

**Controlo de Gestão das PME Portuguesas:  
Uma Abordagem Contingêncial**



*O único Homem que não erra é aquele que nunca faz nada*

Roosevelt

*As estatísticas correctas deixam-nos sempre uma falsa impressão*

Stanislaw Ponte Preta

## **AGRADECIMENTOS**

Conhecedor desta realidade, não quero deixar de agradecer às pessoas seguintes que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho:

- Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Mendes, pela disponibilidade inexplicável, comentários e sugestões necessários à construção do trabalho, pela simpatia, pelo apoio, pela confiança e essencialmente por numa altura difícil abraçar este trabalho sem hesitar;
- Às empresas que responderam aos questionários e por isso possibilitaram a realização do estudo empírico;
- Aos meus pais e irmão a minha profunda gratidão por me suportarem nos momentos bons e maus, ouvirem e me darem alento para continuar e ao mesmo tempo por assimilarem a minha ausência necessária à concretização deste trabalho;
- Aos meus amigos por inteirarem-se e sugestionarem diariamente acerca deste trabalho;
- E por fim, à Joana Silva, pedra fundamental, por ter colaborado no desempenho da investigação sem por qualquer entrave na ajuda do mesmo e por ter tolerado a minha impaciência resultante deste trabalho.

A todos e aos demais um Bem-haja!

## **Resumo**

A crescente internacionalização da gestão empresarial fomentou a introdução de sistemas de controlo, essencialmente financeiros, que passaram a ser institucionalizados e considerados como sistemas de controlo por excelência.

Para muitos autores os sistemas de controlo de gestão são processos através dos quais os gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados de forma eficaz e eficiente no acompanhamento da obtenção dos objectivos propostos pela empresa.

O aparecimento de sistemas com enfoque em medidas não financeiras agitou a temática e o aparecimento de múltiplos artigos acerca do tema acarretou novos horizontes e por conseguinte o aperfeiçoamento dos sistemas de controlo.

Esta investigação procura conhecer que tipo de ferramentas as pequenas e médias empresas portuguesas utilizam, quais os factores de contingência que influenciam a sua escolha e o seu modo de funcionamento e as repercussões no desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão, PME, Sistemas de Controlo, Factores de Contingência.

## **Abstract**

The increasing internationalization of business management promoted the introduction of control systems, mainly financial, which have become institutionalized and considered as control systems for excellence.

For many authors the systems of management control are processes through which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently to monitor the achievement of the objectives proposed by the company.

The emergence of systems with focus on non-financial measures agitated the matter and the appearance of multiple articles on the topic brought new horizons and thus improves the functioning of control systems.

This research seeks to know what tools to use Portuguese small and medians enterprises, which contingency factors that influence their choice and their mode of operation and the impact on organizational performance.

**Key-words:** Management Control, SME, Control Systems, Contingency Factors.

## **ÍNDICE GERAL**

<i>Agradecimentos</i> .....	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>iii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>iv</i>
<i>Índice de Gráficos</i> .....	<i>viii</i>
<i>Índice de Quadros</i> .....	<i>ix</i>
<i>Abreviaturas</i> .....	<i>x</i>
<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 - BACKGROUND.....	1
1.2 – OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO .....	2
1.3 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	2
<b>2 – ANÁLISE CONCEPTUAL</b> .....	<b>5</b>
2.1 - CONTROLO.....	5
2.2 - GESTÃO.....	6
2.3 - EVOLUÇÃO DO CONTROLO DE GESTÃO .....	8
<b>3 - EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>4 - INSTRUMENTOS/PRÁTICAS DE CONTROLO DE GESTÃO</b> .....	<b>20</b>
4.1 - INSTRUMENTOS TRADICIONAIS.....	20
4.1.1 - Orçamento.....	20
4.1.2 - Contabilidade Analítica .....	26
4.1.3 - Outras Ferramentas .....	27
4.2 - NOVOS INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO - ENFOQUE NAS MEDIDAS NÃO FINANCEIRAS.....	27
4.2.1 - Tableaux de Bord .....	28
4.2.2 - Balanced Scorecard .....	30
4.2.3-Outras Ferramentas .....	33

<b>5-O CONTROLO DE GESTÃO NO CONTEXTO DAS PME</b> .....	<b>34</b>
5.1 - AS PME E SUA IMPORTÂNCIA ECONÓMICA.....	34
5.2 - O CONTROLO DE GESTÃO NAS PME .....	36
5.3 - FACTORES DE CONTINGÊNCIA .....	37
5.3.1 - DIMENSÃO.....	37
5.3.2 - FORMAÇÃO DO DIRIGENTE.....	38
5.3.3 - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	38
5.3.4 - ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	39
5.3.5 - DINÂMICA DO MERCADO .....	40
5.3.6 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	40
<b>6 - METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>
6.1 - OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	42
6.2 - MÉTODO DE OBTENÇÃO DE DADOS.....	44
6.3 - A CONSTRUÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	46
6.4 - SELECÇÃO DA AMOSTRA.....	47
<b>7-ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>48</b>
7.1-ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	48
7.2 - CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS INQUIRIDAS .....	50
7.3 - AS PRÁTICAS/FERRAMENTAS DE CONTROLO DE GESTÃO NAS PME PORTUGUESAS.....	56
7.4 - FACTORES DE CONTINGÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS/FERRAMENTAS DE CONTROLO DE GESTÃO .....	59
7.4.1 – Dimensão da Empresa.....	59
7.4.2 - Perfil do Dirigente .....	60
7.4.3 - Orientação Empreendedora.....	70
7.4.4 - Orientação para o Mercado.....	71
7.4.5 - Meio Envolvente Externo .....	73
7.4.6 - Aprendizagem Organizacional.....	74
7.4.7 - Estrutura Organizacional .....	75
7.4.8 - Sistemas de Informação .....	77

**Controlo de Gestão das PME Portuguesas:  
Uma Abordagem Contingencial**



<i>7.5 - A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS/FERRAMENTAS DE CONTROLO DE GESTÃO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>79</i>
<b>8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
<i>8.1 - PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....</i>	<i>82</i>
<i>8.2 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</i>	<i>84</i>
<i>8.3 - SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....</i>	<i>85</i>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>92</b>
<i>Questionário .....</i>	<i>92</i>
<i>Tabela de Frequências .....</i>	<i>96</i>

## **Índice de Gráficos**

Gráfico nº1 – Localização das PME inquiridas.....	51
Gráfico nº2 – Sector de actividade das PME inquiridas.....	51
Gráfico nº3 – Ano de constituição das PME inquiridas.....	52
Gráfico nº4 – N.º de trabalhadores nas PME inquiridas.....	52
Gráfico nº5 – Volume de negócios das PME inquiridas.....	53
Gráfico nº6 – Mercado das PME inquiridas.....	53
Gráfico nº7 – Processo de produção nas PME inquiridas.....	54
Gráfico nº8 – PME inquiridas certificadas pela ISO 9001.....	54
Gráfico nº9 – PME inquiridas certificadas pela ISSO 14001.....	55
Gráfico nº10 – PME inquiridas com cariz familiar.....	55
Gráfico nº11 – Situação do dirigente nas PME inquiridas.....	61
Gráfico nº12 – Idade do dirigente nas PME inquiridas.....	61
Gráfico nº13 – Sexo do dirigente nas PME inquiridas.....	62
Gráfico nº14 – Anos de experiência do dirigente das PME inquiridas.....	62
Gráfico nº15 – Anos de experiência como dirigente nas PME inquiridas.....	63
Gráfico nº16 – Grau de formação do dirigente das PME inquiridas.....	64
Gráfico nº17 – Formação dirigente das PME inquiridas em gestão ou economia.....	64
Gráfico nº18 – Objectivo primordial do dirigente das PME inquiridas. ....	65

## **Índice de Quadros**

Quadro nº1 – Resumo histórico da Contabilidade de Gestão.....	15
Quadro nº2 – Capital das PME com cariz familiar.....	56
Quadro nº3 – Ferramentas de controlo que as PME utilizam.....	56
Quadro nº4 – Ferramentas de controlo que as PME pensam vir a utilizar.....	57
Quadro nº5 – Ferramentas de controlo que as PME não pensam vir a utilizar.....	57
Quadro nº6 – Dimensão da empresa como factor de contingência.....	60
Quadro nº7 – Perfil do dirigente. ....	66
Quadro nº8 – Formação em Gestão ou Economia.....	67
Quadro nº9 – Idade do dirigente.....	67
Quadro nº10 – Número de anos de experiência.....	68
Quadro nº11 – Número de anos que o inquirido dirige a empresa.....	68
Quadro nº12 – Habilitações literárias do dirigente.....	69
Quadro nº13 – Objectivo que constitui uma prioridade para a empresa.....	69
Quadro nº14 – A orientação empreendedora como factor de contingência.....	71
Quadro nº15 – A orientação para o mercado como factor de contingência.....	72
Quadro nº16 – o meio envolvente externo como factor de contingência.....	74
Quadro nº17 – A aprendizagem organizacional como factor de contingência.....	75
Quadro nº18 – A estrutura organizacional como factor de contingência.....	76
Quadro nº19 – Sistemas de informação que as PME utilizam.....	77
Quadro nº20 – Sistemas de informação que as PME pensam vir a utilizar.....	77
Quadro nº21 – Sistemas de informação que as PME não pensam vir a utilizar.....	78
Quadro nº22 – Os sistemas de informação como factor de contingência.....	78
Quadro nº23 – Desempenho organizacional como influência da ferramenta controlo..	80
Quadro nº24 – Indicadores de desempenho.....	80
Quadro nº25 – Resumo dos factores de contingência.....	84

## **Abreviaturas**

ABC - *Activity-Based Costing*

BCG - *Boston Consulting Group*

BSC- *Balanced Scorecard*

EVA - *Economic Value Added*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ISO - *International Organization for Standardization*

NIE – *New Institutional Economics*

NIS - *New Institutional Sociology*

OIE - *Old Institutional Economics*

PME – Pequenas e Médias Empresas

TBD - *Tableaux de Bord*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*