterior, uma vez que apenas 42% da amostra utiliza estes mecanismos no seu quotidiano. Percebemos que a maioria dos inquiridos não atribui importância ao desempenho dos seus colaboradores, em termos individuais ou da organização como um todo, não relevando a sua consideração na obtenção do sucesso da organização. Os princípios do controlo de gestão defendem que as pessoas traduzem o vetor mais importante de qualquer organização, pelo que a defesa e acolhimento da natureza comportamental é imprescindível em qualquer organização. No caso em estudo, a maior parte das empresas não considera este aspeto comportamental e não se manifestam preocupados no sentido de exercerem as melhorias possíveis nesta área, por forma a obter os melhores resultados.

Pudemos ainda constatar que, apesar da maioria dos inquiridos afirmar que não efetuam planeamento estratégico nem avaliação de desempenho na sua organização, as diferenças percentuais são residuais e aqueles que já o fazem correspondem a uma parcela considerável



da amostra. Desta forma, compreende-se que são amplamente reconhecidas as vantagens proporcionadas pelo planeamento e a importância dos trabalhadores para o sucesso da organização.

Em sentido contrário, no que concerne à elaboração dos orçamentos e à previsão dos gastos e rendimentos a curto prazo, os resultados já se revelam diferentes, uma vez que 70% dos inquiridos informam que procedem à sua elaboração. Neste caso, o distanciamento de posições é notório pelo que se percebe que a elaboração de um orçamento assume importância para as empresas e seus gestores, o que significa que estes consideram a previsão dos gastos e rendimentos do ano, uma mais-valia como ponto de partida para a gestão da organização, nomeadamente ao nível das decisões a tomar. Assim, a gestão vê na orçamentação um mecanismo importante para a formulação estratégica e, consequentemente, vantagens no alcance dos objetivos traçados.

Em relação à utilização de mecanismos de controlo das operações, mais uma vez, uma percentagem considerável (62% da amostra) revela a utilização destes mecanismos. Deste modo, a gestão das organizações inquiridas, mostrou uma tendência para valorizar e melhorar continuamente os procedimentos e comportamentos organizacionais, o que deriva da indispensabilidade destes mecanismos para o sucesso da organização. Percebe-se assim que, apesar da maioria dos inquiridos não valorizar, convenientemente, os seus trabalhadores, assumem o contributo que estes representam naquele sucesso da organização através das práticas que adotam, e, por isso, as condutas exercidas devem ser alvo de controlo e melhorias contínuas, de forma a valorizar e maximizar os resultados pretendidos.

Também ao nível da utilização de algumas ferramentas de controlo de gestão, designadamente, os sistemas de contabilidade analítica ou de gestão conclui-se que, são utilizados na maior parte das empresas inquiridas, com um peso de 64%. Estes sistemas contabilísticos produzem informações financeiras e contabilísticas vitais ao planeamento estratégico, orçamentação, análises de desempenho e, consequentemente, à gestão diária das organizações. Segundo as informações recolhidas, uma grande parte das empresas da amostra, têm consciência dessas vantagens e utiliza este mecanismo como auxílio à gestão. Associando estes dados, aos recolhidos anteriormente, percebemos que é comum estas empresas promoverem uma ligação entre este e outros mecanismos de controlo de gestão,

traduzindo-se, esta conexão, numa melhor e, mais completa, produção de informação que suporta a tomada de decisão mais eficiente.

Relativamente à utilização do controlo orçamental, as respostas não foram tão díspares como algumas das observadas anteriormente, pelo que, 52% das organizações realizam este controlo e analisam os desvios. Apesar do número de respostas positivas a esta questão ser superior, a diferença foi mínima, o que mostra que muitas empresas ainda não dão importância à comparação entre aquilo que foi planeado e o que aconteceu realmente o que, muitas vezes é influenciado por fatores imprevisíveis. É, pois, notória a fraca relevância que atribuem à necessidade de implementar ações corretivas, por forma a mitigar os impactos dos desvios relevantes, alavancando o alcance dos objetivos estabelecidos da forma mais eficiente e rápida.

Conclui-se assim, que as empresas inquiridas dão mais importância aos números e à sua previsão do que às pessoas, não reconhecendo a função determinante que estes agentes assumem no sucesso organizacional

A tabela 2 apresentada abaixo, sintetiza os principais resultados acabados de detalhar.

**Tabela 2. Controlo de gestão na organização**

| A organização:  | Não        |             | Sim        |             |
|---|------------|-------------|------------|-------------|
|   | Frequência | Percentagem | Frequência | Percentagem |
| Exerce planeamento estratégico                          | 79         | 53%         | 70         | 47%         |
| Avalia o desempenho da empresa e dos seus colaboradores | 86         | 58%         | 63         | 42%         |
| Elabora orçamentos (até 1 ano)                          | 45         | 30%         | 104        | 70%         |
| Utiliza mecanismos de controlo das operações            | 57         | 38%         | 92         | 62%         |
| Possui contabilidade analítica ou de gestão             | 53         | 36%         | 96         | 64%         |
| Realiza controlo orçamental                             | 78         | 48%         | 79         | 52%         |

Fonte: Elaboração própria

Em termos gerais e, em jeito de finalização deste grupo de questões, quisemos saber se estas organizações praticavam controlo de gestão. Dos resultados, 78 organizações, (52% da amostra) afirmou não o exercer, contrariamente aos 48% que confirmaram a sua utilização, ou seja, uma ténue fronteira entre a “afirmação e a negação”.

Impõe-se, nesta fase, como análise comparativa imprescindível, o contraponto das informações recolhidas nas questões anteriores com as nesta fase, obtidas, o que nos faz perceber que, apesar uma grande parte dos inquiridos afirmar que pratica o controlo de gestão nas suas organizações, existem ainda outras que aplicam alguns dos seus mecanismos sem terem dado uma resposta positiva a esta última pergunta. Conclui-se assim que, uma vez que o número de empresas que utilizam a orçamentação, os mecanismos de controlo de operações e ou a contabilidade analítica e de gestão, foi muito superior àquelas que disseram não exercer controlo de gestão, atribui-se, a esta dicotomia, o facto de as empresas utilizarem, sem justaposição e, de forma isolada, estes mecanismos, sem efetuarem, em sentido próprio, controlo de gestão. Assim, existem empresas na amostra que utilizam determinados mecanismos de controlo de gestão, de forma isolada, de modo a tirarem partido de alguns dos seus princípios, mas não aplicam todos os seus valores, o que se traduz na resposta negativa a esta interpelação. Por outro lado, presume-se que certos respondentes, possam não ter consciência de que, alguns dos mecanismos por eles utilizados, são instrumentos do controlo de gestão, usufruindo deles sem lhes atribuírem este rótulo. Além disso, uma vez que nenhum mecanismo mostrou ser aplicado pela totalidade dos inquiridos, podem existir empresas que não praticam, efetivamente, o controlo de gestão.

Neste seguimento, os inquiridos que declararam não utilizar controlo de gestão nas suas organizações, apenas reponderam a mais uma pergunta, com o intuito de perceber se reconhecem a importância e o benefício da sua utilização. Destes, apenas 9% acredita que o controlo de gestão não pode trazer benefícios, sendo a esmagadora maioria das empresas, crente nas vantagens competitivas que estes sistemas acarretam.

Assim, em face do perfil das empresas que compõem a amostra deste estudo, que são maioritariamente microentidades, assistimos à falta de implementação do controlo de gestão na maioria dos casos, possivelmente por falta de meios humanos e ou monetários, característica típica de empresas desta dimensão. Por outro lado, dado que algumas destas empresas utilizam determinados mecanismos isolados do controlo de gestão, como já referido anteriormente, podem estar no caminho para a sua implementação, mas ainda só utilizam as ferramentas que consideram mais vantajosas.

Os restantes respondentes, em concreto, aqueles que afirmaram utilizar o controlo de gestão nas suas organizações, prosseguiram no questionário, respondendo a outras questões, com o intuito de compreender qual é a importância que atribuem às práticas desta área.

Uma vez que estas organizações já tinham afirmado realizar o planeamento estratégico, foram questionadas sobre o papel do controlo de gestão nessa tarefa. Desta inquirição resultou um peso de 48% para as empresas que afirmaram que este fornece a informação necessária à definição dos objetivos estratégicos, 32% relataram que este participa na formulação das estratégias e, apenas 20% defenderam que o controlo de gestão não participa no seu planeamento estratégico.

A importante missão de potenciar o planeamento estratégico nas organizações, com a definição das metas e objetivos e, dos caminhos a seguir para os atingir, traduz um processo que requer conhecimento holístico da organização essencialmente ao nível dos seus pontos fortes e fracos e, das oportunidades e ameaças que possam surgir, para poder tomar as melhores decisões. O controlo de gestão consubstancia um acréscimo de valor neste processo já que, através dos seus mecanismos, fornece todas informações, financeiras ou não financeiras, de que a gestão necessita para tomar as decisões mais adequadas.

Este estudo revela que a maioria dos inquiridos tem consciência desta realidade, uma vez que afirmam utilizá-lo neste processo. É que, de facto, na fase posterior à formulação dos objetivos, através da utilização das suas ferramentas, os sistemas de controlo de gestão permitem acompanhar o caminho percorrido para cumprir os objetivos e metas pré-estabelecidos, identificando os desvios e exercendo as ações corretivas necessárias, participando assim na formulação das estratégias.

E, esta não é só uma convicção teórica porque, como já referimos, pela análise do nosso estudo, percebe-se que a maioria dos gestores inquiridos compreende a importância e os benefícios de associar o controlo de gestão ao planeamento e à formulação da estratégica nas suas organizações. Inclusive admitem retirar benefícios desse processo, embora que, em muitas situações, ainda só utilizem as informações que este produz para conseguirem um planeamento estratégico mais completo e informado, de acordo com as diversas partes da organização, ao invés de o envolverem, de forma coesa e transversal atribuindo-lhe uma função de contributo relevante, e com poder de afetar a tomada de decisão. As empresas que realizam esta ligação, apesar de não traduzirem, a maioria, constituem já um universo

significativo e superior àquelas que não o utilizam, o que mostra que existe um reconhecimento do seu valor.

No que concerne ao contributo destes sistemas no processo de orçamentação, tentámos também perceber a relação proveniente, e verificámos que é reconhecida importância nesta contribuição, uma vez que 25% dos inquiridos afirmaram que este apenas identifica os desvios entre o planeado e o real, 21% defendem que apenas acompanha o processo, 14% entendem que só potencia a aplicação das medidas corretivas e acompanha os seus resultados e 39%, ou seja, a maioria, diz utilizar o controlo de gestão naquele âmbito, ou seja permite: acompanhar o processo de orçamentação, identificar as diferenças entre o planeado e realizado e aplicar e acompanhar as respetivas ações corretivas.

Efetivamente, como já tivemos oportunidade de explanar neste estudo pela revisão da literatura, o orçamento prevê as despesas e as receitas futuras da organização, pelo que, neste processo, o controlo de gestão deve, numa primeira fase, fornecer a informação necessária para fixar as metas e os objetivos financeiros, tanto das despesas como dos rendimentos, adequados à organização para que, posteriormente seja possível potenciar o controlo do processo e a determinação e a correção dos desvios efetuados a este nível.

A maioria das organizações reconhece e usufrui das vantagens de utilizar o controlo de gestão nas diversas fases associadas ao processo de orçamentação. De forma menos efusiva, encontram-se outras entidades que utilizam estas ferramentas apenas em algumas fases, como já referido anteriormente, o que promove, ainda assim, benefícios associados, pois conseguem obter informações, embora menos completas, mas que irão apoiar os gestores na tomada de decisão mais eficiente.

Apesar das múltiplas vantagens elencadas, o controlo de gestão e, os seus mecanismos são, ainda, um tema recente no mundo organizacional. Prova disso, são as comprovações do nosso questionário que traduzem a reduzida antiguidade na génese destes sistemas: em concreto, num período situado entre os 5 e os 10 anos encontra-se um universo de 61% das entidades e apenas 14 % afirmaram exercer o controlo de gestão há mais de 10 anos. Estes resultados mostram o caminho a desbravar neste âmbito e também o reconhecimento, pelos gestores, das inúmeras vantagens em aplicar o controlo de gestão nas suas organizações, nomeadamente no quanto podem beneficiar pelo crescimento das suas empresas.

A corroborar esta convicção, vem a taxa de apenas 21% dos respondentes, a transmitir que as suas organizações possuem um departamento de controlo de gestão, contra a grande maioria que assume não o ter. Estes resultados, que vão na linha dos anteriores e, são fruto da pequena longevidade destes sistemas nas organizações e da reduzida dimensão daquelas entidades.

Como forma de aprofundar este tema, os inquiridos que responderam positivamente a esta questão, explicaram a posição hierárquica desse departamento na estrutura organizacional da empresa. Dos resultados obtidos, 33% dos respondentes afirmaram que este apenas integra o departamento financeiro, 27% comunicaram que o departamento de controlo de gestão está ligado à gestão, mas sem influenciar diretamente os restantes departamentos e, 40% vê neste setor um parceiro da gestão. Desta forma, percebemos que a maioria das empresas, olha este segmento como um aliado à gestão, daí terem optado por constituir uma equipa especializada nessa função, de modo a otimizar o desempenho da organização.

Efetivamente, numa primeira fase, este departamento deve apoiar a tomada de decisão por parte dos gestores, sendo o seu principal aliado. Numa fase posterior, impulsiona a monitorização de forma constante, o desempenho departamental, tanto financeiro como operacional e, por consequência, avalia se o plano definido para cumprir as metas e os objetivos estratégicos, está a ser cumprido, identificando rapidamente os desvios para os corrigir, exercendo as ações necessárias de forma a não comprometer o bom desempenho da empresa como um todo.

De realçar, no entanto que, no estudo em apreço, há organizações em que este departamento não é parceiro da gestão, pois não tem poder sobre os restantes setores da empresa, o que significa que este avalia os acontecimentos, mas não tem poder de influenciar as decisões. Existem ainda as organizações em que este departamento apenas produz a informação, sem tratamento adjacente. Em qualquer um destes casos, é a gestão que toma as decisões, com o auxílio das informações transmitidas pelo *controller*, o que faz do controlo de gestão um elemento acessório, e sem poder de decisão. Apesar disto, percebemos que as organizações dão importância ao controlo de gestão e reconhecem os seus benefícios e vantagens criadas, uma vez que têm um departamento dedicado a esta área. Deste modo, resume-se que efetivamente, as organizações e, os seus gestores, valorizam os mecanismos do controlo de gestão e utilizam-nos para melhorar a tomada de decisão e valorizar, no global.

**Tabela 3. Respostas às questões iniciais**

| Questões   | Respostas Obtidas   |             |   |             |   |             |                              |             |
|--|---|-------------|---|-------------|---|-------------|------------------------------|-------------|
|  | Sim   |             |   | Não         |   |             |                              |             |
| A sua empresa exerce controlo de gestão?   | Frequência  | Percentagem | Frequência                                    | Percentagem | Frequência  | Percentagem |                              |             |
|  | 71  | 48%         | 78  |             | 52%   |             |                              |             |
| Apesar da sua organização não utilizar os mecanismos do controlo de gestão, considera que estes são uma mais-valia ? | 71  | 91%         | 7   |             | 9%  |             |                              |             |
| Qual o papel do controlo de gestão no planeamento estratégico?   | <b>Fornecer a informação necessária para a definição de objetivos</b> |             | <b>Participa na formulação de estratégias</b> |             | <b>Não participa</b>                                    |             |                              |             |
|  | Frequência  | Percentagem | Frequência                                    | Percentagem | Frequência  | Percentagem |                              |             |
|  | 34  | 48%         | 23  | 32%         | 14  | 20%         |                              |             |
| Qual o papel do controlo de gestão na orçamentação?  | <b>Aplicar as medidas corretivas e acompanhá-las</b>                  |             | <b>Acompanhar o processo</b>                  |             | <b>Identificar os desvios entre o planeado e o real</b> |             | <b>Todas as alternativas</b> |             |
|  | Frequência  | Percentagem | Frequência                                    | Percentagem | Frequência  | Percentagem | Frequência                   | Percentagem |
|  | 10  | 14%         | 15  | 21%         | 18  | 25%         | 28                           | 39%         |
| Na sua empresa, existe um departamento de controlo de gestão?  | <b>Sim</b>  |             |   | <b>Não</b>  |   |             |                              |             |
|  | Frequência  | Percentagem | Frequência                                    | Percentagem | Frequência  | Percentagem |                              |             |
|  | 15  | 21%         | 56  |             | 79%   |             |                              |             |

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, os respondentes que afirmaram não terem um departamento exclusivo do controlo de gestão, foram questionados sobre a posição do responsável por essa área na sua organização, ao que se concluiu que a maioria (57%) afirmou que este é efetuado pelo gestor, e apenas 2% comunicaram que era realizado pelo sócio gerente, o que significa que nestes casos, o controlo de gestão está ligado à gestão e à tomada de decisão, não por ser um aliado da gestão, mas pela centralização da gestão estar confinada a apenas uma pessoa. Neste caso, é o próprio gestor que, com a informação que considera relevante produzir e recolher, toma as decisões, acompanha os processos e aplica as ações corretivas, sem ter um parceiro para cooperar com ele. Uma vez que as empresas inquiridas são, na sua maioria, microentidades, esta acumulação de funções pode ocorrer pela falta de meios, mas também por considerarem irrelevante, dada a sua dimensão, destacar uma pessoa ou um departamento para efetuarem controlo de gestão sendo, neste caso, o gestor, o elemento mais capacitado para assumir esse papel. Nesta linha, apenas 4% dos respondentes afirmaram ter um *controller* presente na empresa, o que demonstra que, embora em pequeno número, estas empresas reconhecem o valor acrescentado pela existência de um responsável por estas áreas, beneficiando da vantagem na análise das ferramentas financeiras, nos mecanismos ligados à parte operacional e humana, que lhes potenciam a realização de constantes melhorias. Reitera-se que, de facto, estas organizações podem apenas não ter um departamento dedicado à área por força da sua reduzida dimensão. Em qualquer uma destas situações, as empresas reconhecem a importância dos meios humanos e técnicos, para além dos mecanismos financeiros, e veem nestes um elemento crucial para o sucesso e, por isso, apresentam um acompanhamento constante e realizam as melhorias contínuas.

Uma nota aos 20% dos respondentes que delegam a tarefa do controle de gestão ao contabilista e 13% ao diretor financeiro. Aqui, este sistema não é visto como aliado da gestão, mas apenas como fonte de informação contábilística e financeira, não participando na tomada de decisão, não contribuindo para o estabelecimento de metas e objetivos, nem acompanhando e corrigindo os processos, uma vez que não é envolvido na parte operacional nem na da entidade. Além disso, só é reconhecida a importância dos indicadores financeiros, já que os setores operacionais e humanos dessas organizações não são valorizados com áreas fundamentais à boa condução dos negócios e, por isso, não são alvo de avaliações e consequentes melhorias.

**Tabela 4. Posição hierárquica do controle de gestão na organização**

| <b>Posição hierárquica do responsável pelo controle de gestão</b> |            |             |  |            |             |
|---|------------|-------------|--|------------|-------------|
| Com departamento de controle de gestão                            |            |             | Sem departamento de controle de gestão |            |             |
|   | Frequência | Porcentagem |  | Frequência | Porcentagem |
| Ligado à gestão, sem influência direta sobre outros departamentos | 4          | 27%         | Gestor                                 | 32         | 57%         |
|   |            |             | Contabilista                           | 11         | 20%         |
|   |            |             | Diretor financeiro                     | 7          | 13%         |
| Setor integrado no departamento financeiro                        | 5          | 33%         | Controller                             | 2          | 4%          |
|   |            |             | CEO em conjunto com a contabilista     | 1          | 2%          |
| Parceiro da gestão, com poder de decisão                          | 6          | 40%         | Sócio gerente                          | 1          | 2%          |
|   |            |             | Não definido                           | 2          | 4%          |

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados diretamente sobre a importância que atribuem ao controle de gestão para a organização, através da sua classificação na escala *de likert*<sup>5</sup> “nenhum dos inquiridos assinalou as opções de irrelevância ou importância reduzida o que mostra que o controle de gestão não é considerado irrelevante por nenhuma organização e que, de um modo geral, todos os gestores, veem nele, benefícios. Deste modo, 56% dos respondentes consideram o controle de gestão muito importante, considerando, a percentagem remanescente, que é apenas “importante” para a organização. Tal significa que todas as pessoas que responderam a esta questão percebem que o controle de gestão é benéfico para as organizações onde se efetua sendo que, a maioria ressalta a sua relevância. Estes resultados confirmam as respostas anteriores, uma vez que quanto mais relevo e autonomia tiver o controle de gestão na organização e, quanto mais este se posicionar endogenamente na empresa, quer ao nível dos

<sup>5</sup> A escala referenciada inclui um intervalo de respostas entre a opção de “nada importante” a “muito importante”,



processos, quer na tomada de decisão, mais benefícios vai trazer à organização e, ao perceberem isso, os gestores atribuem-lhe importância significativa.

No que diz respeito às mais-valias proporcionadas pelos mecanismos do controlo de gestão, 97% dos inquiridos evidenciaram os benefícios na utilização daqueles métodos e o valor que este acrescenta às organizações onde se efetua.

Assim, os gestores reconhecem que a implementação destes sistemas promove uma visão mais completa da organização, dominando os seus pontos fortes e fracos, o que permite realizar melhorias nos processos internos e, conseqüentemente, na eficiência organizacional. Além disso, potencia o apoio à formulação de estratégias mais adequadas aos processos e capacidades da entidade, de modo a cumprir as metas e objetivos pré-definidos.

Ao relacionar o controlo de gestão com a vantagem competitiva, todos os níveis de importância foram utilizados; não obstante, os patamares inferiores mostraram-se irrelevantes, na medida em que apenas 8% dos inquiridos consideraram o controlo de gestão “pouco importante” ou “indiferente” para a obtenção de vantagem competitiva. Em consequência, a maioria dos gestores mostrou reconhecer a importância desta relação, com 92% a atestar essa convicção. Assim, o controlo de gestão é visto como uma fonte de vantagem competitiva para as suas organizações, uma vez que, através do domínio do conhecimento de que dispõe, consegue explorar os pontos fortes e melhorar as fraquezas, prevendo as oportunidades a aproveitar e as ameaças a combater, trabalhando a organização como um todo e não esquecendo nenhum nível organizacional. Ao aplicarem o controlo de gestão nas organizações e na sua gestão diária, os respondentes conseguem perceber que este se traduz num melhor conhecimento da empresa e, conseqüentemente, num melhor desempenho organizacional, através do aprimoramento dos processos internos e do desempenho dos trabalhadores, contribuindo para a melhoria do produto final e para um melhor posicionamento no mercado.

**Tabela 5. Posição da gestão sobre o controlo de gestão**

| Questões  | Respostas Obtidas |             |                  |             |             |             |            |             |                  |             |  |
|---|-------------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------------|-------------|--|
|   | Nada importante   |             | Pouco importante |             | Indiferente |             | Importante |             | Muito importante |             |  |
| Na sua opinião, qual a importância do controlo de gestão na sua organização?                  | Frequência        | Percentagem | Frequência       | Percentagem | Frequência  | Percentagem | Frequência | Percentagem | Frequência       | Percentagem |  |
|   | 0                 | 0%          | 0                | 0%          | 0           | 0%          | 40         | 56%         | 31               | 44%         |  |
| Considera o controlo de gestão uma mais-valia para a organização?                             | Sim               |             |                  |             |             | Não         |            |             |                  |             |  |
|   | Frequência        |             |                  |             | Percentagem |             | Frequência |             |                  | Percentagem |  |
|   | 69                |             |                  |             | 97%         |             | 2%         |             |                  | 3%          |  |
| Na sua opinião, qual a importância do controlo de gestão na obtenção de vantagem competitiva? | Nada importante   |             | Pouco importante |             | Indiferente |             | Importante |             | Muito importante |             |  |
|   | Frequência        | Percentagem | Frequência       | Percentagem | Frequência  | Percentagem | Frequência | Percentagem | Frequência       | Percentagem |  |
|   | 0                 | 0%          | 3                | 4%          | 3           | 4%          | 29         | 41%         | 36               | 51%         |  |

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre quais consideram ser as principais funções do controlo de gestão verifica-se que, nenhum dos respondentes o categorizou como mero “produtor de informação” para o gestor, sem que este seja considerada na tomada de decisão. Daqui resulta o conhecimento de que as empresas retiram benefícios das informações concebidas pelo *controller*, mesmo que considerem essa a sua única função, constituindo um fator positivo para a tomada de decisão. Assim, 23% dos respondentes, consideram que estes mecanismos permitem avaliar o desempenho da organização, produzindo informação que apoia os gestores nos processos de gestão e, os restantes, veem neles um parceiro da gestão, participando na formulação de estratégias e na tomada de decisão. Efetivamente, a maioria dos gestores veem, no controlo de gestão, um aliado com poder de decisão e, não apenas, um mero produtor de informação, convictos de que este é o modo de utilização que se traduz num maior nível de valor acrescentado.

**Tabela 6. Funções do controlo de gestão**

| As práticas do controlo de gestão na organização permitem:   |            |             |
|--|------------|-------------|
|  | Frequência | Percentagem |
| Avaliar o desempenho da empresa e disponibilizar a informação necessária aos gestores  | 16         | 23%         |
| Avaliar o desempenho da organização e tomar decisões, em conjunto com a gestão, face à estratégia definida e objetivos propostos | 55         | 77%         |
| Total  | 71         | 100%        |

Fonte: Elaboração própria

### **4.3.2. Matriz de cruzamento entre as questões de investigação e o questionário**

Neste seguimento, para responder concretamente aos objetivos do estudo através das questões de investigação, começámos por associar, a cada uma delas, uma pergunta do questionário, analisando, posteriormente, a sua relação de dependência com o volume de negócios, natureza jurídica e atividade principal da organização, de forma a perceber se estas características da empresa influenciavam a opinião do gestor.

Na análise, quando considerámos a variável da natureza jurídica das organizações, não foram incluídas as sociedades em nome coletivo, em comandita e as cooperativas, uma vez que nenhum dos respondentes identificou a sua organização como pertencente àqueles três grupos. Além disso, os estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada foram omitidos da análise por representarem uma parte ínfima no estudo. Quando a variável em análise, era a atividade principal das organizações, também não foi considerada a área financeira, por não ter sido escolhida por nenhum respondente, nem a do retalho, por representar uma parte insignificante da amostra.

Assim, numa matriz de correspondências entre as questões de investigação formuladas e as perguntas do questionário desenhadas, começou-se por cruzar a questão do questionário: “*Considera o controlo de gestão uma mais-valia para a organização?*” com a primeira questão de investigação formulada. Como já dissemos anteriormente, 97% dos respondentes reconheceram valor acrescentado nestes sistemas, tendo respondido positivamente à questão. Conclui-se, assim, que a maioria dos inquiridos, que efetua controlo de gestão, reconhece os benefícios trazidos pelos seus mecanismos às organizações onde este se efetua.

Ao comparar os resultados desta questão com o volume de negócios das organizações, através do teste do qui-quadrado por simulação de Monte Carlo, percebemos que estas variáveis são independentes, não sendo possível rejeitar a hipótese  $H_0$ , uma vez que o p-value apresenta um valor superior a 0,05 (p-value = 1) (ver tabela 7). A maioria das organizações com um volume de negócios igual ou inferior a 10 milhões de euros, acredita que o controlo de gestão representa uma mais-valia para a organização onde se efetua, tal como a totalidade daquelas que apresentam um volume de negócios superior a esse valor. Contudo, uma vez que a amostra deste estudo é constituída apenas por pequenas e médias empresas, é expectável que a maioria dos respondentes se enquadre nas empresas com volume de

negócios inferior ao limite estabelecido e, por isso, serem estas as que mais contribuem para o resultado obtido. Assim, é possível perceber que a grande maioria dos inquiridos, encara o controlo de gestão como uma mais-valia para a sua organização, sendo que, essa opinião, não está relacionada com o volume de negócios da empresa associada.

**Tabela 7. Teste do qui-quadrado: mais-valias do controlo de gestão x volume de negócios**

**Testes qui-quadrado<sup>c</sup>**

|                                       | Valor             | gl | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig exata (2 lados) | Sig exata (1 lado) | Probabilidade de ponto |
|---------------------------------------|-------------------|----|---------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson               | ,225 <sup>a</sup> | 1  | ,635                                  | 1,000               | ,811               |                        |
| Correção de continuidade <sup>b</sup> | ,000              | 1  | 1,000                                 |                     |                    |                        |
| Razão de verossimilhança              | ,421              | 1  | ,516                                  | 1,000               | ,811               |                        |
| Teste Exato de Fisher                 |                   |    |                                       | 1,000               | ,811               |                        |
| Associação Linear por Linear          | ,222 <sup>d</sup> | 1  | ,638                                  | 1,000               | ,811               | ,811                   |
| N de Casos Válidos                    | 71                |    |                                       |                     |                    |                        |

a. 2 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,20.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

c. Para a tabulação cruzada 2x2, resultados exatos são fornecidos em vez dos resultados de Monte Carlo.

d. A estatística padronizada é -,471.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o mesmo teste, a opinião dos inquiridos acerca das mais-valias do controlo de gestão, também não é afetada pela natureza jurídica da organização (tabela 8). Esta falta de relação ressalta na estatística utilizada, uma vez que, qualquer que seja a natureza jurídica da organização, a maioria dos respondentes afirma, de forma consistente, reconhecer os benefícios acarretados pelo controlo de gestão à organização que o implementa.

**Tabela 8. Teste do qui-quadrado: mais-valias do controlo de gestão x natureza jurídica**

**Testes qui-quadrado**

|                              | Valor             | gl | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig. Monte Carlo (2 lados) |                 |                 | Sig. Monte Carlo (1 lado) |                 |                 |
|------------------------------|-------------------|----|---------------------------------------|----------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
|                              |                   |    |                                       | Significância              | Limite inferior | Limite superior | Significância             | Limite inferior | Limite superior |
| Qui-quadrado de Pearson      | ,496 <sup>a</sup> | 2  | ,780                                  | 1,000 <sup>b</sup>         | 1,000           | 1,000           |                           |                 |                 |
| Razão de verossimilhança     | ,804              | 2  | ,669                                  | 1,000 <sup>b</sup>         | 1,000           | 1,000           |                           |                 |                 |
| Teste Exato de Fisher        | 1,209             |    |                                       | 1,000 <sup>b</sup>         | 1,000           | 1,000           |                           |                 |                 |
| Associação Linear por Linear | ,350 <sup>c</sup> | 1  | ,554                                  | ,871 <sup>b</sup>          | ,863            | ,880            | ,671 <sup>b</sup>         | ,658            | ,683            |
| N de Casos Válidos           | 70                |    |                                       |                            |                 |                 |                           |                 |                 |

a. 3 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,13.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 624387341.

c. A estatística padronizada é -,591.

Fonte: Elaboração própria

A relação entre a convicção dos inquiridos sobre o controlo de gestão e a atividade da organização não segue o padrão anterior (tabela 9). O teste mostrou que existe uma relação entre estas variáveis, uma vez que o p-value é inferior a 0,05 (p-value = 0,025), rejeitando a hipótese H<sub>0</sub>. Deste modo, percebemos que a atividade principal das organizações influencia a perceção dos gestores sobre os benefícios que os mecanismos do controlo de gestão fornecem às organizações.

**Tabela 9. Teste do qui-quadrado: mais-valias do controlo de gestão x atividade principal**

|                              | Valor               | gl | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig. Monte Carlo (2 lados) |                            |                 | Sig. Monte Carlo (1 lado) |                            |                 |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|-----------------|
|                              |                     |    |                                       | Significância              | Intervalo de Confiança 99% |                 | Significância             | Intervalo de Confiança 99% |                 |
|                              |                     |    |                                       |                            | Limite inferior            | Limite superior |                           | Limite inferior            | Limite superior |
| Qui-quadrado de Pearson      | 10,130 <sup>a</sup> | 2  | ,006                                  | ,025 <sup>b</sup>          | ,021                       | ,029            |                           |                            |                 |
| Razão de verossimilhança     | 7,432               | 2  | ,024                                  | ,025 <sup>b</sup>          | ,021                       | ,029            |                           |                            |                 |
| Teste Exato de Fisher        | 5,892               |    |                                       | ,025 <sup>b</sup>          | ,021                       | ,029            |                           |                            |                 |
| Associação Linear por Linear | 5,741 <sup>c</sup>  | 1  | ,017                                  | ,025 <sup>b</sup>          | ,021                       | ,029            | ,025 <sup>b</sup>         | ,021                       | ,029            |
| N de Casos Válidos           | 65                  |    |                                       |                            |                            |                 |                           |                            |                 |

a. 3 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,34.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 957002199.

c. A estatística padronizada é 2,396.

Fonte: Elaboração própria

Assim, como podemos observar na tabela 10, apesar dos gestores das diversas áreas reconhecerem as vantagens do controlo de gestão, aqueles que dirigem as organizações de prestação de serviços, são os que se destacam, pois são estes os que melhor evidenciam os benefícios da utilização destes mecanismos.

**Tabela 10. Tabela cruzada: mais-valias do controlo de gestão x atividade principal**

**Tabulação cruzada Considera o Controlo de Gestão uma mais-valia \* Principal Atividade**

|   |  |  | Principal Atividade |          |        | Total  |
|---|--|--|---------------------|----------|--------|--------|
|   |  |  | Produção            | Serviços | Outro  |        |
| Considera o Controlo de Gestão uma mais-valia | Sim  | Contagem   | 19                  | 35       | 9      | 63     |
|   |  | Contagem Esperada                                  | 18,4                | 33,9     | 10,7   | 63,0   |
|   |  | % em Considera o Controlo de Gestão uma mais-valia | 30,2%               | 55,6%    | 14,3%  | 100,0% |
|   |  | % em Principal Atividade                           | 100,0%              | 100,0%   | 81,8%  | 96,9%  |
|   |  | Resíduo  | ,6                  | 1,1      | -1,7   |        |
|   | Não  | Contagem   | 0                   | 0        | 2      | 2      |
|   |  | Contagem Esperada                                  | ,6                  | 1,1      | ,3     | 2,0    |
|   |  | % em Considera o Controlo de Gestão uma mais-valia | 0,0%                | 0,0%     | 100,0% | 100,0% |
|   |  | % em Principal Atividade                           | 0,0%                | 0,0%     | 18,2%  | 3,1%   |
|   |  | Resíduo  | -,6                 | -1,1     | 1,7    |        |
| Total   | Contagem   | 19   | 35                  | 11       | 65     |        |
|   | Contagem Esperada                                  | 19,0   | 35,0                | 11,0     | 65,0   |        |
|   | % em Considera o Controlo de Gestão uma mais-valia | 29,2%  | 53,8%               | 16,9%    | 100,0% |        |
|   | % em Principal Atividade                           | 100,0%   | 100,0%              | 100,0%   | 100,0% |        |

Fonte: Elaboração própria

Em suma, a maioria dos inquiridos reconhece os benefícios que o controlo de gestão proporciona às organizações onde se pratica, mas esta opinião não é influenciada pelo volume de negócios nem pela natureza jurídica da organização, ao contrário do item da atividade predominante, que mostrou ter influência nesta opinião. Em qualquer um dos casos, a tendência é inequívoca quanto ao reconhecimento das mais-valias proporcionadas por estes mecanismos às entidades que os acolhem. Contudo, são os dirigentes das organizações de prestação de serviços que se destacam na evidência de que estes sistemas proporcionam um elevado conhecimento de toda a organização, tanto ao nível financeiro como operacional, o que proporciona melhorias sustentáveis no processo de tomada de decisão e um melhor desempenho organizacional.

A segunda questão de investigação é respondida pela pergunta “*Na sua opinião, qual a importância do controlo de gestão na sua organização?*”. Como dito anteriormente, os respondentes apenas classificaram o controlo de gestão como “importante” e “muito

importante”, não considerando as opções de menor relevância. Assim, percebemos que os inquiridos veem no controlo de gestão um aliado, uma vez que este proporciona o completo conhecimento da organização, como um todo, e permite, à gestão de topo, tomar decisões mais adequadas, de acordo com todos os membros da entidade, garantindo que são adotadas as melhores práticas e comportamentos e, assegurando que a estratégia implementada é adequada ao ambiente interno e externo da empresa.

Com recurso ao mesmo teste, estudámos a relação desta posição do gestor, com o volume de negócios das organizações a que os inquiridos pertencem (tabela 11), e percebemos que as variáveis não têm qualquer relação de dependência que, se pode inferir que o volume de negócios não apresenta qualquer influência na opinião dos inquiridos acerca dos benefícios associados ao controlo de gestão.

**Tabela 11. Teste do qui-quadrado: Importância do controlo de gestão x volume de negócios**

| <b>Testes qui-quadrado<sup>c</sup></b> |                   |    |                                       |                     |                    |                        |
|--|-------------------|----|---------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
|  | Valor             | gl | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig exata (2 lados) | Sig exata (1 lado) | Probabilidade de ponto |
| Qui-quadrado de Pearson                | ,002 <sup>a</sup> | 1  | ,964                                  | 1,000               | ,642               |                        |
| Correção de continuidade <sup>b</sup>  | ,000              | 1  | 1,000                                 |                     |                    |                        |
| Razão de verossimilhança               | ,002              | 1  | ,964                                  | 1,000               | ,642               |                        |
| Teste Exato de Fisher                  |                   |    |                                       | 1,000               | ,642               |                        |
| Associação Linear por Linear           | ,002 <sup>d</sup> | 1  | ,964                                  | 1,000               | ,642               | ,309                   |
| N de Casos Válidos                     | 71                |    |                                       |                     |                    |                        |

a. 2 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,06.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

c. Para a tabulação cruzada 2x2, resultados exatos são fornecidos em vez dos resultados de Monte Carlo.

d. A estatística padronizada é ,045.

Fonte: Elaboração própria

A relação da perceção dos inquiridos sobre o controlo de gestão, com a natureza jurídica da sua organização, segue a mesma tendência (tabela 12). Após a realização de um teste do qui-quadrado de *Pearson*, percebemos que a natureza jurídica não tem também qualquer influência na opinião da gestão, uma vez que o p-value é superior a 0,05 (p-value = 0,455). Desta forma, não pudemos rejeitar a hipótese  $H_0$ , pois a opinião da gestão acerca da

importância do controlo de gestão mostrou ser independente da natureza jurídica da organização a que este pertence.

**Tabela 12. Teste do qui-quadrado: importância do controlo de gestão x natureza jurídica**

**Testes qui-quadrado**

|                              | Valor              | gl | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson      | 1,575 <sup>a</sup> | 2  | ,455                                  |
| Razão de verossimilhança     | 1,563              | 2  | ,458                                  |
| Associação Linear por Linear | 1,546              | 1  | ,214                                  |
| N de Casos Válidos           | 70                 |    |                                       |

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5.  
A contagem mínima esperada é 3,86.

Fonte: Elaboração própria

Numa fase posterior, através do mesmo teste, tentámos perceber se a atividade principal da organização influenciava a perceção dos inquiridos sobre a importância do controlo de gestão e percebemos que, uma vez que as variáveis não registavam qualquer relação, ressaltou a independência da opinião dos inquiridos face à atividade principal da sua empresa, não sendo possível rejeitar a hipótese  $H_0$

**Tabela 13. Teste do qui-quadrado: importância do controlo de gestão x atividade principal**

**Testes qui-quadrado**

|                              | Valor              | gl | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson      | 2,663 <sup>a</sup> | 2  | ,264                                  |
| Razão de verossimilhança     | 2,630              | 2  | ,268                                  |
| Associação Linear por Linear | 1,543              | 1  | ,214                                  |
| N de Casos Válidos           | 65                 |    |                                       |

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5.  
A contagem mínima esperada é 4,57.

Fonte: Elaboração própria



Em suma, percebemos que a opinião dos inquiridos acerca da importância do controlo de gestão não é influenciada pelo volume de negócios, natureza jurídica ou atividade principal da organização em que se inserem. Assim, os respondentes reconhecem a importância de efetuar o controlo de gestão para as organizações a que pertencem e os benefícios de relacionar todos os seus departamentos, mas tal não está relacionado com essas características das empresas.

A interjeição “*A sua empresa exerce controlo de gestão?*” está associada à terceira questão de investigação e, como já mencionado, a maioria dos inquiridos confirmou não o praticar. Contudo, a diferença percentual entre as respostas positivas e negativas foi residual, o que significa que um grupo considerável de organizações já reconhece os benefícios que estes mecanismos proporcionam à organização.

Para perceber se o volume de negócios tem influência na escolha de efetuar o controlo de gestão (tabela 14), utilizámos o teste do qui-quadrado por simulação de Monte Carlo, e obtivemos um p-value inferior a 0,05 (p-value = 0,028), o que permitiu rejeitar a hipótese  $H_0$ . Isto significa que as variáveis em análise estão relacionadas, ou seja, a decisão de efetuar o controlo de gestão depende do volume de negócios da organização em causa.

**Tabela 14. Teste do qui-quadrado: efetua controlo de gestão x volume de negócios**

| Testes qui-quadrado <sup>c</sup>      |                    |    |                                       |                     |                    |                        |
|---------------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
|                                       | Valor              | gl | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig exata (2 lados) | Sig exata (1 lado) | Probabilidade de ponto |
| Qui-quadrado de Pearson               | 5,382 <sup>a</sup> | 1  | ,020                                  | ,028                | ,023               |                        |
| Correção de continuidade <sup>b</sup> | 3,826              | 1  | ,050                                  |                     |                    |                        |
| Razão de verossimilhança              | 5,933              | 1  | ,015                                  | ,028                | ,023               |                        |
| Teste Exato de Fisher                 |                    |    |                                       | ,028                | ,023               |                        |
| Associação Linear por Linear          | 5,345 <sup>d</sup> | 1  | ,021                                  | ,028                | ,023               | ,021                   |
| N de Casos Válidos                    | 149                |    |                                       |                     |                    |                        |

a. 2 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,81.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

c. Para a tabulação cruzada 2x2, resultados exatos são fornecidos em vez dos resultados de Monte Carlo.

d. A estatística padronizada é -2,312.

Fonte: Elaboração própria

A tabela cruzada 15 permite compreender melhor esta relação, uma vez que foi possível aferir que a totalidade das empresas com volume de negócios superior a 10 milhões de euros, exerce controlo de gestão, enquanto as organizações com volume de negócios inferior apresentam uma distribuição mais equilibrada, sendo a resposta negativa aquela que apresenta um valor percentual maior. Ainda assim, percebemos que a maior parte das empresas que efetuam controlo de gestão têm um valor de volume de negócios abaixo do limite estabelecido, o que se justifica, por estas serem predominantes na amostra.

**Tabela 15. Tabela cruzada: efetua controlo de gestão x volume de negócios**

**Tabulação cruzada Exerce o Controlo de Gestão \* Volume de Negócios**

|                             |                                  | Volume de Negócios               |                         | Total  |        |
|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|--------|--------|
|                             |                                  | Igual ou Até 10 milhões €        | Superior a 10 milhões € |        |        |
| Exerce o Controlo de Gestão | Sim                              | Contagem                         | 64                      | 7      | 71     |
|                             |                                  | Contagem Esperada                | 67,2                    | 3,8    | 71,0   |
|                             |                                  | % em Exerce o Controlo de Gestão | 90,1%                   | 9,9%   | 100,0% |
|                             |                                  | % em Volume de Negócios          | 45,4%                   | 87,5%  | 47,7%  |
|                             |                                  | Resíduo                          | -3,2                    | 3,2    |        |
|                             | Não                              | Contagem                         | 77                      | 1      | 78     |
|                             |                                  | Contagem Esperada                | 73,8                    | 4,2    | 78,0   |
|                             |                                  | % em Exerce o Controlo de Gestão | 98,7%                   | 1,3%   | 100,0% |
|                             |                                  | % em Volume de Negócios          | 54,6%                   | 12,5%  | 52,3%  |
|                             |                                  | Resíduo                          | 3,2                     | -3,2   |        |
| Total                       | Contagem                         | 141                              | 8                       | 149    |        |
|                             | Contagem Esperada                | 141,0                            | 8,0                     | 149,0  |        |
|                             | % em Exerce o Controlo de Gestão | 94,6%                            | 5,4%                    | 100,0% |        |
|                             | % em Volume de Negócios          | 100,0%                           | 100,0%                  | 100,0% |        |

Fonte: Elaboração própria

Para perceber a relação entre a decisão de exercer o controlo de gestão nas organizações e a natureza jurídica das mesmas (tabela 16), utilizámos o teste do Qui-Quadrado de Pearson e, mais uma vez obtivemos um p-value inferior a 0,05 (p-value = 0,031), rejeitando a hipótese  $H_0$ . Desta forma, percebemos que existe uma relação entre as variáveis, ou seja, a decisão de efetuar o controlo de gestão é influenciada pela natureza jurídica da entidade onde este se vai efetivar.

**Tabela 16. Teste do qui-quadrado: efetua controlo de gestão x natureza jurídica**

**Testes qui-quadrado**

|                              | Valor              | gl | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson      | 6,944 <sup>a</sup> | 2  | ,031                                  |
| Razão de verossimilhança     | 7,327              | 2  | ,026                                  |
| Associação Linear por Linear | 1,575              | 1  | ,210                                  |
| N de Casos Válidos           | 146                |    |                                       |

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,27.

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da tabela cruzada 17 conseguimos perceber que a natureza jurídica que largamente se destaca, é a sociedade anónima, uma vez que, a maioria das empresas deste tipo afirma exercer o controlo de gestão, ao contrário das restantes cuja maioria afirma não o efetuar, apesar da pequena discrepância entre respostas.

**Tabela 17. Tabela cruzada: exerce controlo de gestão x natureza jurídica**

**Tabulação cruzada Exerce o Controlo de Gestão \* Natureza Jurídica**

|                             |                                  | Natureza Jurídica                |                   |                                 | Total  |        |
|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------|--------|
|                             |                                  | Sociedade por Quotas             | Sociedade Anónima | Sociedade Unipessoal por Quotas |        |        |
| Exerce o Controlo de Gestão | Sim                              | Contagem                         | 47                | 9                               | 14     | 70     |
|                             |                                  | Contagem Esperada                | 46,5              | 5,3                             | 18,2   | 70,0   |
|                             |                                  | % em Exerce o Controlo de Gestão | 67,1%             | 12,9%                           | 20,0%  | 100,0% |
|                             |                                  | % em Natureza Jurídica           | 48,5%             | 81,8%                           | 36,8%  | 47,9%  |
|                             |                                  | Resíduo                          | ,5                | 3,7                             | -4,2   |        |
|                             | Não                              | Contagem                         | 50                | 2                               | 24     | 76     |
|                             |                                  | Contagem Esperada                | 50,5              | 5,7                             | 19,8   | 76,0   |
|                             |                                  | % em Exerce o Controlo de Gestão | 65,8%             | 2,6%                            | 31,6%  | 100,0% |
|                             |                                  | % em Natureza Jurídica           | 51,5%             | 18,2%                           | 63,2%  | 52,1%  |
|                             |                                  | Resíduo                          | -,5               | -3,7                            | 4,2    |        |
| Total                       | Contagem                         | 97                               | 11                | 38                              | 146    |        |
|                             | Contagem Esperada                | 97,0                             | 11,0              | 38,0                            | 146,0  |        |
|                             | % em Exerce o Controlo de Gestão | 66,4%                            | 7,5%              | 26,0%                           | 100,0% |        |
|                             | % em Natureza Jurídica           | 100,0%                           | 100,0%            | 100,0%                          | 100,0% |        |

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, a relação entre a decisão de efetuar o controle de gestão e a atividade principal da organização, não seguiu as tendências anteriores (tabela 18). Através do mesmo teste, obtivemos um p-value ligeiramente superior a 0,05 (p-value = 0,055), que não permitiu rejeitar a hipótese  $H_0$  por uma diferença mínima, uma vez que se utilizássemos uma referência de 0,1 para o valor de p-value, o contrário já aconteceria. Isto significa que a atividade principal da organização não influencia a decisão de executar, ou não, controle de gestão, uma vez que são fatores independentes, embora que, por uma distância mínima, em relação ao limite de referência. Assim, a tendência das empresas, seja qual for a sua atividade é aplicar o controle de gestão.

**Tabela 18. Teste do qui-quadrado: exerce controle de gestão x atividade principal**

| <b>Testes qui-quadrado</b>   |                    |    |                                       |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
|                              | Valor              | gl | Significância Assintótica (Bilateral) |
| Qui-quadrado de Pearson      | 5,800 <sup>a</sup> | 2  | ,055                                  |
| Razão de verossimilhança     | 5,889              | 2  | ,053                                  |
| Associação Linear por Linear | 1,357              | 1  | ,244                                  |
| N de Casos Válidos           | 131                |    |                                       |

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,92.

Fonte: Elaboração própria

Em suma, a decisão de exercer o controle de gestão é influenciada pelo volume de negócios e pela natureza jurídica da organização em causa. Contrariamente, a atividade predominante daqueles não influencia esta decisão. Deste modo, destacam-se as sociedades anónimas de maior volume de negócios como aquelas que mais implementam os mecanismos de controle de gestão, independentemente da sua atividade

A última questão de investigação formulada é respondida pela pergunta “*Na sua opinião, qual a importância do controlo de gestão na obtenção de vantagem competitiva?*”, cujos resultados mostraram que a maioria reconhece os benefícios proporcionados por estes mecanismos na obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa face ao mercado em que se insere. Como supramencionado, os inquiridos demonstraram diversas opiniões, sendo que as de “negação” representaram uma percentagem pouco significativa, quando

comparada com as respostas positivas. Percebe-se, assim, que os respondentes compreendem que o controlo de gestão permite valorizar os pontos fortes e melhorar as fraquezas da organização, para além de prever as oportunidades a aproveitar e as ameaças a combater, tornando-se um aliado da gestão e uma mais-valia, para o alcance do sucesso da empresa e para a obtenção de vantagens face à concorrência.

Estudámos a dependência desta opinião face ao volume e negócios da organização correspondente (tabela 19) e concluímos que o volume de negócios da organização a que o inquirido pertence não influencia a opinião deste sobre os benefícios da utilização do controlo de gestão para a obtenção de vantagem competitiva. Nesta conformidade, independentemente do volume de negócios da empresa, este reconhece que os mecanismos do controlo de gestão acrescentam valor na obtenção de vantagem competitiva.

**Tabela 19. Teste do qui-quadrado: importância do controlo de gestão para a vantagem competitiva x volume de negócios**

|                              | Valor             | gl | Significância Assintótica (Bilateral) | Testes qui-quadrado |                            |                 | Sig. Monte Carlo (1 lado) |                            |                 |
|------------------------------|-------------------|----|---------------------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|-----------------|
|                              |                   |    |                                       | Significância       | Sig. Monte Carlo (2 lados) |                 | Significância             | Intervalo de Confiança 99% |                 |
|                              |                   |    |                                       |                     | Limite inferior            | Limite superior |                           | Limite inferior            | Limite superior |
| Qui-quadrado de Pearson      | ,727 <sup>a</sup> | 3  | ,867                                  | 1,000 <sup>b</sup>  | 1,000                      | 1,000           |                           |                            |                 |
| Razão de verossimilhança     | 1,314             | 3  | ,726                                  | 1,000 <sup>b</sup>  | 1,000                      | 1,000           |                           |                            |                 |
| Teste Exato de Fisher        | ,505              |    |                                       | 1,000 <sup>b</sup>  | 1,000                      | 1,000           |                           |                            |                 |
| Associação Linear por Linear | ,488 <sup>c</sup> | 1  | ,485                                  | ,620 <sup>b</sup>   | ,608                       | ,633            | ,363 <sup>b</sup>         | ,351                       | ,375            |
| N de Casos Válidos           | 71                |    |                                       |                     |                            |                 |                           |                            |                 |

a. 6 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,30.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 79654295.

c. A estatística padronizada é ,698.

Fonte: Elaboração própria

Numa etapa posterior, estudámos a relação entre a perceção do respondente sobre a importância do controlo de gestão para a vantagem competitiva e a natureza jurídica da organização (tabela 20). Concluímos que a posição que os gestores inquiridos tomam acerca da relevância do controlo de gestão na obtenção de vantagem competitiva não é influenciada pela natureza jurídica da organização a que este pertence.

**Tabela 20. Teste do qui-quadrado: importância do controlo de gestão para a vantagem competitiva x natureza jurídica**

| Testes qui-quadrado          |                    |    |                                       |                            |                            |                 |                           |                            |                 |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|-----------------|
|                              | Valor              | gl | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig. Monte Carlo (2 lados) |                            |                 | Sig. Monte Carlo (1 lado) |                            |                 |
|                              |                    |    |                                       | Significância              | Intervalo de Confiança 99% |                 | Significância             | Intervalo de Confiança 99% |                 |
|                              |                    |    |                                       |                            | Limite inferior            | Limite superior |                           | Limite inferior            | Limite superior |
| Qui-quadrado de Pearson      | 4,721 <sup>a</sup> | 6  | ,580                                  | ,560 <sup>b</sup>          | ,547                       | ,572            |                           |                            |                 |
| Razão de verossimilhança     | 5,643              | 6  | ,464                                  | ,499 <sup>b</sup>          | ,486                       | ,512            |                           |                            |                 |
| Teste Exato de Fisher        | 4,357              |    |                                       | ,600 <sup>b</sup>          | ,587                       | ,613            |                           |                            |                 |
| Associação Linear por Linear | ,258 <sup>c</sup>  | 1  | ,612                                  | ,668 <sup>b</sup>          | ,656                       | ,680            | ,323 <sup>b</sup>         | ,311                       | ,335            |
| N de Casos Válidos           | 70                 |    |                                       |                            |                            |                 |                           |                            |                 |

a. 8 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,26.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 726961337.

c. A estatística padronizada é -,507.

Fonte: Elaboração própria

Referindo-nos agora à atividade principal da organização, a tendência anterior mantém-se (tabela 21), uma vez que a opinião dos inquiridos, acerca dos benefícios do controlo de gestão para a vantagem competitiva, não está associada à atividade principal que a sua organização desempenha. Deste modo, percebemos que a perceção dos gestores acerca dos benefícios destes mecanismos na obtenção de um melhor posicionamento no mercado é independente da atividade desenvolvida, uma vez que estes reconhecem as vantagens acrescidas da utilização do controlo de gestão para melhorar a sua posição no mercado, qualquer que seja a sua atividade ou negócio.

**Tabela 21. Teste do qui-quadrado: importância do controlo de gestão para a vantagem competitiva x atividade principal**

| Testes qui-quadrado          |                    |    |                                       |                            |                            |                 |                           |                            |                 |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|-----------------|
|                              | Valor              | gl | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig. Monte Carlo (2 lados) |                            |                 | Sig. Monte Carlo (1 lado) |                            |                 |
|                              |                    |    |                                       | Significância              | Intervalo de Confiança 99% |                 | Significância             | Intervalo de Confiança 99% |                 |
|                              |                    |    |                                       |                            | Limite inferior            | Limite superior |                           | Limite inferior            | Limite superior |
| Qui-quadrado de Pearson      | 7,167 <sup>a</sup> | 6  | ,306                                  | ,308 <sup>b</sup>          | ,296                       | ,319            |                           |                            |                 |
| Razão de verossimilhança     | 9,230              | 6  | ,161                                  | ,214 <sup>b</sup>          | ,204                       | ,225            |                           |                            |                 |
| Teste Exato de Fisher        | 7,773              |    |                                       | ,178 <sup>b</sup>          | ,168                       | ,188            |                           |                            |                 |
| Associação Linear por Linear | ,523 <sup>c</sup>  | 1  | ,470                                  | ,476 <sup>b</sup>          | ,463                       | ,489            | ,269 <sup>b</sup>         | ,258                       | ,281            |
| N de Casos Válidos           | 65                 |    |                                       |                            |                            |                 |                           |                            |                 |

a. 7 células (58,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,51.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1507486128.

c. A estatística padronizada é -,723.

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, conclui-se que, nenhuma das características da organização testadas, influencia a percepção dos respondentes acerca da importância do controlo de gestão para a obtenção de vantagem competitiva. Assim, independentemente do volume de negócios, natureza jurídica e atividade principal da organização, os gestores reconhecem que os mecanismos de controlo de gestão acrescentam valor na melhoria dos processos internos e comportamentos adotados, conduzindo a um aprimoramento na tomada de decisão e, conseqüentemente, à obtenção de vantagem competitiva no mercado em que se inserem.

## 5. Conclusão

### 5.1. Principais resultados

A temática do controlo de gestão tem vindo a ganhar importância ao longo das últimas décadas, já que era olhado como um mero produtor de informação financeira e contabilística, e tem vindo a representar nas organizações uma forte posição de aliado da gestão.

Com o foco na ligação da estratégia às operações, o controlo de gestão suporta-se na informação contabilística, financeira e não financeira, para supervisionar as pessoas e os seus comportamentos, principalmente os gestores descentralizados, garantindo que as metas individuais dos trabalhadores estão alinhadas com os objetivos globais da organização. Estes sistemas, verificam os desvios e promovem as ações corretivas necessárias com o objetivo de procurar garantir que as metas organizacionais são cumpridas.

Na qualidade de *business partner* da gestão, identificamos o *controller* que, com base no conhecimento que acumula da organização e do ambiente que a envolve, prevê as oportunidades e as ameaças, traduzindo um parceiro vital na formulação da estratégia e na transmissão ao gestor, de toda a informação necessária à mais completa e ponderada tomada de decisão.

É certo que as funções tradicionais, associadas ao controlo de gestão, têm ainda grande preponderância nas empresas portuguesas. Contudo, as tarefas de apoio à gestão e o conhecimento das oportunidades e ameaças da organização, numa lógica de comunicação com os diversos setores, conquistaram grande importância nos últimos anos. Não obstante esta realidade, a literatura revisitada, realça a necessidade de mais estudos empíricos sobre esta temática.

Neste seguimento, considerámos relevante ampliar o conhecimento sobre o estudo do posicionamento da gestão acerca da importância atribuída ao controlo de gestão.

O objetivo principal dessa investigação, recaiu sobre a compreensão da perceção atual dos gestores, das pequenas e médias empresas do distrito de Aveiro, acerca do exercício do controlo de gestão nas empresas que controlam e supervisionam.



Explorámos, em detalhe, o grau de utilização destes sistemas, a importância que lhes era atribuída e a avaliação e reconhecimento das suas potencialidades no acréscimo de valor e posicionamento no mercado. Em termos operacionais, formulámos um questionário direcionado aos gestores daquelas empresas, tendo sido possível aferir que, não obstante a maior parte das empresas inquiridas ainda não utilizarem estes sistemas, a fronteira para aquelas que o praticam é residual, o que demonstra um reconhecimento tácito dos benefícios destes mecanismos.

De realçar ainda que, aqueles que não utilizam estes sistemas, reconhecem os benefícios que proporcionam tendo sido possível observar que, alguns deles, utilizam determinados mecanismos de forma isolada, retirando benefício individual de cada um deles, sem efetuar, em sentido próprio, o controlo de gestão.

A decisão de efetuar, ou não, o controlo de gestão em determinada organização, é influenciada pelo volume de negócios e pela natureza jurídica da entidade, destacando-se como empresas que mais o utilizam, as que apresentavam um volume de negócios superior a 10 milhões de euros e as que eram sociedades anónimas. A atividade principal da organização não traduziu ser objeto de qualquer influencia nesta decisão.

Assim, com os olhos postos no estudo da perceção dos gestores das organizações que afirmaram efetuar o controlo de gestão, concluímos que, praticamente a totalidade dos inquiridos, reconhece as mais-valias que estes mecanismos proporcionam às entidades onde se inserem. Esta opinião não é influenciada pelo volume de negócios nem pela natureza jurídica da entidade, uma vez que independentemente destas características, a tendência é fiel ao reconhecimento dos benefícios associados. Em sentido oposto, a atividade predominante na organização influencia a posição assumida pelo gestor, sendo o setor da prestação de serviços, aquele em que os respondentes mais reconhecem as mais-valias daqueles sistemas.

Nesta conformidade, todos os inquiridos reconheceram que o controlo de gestão é vantajoso para as organizações onde este se efetua, uma vez que foi unânime o reconhecimento da sua importância acrescida. Os gestores estão cientes de que quanto maior for a importância e autonomia destes mecanismos, maior será o retorno obtido e, neste caso, o volume de negócios não influencia esta perceção, tal como a natureza jurídica ou a atividade principal da empresa.

Na obtenção de vantagem competitiva, os resultados seguem o padrão anterior, já que os inquiridos reconheceram, quase na sua totalidade, que os mecanismos do controlo de gestão representam mais-valia para a obtenção de uma posição diferenciadora no mercado por parte da organização que o pratica.

Impõe-se ainda um olhar à teoria da contingência como quadro teórico de suporte ao nosso estudo, na medida em que, os resultados obtidos são fruto da relatividade inerente, pois resultam da influência do ambiente envolvente na organização e nos seus gestores.

Em suma, podemos concluir que os resultados da nossa investigação corroboram as conclusões dos estudos científicos revisitados, na medida em que pudemos observar que o controlo de gestão é visto como um forte aliado da gestão e uma mais-valia para o sucesso empresarial.

O *controller*, atuando como *business partner* destas organizações, é detentor de um vasto leque de conhecimentos sobre a empresa e o ambiente que a envolve, o que torna a tomada de decisão mais correta e informada por parte da gestão. Além disso, garante que os objetivos individuais de todos os trabalhadores estão alinhados com os objetivos globais da entidade e é, ao analisar os desvios ocorridos e as necessárias ações corretivas, que o controlo de gestão garante que as estratégias são adequadas e os objetivos organizacionais atingidos.

## **5.2. Principais limitações da investigação e pistas futuras**

O interesse no tema do controlo de gestão é ainda muito recente, pelo que é pouco profunda a literatura que o acolhe, essencialmente ao nível da perceção da população empresarial sobre a sua importância.

Nesta investigação, utilizámos os questionários como metodologia de recolha de dados. Contudo, o retorno não foi o esperado e a taxa de resposta foi baixa, embora o número de questionários recebidos se situe próximo de estudos análogos. Como estes mecanismos ainda não estão implementados nem reconhecidos em diversas organizações, a reduzida taxa de resposta dificultou a investigação, pois seria vantajoso obter um número mais alargado de perceções.

As informações recolhidas e conclusões obtidas permitem-nos apresentar algumas sugestões de linhas de investigação futuras, de acordo com o que nós não investigámos e consideramos importante.

Na realização deste estudo, restringimos a nossa amostra às pequenas e médias empresas do distrito de Aveiro. Em investigações futuras, sugerimos que esta seja alargada a outros distritos, ou até mesmo à totalidade das pequenas e médias empresas portuguesas, para que seja possível obter conclusões mais amplas. Além disso, seria também interessante comparar a opinião destes gestores com a daqueles que dirigem as grandes empresas, de modo a compreender se o reconhecimento dos benefícios proporcionados se mantém.

Uma vez que os questionários recolhem respostas mais diretas, teria acrescentado valor à nossa investigação o recurso a entrevistas como método de recolha de dados, a fim de recolher informações mais completas e adaptadas ao entrevistado.

## 6. Referências Bibliográficas

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2)

Abreu, C. A. N. (2013). *Práticas de controlo de gestão nas maiores empresas da região centro* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/14522>

Ashworth, R., Boyne, G., & Entwistle, T. (2010). *Public service improvement*. Oxford University Press.

Banco de Portugal (2020). *Análise das empresas da região centro*. Em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos\\_da\\_cb\\_41\\_2020.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos_da_cb_41_2020.pdf)

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>

Boice, D. F., & Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), 197-201. <https://doi.org/10.1108/00438029710367622>

Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de planeamento e controlo de gestão: Fundamentos e ferramentas de suporte*. Edições Sílabo.

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>

Burns, J., & Vaivio, J. (2001). Management accounting change. *Management Accounting Research*, 12(4), 389-402. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0178>

Burns, J., Warren, L., & Oliveira, J. (2014). Business partnering: is it all that good?. *Controlling & Management Review*, 58(2), 36-41. <https://link.springer.com/article/10.1365/s12176-014-0907-6>

Carvalho, J., Costa, T. C., & Macedo, N. (2008). A contabilidade analítica ou de custos no setor público administrativo. *Revista TOC*, 96(1), 30-41.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2/3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Costa, R. J. L. (2015). Controlo de gestão: Uma abordagem integrada do que é controlar. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 5-31. <http://hdl.handle.net/10071/12912>

Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

Ferreira, L., & Sarmiento, M. (2017). Da investigação quantitativa em contabilidade: Investigação por inquérito. In M. J. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática* (2ª ed., pp. 165-209). Escolar Editora. [https://www.researchgate.net/publication/324760122\\_CAPITULO\\_6\\_Da\\_Investigacao\\_Quantitativa\\_em\\_Contabilidade\\_Investigacao\\_por\\_Inquerito\\_in\\_Vieira\\_e\\_Major\\_Contabilidade\\_e\\_Controlo\\_de\\_Gestao\\_Escolar\\_Editora\\_2\\_edicao\\_173-214](https://www.researchgate.net/publication/324760122_CAPITULO_6_Da_Investigacao_Quantitativa_em_Contabilidade_Investigacao_por_Inquerito_in_Vieira_e_Major_Contabilidade_e_Controlo_de_Gestao_Escolar_Editora_2_edicao_173-214)

Freitas, L. P. R. (2011). *As funções de controladoria e o perfil do controller nas empresas integrantes dos principais setores económicos da AMREC* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade do Extremo Sul Catarinense]. Repositório da Universidade do Extremo Sul Catarinense. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/584>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Editora Atlas.

Henri, J.(2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>

Instituto Nacional de Estatística. (2019). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Consultado a 24/06/2021 em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_tema&xpid=INE&tema\\_cod=1313](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1313)

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (10ª ed.). Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.01.002>

Lambert, C., & Sponem, S. (2011). Roles, authority and involvement of the management accounting function: A multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589. <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.629415>

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

Lebas, M., & Weigenstein, J. (1986). Management control: The roles of rules, markets and culture. *Journal of Management Studies*, 23(3), 259-272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00953.x>

Loureiro, A. C. C. (2014). *O papel dos controllers de gestão nas organizações – Um estudo de caso* [Tese de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Economia]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/77555>

Maia, A. C. B. (2020). *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: Elaboração, aplicação e análise de conteúdo*. Pedro & João Editores.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Editora Atlas.
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019-1031. <https://doi.org/10.1002/smj.271>
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística - com utilização do SPSS* (2ªed). Edições Sílabo.
- Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101186. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101186>
- Miranda, A. I. G. (2013). *O controlo de gestão como fator de competitividade* [Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia]. Estudo Geral. <http://hdl.handle.net/10316/24919>
- Nunes, C. R. (2009). *O controlo de gestão na hotelaria portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/2014>
- Oshita, M. G. B., Pavão, J. A., & Borges, I. M. T. (2017). Analysis of the organizational structure of enterprises of technological basis with projects without incubators. *International Journal of Innovation*, 5(2), 211-221. <https://doi.org/10.5585/iji.v5i2.105>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Peljhan, D. (2007). The role of management control systems in strategy implementation: The case of a Slovenian company. *Economic & Business Review*, 9(3), 257-280. [https://www.researchgate.net/publication/228636662\\_The\\_role\\_of\\_management\\_control\\_systems\\_in\\_strategy\\_implementation\\_The\\_case\\_of\\_a\\_Slovenian\\_company](https://www.researchgate.net/publication/228636662_The_role_of_management_control_systems_in_strategy_implementation_The_case_of_a_Slovenian_company)
- Pereira, F. R., Jones, G. D. C., Silva, V. R., & Pereira, M. M. (2015, 30 de setembro a 2 de outubro). *Perfil dos controllers e suas atribuições: um Estudo em um Grupo Corporativo de Referência no Brasil* [Comunicação apresentada]. Anais do Congresso UFSC de Iniciação

Científica em Contabilidade, Florianópolis, Brasil. [http://ccn-ufsc-cdn.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/6CCF/7\\_15.pdf](http://ccn-ufsc-cdn.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/6CCF/7_15.pdf)

Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L., & Llach, J. (2015). Learning to create value through the “balanced scorecard” model: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10), 1121-1139. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1060853>

Preble, J. F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control. *Journal of Management Studies*, 29(4), 391-408. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00671.x>

Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018).\_Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1). 186-201. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110>

Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de gestão: ao controlo da eficiência* (2ª ed). Escolar Editora.

Silva, S. P. M. (2018). *O controlo de gestão e o desempenho organizacional – estudo de caso: A relação da sua dependência no setor empresaria* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/13003>

Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. (2014). Relação entre controlo de gestão e estratégia: Perspetiva histórica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 7(23), 1-23. <http://hdl.handle.net/10071/9555>

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127-143. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120105>

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>



Vancil, R. F. (1973). What Kind of Management Control Do You Need?. *Harvard Business Review*, 51(2), 75-86. <https://hbr.org/1973/03/what-kind-of-management-control-do-you-need>

Vicente, C. S., Major, M. J., Pinto, J. C., & Sardinha, J. (2009). Estudo do papel dos controllers de gestão em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), 66-79. [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642009000300007](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300007)

Weetman, P. (2006). *Management accounting*. Prentice Hall.

Wolf, S., Weibenberger, B. E., Wehner, M. C., & Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making: Attitude, subjective norm, and internal improvements. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 24-46. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2012-0100>

## **Anexo**



**Anexo**  
**Questionário**

**Universidade de Aveiro**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração**

**Tema da dissertação:** A importância do controlo de gestão para os gestores das organizações

**Local e data:** \_\_\_\_\_, \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**Questões sobre o Controlo de Gestão:**

**A. Questões sobre o Inquirido:**

1. Nome (opcional): \_\_\_\_\_

2. Género:

- Masculino
- Feminino

3. Qual é a sua faixa etária?

(selecione apenas uma opção)

- Menos de 25 anos
- 25 a 40 anos
- Mais de 40 anos

4. Indique as suas habilitações literárias: \_\_\_\_\_

5. Qual o seu atual cargo na organização? \_\_\_\_\_

6. Há quanto tempo desempenha a sua atual profissão?

(selecione apenas uma opção)

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais e 10 anos

## **B. Questões sobre a Organização:**

**1.** Qual é a natureza jurídica da sua organização?

- Sociedade por quotas
- Sociedade anónima
- Sociedade em Nome Coletivo
- Sociedade em Comandita
- Sociedade Unipessoal por Quotas
- Cooperativa
- Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada

**2.** Indique a principal atividade da sua organização:

(selecione apenas uma opção)

- Produção
- Retalho
- Serviços
- Financeira
- Outro, Qual? \_\_\_\_\_

**3.** Indique o CAE Principal (Código de Atividade Económica) da empresa: \_\_\_\_\_

**4.** Indique a sede da sua organização: \_\_\_\_\_

**5.** Quantos trabalhadores possui a sua organização? (dados referentes a 2020)

(selecione apenas uma opção)

- 1-9
- 10-49
- 40-249

**6.** Qual o capital social da empresa? \_\_\_\_\_

**7.** Qual é a composição desse capital social?

- Apenas Capital Nacional
- Maioria Capital Nacional

- Maioria Capital Estrangeiro
- Capitais Externos: \_\_\_\_\_%

**8.** Qual o volume de negócios da sua empresa? (dados médios referentes aos últimos três anos)

(selecione apenas uma opção)

- Igual ou até 10 milhões de euros
- Superior a 10 milhões de euros

### **C. Questões sobre o estudo**

**1.** A sua empresa exerce planeamento estratégico ou prevê, periodicamente e, de forma, mais ou menos sistematizada, os seus objetivos estratégicos gerais (para um período de medio e longo prazo, ou seja, de 3 a 5 anos)?

(selecione apenas uma opção)

- Sim
- Não

**2.** A sua empresa elabora orçamentos ou prevê, periodicamente, os gastos e os rendimentos associados ao exercício da sua atividade (geralmente para o um período até um ano)?

(selecione apenas uma opção)

- Sim
- Não

**3.** A sua organização utiliza mecanismos de controlo das operações, ou seja, mecanismos com o intuito de avaliar e melhorar os procedimentos utilizados e os comportamentos adotados?

(selecione apenas uma opção)

- Sim
- Não

**4.** A sua organização possui contabilidade analítica ou de gestão?

(selecione apenas uma opção)

- Sim
- Não

5. Na sua organização realiza-se um controlo orçamental, através da análise dos desvios entre o planeado e o realizado?

(selecione apenas uma opção)

- Sim
- Não

6. A sua organização procede à avaliação de desempenho da empresa como um todo e dos seus colaboradores?

- Sim
- Não

6.1 Se sim, indique uma ou duas ferramentas que utiliza: \_\_\_\_\_

7. A sua empresa exerce controlo de gestão? Em concreto, se a sua organização faz a ligação entre os objetivos estratégicos definidos e as operações realizadas, procedendo à análise do desempenho e à tomada de decisão??

(selecione apenas uma opção)

- Sim
- Não

**(Se as respostas forem negativas, o questionário termina na questão 6)**

**(Se as respostas forem positivas, o questionário continua na questão 7)**

8. Apesar da sua organização não utilizar mecanismos do controlo de gestão, considera que estes representam uma mais-valia para as empresas que os utilizam?

(selecione apenas uma opção)

- Sim
- Não

9. Se a sua empresa realiza planeamento estratégico, qual o papel do controlo de gestão nesse planeamento?



(selecione apenas uma opção)

- Participa na formulação das estratégias
- Fornece a informação necessária para a definição dos objetivos
- Não participa

**10.** Se a sua empresa realiza orçamentação, qual o papel do controlo de gestão nessa tarefa?

- Acompanhar o processo
- Identificar os desvios entre o planeado e o real
- Aplicar medidas corretivas e acompanhá-las
- Todas as alternativas

**11.** Há quantos anos se efetua o controlo de gestão na sua organização?

(selecione apenas uma opção)

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**12.** Na sua empresa, existe um departamento de controlo de gestão?

(selecione apenas uma opção)

- Sim
- Não

**13.** Qual a posição hierárquica do departamento de controlo de gestão?

(selecione apenas uma opção)

- Ligado à gestão, sem influencia direta sobre outros departamentos
- Parceiro da gestão, com poder de decisão
- Setor integrado no departamento financeiro

**14.** Caso não possua um departamento, qual é a posição do responsável pelo controlo de gestão?

(selecione apenas uma opção)

- Gestor
- Controller*
- Diretor financeiro

- Contabilista
- Outro

**15.** Na sua opinião, qual a importância do controlo de gestão na sua organização?

(selecione apenas uma opção)

- Nada importante
- Pouco importante
- Indiferente
- Importante
- Muito importante

**16.** Considera o controlo de gestão uma mais-valia para a organização?

(selecione apenas uma opção)

- Sim
- Não

**17.** Na sua opinião, qual a importância do controlo de gestão na obtenção de vantagem competitiva?

(selecione apenas uma opção)

- Nada importante
- Pouco importante
- Indiferente
- Importante
- Muito importante

**18.** As práticas do controlo de gestão na organização permitem:

(selecione apenas uma opção)

- Avaliar o desempenho da empresa e disponibilizar a informação necessária aos gestores
- Avaliar o desempenho da organização e tomar decisões, em conjunto com a gestão, face à estratégia definida e objetivos propostos
- Disponibilizar a informação necessária aos gestores; contudo a mesma não é utilizada para a tomada de decisões nem para a avaliação de desempenho.