



**MARIANA TAVARES
COSTA**

**AS PRÁTICAS DE CONTROLO DE GESTÃO DAS
EMPRESAS: A REALIDADE DE UMA AMOSTRA DE
EMPRESAS PORTUGUESAS**



Universidade de Aveiro
Ano 2021

**MARIANA TAVARES
COSTA**

**AS PRÁTICAS DE CONTROLO DE GESTÃO DAS
EMPRESAS: A REALIDADE DE UMA AMOSTRA DE
EMPRESAS PORTUGUESAS**

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 Doutora Carla Manuela da Assunção Fernandes, Professora do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família, namorado e amigos pelo incansável apoio.

o júri

presidente

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

Professora Doutora Helena Maria Santos de Oliveira,
Professora Adjunta, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do
Porto

Professora Doutora Carla Manuela da Assunção Fernandes,
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

palavras-chave

Controlo de gestão, instrumento de controlo de gestão, empresas portuguesas

resumo

Nas últimas décadas a importância do controlo de gestão nas empresas tem se tornado cada vez mais evidente, sendo esta uma área que permite motivar e avaliar o desempenho de uma empresa com o objetivo de realizar a estratégia definida.

Neste contexto com este trabalho pretende -se estudar os determinantes que levam as empresas a investir na implementação de ferramentas de controlo de gestão assim como conhecer a perceção dos gestores relativamente a pertinência e benefício desses sistemas para a gestão da empresa. Assim como perceber a sua empresa interna e a maneira como são divulgados os dados obtidos através destes instrumentos. Para atingir os objetivos propostos, recorreu a recolha de dados através da divulgação de um questionário junto de diversas empresas e posterior análise dos dados recolhidos.

Os resultados sugerem que o controlo de gestão é reconhecido pelas empresas em Portugal como uma ferramenta importante e útil para o crescimento da mesma, verificando que uma grande maioria das empresas utilizam algum instrumento de controlo de gestão.

Foi possível também verificar que os instrumentos utilizados pelas empresas e a maneira como estas trabalham os dados obtidos pelos mesmo, depende sobretudo da dimensão e do sector onde a mesma atua

keywords

Management control, management control instrument, Portuguese organizations

Abstract

In last decades, the importance of management control in companies has become increasingly evident, this being an area that allows for the motivation and evaluation of the performance of a company with the objective of carrying out the defined strategy.

In this context, this work intends to study the determinants that lead companies to invest in the implementation of management control tools, as well as to know the perception of managers regarding the relevance and benefit of these systems for the management of the company. As well as understanding your internal company and the way in which the data obtained through these instruments are disseminated. To achieve the proposed objectives, it resorted to data collection through the dissemination of a questionnaire to various companies and subsequent analysis of the collected data.

The results suggest that management control is recognized by companies in Portugal as an important and useful tool for their growth, verifying that a large majority of companies use some management control instrument.

It was also possible to verify that the instruments used by the companies and the way in which they work the data obtained by them, depends above all on the size and sector in which they operate.

Índice

1. Introdução	11
2. Objetivos.....	13
3. Controlo de gestão	13
3.1. Definição de controlo de gestão.....	13
3.2. Necessidade dos Sistemas de Controlo de Gestão nas PME.....	15
3.3. Princípios do Controlo de Gestão	17
3.4. Barreiras e limitações do Controlo de gestão.....	19
3.5. Sistemas de controlo de gestão.....	20
4. Instrumentos de Controlo de Gestão	21
4.1. Instrumentos de Pilotagem	22
4.2. Instrumentos de Comportamento.....	29
4.3. Instrumentos de diálogo.....	34
5. Estudo empírico.....	35
5.1. Metodologia.....	35
5.2. Técnica de recolha de dados e Amostra	36
6. Análise e discussão dos dados.....	37
6.1. Dados gerais da empresa	37
6.1.1. Localização geográfica da empresa	38
6.1.2. Dimensão da empresa	38
6.1.3. Distribuição das empresas por sector	39
6.2. Posição da empresa fase ao Controlo de gestão	40
6.3. O controlo de gestão na empresa.....	41
6.3.1. Grau de importância do controlo de gestão nas empresas	41
6.3.2. Tarefas do controlo de gestão que as empresas consideram mais importantes.....	42
6.3.3 - Instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas empresas.....	43
6.4. Apresentação e periodicidade dos resultados obtidos pelo controlo de gestão	44
6.4.1. Periodicidade com que são comparados os resultados	45
6.4.2. Impacto do controlo de gestão nas diversas áreas da empresa	46

6.4.3. Periodicidade da divulgação de resultados	46
6.4.4. - Meios de comunicação dos resultados do Controlo de Gestão.....	47
7. Análise dos Resultados e Verificação de Hipóteses	48
7.1. Pergunta de Investigação 1	49
7.2. Pergunta de Investigação 2	51
7.3. Pergunta de Investigação 3	52
7.4. Pergunta de Investigação 4	53
8. Conclusão.....	56
9. Bibliografia.....	58

Índice de tabelas

Tabela 1: Princípios de controlo de gestão Adaptado Jordan et al. (2015).....	17
Tabela 2: Princípios de controlo de gestão Adaptado Jordan et al. (2015).....	18
Tabela 3: Princípios de controlo de gestão Adaptado Jordan et al. (2015).....	18
Tabela 4: Princípios de controlo de gestão Adaptado Jordan et al. (2015).....	19
Tabela 5: Localização das empresas Fonte: Elaboração própria	38
Tabela 6: Resultados primeira pergunta de investigação Fonte: elaboração própria	50
Tabela 7: Resultados segunda pergunta de investigação Fonte: elaboração própria	51
Tabela 8: Resultados terceira pergunta de investigação Fonte: elaboração própria	53
Tabela 9: Resultados quarta pergunta de investigação Fonte: elaboração própria	54

Índice de Figuras

Figura 1: Instrumento de pilotagem Fonte: Jordan et al. (2015, pág. 42).....	23
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dimensão das empresas Fonte: Elaboração própria.....	39
Gráfico 2: Áreas de atuação das empresas Fonte: Elaboração própria.....	40
Gráfico 3: Existência de departamento ou pessoa responsável pelo CG Fonte: Elaboração própria.....	41
Gráfico 4: Grau de importância do CG nas empresas Fonte: Elaboração própria.....	42

Gráfico 5: Tarefas do CG que as empresas consideram mais importantes Fonte: Elaboração própria.....	43
Gráfico 6: Instrumento de CG utilizados Fonte: Elaboração própria.....	44
Gráfico 7: Periodicidade com que são comparados os resultados Fonte: Elaboração própria.....	45
Gráfico 8: Impacto do controlo de gestão nas diversas áreas da empresa Fonte: Elaboração própria.....	46
Gráfico 9: Periodicidade da divulgação de resultados Fonte: Elaboração própria.....	47
Gráfico 10: Meios de comunicação dos resultados do CG Fonte: Elaboração própria.....	48

Lista de siglas

CG – Controlo de Gestão

EPS - *Earnings Per Share*

PME – Pequenas Médias Empresas

PTI - Preços de Transferência Interna

ROI - *Return on Investment*

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

TDB - Tableau de Bord

1. Introdução

Nas últimas décadas o desenvolvimento tecnológico e a globalização têm vindo a provocar constantes mudanças no funcionamento dos mercados, tornando os mesmos cada vez mais exigentes e a concorrência cada vez mais feroz. Isto conduziu a que as empresas tenham cada vez mais que se adaptar rapidamente e a serem capazes de delinear estratégias que lhes permitam competir no mercado.

Neste ambiente empresarial torna-se fundamental que os gestores sejam capazes de se moldarem às mais diversas realidades organizacionais, acentuando-se a importância dos sistemas de controlo de gestão estruturados e organizados que permitam às empresas atingirem os seus objetivos.

Neste âmbito, o presente trabalho debruça-se sobre a temática do controlo de gestão e intitula-se “As Práticas De Controlo De Gestão Das Empresas: A Realidade De Uma Amostra De Empresas Portuguesas”. Tem como principal objetivo conhecer as práticas de controlo de gestão numa amostra de empresas, perceber o que as leva a investir na implementação de ferramentas de controlo de gestão, entender qual a perceção das mesmas da pertinência, utilidade e benefício dos instrumentos de controlo de gestão, bem como analisar se a dimensão e o setor influenciam o controlo de gestão exercido.

Para a realização do presente estudo utiliza-se uma abordagem exploratória, realizando-se a recolha de dados através de inquérito por questionário, com questões que visam conhecer as características das empresas inquiridas e os instrumentos de controlo de gestão usados, sendo posteriormente efetuada a análise dos resultados obtidos pelos mesmos.

Com a realização do estudo foi possível verificar que as empresas Portuguesas de diversas dimensões e sectores tem uma perceção do controlo de gestão como sendo algo importante para o crescimento das mesmas, sendo contudo que estas duas características influenciam o uso de instrumentos de controlo de gestão e a análise dos dados obtidos através dos mesmos e posterior divulgação as partes interessadas.

Neste contexto, a grande maioria da amostra demonstrou utilizar algum tipo de instrumento de controlo de gestão, sendo o orçamento o mais recorrente.

Relativamente à estrutura da dissertação, a mesma encontra-se dividida em duas partes. A primeira parte relata o enquadramento teórico do tema, introduzindo os conceitos mais

relevantes do tema, uma breve referência histórica e procurando entender a abordagem de diversos autores sobre o tema. A segunda parte recai no estudo empírico, iniciando-se com a descrição da metodologia de investigação utilizada para a realização do estudo, indicando as questões que pretendemos analisar, assim como pela descrição da amostra inquirida e o método de recolha de dados. De seguida apresentamos a análise e discussão dos dados recolhidos.

Por fim apresentamos a análise dos resultados obtidos através da realização de análise estatística, usando o teste qui-quadrado, retirando assim as devidas conclusões com base nos resultados obtidos com o objetivo de dar resposta às questões de investigação. O trabalho é concluído com uma síntese do tema e dos principais resultados e finalizado com a apresentação dos contributos e das limitações verificadas ao longo da realização do mesmo.

2. Objetivos

A realidade empresarial atual é marcada pela globalização dos mercados, aumento da competitividade e rápidos avanços tecnológicos o que levanta questões e coloca novos desafios à gestão das empresas. Neste sentido, o controlo de gestão exerce um papel preponderante na empresa, ao apoiar os gestores no planeamento, integração, coordenação e controle das atividades, cada vez mais complexas e exigentes (Barnard, 1938).

Assim sendo o objetivo principal do presente estudo é conhecer as práticas de controlo de gestão por parte de uma amostra de empresas portuguesas. Neste âmbito, utilizando uma abordagem de natureza exploratória, com recolha de dados através de inquérito por questionário procura-se compreender, estudar e analisar:

- Quais os sistemas/ instrumentos de controlo de gestão mais usados pelas empresas;
- Se os determinantes dimensão e sector levam as empresas a implementar ferramentas de controlo de gestão;
- Conhecer a perceção dos gestores relativamente à pertinência, utilidade e benefício desses sistemas para a gestão da empresa.

3. Controlo de gestão

3.1. Definição de controlo de gestão

O conceito do controlo de gestão existe desde do início do século XX e tem sofrido diversas alterações, quanto ao seu âmbito de atuação no seio das empresas e recentemente tem ganho cada vez mais relevância para as mesmas, visto tratar-se de ferramenta que fornece informação útil e atempada aos gestores, auxiliando os mesmos na tomada de decisão.

Segundo os autores Jordan et al. (2015), o conceito de controlo de gestão teve origem nos Estados Unidos da América, mas apenas nos últimos quinze anos do século passado se estendeu por toda a Europa. Durante muitos anos o controlo de gestão foi uma área negligenciada e considerada uma das áreas menos compreendidas da gestão, pois o seu papel na gestão é constantemente confundido com o simples controlo financeiro e visto como uma tarefa unicamente a cargo da contabilidade, ou do “*controller*”, através da mera

aplicação de técnicas como a orçamentação ou os rácios (Dauten, Gammill e Robinson, 1958).

Historicamente a primeira definição de controlo de gestão é atribuída ao autor Anthony N. (1965) que define controlo de gestão como sendo o processo através do qual os gestores asseguram que os recursos da empresa são utilizados de forma eficaz e eficiente para atingir os objetivos da empresa. Contudo, esta definição levantava algumas limitações, pelo que mais tarde os autores Anthony & Govindarajan (2007) reformulam esta definição, ao relacionar os conceitos de formulação da estratégia e do controlo de gestão, em vez de apenas os definir. Segundo os autores, “a formulação da estratégia é o processo de decidir sobre novas estratégias; o controlo de gestão é o processo de implementação dessas estratégias” (Jordan et al. 2015, p.30)

Já os autores Anthony & Govindarajan (2007, pág.17) afirmam que “O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da empresa para implementarem as estratégias da empresa”, Esta definição é apoiada por outros autores como Merchant & Van der Stede (2012), que referem que para alcançar os objetivos e as estratégias das empresas, é necessário assegurar que os colaboradores tomem decisões e adotem comportamentos que aumentem a probabilidade de a empresa ter sucesso.

Já os autores Jordan et al. (2015, pág.21) acrescentam que o controlo de gestão é “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”, apresentado dois dos elementos com maior destaque no controlo de gestão: a motivação e o seu carácter instrumental.

O controlo de gestão implica o domínio de uma situação que requer o uso de instrumentos de pilotagem, que não devem ser vistos como sinónimo de instrumentos de “fiscalização” (Jordan et al.,2015).

Adicionalmente, e segundo o autor Flamoltz (1996), o controlo de gestão tem quatro funções principais, sendo elas:

- Focalização nos objetivos – os sistemas de controlo de gestão devem ter um papel motivador, através da definição de objetivos a atingir pelos gestores;

- Coordenação organizacional – o controlo de gestão tem como função a coordenação dos gestores através da atribuição de objetivos aos mesmos;
- Autonomia com controlo – o controlo de gestão promove a descentralização, mas garantido simultaneamente que os objetivos da empresa estão a ser atingidos;
- Implementação do plano estratégico – o controlo de gestão deve auxiliar na elaboração e implementação do plano estratégico.

O Controlo de Gestão é considerado um dos processos mais críticos para as empresas, pois falhas neste processo podem ter consequências graves para as empresas, que se podem traduzir em perdas financeiras, danos à reputação e em alguns casos insolvência (Merchant & Van der Stede, 2012).

O controlo de gestão está muito ligado ao planeamento, uma vez que o controlo motiva a verificação entre o planeamento (padrão) e a sua execução. Isto leva a que se o planeamento for mal realizado o controlo de gestão será limitado, ou induzirá em erro (Borrvalho, 2018).

Segundo o autor Teixeira (1998) citado por Borrvalho (2018), o controlo pode ser decomposto em três fases:

1. Planeamento, onde é definido o padrão;
2. Avaliação do desempenho, fase ao planeado;
3. Aplicação de ações corretivas

Neste alinhamento o controlo de gestão pode ser percebido como um conjunto de tarefas que permitem identificar desvios entre a execução das atividades e os objetivos que a empresa pretende alcançar, sendo esses desvios apurados através de uma ponderação multidimensional, com a orientação para o desenvolvimento de ações que minimizem esses desvios em tempo útil, mitigando o risco de um negócio (Borrvalho, 2018).

3.2. Necessidade dos Sistemas de Controlo de Gestão nas PME

Apesar de cada vez mais empresas reconhecerem a importância e as vantagens do Controlo de Gestão, a maioria das Pequenas e Médias Empresas (PME's) ainda não utilizada nenhum tipo de instrumento de controlo de gestão. Estas, por norma, apresentam-se mais expostas à escassez de recursos financeiros e humanos, enfrentando restrições no acesso ao

financiamento, assim como apresentam menor capacidade de reter e atrair gestores experientes e qualificados. Este contexto leva as PME's a focarem-se principalmente numa gestão orientada para o curto prazo ao invés de terem preocupações de médio ou mesmo longo prazo (Verreynne & Meyer, 2010).

Contudo, os Instrumentos de Controlo de Gestão são importantes para as PME'S, uma vez que os gestores necessitam de informação detalhada e oportuna para a tomada de decisões, devendo por isso as mesmas procurar sistemas de controlo de gestão novos e atualizados (Lavarda, 2008).

Paralelamente, também o autor Nandan (2010) defende que as PME's necessitam de um sistema de controlo de gestão para gerirem os seus recursos escassos e reforçar o valor para os clientes e acionistas.

Neste sentido, o mesmo autor refere que cabe aos contabilistas das empresas consciencializarem os responsáveis dos benefícios da implementação de um sistema de controlo de gestão. O controlo de gestão permite preparar a empresa para as mudanças repentinas que são cada vez mais comuns no ambiente dos negócios, tanto através da diversidade dos recursos/produtos, como através a diferenciação para com a concorrência. Deste modo, para que uma PME vigore no mercado atual, torna-se cada vez mais necessário a implementação de um Sistema de Controlo de Gestão (SCG) adaptado à sua complexidade, de forma acompanhar todos os seus estágios de crescimento (Nandan, 2010).

A importância do controlo de gestão é sublinhada pelos autores Johnson & Kaplan (1981), que defendem que a perda de competitividade das empresas Norte Americanas na década de cinquenta, sessenta e setenta esteve relacionada com a existência de sistemas de controlo de gestão pobres. Neste sentido, os autores referem a importância das empresas e dos sistemas se adaptarem às constantes mudanças do meio ambiente e à inovação tecnológica. Os mesmos autores sugerem que as empresas devem explorar sistemas de controlo de gestão estruturados e organizados que permitam um plano de investimentos, estabeleçam objetivos para os gestores descentralizados, coordenem operações, examinem a eficiência dos processos internos e avaliem a rentabilidade da oferta de produtos.

Alguns autores debruçaram-se sobre o tema do uso do controlo de gestão pelas PME'S, sendo que num estudo elaborado por Nobre (2001) em 86 PME's, o autor concluiu que os

métodos e ferramentas mais utilizadas por empresas desta tipologia dividem se em dois tópicos principais: os métodos de cálculo do custo e fixação de preços; e ferramentas de pilotagem. Já o autor Azar (2005) através de um estudo realizado a 6 empresas na Líbia, concluiu que o controlo de gestão nas PME's é baseado num controlo informal, muito baseado na experiência da sua administração e cultura. Esta ideia é reforçada por autores como Verreyne & Meyer (2010) que argumentam que as PME's embarcam em processos de definição estratégica pouco formais e adaptados às suas próprias circunstâncias.

Segundo os autores Flamholtz & Randle (2012) o controlo de gestão é uma ferramenta fundamental na promoção do crescimento das empresas, permitindo disponibilizar aos gestores de topo informações que a comunicação informal não permitiria obter.

3.3. Princípios do Controlo de Gestão

Na idealização, construção e implementação de um SCG podem ser tidos em consideração princípios orientadores. Neste sentido, os autores Jordan et al. (2015) defendem que um bom sistema de controlo de gestão deve ter em conta 8 princípios básicos na sua construção.

Princípios de controlo de gestão	A fixar
1º As empresas têm objetivos de natureza financeira e não-financeira.	O SCG deve possuir instrumentos que lhe permita avaliar os objetivos da empresa de diferentes naturezas.

Tabela 1: Princípios de controlo de gestão | Adaptado Jordan et al. (2015)

Os autores defendem que o primeiro princípio para a implementação de um bom SCG é o de que este deve considerar objetivos de natureza financeira e, simultaneamente, objetivos de natureza não financeira, dado que, tendencialmente as empresas reduzem os SCG apenas aos objetivos financeiros. Paralelamente, o SCG deve, além dos indicadores financeiros, ser capaz de medir indicadores de qualidade, eficiência de processos e inovação, que representam fatores críticos para o desempenho empresarial, contudo não são visíveis nas demonstrações financeiras.

Princípios de controlo de gestão	A fixar
2º Descentralização de decisões e delegação de autoridade e da responsabilização.	É importante o alinhamento dos gestores com a estratégia da empresa, de modo a evitar conflitos de interesses de objetivos individuais. Estes devem ter poder sobre os recursos locais ajudando a contribuir para os objetivos globais
3º Garantir a convergência dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa.	

Tabela 2: Princípios de controlo de gestão | Adaptado Jordan et al. (2015)

O segundo e terceiro princípio relacionam-se entre si, e referem-se aos objetivos dos responsáveis descentralizados. Os resultados de cada centro ou departamento individual geram os resultados globais da empresa, por essa razão os autores defendem que as decisões devem ser descentralizadas e a responsabilidade e autoridade devem ser delegadas. Contudo, de modo a não gerar conflitos de interesses entre os objetivos gerais da empresa e os objetivos pessoais, os gestores devem colaborar na elaboração do plano estratégico.

Princípios de controlo de gestão	A fixar
4º O Controlo de gestão deve ser vocacionado para a ação, privilegiando esta ao invés da documentação.	O SCG deve privilegiar a ação e tomada de decisão em tempo útil. Deve apoiar os gestores na tomada de decisão, não baseada apenas em informação passada para que estes possam delinear planos de ação futuros.
5º Tratar da informação de gestão histórica mas focar-se sobretudo no futuro.	

Tabela 3: Princípios de controlo de gestão | Adaptado Jordan et al. (2015)

O quarto e quinto princípio apresentados pelos autores também estão relacionados, uma vez que o CG (Controlo de Gestão) privilegia a ação e tomada de decisão em tempo útil, para isto é essencial que os instrumentos de controlo de gestão forneçam informação fiável e

atempada para apoiar a tomada de decisões. O CG deve ter foco no futuro, sendo contudo importante trabalhar informação dos anos anteriores, com vista à melhoria do desempenho.

Princípios de controlo de gestão	A fixar
6º O controlo de gestão tem natureza comportamental, ou seja, atua mais sobre as pessoas do que os sobre os números.	No CG os bons resultados são construídos pelos gestores. Os sistemas de avaliação recompensa, levam a procura de bons desempenhos se identificarem esta relação comportamento/recompensa obtida.
7º Engloba um sistema de recompensas e sanções.	Os principais utilizadores de um SCG são os gestores descentralizados, pois eles próprios sentem necessidade de monitorizar a sua performance.
8º Os atores de primeira linha do controlo de gestão são os responsáveis operacionais e não os controllers.	

Tabela 4: Princípios de controlo de gestão | Adaptado Jordan et al. (2015)

Os últimos 3 princípios favorecem a responsabilização dos gestores. O controlo de gestão tem natureza comportamental, ou seja, influencia o comportamento das pessoas, sendo por isso importante existir um sistema de incentivos e sanções que permite avaliar o desempenho dos colaboradores da empresa e cujo objetivo é estimular os mesmos a atingir os objetivos da empresa. Por esta razão o último princípio defende que os atores de primeira linha do CG são os responsáveis operacionais.

3.4. Barreiras e limitações do Controlo de gestão

A implementação do controlo de gestão nas empresas trata-se de uma tarefa complexa e demorada, sendo que por norma são colocadas várias barreiras à sua implementação. Segundo os autores Jordan et al. (2015), o controlo de gestão é ainda muitas vezes visto como um ato de “policiamento”, ou que se irá arrastar e envolver burocracia em excesso, o que criar resistência à sua implementação. De modo a contornar esta barreira, os mesmos autores defendem que o controlo de gestão não deve ser implementado à revelia dos gestores operacionais, mas que estes devem ser uma das partes ouvidas na construção do mesmo,

uma vez que são os principais interessados nas informações produzidas pelo controlo de gestão.

O autor Borralho (2018) refere que o sistema de controlo mais eficiente é aquele que é compreendido como não intrusivo, preferencialmente se este nem se notar, pois se o controlo existente apresentar respostas efetivas, mas passar despercebido, este não ira desencadear reações adversas das pessoas sobre as quais o controlo de gestão atua.

Um estudo realizado por Pimentel & Major (2009) descreve as dificuldades e barreiras encontradas na implementação de instrumentos de controlo de gestão numa empresa Portuguesa, das quais destacamos a resistências à mudança por parte dos colaboradores, nomeadamente de alguns gestores, dificuldade ou falta de comunicação e diálogo entre gestores de diferentes níveis hierárquicos, a resistência cultural e a falta de consenso entre gestores.

Os autores Jordan et al. (2015) referem ainda que o facto de dentro da mesma empresa, poder existir a necessidade do SCG ter que ser adaptado às diferentes realidades que pretende controlar, impedindo assim homogeneidade do mesmo assim como a dificuldade ou impossibilidade de definir a profundidade do controlo (estratégico, operacional e individual).

3.5. Sistemas de controlo de gestão

Segundo os autores Anthony e Govindarajan (2007) os sistemas são caracterizados por etapas, coordenadas e recorrentes, que têm como finalidade realizar um propósito especificado. Com base nesta definição, podemos dizer que os SCG são caracterizados por um processo coordenado e integrado que, focados nos centros de responsabilidade e programas, revelam o tipo de estrutura utilizada no controlo de gestão (Anthony & Reece, 1975). Sendo assim, o principal objetivo dos SCG é auxiliar a realização da estratégia da empresa (Teall, 1992). Para isso o SCG deve assegurar que os comportamentos e decisões dos trabalhadores da empresa são consistentes com os objetivos e estratégia definidos pela mesma, encorajados a agir no melhor interesse desta (Merchant & Van der Stede, 2012).

A criação e implementação de um sistema de controlo de gestão é um elemento de enorme relevo para a gestão de qualquer empresa, no entanto, os gestores devem ter sempre

em consideração que como não existem duas empresas iguais, também não existe um único desenho ou projeto deste sistema (Borrvalho, 2018).

Neste domínio, o autor Borrvalho (2018) destaca 7 fatores que as empresas devem ter em conta no momento da seleção das ferramentas ou o desenho de um sistema de controlo de gestão:

1. Dimensão da empresa;
2. Grau de complexidade e tipologia da área de negócio;
3. Competência dos gestores;
4. Nível de competição e agressividade dos mercados onde a empresa atua;
5. Interesses conflitantes de *stakeholders*;
6. Cultura organizacional;
7. Recursos disponíveis para usar na implementação do SCG.

Adicionalmente, para colocar em prática um SCG é necessário a empresa recorrer a instrumentos de controlo de gestão (Jordan et al.,2015).

4. Instrumentos de Controlo de Gestão

Como já foi anteriormente mencionado, a empresa deve recorrer a instrumentos de controlo de gestão de modo a implementar um SCG. Os instrumentos de controlo de gestão auxiliam os gestores a estabelecerem os objetivos, a elaborar um plano que vise o seu alcance e a controlar e avaliar o cumprimento desses mesmos objetivos (Jordan et al.,2015).

Para desenvolver um SCG é necessário efetuar uma análise a toda a envolvente da empresa, de modo a averiguar quais as condicionantes que poderão existir de forma a alinhar os objetivos com a estratégia. O controlo de gestão numa empresa só é possível com o recurso a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecerem objetivos e a planearem a forma de os alcançar, através da monitorização do grau de cumprimento dos mesmos e avaliação de desempenho. Esses instrumentos podem ser de Pilotagem, de Comportamento e de Diálogo. (Jordan et, al., 2015).

Os instrumentos de pilotagem são instrumentos de caráter técnico, que permitem aos gestores fixar os objetivos, planejar e acompanhar os resultados, permitindo assim tomar ações corretivas quando sejam necessárias, com vista a melhorar o desempenho da empresa.

Já os instrumentos de comportamento permitem enquadrar as ações e decisões dos gestores, com vista à concretização dos objetivos globais da empresa (Jordan et, al., 2015).

É importante durante todo o processo de controlo de gestão criar e desenvolver o diálogo interno, de forma a permitir que todos os colaboradores tenham uma participação e conhecimento da estratégia da empresa, sendo que este diálogo pode assumir várias formas, como por exemplo, relatórios ou realização de reuniões. Assim, o diálogo é considerado um instrumento importante para todas as etapas dos SCG, estando inteiramente interligado com os restantes instrumentos (Jordan et, al., 2015).

4.1. Instrumentos de Pilotagem

Como indica o próprio, os instrumentos de pilotagem são instrumentos de carácter técnico que permitem pilotar a empresa. Além dos instrumentos que vamos falar os autores Jordan et al. (2015) destacam a importância da análise estratégica e do plano estratégico. Como podemos verificar na figura 1 que demonstra a relação entre os vários instrumentos de pilotagem.

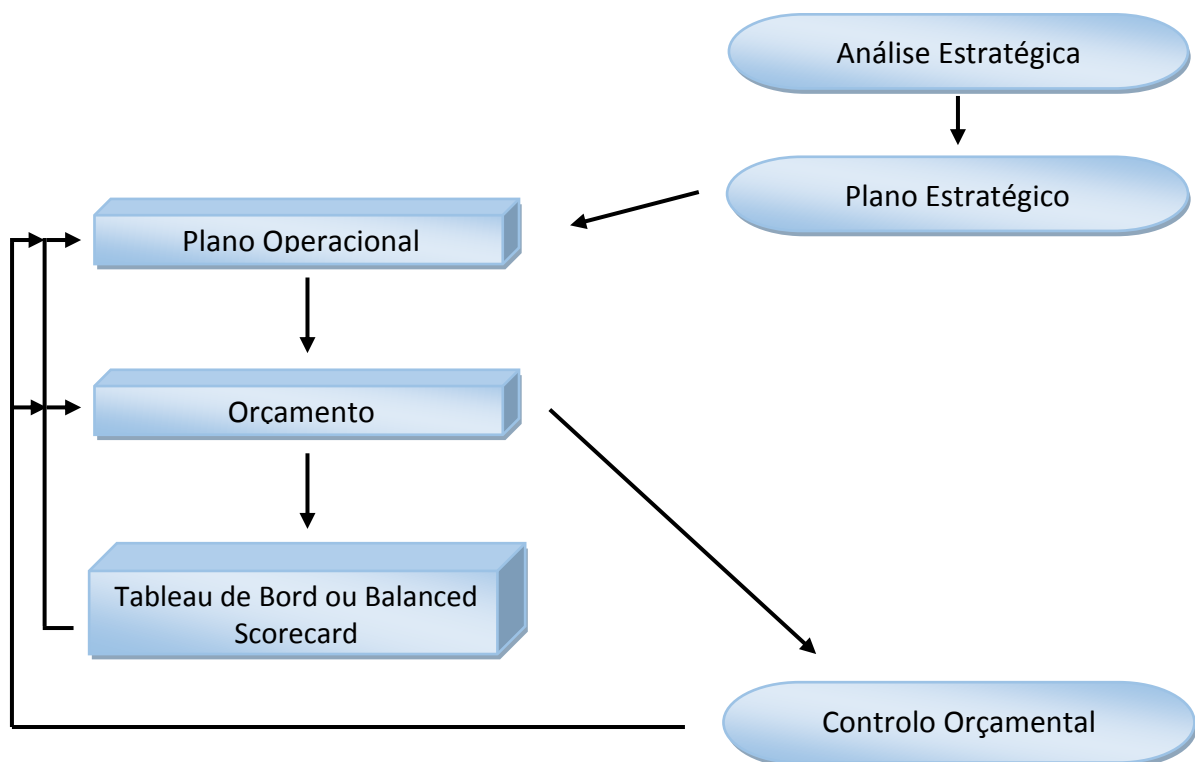


Figura 1: Instrumento de pilotagem | Fonte: Jordan et al. (2015, pág. 42)

4.1.1. Plano operacional

Segundo os autores Jordan et al. (2015), o plano operacional é um instrumento de natureza previsional e tem um horizonte temporal mais curto que o planeamento estratégico. Este deve ser apresentado por cada centro de responsabilidade à Direção Geral para discussão e futura aprovação.

O plano operacional visa colocar em prática a estratégia definida no plano estratégico da empresa, trata-se de precisar as políticas de investimento, de gestão da produção, de gestão dos recursos da empresa, para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, a vocação do plano operacional é precisamente encontrar e organizar soluções aceitáveis para viabilizar o plano estratégico. A distinção entre estes dois planos é feita pelo horizonte temporal de realização de cada um, dado que plano operacional visa o médio prazo (normalmente três

anos), enquanto o plano estratégico visa o longo prazo (normalmente cinco anos), como referem os autores Jordan et al. (2015).

Os autores defendem que o plano operacional deve conter os objetivos acordados, os planos de ações para implementação da estratégia (com metas definidas e responsáveis), a previsão dos recursos necessários (equipamentos, humanos e financeiros), a previsão dos rendimentos e gastos no horizonte temporal do plano operacional, assim como a análise da proposta de plano.

Adicionalmente, o autor Johnson (2008) divide o plano operacional em cinco elementos chave:

1. Definição dos serviços a fornecer;
2. Determinação de objetivos e iniciativas, no curto prazo, que permitam o alcance dos objetivos;
3. Identificar possíveis sinergias entre recursos, otimizando assim os processos;
4. Gestão de prioridades dos principais passos, pois os recursos são sempre limitados;
5. Entendimento na escolha de critérios de mensuração e dos targets.

Em suma, o plano operacional é a definição operacional da estratégia e tem por objetivos encontrar e organizar soluções aceitáveis para garantir a viabilizar do plano estratégico. Já o plano operacional tem por objetivo identificar todas as atividades da empresa e verificar detalhadamente se a estratégia pode vir a ser realizável (Jordan et al.,2015).

4.1.2. Orçamento e Controlo orçamental

O orçamento tem sido a principal ferramenta de controlo utilizado pelas empresas, uma vez que permite integrar toda a atividade organizacional num único documento (Otley, 1999).

Segundo os autores Pereira e Franco (1994), um orçamento pode ser definido como a expressão quantitativa de um plano de ação. O orçamento é um instrumento que planeia com antecedência as ações a serem executadas e os recursos a que serão utilizados. A empresa tem como ponto de partida a quantificação do quanto deseja produzir para alcançar a receita planeada (objetivos), e a partir daí analisa que recursos que vai necessitar de disponibilizar

para o conseguir produzir. É mais do que uma simples estimativa, pois deve ter por base as metas a serem alcançadas (Pyhrr,1981).

Segundo Lafferty (2007), o orçamento permite à empresa uma gestão consciente e um planeamento que responda a eventuais contratempos. Como tal, as técnicas de orçamentação podem melhorar a tomada de decisão e revelam-se um excelente meio de comunicação dos objetivos para os restantes membros da empresa. Os autores Horngren, et al. (2015) acrescentam ainda que os orçamentos ajudam os gestores a avaliar os riscos da estratégia e as oportunidades, permitindo assim a revisão da estratégia e dos planos.

O desenvolvimento do orçamento deve ter como objetivo planear as atividades de curto prazo (até 1 ano) e deve contar com a participação de gestores de áreas financeiras e não financeiras (Lafferty, 2007). O autor defende ainda que estes não devem ser documentos estáticos, mas sim adaptados/atualizados ao longo dos tempos.

Apesar do orçamento ser usado por um elevado número de empresas, muitas reconhecem que o processo de orçamentação tradicional é muito longo e dispendioso e que não acrescenta muito valor a empresa, segundo refere Player (2003). O mesmo autor defende ainda, que não prepara as empresas para o ambiente cada vez mais competitivo que estas enfrentam. Neste sentido, Jordan et al. (2015) referem que este tipo de orçamentação (mera extrapolação de valores de períodos anteriores) torna o orçamento num mero documento administrativo, burocrático, sem qualquer utilidade como instrumento de implementação da estratégia.

Por outro lado o Controlo Orçamental é um instrumento de carácter de acompanhamento que permite comparações do orçamento estipulado com os objetivos atingidos, evidenciados os desvios, permite assim analisá-los quanto à natureza e intensidade (Jordan et al., 2015). Esta análise de desvios irá conduzir à tomada de medidas corretivas, com o objetivo de ultrapassar os desvios desfavoráveis, sendo também importante prever o tempo que levará estas medidas a surtirem efeito. Um bom sistema de controlo orçamental deve isolar o montante dos desvios por cada uma das causas e elaborar uma nova previsão onde são explicadas as razões dos desvios apurados. Para isso, é necessário identificar as causas, ou os fatores, que deram origem a esses mesmos desvios, apurando a sua relevância, a fim de

orientar a ação e responsabilizar os gestores, como argumentam os autores Jordan et al. (2015).

Contudo como qualquer instrumento de controlo de gestão, o controlo orçamental apresenta limitações, nomeadamente o facto de este realizar uma avaliação meramente de cariz financeiro e ser lento devido à sua origem contabilística (contabilidade analítica). De forma a ultrapassar essas limitações é importante a empresa recorrer a outros instrumentos de acompanhamento (Jordan et al., 2015).

4.1.3. Tableau de Bord

O *Tableau de Bord* (TDB) é uma ferramenta de gestão que surgiu em França, por volta de 1932, desenvolvida por engenheiros franceses, com o objetivo de melhorar o processo de produção e compreender as relações entre as ações e os objetivos alcançados (Epstein e Manzoni, 1998).

Este consiste num instrumento de informação rápida, que permite apoiar os gestores na tomada de decisão no curto prazo. Trata-se de instrumento de gestão com vista à ação e é uma peça fundamental no sistema de comunicação do controlo de gestão, pois funciona como um instrumento de síntese ao disponibilizar aos gestores a informação relevante e os fatores-chave que deverão ser estudados ao detalhe (Jordan et al., 2014).

Os autores Epstein & Manzoni (1998) referem-se ao *tableau de bord* como um "painel" semelhante ao que os pilotos e motoristas usam para observarem a velocidade a que vão, quantos quilómetros percorreram, e a quantidade de combustível que estão a consumir".

O *tableau de bord* permite a comparação dos resultados reais com objetivos previamente fixados, o que possibilita o acompanhamento da realização dos mesmos, a identificação de desvios e a tomada de medidas corretivas. Sendo que esta ferramenta fortalece o poder da gestão, pois permite ver tudo o que ocorre dentro de uma empresa (Pezet, 2009).

O surgimento deste instrumento veio colmatar algumas das lacunas de outros instrumentos de cariz financeiro, como o controlo orçamental. Uma vez que fornece uma perspetiva mais abrangente da globalidade da empresa, tratando-se de um instrumento de

gestão personalizado, que se adapta às necessidades do seu usuário e promove a ação a curto prazo (Jordan et al., 2015).

Assim sendo, segundo Jordan, et.al. (2015), o *tableau de bord* apresenta características específicas, sendo elas:

- Rapidez de processamento de informação, sendo que esta deve estar disponível poucos dias após o período de análise. A rapidez resulta da exigência de ação, sendo por isso difícil o recurso a dados contábilísticos, pelo que se privilegia as estimativas em detrimento da contabilidade.
- Contém dados históricos e previsionais, sendo que de modo a privilegiar a rapidez alguns destes dados são obtidos por estimativa, pois obter todos os dados exatos não seria possível de forma tão rápida.
- Contém indicadores diversificados, financeiros e físicos, que alargam a visão do gestor e permitem localizar de forma eficaz a área onde é necessário aplicar ações corretivas.
- Muito Sintético, mas oferece a possibilidade de ser desagregado. Este deve ser composto pelo mínimo de indicadores necessários para o gestor acompanhar as variáveis essenciais do seu plano de ação, sendo que não deve exceder uma dezena de indicadores. A possibilidade de desagregar permite ao gestor compreender qual o verdadeiro foco do problema.
- É muito frequente e desejavelmente permanente, sendo que para garantir a eficácia do mesmo, este deve ser atualizado sempre que possível.

Segundo os autores Jordan et al. (2015) o *Tableau de Bord* tem três tipos de utilizações: pode ser utilizado como instrumento de comparação; favorece o diálogo; ajuda e estimula a tomada de decisão.

Pode ser utilizado como instrumento de comparação, porque permite comparar os resultados obtidos com a previsão dos mesmos, permitindo assim diagnosticar o que é anormal e tomar ações corretivas. Por outro lado o TDB favorece o diálogo entre os vários níveis hierárquicos, para que todos tenham acesso às informações necessárias de forma coerente, através deste diálogo é possível avaliar o desempenho dos colaboradores. Por

último, ajuda e estimula a tomada de decisão, ao proporcionar informações sobre possíveis desvios, que por sua vez devem ser seguidos de ações corretivas.

4.1.4. Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no final do século XX, quando estes identificaram falhas nos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, pelo facto de os sistemas se basearem apenas em indicadores de cariz financeiro e desempenho de anos anteriores. Os autores aperceberam-se que as medidas unicamente financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir na criação de valor para o futuro, pois nos anos 80 descobriram que usar apenas indicadores financeiros como o *Return on Investment* (ROI) e *Earnings Per Share* (EPS) podia dar uma imagem enganosa do crescimento e de inovação. Neste sentido os autores desenvolveram uma nova ferramenta de controlo de gestão que integrava, para além de indicadores financeiros, indicadores operacionais, que focava a atenção nas áreas críticas do negócio, o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de controlo de gestão que permite uma visão global e integrada do desempenho da empresa através do relacionamento entre informação financeira e não financeira, dividida em quatro perspetivas, que devem responder às seguintes questões (Kaplan & Norton, 1996):

- Financeira: Como nos veem os nossos investidores/ acionistas?
- Clientes: Como nos veem os nossos clientes?
- Processos internos: Em que processos temos que ser excelentes?
- Aprendizagem e crescimento: Seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor?

A estratégia descreve a forma como a empresa pretende criar valor para os acionistas, sendo que esta deve articular os objetivos financeiros de curto prazo com os objetivos de longo prazo. A não articulação dos objetivos de curto e longo prazo podem conduzir ao insucesso da implementação das estratégias empresariais (Kaplan e Norton, 2004).

Jordan et al. (2015) afirmam que o BSC é um instrumento que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sobre as quatro perspectivas referidas.

Já os autores Hansen & Schaltegger (2012) caracterizam o BSC como uma ferramenta que equilibra as medidas financeiras e não financeiras, compatibiliza os objetivos de curto prazo e longo prazo, bem como medidas de sucesso qualitativas e quantitativas.

As medidas não financeiras permitem aos gestores avaliar em que medida conseguem alcançar os objetivos traçados, como por exemplo, melhorar o tempo médio de produção ou o tempo de resposta aos clientes (Hornngren, et al.,2015).

O autor Wiersma (2009) identifica três utilizações diferentes desta ferramenta em diferentes dimensões, nomeadamente na tomada de decisão, na coordenação e na auto monitorização, sendo que existe uma elevada correlação entre estas dimensões. Segundo o autor, a utilização do BSC para a tomada de decisões e a sua racionalização está positivamente relacionada com a quantidade de ações de controlo utilizadas e a receptividade dos gestores a novos tipos de informação. A utilização para fins de coordenação está relacionada com a receptividade dos gestores a novos tipos de informação e o ênfase colocado na avaliação dos subordinados. Por fim, a utilização para a auto monitorização esta relacionada com a relevância colocada na gestão das avaliações.

A informação anteriormente apresentada permite reforçar o papel do BSC enquanto um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, permitindo aos gestores monitorarem a sua ação e obterem o feedback permanente das suas práticas, assim como o impacto destas na realização dos objetivos estratégicos da empresa (Jordan et al., 2015).

4.2. Instrumentos de Comportamento

Os instrumentos de comportamento visam alinhar o comportamento individual dos gestores descentralizados com os objetivos globais da empresa, garantindo assim o seu funcionamento como um todo, ou seja, estes instrumentos permitem canalizar as ações dos gestores e decisões na direção dos objetivos globais da empresa, com vista à satisfação dos objetivos da empresa e não somente de objetivos locais e parciais (Jordan et al., 2015).

A coordenação e convergência de interesses é especialmente relevante nas empresas com estruturas descentralizadas (Jordan et al., 2015). Neste âmbito, os mesmos autores

argumentam que os gestores descentralizados são os principais geradores de resultados, responsáveis pelas atividades das empresas, sendo que a sua empresa, motivação e informação devem ser uma prioridade para a mesma (Jordan et al., 2015).

Autores como Horngren, et al. (2015) e Teall (1992) defendem que um SCG deve estar alinhado com a estratégia e objetivos da empresa, mas também deve ser projetado para apoiar os gestores nas suas responsabilidades organizacionais.

Os instrumentos de comportamento tem como objetivo principal garantir que as decisões ou ações dos gestores contribuem para alcançar os objetivos globais da empresa e não apenas os objetivos locais. Estes instrumentos dividem-se em empresa dos centros de responsabilidade, avaliação de desempenho e preços de transferência interna (PTI) (Anthony e Govindarajan, 2007), sendo apresentados individualmente de seguida.

4.2.1 – Empresa em Centros de Responsabilidade

O autor Teall (1992) considera que à medida que as empresas vão crescendo, em tamanho e complexidade, torna-se necessário descentralizá-la, através da subdivisão em centros de responsabilidade e da delegação de autoridade aos gestores de cada centro, ou seja, cada gestor é responsável por um centro, tendo como objetivo a maximização da eficiência do mesmo.

A formação de centros de responsabilidade cria estruturas mais pequenas dentro da empresa, tentando assim replicar o espírito empreendedor, e motivar os colaboradores a darem mais de si. Assim, cada centro tem um responsável pelas atividades dessa secção, que pode ser assumida como um compromisso por parte do gestor do centro em cumprir metas determinadas pela empresa. Neste caso, a responsabilidade é assumida pelo responsável, que posteriormente pode delegar autoridade sobre tarefas aos seus colaboradores (Merchant & Van der Stede, 2012).

Segundo Jordan et al. (2015) os centros de responsabilidade podem ser caracterizados em diferentes tipologias:

- Centro de Custos – o gestor apenas têm poder de decisão sobre a alocação de recursos e que se traduzem em custos. O objetivo de é minimizar a variação entre os custos padrão e os custos reais.
- Centro de Proveitos – o gestor só têm poder de decisão sobre os recursos que geram proveitos para o centro em particular. O objetivo é aumentar as receitas e normalmente têm um limite de gastos orçamentados.
- Centro de Resultados – o gestor têm poder de decisão sobre os recursos que geram custos e sobre os proveitos. O objetivo é a maximização dos lucros, através do aumento das receitas e da diminuição dos custos.
- Centro de Investimento – o gestor para além das responsabilidades presentes nos centros mencionados, é ainda responsáveis por elementos patrimoniais. O objetivo é gerir o montante de investimento com o objetivo de maximizar os lucros.

O uso deste instrumento por parte das empresas apresenta vantagens e desvantagens para a mesma, devendo sempre ser ajustado à estrutura da empresa, como referem Horngren, et al. (2015). Os mesmos autores apresentam como principais vantagens permitir uma melhor resposta às necessidades dos clientes, fornecedores e funcionários; possibilitar uma resposta mais rápida por parte dos gestores; e permitir melhorar o foco dos gestores dos centros e aumenta o alcance da gestão de topo.

Por outro lado, as desvantagens identificadas pelos autores são: a descentralização, que pode proporcionar a tomada de decisões limitadas e menos holísticas; pode levar a que existam conflito de interesses entre gestores descentralizados, como se de rivais externos se tratassem; a descentralização pode dar origem à duplicação de atividades, perdendo-se a capacidade de otimização o que se pode traduzir num aumento de custos.

A existência de vários centros de responsabilidade implica preocupações locais acrescidas para os gestores descentralizados, pois estes necessitam de orientar o seu comportamento na gestão do centro garantindo os interesses da empresa (Jordan et al., 2015). Para que isso seja possível, a empresa tem de disponibilizar indicadores de avaliação de desempenho de forma a permitir que os gestores dos centros possam acompanhar os resultados (Jordan et al., 2015).

4.2.2. Avaliação dos Centros de Responsabilidade/ Critérios de Avaliação de Desempenho

O autor Teall (1992) defende que a informação recolhida pelos sistemas de informação deve gerar indicadores que permitam a avaliação adequada a cada tipo de centro, uma vez que é comum encontrar gestores de centros de responsabilidades a serem avaliados por critérios que não se enquadram na tipologia desse centro. Desse modo, os critérios de avaliação usados devem ter em consideração a tipologia dos centros de responsabilidade, pois dependem da amplitude do poder de decisão de cada gestor. Para isso é necessário que o gestor avaliado tenha conhecimento prévio de como vai ser medida a sua atividade, para que este conheça o impacto das suas decisões (Jordan et al., 2015).

Segundo os autores Jordan et al. (2015) a avaliação dos centros deve considerar os seguintes aspetos: quantidade, montante de contribuição para a empresa; eficácia, grau de realização do objetivo definido pela empresa e eficiência, os meios utilizados para a obtenção do resultado. Os mesmos autores referem ainda que os aspetos mencionados devem ter um conjunto de características e qualidades, nomeadamente:

- Simplicidade: de modo a serem facilmente compreendidos pelos gestores;
- Objetividade: para que permitam avaliar várias atividades sem esquecer o seu verdadeiro objetivo;
- Convergência: para garantir que os objetivos individuais de cada centro vão de encontro os objetivos globais da empresa;
- Coerência: estes devem refletir a verdadeira natureza da decisão e fiel ao princípio de convergência com a empresa;
- Controlabilidade: os colaboradores apenas devem ser responsabilizados pelo que efetivamente conseguem controlar;
- Integralidade: deve conter todos os parâmetros dentro do raio de atuação de cada gestor;
- Equidade: devem ser justos e medidos de forma correta.

Autores como Merchant & Van der Stede (2012) e Jordan et al. (2015) destacam ainda a importância de existir um sistema de recompensas associado à avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, de modo a facilitar a convergência de interesses entre os

indivíduos e a empresa. O objetivo da criação de um sistema de recompensas, ou incentivos, é influenciar o comportamento com o intuito de criar uma meritocracia, privilegiando assim os mais talentosos trabalhadores, incentivando a autonomia e a proatividade (Merchant & Van der Stede, 2012).

A utilização de um sistema de incentivos apresenta benefícios para a empresa, nomeadamente direciona o comportamento dos indivíduos e motiva os funcionários, sendo isto extremamente importante, uma vez que alguns necessitam de incentivos para irem além do exigido, sobretudo em tarefas consideradas monótonas ou difíceis e aumenta a retenção e atração de pessoal para a empresa (Merchant & Van der Stede, 2012).

Assim sendo, são vários os fatores que contribuem para um sistema de incentivos eficaz, como a existência de recompensas pessoais monetárias, a importância atribuída ao sistema pela gestão de topo, a existência de feedback de avaliações e a rapidez dos incentivos, sendo que estes devem seguir imediatamente o comportamento, assim como os objetivos estabelecidos serem alcançáveis (Anthony & Govindarajan, 2007).

4.2.3. Preços de Transferência Interna

Os Preços de Transferência Interna (PTI) são utilizados para valorizar transferências de produtos e serviços entre os diferentes centros de responsabilidade de uma empresa e tomam por base os princípios de um mercado concorrencial, considerando os utilizadores internos como fornecedores e clientes sujeitos às leis da procura e da oferta (Jordan et al., 2015). Neste cenário, o valor da transferência de produto, ou serviço, representa uma receita para o centro que fornece o mesmo e um custo para quem compra, afetando assim os resultados dos centros envolvidos, mas sem afetar os resultados globais da empresa (Anthony & Govindarajan, 2007).

Adicionalmente, os PTI permitem uma avaliação mais justa do desempenho dos gestores dos centros e proporciona maior motivação na tomada de decisões que correspondam ao interesse global da empresa, permitindo assim a maximização da performance de cada centro

e conseqüentemente, proporciona a otimização do desempenho da empresa como um todo, (Horngren, et al., 2015 e Jordan et al., 2015).

Neste sentido, os autores Anthony e Govindarajan (2007) definem que os PTI têm 3 objetivos: dar autonomia aos gestores descentralizados, permitir a avaliação da performance dos centros e garantir a coerência de objetivos.

Assim, cabe à empresa decidir como fixa os PTI, sendo que as principais formas de fixar estes, segundo Jordan et al. (2015), são 1) pelo preço de mercado, ou seja, pelo seu valor no mercado, 2) pelo custo padrão, isto é, engloba os custos diretos do produto com margem ou com partição de margem, ou a 3) preços negociados, sendo que estes são apenas usado em circunstâncias especiais. O mesmo autor defende ainda que o preço definido deve ter por base o preço do mercado, o qual deverá no entanto ser ajustado às condições particulares de transação /gastos no mercado. Contudo, qualquer que seja a forma de preço fixada, o mais importante é o gestor estar motivado para a utilização de serviços e produtos internos (Jordan et al., 2015).

4.3. Instrumentos de diálogo

Os instrumentos de diálogo encontram-se disseminados ao longo das várias fases do controlo de gestão e representam todas as oportunidades de diálogo que se sucedem ao longo do processo de controlo de gestão. São instrumentos simples, podendo assumir a forma de reuniões e/ou relatórios e estão presentes na definição de objetivos, planos operacionais e orçamentos, assim como na prestação de contas e definição de medidas corretivas (Jordan et al., 2015).

Apesar de se tratarem de instrumentos de controlo de gestão simples, os problemas que procuram selecionar são complexos, uma vez que se verificam definições de responsabilidade, delegação de autoridade, comprometimento de ações e estabelecimento de posições hierárquicas (Jordan et al., 2015).

O desafio dos instrumentos de Diálogo é envolver todos os intervenientes de todos os níveis hierárquicos em diálogo constante, o que representa oportunidades a diversos níveis. Ao nível da direção geral é uma oportunidade de divulgar os objetivos e a estratégia, já ao nível da hierarquia intermédia existe a oportunidade de incentivar os seus subordinados e

posteriormente de avaliá-los e ao nível dos Gestores Operacionais potencia o envolvimento e a participação em diálogos com os seus superiores hierárquicos (Jordan et al., 2015).

5. Estudo empírico

Reconhecida a importância do controlo de gestão para as empresas, conforme ficou evidente na revisão da literatura realizada, procura-se com o estudo empírico conhecer as práticas de controlo de gestão numa amostra de empresas, perceber o que as leva a investir na implementação de ferramentas de controlo de gestão, bem como entender qual a perceção das mesmas da pertinência, utilidade e benefício dos instrumentos de controlo de gestão. Adicionalmente, estuda-se se a dimensão e o sector influencia o controlo de gestão exercido.

Assim, nesta componente do trabalho descreve-se a metodologia, analisam-se e discutem-se os resultados obtidos.

5.1. Metodologia

Após uma revisão da literatura assente em conceitos fundamentais à compreensão do tema do controlo de gestão, neste capítulo abordamos a metodologia de investigação utilizada para este estudo. Para o efeito explicamos o desenvolvimento do estudo empírico, o público-alvo e a amostra obtida, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de tratamento de dados.

Para alcançar o objetivo traçado foi recolhida informação através da aplicação de inquéritos por questionários, tendo as respostas obtidas sido submetidas a análise estatística.

Através da metodologia aplicada procurou-se dar resposta a um conjunto de perguntas de investigação, apresentadas de seguida, e compostas por diferentes hipóteses:

Pergunta de Investigação 1: A dimensão e o sector da empresa influenciam o número de instrumentos de controlo de gestão utilizados?

Pergunta de Investigação 2: A dimensão da empresa influencia a periodicidade com que são comparados os resultados obtidos pelo CG?

Pergunta de Investigação 3: A dimensão e o sector em que a empresa atua influencia a perceção da mesma sobre a importância do CG?

Pergunta de Investigação 4: A dimensão da empresa influencia o número de meios de divulgação utilizados para divulgar os resultados do CG?

5.2. Técnica de recolha de dados e Amostra

Tendo em conta os objetivos definidos para este estudo, considerámos que a forma mais adequada de proceder à recolha de dados seria através da realização de inquérito por questionário, tendo posteriormente as respostas obtidas sido submetidas a análise estatística.

O inquérito por questionário é uma metodologia que permite a recolha de informações através de uma série ordenada de perguntas. Esta técnica permite interrogar um elevado número de pessoas, num curto espaço de tempo (Reis, 2010).

A aplicação de inquérito por questionário irá trazer valor acrescentado à investigação, permitindo conhecer a realidade de uma amostra de empresas Portuguesas e, deste modo, aprofundar um tema ainda pouco explorado por outros autores.

O questionário utilizado para este estudo foi elaborado de raiz, com base nas pesquisas realizadas para execução da revisão de literatura apresentada, sendo que tínhamos a intenção que as questões fossem claras e de fácil compreensão.

O inquérito foi dividido em cinco secções:

- Seção 1: Apresentação da temática estudada assim como dos objetivos atingir, assim como o compromisso de confidencialidade e respeito pelas normas da RGPD;
- Seção 2: Caracterização da empresa;
- Seção 3: Posição da empresa fase ao Controlo de gestão;
- Seção 4: O controlo de gestão na empresa
- Seção 5: Apresentação e periodicidade dos resultados obtidos pelo controlo de gestão.

A construção do questionário foi realizada na plataforma *Google Forms* e o mesmo foi divulgado por correio eletrónico e formulários disponíveis nos sites das empresas, sendo que por vezes de modo a conseguir resposta foram realizados contactos telefónicos, entre os meses de Junho e Setembro de 2021. No total, o questionário foi enviado para 350 empresas, tendo o cuidado de fazer sempre referência à finalidade do mesmo, ao grau académico a conceder e ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro na apresentação do inquérito às empresas.

A amostra de empresas foi selecionada aleatoriamente através de dois rankings distintos. No ranking das 500 maiores empresas em Portugal em 2019 foram selecionadas 150 empresas, sendo as restantes 150 selecionadas a partir do ranking de empresas com o título de PME Líder 2019. Esta diferenciação na seleção da amostra teve como objetivo a obtenção de uma amostra mais diversificada.

Dos questionários enviados foram obtidas um total de 93 respostas, que constituem a amostra, e que representam uma taxa de resposta de 26,57%.

6. Análise e discussão dos dados

Neste capítulo iremos proceder à descrição e análise dos dados obtidos, bem como à interpretação dos mesmos, nomeadamente relacionando a dimensão e o sector com as práticas de controlo de gestão.

De modo a proceder à descrição, análise e interpretação dos dados, a informação foi compilada em tabelas e gráficos. Para realizar a análise dos dados, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, tendo sido possível colocar em evidência as principais características que definem a amostra, como apresentadas nos pontos seguintes. Foi ainda usado o teste do qui-quadrado para relacionar a dimensão e o sector da empresa com as práticas de controlo de gestão.

6.1. Dados gerais da empresa

Com o intuito de caracterizarmos as empresas inquiridas, a primeira parte do questionário incide sobre a caracterização da empresa, nomeadamente a sua localização, dimensão e área de atuação. O objetivo foi o de conhecer as empresas de modo a tentar perceber se características como a dimensão e o sector influenciam a sua perceção face ao controlo de gestão.

Neste âmbito, nos subpontos seguintes desta seção descrevem-se as características das empresas que compõem a amostra obtida.

6.1.1. Localização geográfica da empresa

A primeira pergunta do questionário diz respeito à localização geográfica da empresa, sendo que os inquéritos foram enviados para empresas em todo o território continental e Regiões Autónomas. Desta forma podemos observar na tabela 1 a dimensão geográfica deste estudo.

Localização das empresas		
	Frequência	Percentagem
Centro	34	37%
Norte	25	27%
Área Metropolitana de Lisboa	17	18%
Alentejo	8	9%
Região Autónoma (Madeira ou Açores)	6	6%
Algarve	3	3%
Total	93	100%

Tabela 5: Localização das empresas | Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar 64% das respostas obtidas foram de empresas da zona Centro e Norte, com percentagem de resposta de 37% e 27%, respetivamente, o que corresponde a um total de 59 empresas das 93 que responderam ao questionário. Por outro lado, a zona do Algarve e das Regiões Autónomas tiveram uma baixa incidência de respostas, nomeadamente 3% e 6%, do total das respostas obtidas. Este fator pode ser explicado pela constituição do tecido empresarial português, sendo que segundo os dados mais recentes do INE (2019) sobre a localização geográfica das empresas Portuguesas as Regiões Autónomas e o Algarve são as zonas geográficas com menos empresas a operar.

6.1.2. Dimensão da empresa

Como mencionado da revisão literária as empresas de menor dimensão, apesar de conseguirem tirar proveito do uso de controlo de gestão, muitas vezes não o fazem devido a

uma maior escassez de recursos financeiros e menor capacidade de atrair gestores qualificados. Neste sentido, considerou-se relevante conhecer a dimensão da empresa inquirida, de modo a posteriormente perceber como esta influenciava as práticas de controlo de gestão.

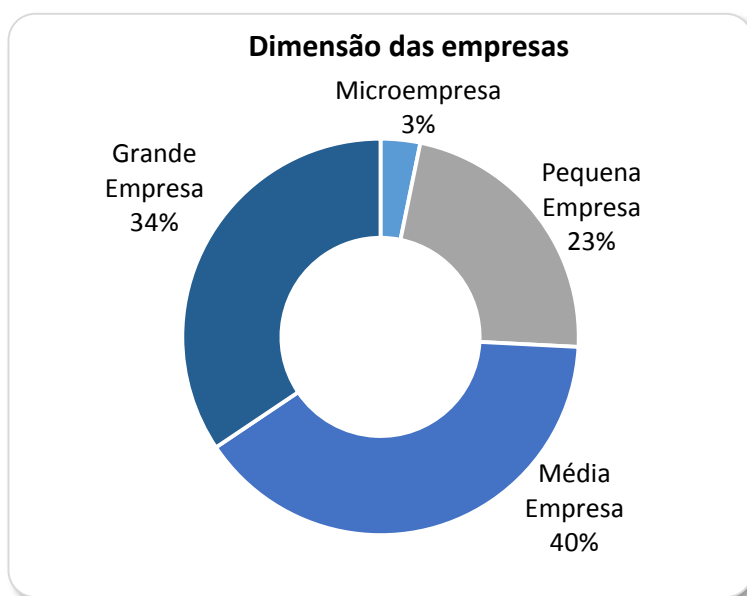


Gráfico 1: Dimensão das empresas | Fonte: Elaboração própria

Em relação à dimensão da amostra, como podemos observar no gráfico 1 a maioria das empresas que responderam ao inquérito são empresas de grande ou média dimensão, com uma percentagem de resposta de 34% e 40%, respetivamente. Por outro lado o número de respostas obtidas de microempresas é baixo, apenas 3% das respostas, o que pode dever-se ao facto de as microempresas serem empresas com menor probabilidade de utilizar instrumentos de controlo de gestão, devido à sua limitação de recursos e ao custo/benéfico que estes teriam para este tipo de empresas, o que pode justificar a baixa taxa de resposta recebida deste grupo.

6.1.3. Distribuição das empresas por sector

O sector de atividade pode ser também um fator importante na decisão de utilizar sistemas de controlo de gestão e na escolha dos tipos de instrumentos, pelo que a pergunta três do inquérito procurou saber qual o sector de atuação da empresa inquirida.

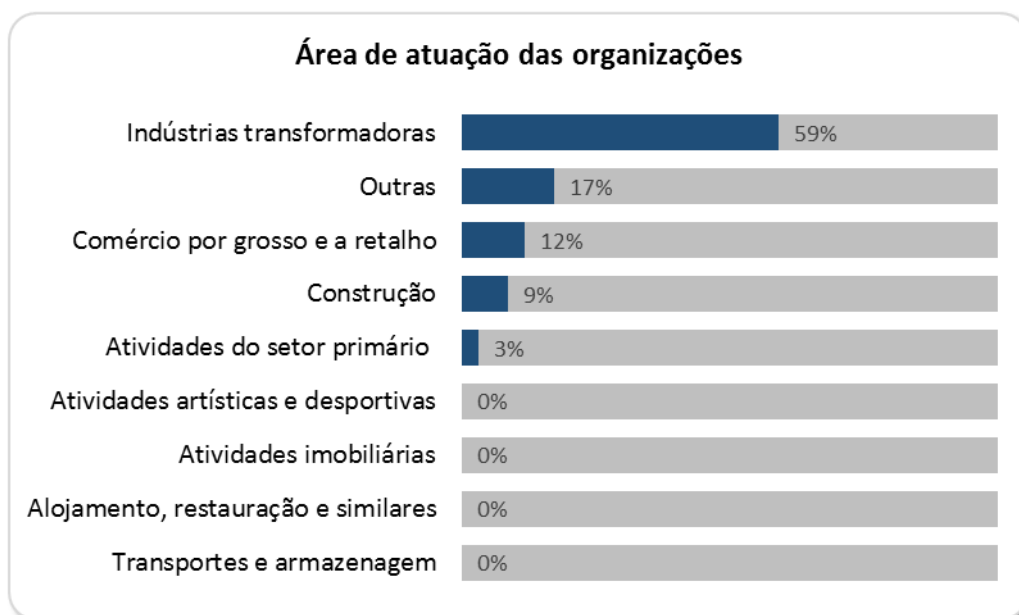


Gráfico 2: Áreas de atuação das empresas | Fonte: Elaboração própria

De acordo com a informação obtida observámos que foi o sector da indústria transformadora que teve mais respondentes, com uma incidência de 59%. Foram ainda várias as empresas que responderam como sendo “outro” sector, tendo assim representadas empresas do sector alimentar, financeiro, telecomunicações, automóvel, construção naval, entre outros.

6.2. Posição da empresa fase ao Controlo de gestão

No sentido de alcançar os objetivos traçados pelo estudo em causa, foram efetuadas questões acerca da existência do Controlo de Gestão, da sua importância, dos instrumentos de controlo de gestão utilizados e da divulgação da informação obtida pelos mesmos. A seção 3 do inquérito inicia a abordagem do tema do controlo de gestão, sendo composta por uma única pergunta cujo objetivo era identificar se a empresa inquirida possui departamento ou alguém responsável pelo controlo de gestão.



Gráfico 3: Existência de departamento ou pessoa responsável pelo CG | Fonte: Elaboração própria

No total das 93 empresas que constituem a amostra, como podemos observar no gráfico 3, a grande maioria das empresas inquiridas (92%) afirmam ter departamento ou pessoa responsável pelo centro de gestão na empresa. E apenas 7 empresas não possuem departamento ou alguém responsável pelo controlo de gestão.

Podemos concluir que a grande parte das empresas inquiridas já possui algum tipo de conhecimento ou uso de instrumentos de controlo de gestão, reconhecendo assim a tendência da crescente valorização desta área.

Para as empresas que responderam “não” na questão apresentada o inquérito foi dado como concluído, pelo que a análise apresentada a seguir representa uma amostra apenas das 86 empresas que possuem e utilizam o controlo de gestão.

6.3. O controlo de gestão na empresa

6.3.1. Grau de importância do controlo de gestão nas empresas

Na questão cinco questionamos as empresas sobre a sua perceção da importância do controlo de gestão, sendo que deveriam classificar este de 1 a 5, correspondendo o 1 a "nada importante" e o 5 a "muito importante".

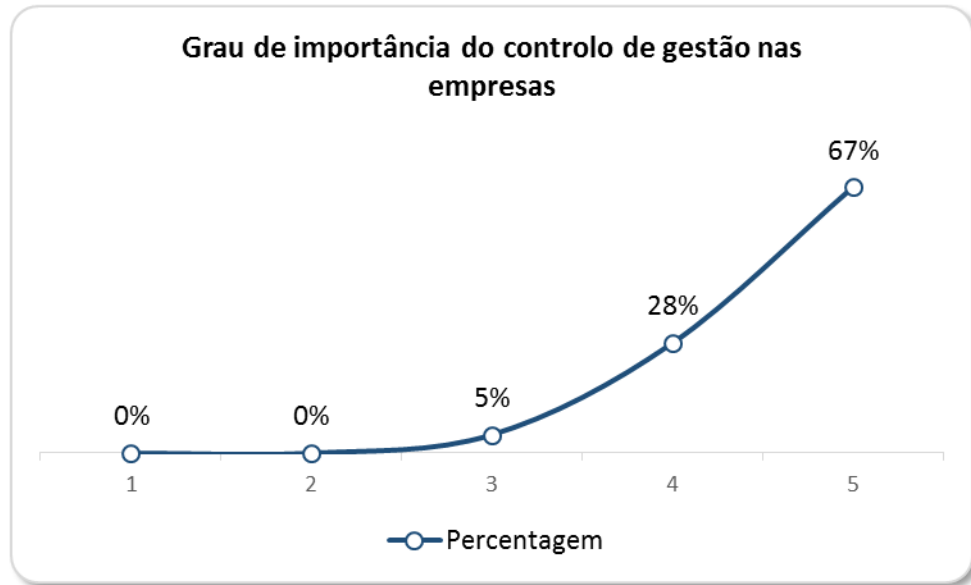


Gráfico 4: Grau de importância do CG nas empresas | Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar pelo gráfico apresentado, a totalidade das empresas que possui algum tipo de ferramentas de controlo de gestão reconhece a importância deste como algo vantajoso para a empresa, nunca sendo atribuído uma classificação inferior a 3. Observando o gráfico acima, verifica-se que 67% das empresas reconhece como sendo muito importante, e apenas 5% reconhecem um grau de importância mediano.

6.3.2. Tarefas do controlo de gestão que as empresas consideram mais importantes

As empresas foram questionadas sobre quais as tarefas do controlo de gestão que consideram mais importantes, com o intuito de perceber quais as razões e principais benefícios que as mesmas consideram obter ao usar ferramentas de controlo de gestão. Com esta questão foi possível obter os resultados apresentados no gráfico 5.



Gráfico 5: Tarefas do CG que as empresas consideram mais importantes | Fonte: Elaboração própria

Pode assim inferir-se que as tarefas mais importantes realizadas pelo responsável do controlo de gestão, do ponto de vista das empresas inquiridas, são a elaboração de orçamentos, opção assinalada por 21,6%, que corresponde a 65 empresas e a implementação de medidas corretivas, com uma taxa de resposta de 17,9%, que corresponde a 53 empresas. Por outro, lado as tarefas consideradas menos importantes do ponto de vista da empresa respeitam à possibilidade de influenciar os colaboradores, com 7,3%, que corresponde a 22 das empresas inquiridas. Algumas das empresas questionadas consideram outras opções além das apresentadas, nomeadamente a justificação de desvios ou controlo de performance, o *report* financeiro e a comunicação.

6.3.3 - Instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas empresas

Foram igualmente questionadas as empresas que possuem ferramentas de controlo de gestão, com o objetivo de saber quais são as que utilizam.

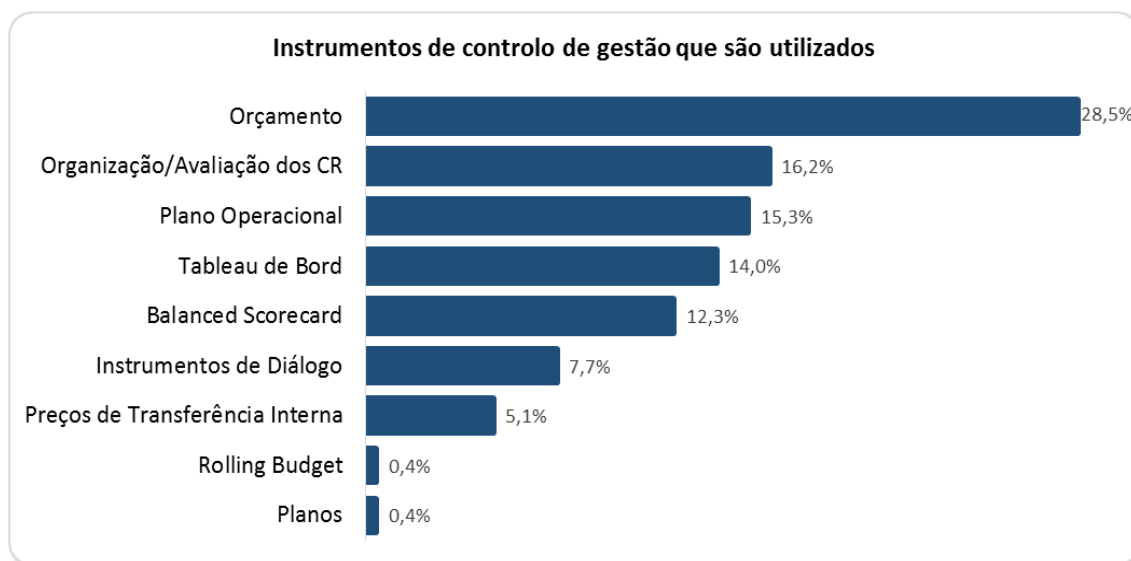


Gráfico 6: Instrumento de CG utilizados | Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar no gráfico anterior o instrumento mais utilizado pelas empresas é o orçamento, utilizado por 28,5% da amostra, que corresponde a 67 empresas das 86 respostas obtidas. Sendo também relevante do uso de outros instrumentos, nomeadamente empresa e avaliação por centros de resultados, o plano operacional e o *Tableau de Bord* e com um pouco menos de relevância o *Balanced Scorecard*. Dos instrumentos apresentados no questionário, aqueles que as empresas recorrem menos são os instrumentos de diálogo e os preços de transferência interna, com percentagem de utilização de apenas 7,7% e 5,1%, respetivamente. Podemos verificar ainda que 2 empresas utilizam instrumentos não mencionados no questionário: o *rolling budget* e os planos.

Sendo esta uma questão de escolha múltipla, podemos ainda verificar que a maioria das empresas utilizam uma combinação de 2 ou 3 instrumentos de controlo de gestão de modo a potenciar o controlo de gestão na empresa.

6.4. Apresentação e periodicidade dos resultados obtidos pelo controlo de gestão

Nesta secção do trabalho reportam-se os resultados obtidos nas questões que procuram conhecer a forma como as empresas trabalham as informações recolhidas pelo controlo de gestão, nomeadamente a periodicidade com que comparam os resultados obtidos com os resultados esperados/orçamentados, os sectores que mais beneficiam dos resultados obtidos e a periodicidade e forma de divulgação desses mesmos resultados.

6.4.1. Periodicidade com que são comparados os resultados

Considerando que o controlo de gestão é visto muitas vezes como um processo que visa identificar desvios em tempo útil, através da comparação entre o resultado atingido e aquele que foi previsto, permitindo adotar medidas corretivas quando necessário (Reis & Rodrigues, 2011), achou-se pertinente questionar a periodicidade com que os resultados obtidos e os objetivos pré-definidos, são comparados.

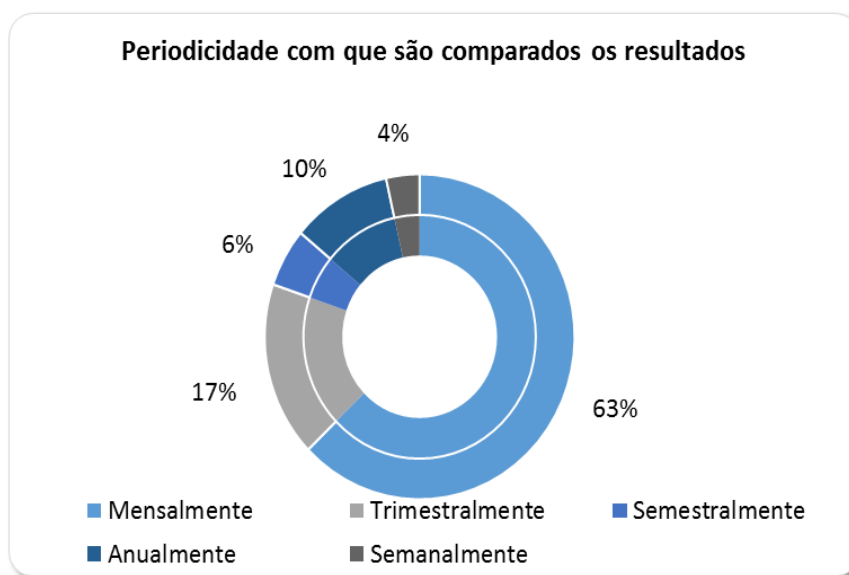


Gráfico 7: Periodicidade com que são comparados os resultados | Fonte: Elaboração própria

Observando os dados anteriormente apresentados, podemos verificar que a maioria das empresas faz a comparação dos resultados num período relativamente curto, normalmente em termos mensais, como é o caso de 63% das empresas da amostra. Sendo que uma pequena parte utiliza um período ainda mais curto, semanalmente, isto aplica-se apenas a 4% da amostra. Apesar de permitir uma tomada de decisão mais rápida, realizar comparação ou análise de resultados semanalmente exige maior concentração de recursos da parte da empresa. As restantes empresas inquiridas realizam a comparação de resultados entre períodos mais extensos.

6.4.2. Impacto do controlo de gestão nas diversas áreas da empresa

Sendo que as informações obtidas pelo controlo de gestão refletem impactos em diversas áreas das empresas, na questão 9 procurou-se saber quais as áreas que as empresas consideram que as informações fornecidas pelos instrumentos de controlo de gestão tem mais impacto.

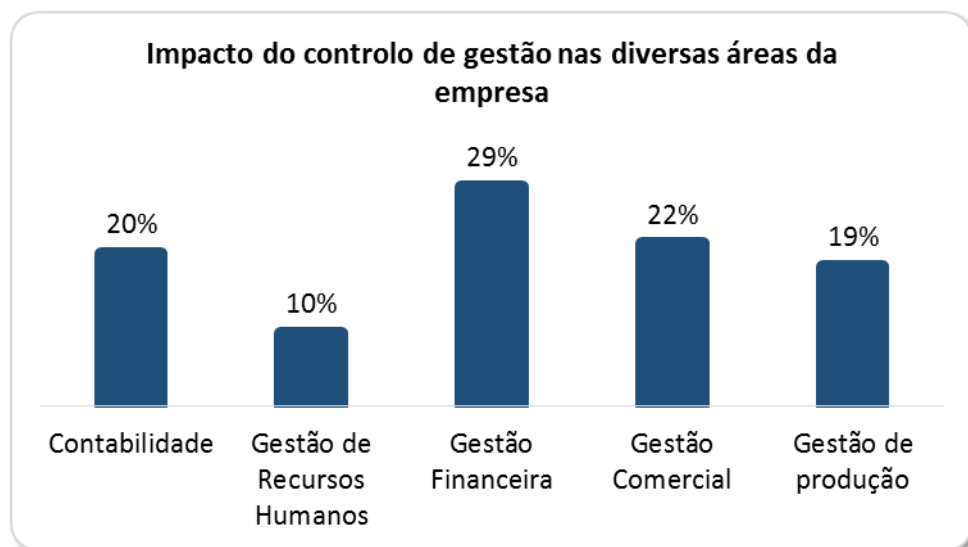


Gráfico 8: Impacto do controlo de gestão nas diversas áreas da empresa | Fonte: Elaboração própria

Como demonstra o gráfico 8 as empresas consideram que a área onde o efeito do controlo de gestão é mais sentido é a gestão financeira, com 68 empresas a selecionar essa opção, seguida da área da contabilidade e da gestão comercial.

6.4.3. Periodicidade da divulgação de resultados

O controlo de gestão deve fornecer informação em tempo útil para auxiliar a tomada de decisão. Neste sentido, a pergunta 10 tinha como objetivo perceber a periodicidade com que as informações obtidas pelo controlo de gestão eram divulgadas juntos dos interessados.

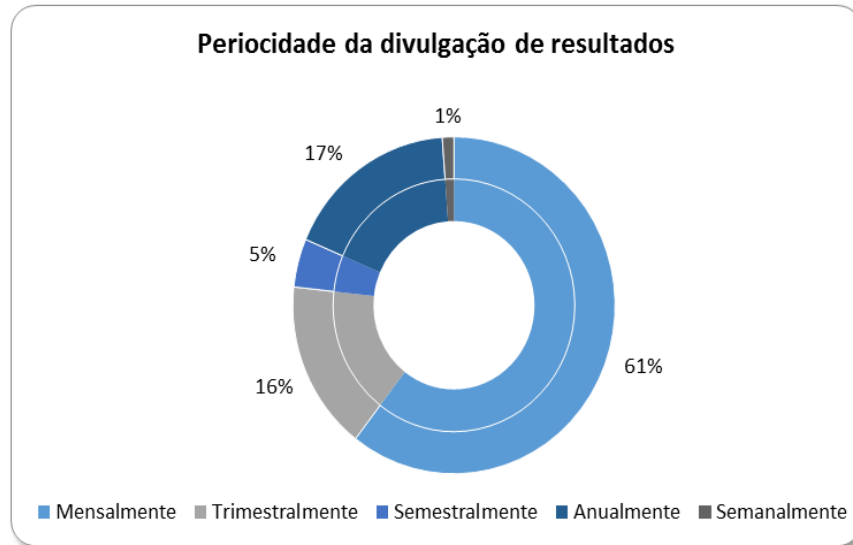


Gráfico 9: Periodicidade da divulgação de resultados | Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar no gráfico 9, a grande maioria das empresas, 61% da amostra, opta por divulgar os resultados mensalmente. A periodicidade da divulgação de resultados acompanha a tendência das empresas na resposta à pergunta sobre a periodicidade com que são comparados os resultados.

Mais uma vez estes resultados podem ser explicados pelo facto de um dos objetivos do controlo de gestão ser transmitir informação em tempo útil para auxiliar a tomada de decisão e aplicar eventuais medidas corretivas, pelo que esta informação deve ser transmitida no curto prazo.

6.4.4. - Meios de comunicação dos resultados do Controlo de Gestão

Para concluir o questionário e no seguimento da pergunta anterior, o objetivo da questão 11 é perceber que meios são utilizados pelas empresas para divulgar os resultados às partes interessadas.

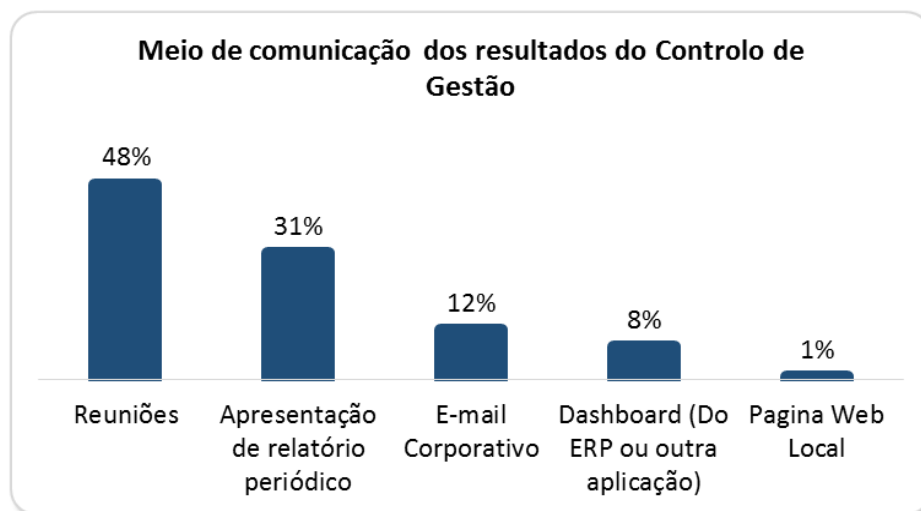


Gráfico 10: Meios de comunicação dos resultados do CG | Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar, a maioria das empresas opta por divulgar as informações obtidas através da apresentação dos mesmos em reuniões ou através de relatórios periódicos, nomeadamente 48% e 31% da amostra, por vezes através de uma combinação entre os dois ou mais meios, sendo a combinação de reunião e relatórios a mais comum na amostra. Isto pode ser justificado pelo facto de as reuniões permitirem uma explicação mais detalhada e de mais fácil compreensão que os relatórios, podendo contudo estas se complementarem.

7. Análise dos Resultados e Verificação de Hipóteses

Neste capítulo são apresentadas as respostas obtidas através dos questionários. Para isso, estas foram convertidas em formato numérico e as variáveis classificadas em ordinais e nominais, permitindo assim realizar análise estatística. A realização da análise estatística foi realizada através do programa SPSS

No sentido de testar as hipóteses de investigação descritas no ponto 5.1, utilizou-se o teste Qui-Quadrado. Este teste tem em vista averiguar a independência de variáveis objeto de estudo, permitindo portanto estudar se existe ou não relação entre as duas variáveis em causa. Assim, com este teste pretende-se verificar se a dimensão e o sector determinam o número de instrumentos de CG utilizados pela empresa, a periodicidade com que são comparados os resultados, a perceção da empresa quanto à importância dos instrumentos de

CG e o número de meios de divulgação de resultados do CG. Neste âmbito, as hipóteses a testar, hipótese nula e alternativa, são as seguintes:

H₀: as variáveis X e Y são independentes;

H₁: as variáveis X e Y não são independentes

Para verificação das hipóteses foi considerado um nível de confiança de 95%, sendo que quando o valor de significância obtido é superior a 0,05 aceita-se a hipótese nula (isto é, não existe relação entre as variáveis) e, se o valor for inferior ou igual a 0,05 rejeita-se a hipótese nula.

Com a análise dos dados recolhidos, foi possível retirar algumas conclusões, que são apresentadas nos pontos seguintes. Desta forma pretende-se contribuir para uma análise crítica da temática estudada e, simultaneamente, deixar pistas futuras para o desenvolvimento de estudos sobre o tema abordado.

7.1. Pergunta de Investigação 1

A dimensão e o sector da empresa influenciam o número de instrumentos de controlo de gestão utilizados?

- Hipótese 0 (Nula): A dimensão e o sector de atuação da empresa não influenciam o número de instrumentos de CG usados pela mesma.
- Hipótese 1: A dimensão e o sector de atuação da empresa influenciam o número de instrumentos de CG usados pela mesma.

Para responder à questão colocada, é necessário observar os dados da dimensão da empresa (pergunta 2 do questionário) e do sector (pergunta 3), cruzando depois os mesmos com os dados referentes ao número de instrumento utilizados pela empresa (pergunta 7).

Considerando assim as características questionadas, foi possível criar a tabela apresentada abaixo.

	Características	Nível Significância	Hipótese Verificada
Pergunta de Investigação 1	Dimensão	0,038	H1
	Sector	0,538	H0

Tabela 6: Resultados primeira pergunta de investigação | Fonte: elaboração própria

Através da análise da tabela 6, é possível verificar que o valor obtido quando analisamos os dados relativos a dimensão das empresas é de 0,038 sendo este valor inferior a 0,05. Isto significa que H0 deverá ser rejeitada, ou seja, a dimensão da empresa influencia o número de instrumentos de CG que a mesma utiliza.

Esta relação deve-se ao facto de as micro e pequenas empresas inqueridas recorrem ao uso de um ou dois instrumentos de CG, sendo que apenas 26% das pequenas empresas utilizam mais do que dois instrumentos de CG. A realidade observada pode ser justificada através do reduzido volume de recursos que por norma empresas desta destas dimensões possuem.

Já nas empresas de média dimensão verifica-se a utilização pela maioria de três instrumentos de CG (39%) e é nas empresas de grande dimensão que se verifica uma maior utilização de pelo menos 5 instrumentos de CG (9%).

Em relação à análise da influência do sector no uso do número de instrumentos de CG, como podemos observar o valor obtido através do teste qui-quadrado é 0,538, o que significa que o sector não influencia o número de instrumento de CG utilizados, logo aceitam-se a H0, ou seja, não existe relação entre as variáveis sector e número de instrumento utilizados pela empresa. Contudo é possível verificar uma maior tendência do uso de mais instrumentos de CG por empresas do sector das indústrias transformadoras e outras não especificadas no

inquérito, sendo também estes sectores onde se verifica o uso maior número de instrumentos utilizados, nomeadamente 5 ou 6 instrumentos.

7.2. Pergunta de Investigação 2

A dimensão da empresa influencia a periodicidade com que são comparados os resultados obtidos pelo CG?

- Hipótese 0 (Nula): A dimensão da empresa não influenciam a periodicidade com que são comparados os dados obtidos pelo CG.
- Hipótese 1: A dimensão da empresa influencia a periodicidade com que são comparados os dados obtidos pelo CG.

Para responder à segunda questão de investigação, é necessário observar os dados sobre a dimensão da empresa (pergunta 2), cruzando os mesmos com os dados referentes à periodicidade com que são comparados os resultados obtidos pelo CG (pergunta 8).

A análise das respostas obtidas as questões mencionadas, originaram a tabela seguinte.

	Características	Nível Significância	Hipótese Verificada
Pergunta de Investigação 2	Dimensão	0,040	H1

Tabela 7: Resultados segunda pergunta de investigação | Fonte: elaboração própria

Após análise dos resultados obtidos pela aplicação do teste estatístico, podemos observar que a dimensão da empresa influencia a periodicidade com que são comparados os resultados obtidos pelo CG, com os objetivos previamente estabelecidos.

Observando os resultados obtidos, verifica-se que nas micro empresas os resultados obtidos são comprados com os esperados em períodos temporais mais longo, nomeadamente semestralmente (50%) e anualmente (50%). Por outro lado, verifica-se também que quanto maior a dimensão da empresa maior a tendência destas compararem os resultados obtidos com os resultados esperados, em períodos mais curto, por norma mensalmente, sendo que as

empresas inqueridas 42% das pequenas empresas, 67% das médias e 75% das grandes comparam os resultados obtidos pelo CG com os previsto todos os meses.

Mais uma vez estes resultados podem ser justificados pela disponibilidade de recursos que a empresa dispõe para o CG, sendo que quando mais pequenas as empresas menos recursos dispõem nesta área.

Na investigação da pergunta 2, os resultados do teste do Qui-quadrado apontam para a rejeição da hipótese nula.

Foram ainda analisados estatisticamente os dados relativos ao sector de atuação da empresa no âmbito da pergunta de investigação apresentada. Contudo, os resultados demonstravam-se inconclusivos, pelo que os mesmos não foram apresentados no presente estudo.

7.3. Pergunta de Investigação 3

A dimensão e o sector em que a empresa atua influencia a perceção da mesma sobre a importância do CG?

- Hipótese 0 (Nula): A dimensão e o sector da empresa não influenciam a perceção da empresa sobre o grau de importância do CG.
- Hipótese 1: A dimensão e o sector da empresa influenciam a perceção da empresa sobre o grau de importância do CG.

De forma a dar resposta à terceira questão de investigação, é necessário observar os dados sobre a dimensão (pergunta 2) e sector da empresa (pergunta 3), que posteriormente são cruzados com os dados referentes ao grau de importância que as empresas atribuem ao controlo de gestão (pergunta 5).

Após análise dos dados mencionados foram obtidas as seguintes conclusões.

	Características	Nível Significância	Hipótese Verificada
Pergunta de Investigação 3	Dimensão	0,845	H0
	Sector	0,285	H0

Tabela 8: Resultados terceira pergunta de investigação | Fonte: elaboração própria

Após análise dos resultados obtidos pela aplicação do teste qui-quadrado, podemos observar que em ambos os testes o resultado foi superior a 0,05, logo em ambos se verifica a H0, ou seja, a dimensão e o sector da empresa não influenciam a perceção da empresa sobre o grau de importância do CG.

Podemos ainda observar que as empresas de grande dimensão são as que tem uma perceção do controlo de gestão como uma ferramenta importante, com 75% das empresas de grande dimensão inqueridas a classificar o mesmo com 5 na escala apresentada na pergunta.

Após a análise realizada com os dados do sector, podemos observar que as empresas do sector das indústrias transformadoras são as que tem uma perceção do controlo de gestão como uma ferramenta mais importante, com 67% das empresas deste sector a classificar o mesmo com 5 na escala apresentada na pergunta. Por outro lado o sector da construção é o que reconhece o controlo de gestão como uma ferramenta menos importante, com 14% das empresas deste sector a responder 3 na escala apresentada na questão. De salientar contudo que todas as empresas inqueridas reconhecem a importância do controlo de gestão para as mesmas, sendo que na escala de 1 a 5, nenhuma respondeu menos de 3.

Na investigação da pergunta 3, os resultados do teste do Qui-quadrado apontam para a aceitação da hipótese nula no que respeita ambas as características analisadas (dimensão e sector), o que significa que não se verifica relação entre dimensão e a perceção da empresa sobre o grau de importância do CG, nem entre o sector e a perceção da empresa sobre o grau de importância do CG.

7.4. Pergunta de Investigação 4

A dimensão da empresa influencia o número de meios de divulgação utilizados para divulgar os resultados do CG?

- Hipótese 0 (Nula): A dimensão da empresa não influencia o número de meios de divulgação utilizados para divulgar os resultados do CG.
- Hipótese 1: A dimensão da empresa influencia o número de meios de divulgação utilizados para divulgar os resultados do CG.

Para responder à quarta questão de investigação, é necessário observar os dados sobre a dimensão da empresa (pergunta 2) assim como os dados as de formas de divulgação usadas pelas empresas (pergunta 11).

Com a aplicação do teste qui-quadrado foi possível obter o resultado apresentado na tabela abaixo.

	Características	Nível Significância	Hipótese Verificada
Pergunta de Investigação 4	Dimensão	0,005	H1

Tabela 9: Resultados quarta pergunta de investigação | Fonte: elaboração própria

Como podemos observar pelos resultados apresentados na tabela 9, verificamos que a dimensão da empresa influencia o número de meios de divulgação utilizados para divulgar os resultados do CG, ou seja, rejeita-se H0.

Através do cruzamos dos dados sobre a dimensão e os meios de divulgação dos resultados do CG utilizados pelas empresas, podemos observar que as micro e pequenas empresas inqueridas utilizam no máximo 3 instrumentos.

Por outro lado, à medida que vai aumentando a dimensão da empresa também vão aumentado o número de meios de divulgação utilizados, sendo que apenas 11% das empresas de média dimensão inqueridas utilizam um meio de divulgação e 5% utilizam cinco meios de divulgação. Comparativamente, verifica-se o mesmo cenário para as grandes empresas, onde 0% das mesmas utilizam 1 meio de divulgação e 34% utilizam quatro meios de divulgação.

Na investigação da pergunta 4, os resultados do teste do Qui-quadrado apontam para a rejeição da hipótese nula.

Foram ainda analisados estatisticamente os dados relativos ao sector de atuação da empresa no âmbito da pergunta de investigação apresentada. Contudo, os resultados demonstravam-se inconclusivos, pelo que os mesmos não foram apresentados no presente estudo.

8. Conclusão

O presente trabalho contribui para uma melhor compreensão do tema do controlo de gestão e o seu papel nas empresas portuguesas. O trabalho inicia-se com a realização de um enquadramento teórico, onde foram apresentadas as várias definições do controlo de gestão, dadas pelos autores mais conceituados na área.

Como mencionado pelos autores Jordan et al. (2015), o controlo de gestão apoia-se num conjunto de instrumentos, cujo objetivo é auxiliar a tomada de decisão, sendo que estes podem ser classificados como instrumentos de pilotagem, comportamento e diálogo, todos eles explicados ao longo do trabalho.

Para a realização deste estudo foi usada uma amostra de 93 empresas de diversas dimensões e sectores de atuação, espalhadas por Portugal Continental e Regiões Autónomas. Com base nos dados recolhidos, podemos verificar que grande maioria das empresas em Portugal reconhece o controlo de gestão como uma ferramenta de elevada utilidade para a empresa e que é atualmente utilizado algum tipo de instrumento de controlo de gestão na maior parte das empresas, sendo o instrumento mais utilizado o orçamento. Através da análise estatísticas foi ainda possível apurar que a dimensão da empresa influencia o número de instrumentos usados pela mesma, podendo isto ser explicado por uma maior limitação de recursos que a maioria das empresas de menor dimensão possui.

No decorrer do estudo as empresas que constituíram a amostra foram questionadas sobre a periodicidade com que são trabalhados os dados obtidos pelo Controlo de Gestão, assim como a forma de divulgação e impacto destes dados, nas várias áreas da empresa. Sendo que maioritariamente as empresas fazem a análise e divulgação dos resultados do controlo de gestão mensalmente, ajudando os gestores nas decisões de curto prazo ao fornecer informações em tempo útil. Mais uma vez a análise estatística demonstrou que a dimensão da empresa influencia a periodicidade com que são comparados os resultados.

Os meios de divulgação usados pelas empresas foram igualmente analisados, sendo possível verificar que grande parte das empresas recorrem à realização de reuniões e apresentação de relatórios para apresentar os dados obtidos pelos instrumentos de controlo de gestão, verificando-se, mais uma vez, que a dimensão da própria empresa influencia o

número de meios utilizados para a apresentação dos resultados obtidos, sendo as empresas de maior dimensão a que optam por mais meios de comunicação dos resultados.

Ao longo do trabalho foram verificadas algumas limitações ao estudo, nomeadamente a ausência de resposta de muitas das empresas inquiridas.

Deixou ainda como possíveis pistas de investigação futura a realização deste estudo recorrendo a análise dos dados com uma amostra superior, ou a realização do estudo recorrendo a uma amostra composta por Empresas PME Líder para perceber como o controlo de Gestão pode ser usado com fator de competitividade pelas empresas.

9. Bibliografia

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Frameworks for Analysis* Boston. Harvard University Graduate School of Business Administration.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V., (2007). *Management control systems* (12^a ed). New York, NY: McGraw-Hill.

Anthony, R. N. & Reece, J. S. (1975). *Management Accounting Principles* (3rd edition). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

Arrow, K. J. (1964). Control in large organizations. *Management Science*, 10(3), 397-408. <https://doi.org/10.1287/mnsc.10.3.397>

Arrow, K. J. (1964). Research in Management Controls: A Critical Synthesis. In BONINI, Charles.

Azar, J. A. (2005). *Les Outils de Controle de Gestion dans le Contexte des PME: as des pmi Au Liban*. Congrès de l'Association francophone de Comptabilité, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581105/>

Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão: Fundamentos e ferramentas de suporte* (1.a Edição). Lisboa: Sílabo.

Barnad, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

Dauten Jr, P. M., Gammill, H. L., & Robinson, S. C. (1958). Our concepts of controlling need re-thinking. *Academy of Management Journal*, 1(3), 41-55. <https://doi.org/10.5465/254625>

Epstein, M., & Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy:: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)

Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00056-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00056-4)

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2012). Pursuing sustainability with the Balanced Scorecard: Between shareholder value and multiple goal optimisation. *Centre for Sustainability Management*, pp. 6-28. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2169335>

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th Edition). England: Pearson Education Limited.

Jaedicke, R. K. & Wagner, H. M. (Eds.). *Management Controls New Directions in Basic Research*. New York: McGraw-Hill, 317-327.

Johnson, R. (2008). Operational Planning - A Factor of Five. *Supply House Times*, 51(5), 138-141. https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process

Johnson, H.T., R.S. Kaplan, 1991. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (2nd edition). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Jordan, H.; Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10^a edição). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. E. & Norton, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Kaplan, R. E. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Lafferty, R. (2007). Measuring Business Performance through Budgeting. *Construction Accounting & Taxation*, 17(1), 44-46. <https://www.proquest.com/docview/232099004/8B82CFE06B14430BPQ/23>

Lavarda, C. E. F. (2008). El alcance de los sistemas contables de gestión en las Pyme: Su impacto en la eficiencia empresarial. Estudio empírico en el sector de la madera y del mueble de la Comunidad Valenciana [Doctoral dissertation, Universitat de València].

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives (3^a ed). Harlow: Pearson Education.

Nandan, R. (2010). Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda. *Journal of Management Accounting Research* 8(1). <https://www.semanticscholar.org/paper/Management-accounting-needs-of-SMEs-and-the-role-of-Nandan/89c375c5c817da43843879e842d7262ba4b4e703>

Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 119-148. https://www.researchgate.net/publication/4874917_Methodes_et_outils_du_controle_de_gestion_dans_les_PME

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

Pereira, C. e Franco, V. (1994). *Contabilidade Analítica* (6^a Edição). Lisboa: Rei dos Livros.

Pezet, A. (2009). The history of the french tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, 19(2), 103-125. <https://doi.org/10.1080/09585200902969245>

Pimentel, L., & Major, M. 2009. Management Accounting Change: A Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Portuguese Service Company. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, 8, 89-109. <https://ciencia.iscte-iul.pt/id/ci-pub-10114>

Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Melo, L. T., Moreira, M. A., & Rodrigues, R. B. (2006). Fundamentos de gestão. Lisboa: Presença.

Player, S. (2003). Why some organizations go "beyond budgeting". *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3), 3-9. <https://doi.org/10.1002/jcaf.10146>

Pyhrr, P. A. (1981). *Orçamento Base Zero: Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas*. São Paulo: Editora Interciência.

Reis, F. L. (2010). Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado - Segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.

Reis, H., & Rodrigues, J. (2011). *Controlo de gestão ao encontro da eficiência* (2ª edição). Lisboa: Escolar Editora.

Siska, L. (2015). The concept of management control system and its relation to performance measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 141-147. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00722-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00722-4)

Teall, H. D. (1992). Winning with Strategic Management Control Systems. *CMA - the Management Accounting Magazine*, 2, pp. 30-33.

Verreynne, M-L., Meyer, D. 2010. Small business strategy and the industry life cycle. *Small Business Economics*, 35, 399-416. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-008-9165-3>

Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239-251. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.06.001>