



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# De que forma pequenas e médias empresas de retalho implementam sistemas de controlo de gestão?

por

Matilde Jorge Moreira Pires

Católica Porto Business School  
Junho de 2025





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# De que forma pequenas e médias empresas de retalho implementam sistemas de controlo de gestão?

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão

por

Matilde Jorge Moreira Pires

sob orientação de  
Prof. Dr. Luís Marques

Católica Porto Business School  
Junho de 2025



# Agradecimentos

Frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão foi uma decisão tomada desde cedo no meu percurso na Licenciatura de Gestão. Sempre foi uma área que me motivou bastante, não tendo hesitado em escolhê-la quando me deparei com a vontade de seguir os meus estudos.

Começo por agradecer à minha família e amigos por todo o apoio que me deram para realizar este mestrado. Acima de tudo, agradeço-lhes pela motivação que me transmitiram para a realização deste trabalho final de mestrado nos momentos mais difíceis.

Aos meus avós, por me guiarem e me darem força mesmo não estando fisicamente presentes.

Agradeço à Mariana, por todo o apoio e ajuda que me deu ao longo do mestrado e da realização deste trabalho final de mestrado, sem ela certamente não teria sido a mesma coisa.

Agradeço também a todas as pessoas envolvidas neste trabalho final de mestrado, sem eles não teria sido possível a realização.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer ao Professor Dr. Luís Marques pela ajuda e conselhos ao longo da realização deste trabalho



# Resumo

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo compreender de que forma são implementados os sistemas de controlo de gestão em pequenas e médias empresas. Assim, um dos objetivos é perceber como funciona o Controlo de Gestão nas PME's portuguesas, nomeadamente que tipo de sistemas aplicam e de que forma os aplicam.

Neste sentido, foi realizado um estudo de caso numa empresa portuguesa que se insere no setor de retalho de bicicletas, onde para além da sua comercialização também oferecem serviços de reparação das mesmas. De forma a recolher informação foram inicialmente idealizadas entrevistas a três elementos da organização, nomeadamente, o gerente, o diretor comercial e o diretor financeiro. No entanto, após sugestão da administração foi realizada uma visita às instalações da empresa com os diretores financeiro e comercial e foi também realizada uma entrevista ao gerente da empresa. As entrevistas foram realizadas a partir do modelo de Malmi & Brown de forma a ter uma visão mais alargada dos controlos existentes na empresa.

Realizou-se a revisão de literatura, onde foram abordados temas como Controlo de Gestão, Sistemas de Controlo de Gestão e o Modelo de Malmi & Brown. Neste texto irá ser também abordado o conceito de PME e a ligação destas empresas com os sistemas de controlo de gestão. De seguida, e através da recolha de dados foi possível recolher conclusões em coordenação com a literatura estudada.

No geral, a maior parte dos resultados obtidos com a análise do caso coincide com a literatura. Mais concretamente a falta de planeamento de objetivos, estes são focados na vertente operacional e idealizados numa perspetiva de curto

prazo; os indicadores de desempenho são na sua maioria financeiros sendo os não financeiros desvalorizados; entre outros.

Palavras-chave: Controlo de Gestão; Sistemas de Controlo de Gestão; Modelo Malmi e Brown; Pequenas e médias empresas

# Abstract

This final master's thesis aims to understand how management control systems are implemented in small and medium-sized companies. The aim is to understand how management control works in Portuguese SMEs, in particular what kind of systems they use and how they use them.

A case study was therefore carried out in a Portuguese company in the bicycle retail sector, where as well as selling bicycles they also offer bicycle repair services. In order to gather information, interviews were initially planned with three members of the organization, namely the manager, the commercial director and the financial director. However, at the suggestion of the management, a visit was made to the company's premises with the financial and commercial directors and an interview was also carried out with the company manager. The interviews were conducted using the Malmi & Brown model in order to gain a broader view of the company's existing controls.

A literature review was carried out, covering topics such as Management Control, Management Control Systems and the Malmi & Brown Model. The concept of SMEs and the link between these companies and management control systems were also discussed. Next, and through data collection, it was possible to draw conclusions in coordination with the literature studied.

Thus, most of the results obtained from the analysis of the case coincide with the literature, specifically the lack of planning of objectives, which are focused on the operational side and idealized from a short-term perspective; the performance indicators are mostly financial and the non-financial ones are undervalued; among others.

Keywords: Management control; Management control systems; Malmi and Brown model; Small and medium-sized enterprises



# Índice

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO .....	VII
ABSTRACT .....	IX
ÍNDICE.....	XI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XV
ÍNDICE DE TABELAS .....	XV
INTRODUÇÃO .....	16
REVISÃO DE LITERATURA .....	18
CONTROLO DE GESTÃO.....	18
SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO .....	19
Modelo teórico de Malmi & Brown.....	21
PMES E SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO .....	24
Definição de PME e a sua relevância no contexto europeu e nacional ...	24
Fatores influenciadores na implementação de SCG nas PMEs.....	25
METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	31
ESTUDO DE CASO – EMPRESA X.....	33
A EMPRESA .....	33
Apresentação .....	33
SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO .....	35
Controlos Culturais .....	35
Planeamento .....	36
Controlos Cibernéticos.....	37
Recompensas e Compensações.....	38
Controlos Administrativos.....	39

DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	42
PROPOSTA DE MELHORIA .....	47
CONCLUSÃO .....	49
BIBLIOGRAFIA.....	51
ANEXOS.....	53
Relatório de Visita.....	53
Entrevista – Administração Empresa X.....	54



# Lista de Abreviaturas

TFM – Trabalho Final de Mestrado

CG – Controlo de Gestão

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

PME – Pequenas e Médias Empresas

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

KPI – *Key Performance Indicators*

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Pacote de Sistemas de Controlo de Gestão. Fonte: Malmi & Brown (2008).....	21
Gráfico 2 - Faturação e Crescimento Empresa X. Fonte: Relatório Anual Empresa X (2024) .....	33
Gráfico 3 - Peso na faturação por loja da empresa X. Fonte: Relatório Anual Empresa X (2024) .....	34
Gráfico 4 - Organigrama Empresa X.....	40

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição PME. Fonte: Relatório Anual das PMEs Europeias. Comissão Europeia (2024). .....	24
Tabela 2 - Quadro Síntese: Características das PMEs na implementação de SCG. Fonte: Garengo et al. (2005); Halale, (2011).....	30
Tabela 3 - Quadro comparativo das características da Empresa X e das características apontadas na revisão de literatura. ....	45

# Introdução

Nos dias atuais, o contexto empresarial é caracterizado por rápidas mudanças ao nível tecnológico, mas também ao nível social, cultural e económico uma vez que vivemos numa sociedade cada vez mais globalizada onde existe uma grande quantidade de informação vinda de diversas fontes de informação. Estas alterações aliadas a um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, forçaram as empresas a procurar respostas aos desafios do dia a dia de uma forma diferente da tradicional. Desta forma, ao longo das últimas décadas, o Controlo de Gestão foi ganhando relevância no mundo empresarial assim como os Sistemas de Controlo de Gestão.

No entanto, apesar de o CG ter ganho relevância no contexto empresarial, há um número limitado de estudos que apliquem o CG e SCG em pequenas e médias empresas (Garengo et al., 2005; Halale, 2011).

Segundo Jean-Claude Juncker, antigo presidente da Comissão Europeia, “(...) as PME são a espinha dorsal da nossa economia, responsáveis pela criação de mais de 85% dos novos postos de trabalho na Europa (...)” (Comissão Europeia, 2020). Torna-se então vital entender qual a relação destas com o Controlo de Gestão tendo em conta que estas são um fator tão importante para a economia mundial, europeia e portuguesa.

Neste sentido, o presente Trabalho Final de Mestrado tem o objetivo de analisar uma PME portuguesa (Empresa X – por motivos de confidencialidade será assim denominada ao longo da dissertação) e entender de que forma são implementados os sistemas de controlo de gestão nesta, assim como as suas limitações e dificuldades na implementação destes no seu dia a dia.

Assim, esta dissertação inicia-se com a revisão de literatura onde se analisa a evolução histórica do conceito de Controlo de Gestão e do conceito de Sistemas

de Controlo de Gestão. Para além destas definições, é analisado o modelo de Malmi e Brown. Ainda no primeiro capítulo é introduzido o conceito de PME e investigado a relação dos SCG e das PMEs na literatura. De seguida, é explicada a metodologia utilizada para a realização do TFM. No capítulo seguinte é feita uma apresentação da empresa estudada e são analisados os sistemas de controlo de gestão que a empresa utiliza com base no modelo previamente exposto (modelo de Malmi e Brown) e com base na visita às instalações da empresa e na entrevista realizada ao longo do trabalho. São ainda expostos os resultados e é realizada uma proposta de melhoria. Por último apresentam-se as conclusões deste estudo de caso assim como as suas limitações.

# Revisão de Literatura

## Controlo de Gestão

Como referido anteriormente, o conceito de controlo de gestão tem ganho relevância no contexto empresarial nas últimas décadas. No entanto, este conceito foi sofrendo alterações ao longo do tempo, tornando-se assim importante caracterizar essa evolução.

A primeira definição deste conceito foi proposta em 1965 por Anthony (1965) onde define Controlo de Gestão (CG) como o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais (Anthony, 1965). Até lá o CG tinha como principal objetivo a determinação de custos e controlo financeiro através do controlo de orçamentos e sistemas de contabilidade de custos (Ittner & Larcker, 2001). Desta forma, a definição de Anthony (1965) era baseada na determinação de custos e no controlo financeiro não havendo qualquer tipo de relação entre o CG e a Estratégia, separando assim o controlo de gestão do planeamento estratégico e do controlo operacional (Langfield-Smith, 1997).

Assim, em meados dos anos 80, surgiram novos desenvolvimentos na definição de CG e esta começou a desviar-se do conceito tradicional (focado no planeamento e controlo) e passou a estar mais direcionado para a redução de desperdício. Desta forma, foram adotadas técnicas contabilísticas como a medição dos custos da qualidade, o activity-based costing (ABC), análise da cadeia de valor e a gestão estratégica dos custos (Ittner & Larcker, 2001). Foi nesta década que começou a surgir investigação sobre a relação do CG e da Estratégia.

Já nos anos 90, há uma visão estratégica focada na criação de valor através da identificação, medição e gestão dos fatores que criam valor para o cliente, para

a inovação organizacional e para os shareholders. Surgiram novas ferramentas de controlo de gestão viradas para a criação de valor como por exemplo o Balanced Scorecard, introduzido por Kaplan e Norton em 1992 (Ittner & Larcker, 2001). Para Malmi & Brown (2008), CG são os sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades que os gestores utilizam de forma a direccionar o comportamento dos colaboradores para procurarem atingir os objetivos da organização.

Desta forma, podemos constatar que há diversas definições do que é Controlo de Gestão tornando-se assim difícil definir com precisão o que este termo significa.

## Sistemas de Controlo de Gestão

No que toca aos Sistemas Controlo de Gestão (SCG), alguns autores têm visões mais abrangentes do que são os SCG enquanto outros têm uma visão mais restrita (Malmi & Brown, 2008), tornando assim difícil definir este conceito. Kombat (2017) afirma que as definições mais convencionais de SCG devem ser alteradas de forma a incluir as alterações das condições de mercado atuais. Derivado das diferentes definições apresentadas por diversos autores, Malmi & Brown (2008) constata problemas na investigação dos SCG relativamente à interpretação de resultados da própria investigação e à conceção destes.

Chenhall (2003) para definir SCG, primeiro define Contabilidade de Gestão como um conjunto de práticas, como por exemplo o orçamento e determinação de custos. De seguida define Sistemas de Contabilidade de Gestão como o uso sistemático da contabilidade de gestão para alcançar um objetivo. Por fim, define então, Sistemas de Controlo de Gestão como um conceito mais amplo que incorpora os sistemas de contabilidade de gestão incluindo também outros controlos como os pessoais e os de clã. De uma forma convencional, os SCG são vistos como uma ferramenta passiva que fornece informação aos gestores. No

entanto, uma abordagem mais social vê os SCG de uma forma mais ativa com a capacidade de dar aos indivíduos poder para alcançarem os seus objetivos (Chenhall, 2003).

Otley (1999) afirma que os Sistemas de Controlo de Gestão providenciam informação útil para os gestores fazerem o seu trabalho e para ajudar as organizações a desenvolver e manter viáveis os seus padrões comportamentais. Este refere também que segundo a teoria contingencial não há nenhum sistema de controlo de gestão que seja universalmente aplicável. No seu entender devem ser escolhidas as técnicas de controlo mais apropriadas para a organização específica.

Malmi & Brown (2008) consideram os Sistemas de Controlo de Gestão como um pacote, isto é, um conjunto de controlos e sistemas de controlo. Para os autores, se estes sistemas forem criados apenas com o propósito de apoiarem a tomada de decisão, mas sendo deixados sem qualquer monitorização, então não podem ser considerados SCG. No entanto, se os mesmos sistemas forem vistos como parte integrante da realização dos objetivos organizacionais da empresa, então devem ser chamados de SCG. Importa referir que estes sistemas são vistos em pacote pelos autores uma vez que analisados de forma individual podem levar a conclusões erradas. Outra razão para estes serem visto em pacote é o facto de os controlos contabilísticos já terem sido bastantes estudados, em contraste aos outros tipos de controlo (como os administrativos e os culturais), estando ainda por perceber qual o impacto destes nos resultados organizacionais e de que forma estes se podem complementar ou substituir em diferentes contextos. Assim, ao estudar os SCG em pacote irá ser possível implementar um conjunto de controlos que suportem os objetivos organizacionais das empresas.

Neste sentido, Malmi & Brown criaram um modelo teórico de forma a conceptualizar o que são os SCG em pacote. O próximo capítulo explica o modelo de uma forma mais pormenorizada.

## Modelo teórico de Malmi & Brown

O modelo teórico de Malmi & Brown (2008), apresentado na Figura 1, constata cinco tipos de controlo: planeamento, controlos cibernéticos, recompensas e compensações, controlos administrativos e culturais.

Este modelo tem como ponto de partida a ideia de que os gestores devem garantir que o comportamento dos trabalhadores está de acordo com os objetivos e estratégia da empresa. A estrutura deste está organizada em função da forma em que o controlo é exercido, abrangendo as ferramentas, sistemas e práticas que os gestores utilizam de forma a orientar formal e informalmente o comportamento dos trabalhadores.

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Gráfico 1 - Pacote de Sistemas de Controlo de Gestão. Fonte: Malmi & Brown (2008)

### Planeamento

São definidos os objetivos das áreas funcionais da organização assim como os padrões a atingir para a realização destes. Desta forma é possível controlar as atividades dos intervenientes da organização de modo a garantir que estas vão ao encontro dos objetivos organizacionais.

No que toca ao planeamento, existem duas possíveis abordagens a serem adotadas: de curto e de longo prazo. A primeira é baseada em objetivos e ações em que o resultado se virá num curto prazo, geralmente doze meses ou menos, e tem um foco mais tático. Já a segunda abordagem é numa perspetiva de longo

prazo onde são estabelecidos ações e objetivos que apenas se virá o resultado num período mais futuro. Esta última tem um foco mais estratégico.

### **Controlos cibernéticos**

Os controlos cibernéticos permitem quantificar uma atividade ou sistema, permitem também comparar resultados, fornecer feedback sobre os resultados obtidos e, por último, modificar os sistemas (ou partes deles) e as atividades que os compõem.

Existem quatro tipos de controlos cibernéticos: orçamentos, medidas financeiras, medidas não financeiras e medidas híbridas (que são compostas tanto por medidas financeiras como não financeiras), como é o caso do Balanced Scorecard apresentado por (Kaplan & Norton, 1992).

### **Recompensas e compensações**

As recompensas e compensações centram-se na motivação dos indivíduos, assim como no aumento da sua performance de forma a atingir os objetivos organizacionais. De notar, que esta rubrica podia estar incluída nos controlos cibernéticos, no entanto, os autores constataam que as organizações dão recompensas e compensações por outros aspetos como, por exemplo, reter funcionários ou aumentar o controlo cultural, dando recompensas de grupo.

### **Controlos Administrativos**

Os controlos administrativos orientam o comportamento dos funcionários através da sua organização e dos grupos (conceção da estrutura da organização), monitorização e responsabilizam os trabalhadores pelos seus comportamentos (governance) e especificação de que modo as tarefas devem ser realizadas pelos indivíduos e/ou grupos (políticas e procedimentos).

### **Controlos Culturais**

Os controlos culturais são usados para influenciar os comportamentos dos indivíduos. Podemos caracterizar os controlos culturais como um conjunto de crenças, valores e normas sociais.

Importa referir que os autores seguem uma lógica por detrás da figura 1. Os controlos culturais foram representados na parte superior desta uma vez que são controlos mais amplos no entanto mais subtis. Presumem-se controlos de lenta mudança o que proporciona um quadro contextual para os restantes. No meio da figura apresentam-se os controlos de planeamento, cibernéticos e de recompensa e compensação. Estes presumem-se intimamente ligados em maior parte das organizações e estão apresentados por ordem temporal da esquerda para a direita. Por último, os controlos administrativos estão na parte inferior da figura visto que criam a estrutura na qual os controlos de planeamento, cibernético e de recompensa e compensação são exercidos (Malmi & Brown, 2008).

## PMEs e Sistemas de Controlo de Gestão

Definição de PME e a sua relevância no contexto europeu e nacional

Segundo a Comissão Europeia, a definição de pequenas e médias empresas tem em conta três fatores: o número de empregados e o volume de negócios ou o balanço total. A tabela seguinte faz a diferenciação entre micro, pequena e média empresa.

Categoria	Empregados	Volume de Negócios	Balanço Total
Micro	0 a <10	< 2 Milhões de Euros	< 2 Milhões de Euros
Pequena	10 a <50	< 10 Milhões de Euros	< 10 Milhões de Euros
Média	50 a <250	< 50 Milhões de Euros	< 43 Milhões de Euros

*Tabela 1 - Definição PME. Fonte: Relatório Anual das PMEs Europeias. Comissão Europeia (2024).*

Segundo o Relatório Anual das PMEs Europeias, em 2023, as PMEs na União Europeia contabilizavam 99,8% das empresas do setor privado não financeiro. Neste mesmo ano, as PME's em toda a União Europeia empregavam quase 89 milhões de pessoas, o que se traduz em 65,2% do setor privado não financeiro. Verifica-se a mesma tendência em Portugal sendo que há uma predominância de micro empresas (95,5% do tecido empresarial) (Katsinis et al., 2024). As PMEs em Portugal representam 77,1% do emprego total nacional mostrando assim a sua importância para o crescimento da economia portuguesa mas também europeia(JRC, 2024).

De notar que, segundo Garengo et al. (2005), as PMEs e as grandes empresas são diferentes em principalmente três aspetos: incerteza, inovação e evolução. O autor ainda afirma que, segundo a literatura, a principal diferença entre as pequenas e grandes empresas é o maior grau de incerteza externa que as pequenas empresas estão sujeitas. Assim, empresas que adotam sistemas de

controlo de gestão conseguem gerir a incerteza, inovar os seus produtos e serviços e ainda sustentar evolução e mudar os processos.

No entanto, a maioria das PME's têm um fraco planeamento estratégico e, muitas vezes, não sabem qual é o fator crítico de sucesso. Assim, ao introduzir sistemas de controlo de gestão numa empresa, obriga esta a fazer um planeamento estratégico. Após desenhar os SCG ao implementar e usá-los, a empresa terá uma noção de quais são os seus objetivos e onde se encontra para os atingir. Para além disto, os SCG permitem que a empresa consiga planear objetivos futuros assim como algumas melhorias de processo necessárias (Garengo et al., 2005).

Kombate (2017) afirma que os gestores das PME's são responsáveis por estabelecer um controlo eficaz que esteja relacionado com as características do ambiente em que se inserem. O planeamento, a implementação, supervisão e acompanhamento são as componentes mais fundamentais de um SCG, especialmente no controlo interno. O autor afirma que as PME's são caracterizadas por uma elevada taxa de insucesso e que esta poderia ser colmatada se estas tivessem uma melhor gestão. Para além disto, é comum nestas empresas a incapacidade de pôr em prática instrumentos de controlo financeiro eficazes que garantam um desempenho significativo da organização (Kombate, 2017).

### Fatores influenciadores na implementação de SCG nas PME's

Como referido anteriormente, as características das PME's são muitas vezes obstáculos na implementação de sistemas de controlo de gestão. Desta forma, Garengo et al. (2005) reuniu um conjunto de fatores que influenciam a implementação dos SCG nas pequenas e médias empresas.

Um dos fatores mais influenciadores será a falta de recursos humanos. Neste tipo de empresas, todos os intervenientes estão envolvidos nas atividades

operacionais da empresa, o que dificulta a implementação dos sistemas de controlo de gestão devido à falta de tempo para atividades extra.

Outro fator que dificulta a implementação de SCG nas pequenas e médias empresas é o facto de estas apenas considerarem como fator crítico de sucesso a excelência técnica nos produtos e nos processos operacionais. Desta forma, não é muito comum haver cultura de gestão nestas empresas o que faz com que os gestores não vejam os SCG como algo benéfico para estas.

Os recursos necessários para a aplicação dos sistemas têm uma implicação bastante maior nas PME's do que nas grandes empresas. Isto porque não existem plataformas de software com valores acessíveis que se focam nas necessidades das PME's dificultando mais uma vez a introdução dos SCG nestas.

Como referido anteriormente, as PME's têm um fraco planeamento estratégico o que torna a gestão destas baseada em objetivos de curto prazo e numa gestão reativa, ou seja, os problemas apenas são geridos quando surgem, não sendo previamente planeados.

Por fim, o facto de os gestores das PME's não entenderem os benefícios da implementação de um sistema de controlo de gestão é principalmente o maior obstáculo para a sua implementação. Estes são vistos como uma causa da burocratização e um obstáculo a flexibilização destas.

Assim, o autor conclui que tendo em consideração estes fatores que os sistemas a adotar devem ter em conta as necessidades específicas das PME's e devem ser de fácil adoção. Os SCG devem ser dinâmicos e flexíveis de forma a responder às necessidades da empresa. No entanto, de forma simultânea, devem ser estruturados até um certo ponto, com vista a favorecer o planeamento das atividades. Para além destes aspetos, os sistemas devem ter também um foco nos aspetos operacionais uma vez que, tradicionalmente, estes são críticos para o sucesso das empresas. O processo de avaliação de desempenho deve também ter

em consideração os recursos financeiros e humanos limitados, típico destas empresas (Garengo et al., 2005).

Ademais, os funcionários envolvidos no processo de implementação dos SCG devem ter uma clara noção das vantagens de curto e longo prazo de forma a manterem o entusiasmo e compromisso (Garengo et al., 2005).

Halale (2011) realizou um estudo sobre os Sistemas de Controlo de Gestão nas PMEs e obteve as seguintes conclusões:

As pequenas e médias empresas têm menos poder para se adaptarem do que as grandes empresas uma vez que não dão uma importância tão grande às dinâmicas do ambiente corporativo, ao rigor do planeamento e em planear alternativas (planos de contingência) (Halale, 2011).

Estas têm uma comunicação informal e não apresentam um mecanismo formal de feedback. É bastante comum não haver congruência nos objetivos organizacionais uma vez que não seguem estrutura formal. Relativamente à estrutura organizacional, é comum nestas empresas não haver qualquer tipo de estrutura e estas raramente mantêm interações com stakeholders exceto os bancos (Halale, 2011).

No que toca à estratégia empresarial, a sua maioria segue uma estratégia implícita focada na parte operacional da empresa. Relativamente aos indicadores de desempenho, as pequenas e médias empresas apoiam-se sobretudo em indicadores financeiros e concentram-se sobretudo no orçamento de tesouraria. A avaliação do desempenho é rara e quando existe concentra-se na produção e é orientada para o curto prazo. Para além disto, o acompanhamento contínuo do desempenho e os mecanismos de feedback são pouco observados (Halale, 2011).

O processo de tomada de decisão das PMEs é ad hoc, ou seja, sempre que necessário e os mecanismos de controlo não seguem qualquer tipo de padrão, regras e políticas sendo estes sempre informais (Halale, 2011).

Concluiu-se também que as pequenas e médias empresas não dão tanta importância à informação como as grandes empresas, sendo assim muito improvável que as PMEs tenham demonstrações financeiras adequadas e fiáveis. A estrutura de responsabilidade e autoridade é raramente apresentada nestas empresas, assumindo que toca a responsabilidade é do sócio-gerente (Halale, 2011).

No que toca ao sistema de recompensas baseado no desempenho, nas pequenas e médias empresas está muitas vezes ausente e este quando existe não está ligado ao desempenho individual (Halale, 2011).

## Resumo da Revisão de Literatura

A revisão da literatura demonstrou o aumento da importância do Controlo de Gestão e dos Sistemas de Controlo de Gestão nas últimas décadas. No entanto, estes dois conceitos são difíceis de se definir uma vez que cada autor percebe o CG de forma diferente. Desta forma, acabam por existir vários conceitos distintos, uns mais abrangentes, outros mais restritos. Para este trabalho final de mestrado, iremos seguir o conceito introduzido por Malmi e Brown no qual o controlo de gestão deve ser visto como um pacote. Este modelo é composto por cinco tipos de controlo: planeamento, controlos cibernéticos, recompensas e compensações, controlos administrativos e culturais.

De forma a responder à questão de investigação, tornou-se essencial fazer revisão literária à relação das pequenas e médias empresas com sistemas de controlo de gestão. Assim, primeiramente expôs-se a definição de pequenas e médias empresas propostas pela Comissão Europeia assim como a importância destas para a economia europeia e portuguesa. De seguida, foram abordadas as características das PME em relação aos sistemas de controlo de gestão. A próxima tabela sumariza as características apontadas pela literatura.

Fatores	Características
Falta de Cultura de Gestão	PMEs não valorizam os Sistemas de Controlo de Gestão e procuram a excelência técnica. Empresas têm uma gestão informal e pouco planeada.
Estrutura e Comunicação	As estruturas organizacionais são pouco definidas, a comunicação entre a chefia e os funcionários é informal e não existem mecanismos de feedback e de avaliação.

Foco no curto prazo e plano operacional	<p>Não existe planejamento estratégico e o foco da gestão é no curto prazo e plano operacional.</p> <p>As decisões são ad-hoc e os indicadores são sua maioria de financeiros e do fórum produtivo.</p>
Falta de recursos	<p>As PMEs têm falta de recursos humanos e monetários, sendo uma limitação para a aplicação de softwares de gestão.</p>

*Tabela 2 - Quadro Síntese: Características das PMEs na implementação de SCG. Fonte: Garengo et al. (2005); Halale, (2011).*

# Metodologia de Investigação

Neste segundo capítulo será abordada a metodologia a adotar no Trabalho Final de Mestrado de forma a responder à questão de investigação levantada. Assim, este trabalho terá como metodologia adotada um estudo de caso.

Segundo Yin (2002), um estudo de caso é “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O autor constata que definir a questão de investigação é o primeiro e, possivelmente, o mais importante passo para realizar um estudo de caso. Geralmente, para a realização de um estudo de caso, a questão de investigação é do tipo “como” ou “porque” sobre um conjunto de contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o investigador não tem qualquer (ou tem pouco) controlo sobre eles (ou seja, não é possível manipular os comportamentos relevantes para o estudo). A forma ideal para encontrar a questão de investigação é a partir da revisão de literatura. No entanto, é importante perceber que a revisão de literatura é utilizada para encontrar questões mais pertinentes sobre o mesmo tópico e não para encontrar respostas sobre esse mesmo tópico (Yin, 2002).

Desta forma, a questão de investigação é a seguinte “De que forma pequenas e médias empresas de retalho implementam sistemas de controlo de gestão?”. Com vista a responder à questão, vai ser analisada uma empresa de retalho com a CAE 47640 (Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados).

A fim de obter uma análise mais aprofundada dos sistemas de controlo de gestão adotados pela empresa, foram inicialmente idealizadas três entrevistas a

diferentes intervenientes da empresa (o gerente, diretor financeiro e diretor comercial) com base no modelo de Malmi & Brown. No entanto, após sugestão do gerente da empresa, houve uma visita a uma das instalações desta de forma a compreender de forma mais concreta como funcionam os sistemas de controlo da empresa.

A visita foi realizada no dia 10 de maio e estiveram presentes o diretor do departamento financeiro e o diretor do departamento comercial, tendo sido possível obter respostas de outros funcionários da empresa. Foi também facultado um documento com informações da empresa que tinha sido elaborado para apresentar a stakeholders desta. Este continha informações financeiras, mas também informações sobre a missão, visão, valores, público-alvo da empresa, entre outros. Para além da disponibilização destes dados e da visita à empresa, foi facultado um contacto mais direto por parte da administração para facilitar a obtenção de respostas necessárias à elaboração deste trabalho final de mestrado.

Desta forma, e como já referido foi realizada uma entrevista à administração da empresa. Desta forma, foi possível obter dados tanto quantitativos como qualitativos para suportar a resposta à questão de investigação.

# Estudo de caso – Empresa X

## A Empresa

### Apresentação

A empresa X é uma pequena e média empresa e tem como área de negócio a comercialização e reparação de bicicletas bem como a comercialização de todos os acessórios subjacentes. Esta iniciou a sua atividade em 2014 tendo registado uma marca no mesmo ano. A empresa está situada no norte do país e conta com 4 lojas espalhadas por esta região.

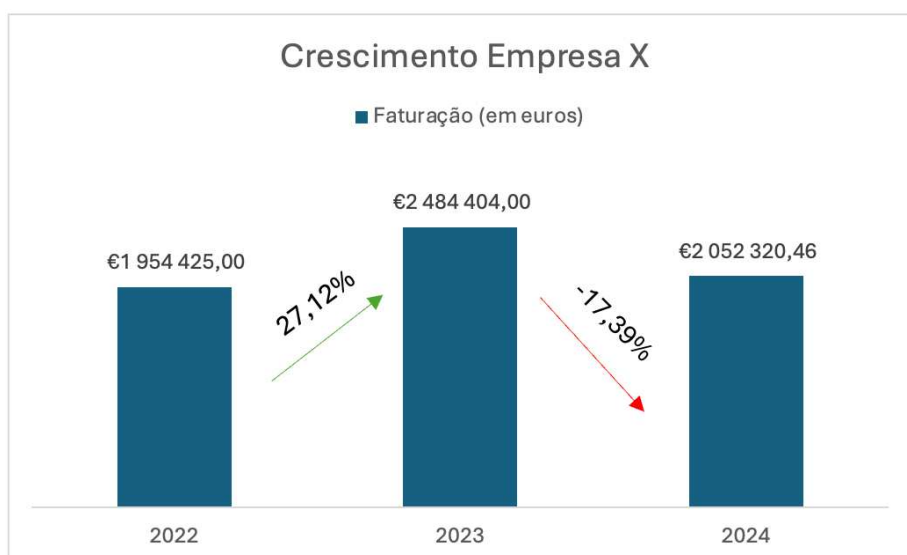


Gráfico 2 - Faturação e Crescimento Empresa X. Fonte: Relatório Anual Empresa X (2024)

Como é possível visualizar no gráfico 2, em 2024 a empresa faturou aproximadamente 2 milhões de euros, uma diminuição de 17,39% face a 2023. Esta redução deveu-se ao facto de terem encerrado uma loja, que representava nesse ano 13% da faturação total, e a secção de B2B, que representava 5% da faturação total, no fim de 2023. O aumento de 27,12% de 2022 para 2023 deve-se

principalmente ao facto de a loja com maior percentagem na faturação total (cerca de 50%) se ter mudado para um local consideravelmente mais atrativo.

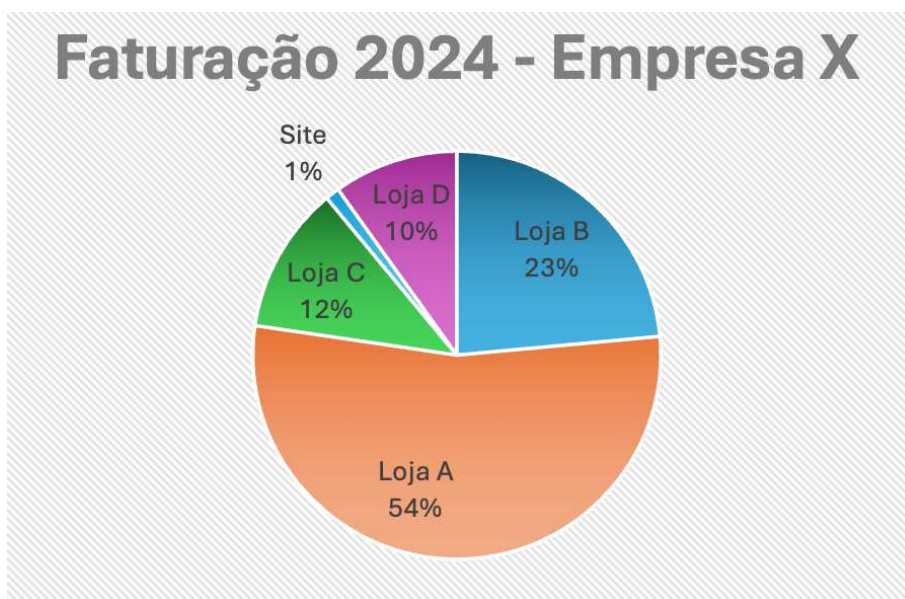


Gráfico 3 - Peso na faturação por loja da empresa X. Fonte: Relatório Anual Empresa X (2024)

Como é possível verificar no gráfico 3, a Loja A é onde mais de metade da faturação da empresa se regista, tornando-se assim a maior contribuidora para a faturação anual da empresa X. Isto deve-se ao facto de esta estar situada numa posição estratégica.

Em termos de vendas, cerca de 70% do volume de negócios corresponde à venda de bicicletas regulares e elétricas, seguindo-se a venda das diferentes componentes e equipamentos com 25% e, por fim, os serviços de oficina e reparação correspondem a 5% da faturação total da empresa.

## Sistemas de Controlo de Gestão

De forma a compreender os sistemas de controlo de gestão existentes na empresa, as entrevistas foram baseadas no modelo de Malmi e Brown, abordando assim os cinco tipos de controlo anteriormente abordados.

### Controlos Culturais

A empresa X procura ser a principal referência no mercado de bicicletas, destacando-se como uma marca de confiança e excelência para todos os seus stakeholders. Desta forma, a empresa tem como missão fornecer um serviço de alta qualidade, focado em atender as necessidades dos clientes de forma eficiente e cuidada. Esta procura oferecer um atendimento diferenciado com aconselhamento especializado de forma a proporcionar a melhor experiência de compra e utilização do produto.

Os valores da empresa são: profissionalismo, integridade, paixão e respeito pela comunidade. O profissionalismo é demonstrado na competência dos funcionários e no compromisso com a qualidade dos seus produtos e serviços. Relativamente à integridade, esta está presente em todas as interações com os stakeholders, garantindo uma relação de honestidade e transparência. A paixão dos seus funcionários pelo mundo das bicicletas é demonstrada em todas as suas interações. Esta paixão inspira a empresa a inovar e a superar as expectativas. Por último, o respeito pela envolvente manifesta-se com o ambiente e a comunidade ao redor, valorizando a sustentabilidade e o impacto positivo das suas ações.

Para além dos valores acima mencionados, é ainda valorizado o espírito de equipa e o respeito entre os pares. Desta forma, quando existem conflitos é promovida a resolução direta entre os colaboradores. No entanto, se o conflito persistir o gerente de loja é chamado a intervir mas apenas como mediador, ou seja, ouve ambas as partes e tenta criar soluções. Numa última instância, o

gerente intervém. De forma a promover a cultura da empresa, são realizados eventos onde estão presentes tanto funcionários como clientes, são também realizadas atividades de team-building onde o ciclismo está sempre presente.

É ainda dada especial relevância à formação contínua. Desta forma, há com regularidade formações técnicas para os mecânicos de forma a ser possível acompanhar a evolução técnica das bicicletas.

## Planeamento

No que toca à definição de objetivos, estes são planeados numa base anual entre o gerente da empresa e o diretor financeiro. Os objetivos são definidos a partir dos resultados do ano transato e das envolventes externas que influenciam a empresa, como por exemplo, crises políticas e financeiras, previsão de fornecimento de material por parte dos fornecedores, alterações nas tendências de consumo, entre outros. É primordialmente analisado o volume de negócios, a distribuição desse volume de negócios entre as diferentes famílias de produtos e a prestação de cada loja no ano transato. Após a elaboração destes objetivos, estes são comunicados numa reunião de início de ano a toda a equipa.

Para além da definição de objetivos é ainda definido um plano para as compras de fornecedores. Este é um trabalho conjunto entre o departamento de compras e o departamento comercial. O departamento de compras analisa o histórico de compras e com base nele faz uma proposta. Para além disto, o departamento comercial com base nas tendências de mercado e com ajuda dos comerciais das marcas propõe também um conjunto de artigos para serem planeados. Estas duas análises são feitas no início do ano e em conjunto fazem uma programação de compras para o ano inteiro. De forma mensal fazem análise ao stock, programando reposições deste e também podem surgir vendas em que não existisse stock em loja.

Por fim, o departamento de Marketing planeia mensalmente as publicações das redes sociais com promoções e divulgações de produtos específicos.

## Controlos Cibernéticos

Após a definição dos objetivos no início de cada ano civil, são realizadas reuniões trimestrais com a equipa toda em que é analisado o volume de negócios da empresa nesse trimestre em comparação com o período homólogo assim como a distribuição da faturação por loja, que fornecedores foram mais relevantes nesse período, que famílias de produtos foram mais vendidas (bicicletas regulares, elétricas, acessórios, suplementação, entre outros), entre outros.

Para além das reuniões trimestrais, são também realizadas reuniões mensais entre os gerentes de loja e a direção em que são analisadas de uma forma mais pormenorizada os resultados da empresa. Nessas reuniões podem também ser propostas melhorias a práticas da empresa, procedimentos ou estratégias. Após essas propostas, há uma análise por parte da direção com a finalidade de perceber se são viáveis essas alterações. Existem também reuniões entre equipas para alinhamento das atividades operacionais e possíveis feedbacks entre os gerentes de lojas e os restantes colaboradores.

Relativamente à monitorização do desempenho da empresa, são utilizados *key performance indicators* (KPIs), na sua maioria financeiros. Estes são apenas estudados trimestralmente para análise com a equipa nas reuniões trimestrais. É realizado um ficheiro Excel com dados retirados do programa de faturação utilizado pela empresa (Moloni). Neste estudo são analisadas duas vertentes: as vendas de produtos e os serviços de oficina. É analisado o volume de negócios por loja, assim como o peso de cada na faturação total e as vendas por famílias de produtos. Relativamente às vendas de produtos, é analisado quais os fornecedores com maior percentagem de vendas, tanto na categoria das bicicletas como de acessórios e as suas margens de lucro, sempre em comparação com o

período homólogo. Quanto aos serviços, analisa-se a faturação por loja, a quantidade de serviços e que tipo de serviços são feitos.

Para além destes indicadores de desempenho, são ainda utilizados indicadores de satisfação ao cliente, não sendo usados com regularidade. Assim, como indicadores de satisfação apenas são utilizados os inquéritos e as avaliações no google. Pela primeira vez foram realizados inquéritos via telefónica onde os clientes foram pedidos para avaliar o atendimento, se a compra cumpriu com as suas expectativas e se voltaria a comprar na empresa.

### Recompensas e Compensações

Existe um sistema de recompensas monetárias na empresa com base na faturação mensal de cada loja. Inicialmente, as recompensas eram baseadas na faturação mensal da empresa como um todo e depois repartido a partir da percentagem de faturação de cada loja. Este ano o sistema de recompensa foi alterado, passando cada loja a ter um objetivo a cumprir com base nas faturas anteriores. Para além desta alteração, foram introduzidos patamares na faturação sendo que em cada patamar o valor das recompensas aumenta.

Para além de recompensas monetárias, os funcionários da empresa X têm outro tipo de compensações. Todos têm o direito a descontos em produtos vendidos pela empresa e, uma vez que se trata de comercialização de bicicletas, todos os funcionários têm direito a uma bicicleta de serviço para poderem praticar o desporto. Existe também uma certa flexibilidade horária não sendo estes penalizados por eventuais atrasos ou urgências que possam existir.

## Controles Administrativos

A empresa conta atualmente com 17 funcionários com idades compreendidas entre os 22 e os 60 anos. As categorias profissionais passam, essencialmente, por seis comerciais e por seis mecânicos tendo também dois funcionários no departamento financeiro, um marketeer, uma administrativa e o gerente. Relativamente aos estudos de cada funcionário, apenas um comercial e os funcionários do departamento financeiro têm o ensino superior, todos na área da Gestão e Economia. Os restantes funcionários e o gerente têm o ensino secundário.

Em termos de estrutura organizacional, esta apresenta uma estrutura achatada, ou seja, com poucos níveis hierárquicos. Este tipo de estrutura é bastante comum nas pequenas e médias empresas uma vez que há um número reduzido de trabalhadores. Assim sendo, a empresa tem cinco departamentos, o comercial, o financeiro, o de compras, o de marketing e o administrativo sendo que todos reportam ao gerente.

O gerente define a estratégia, lidera as equipas e toma as decisões mais críticas da empresa.

O departamento financeiro faz as análises financeiras da empresa, faz os pagamentos necessários, articula o seu trabalho com a contabilidade, que no caso da empresa esta é subcontratada e faz a análise de custos do dia a dia.

O departamento comercial é onde se inserem as duas categorias mais predominantes na empresa, comerciais e mecânicos, uma vez que apesar de terem categorias diferentes, todos os trabalhadores realizam tarefas de ambas categorias. Cada loja tem um gerente de loja, ao qual todos os funcionários reportam. De seguida, cada gerente de loja reporta ao diretor do departamento comercial que é também um dos chefe de loja. Este departamento tem como funções o atendimento ao cliente e apoio pós-venda, a manutenção e reparação de bicicletas, entre outros.

O departamento de compras, apesar de ser distinto dos restantes, é composto apenas pelo diretor comercial e financeiro que, em conjunto, fazem uma provisão das encomendas tanto anual como mensal, como já referido anteriormente.

Por fim, o departamento de marketing é constituído apenas por um funcionário que tem como função a gestão das redes sociais e do site e a criação de campanhas digitais. Para além destas funções, este funcionário também está responsável pelas vendas do site. No gráfico 3 está apresentado o organigrama da empresa X.

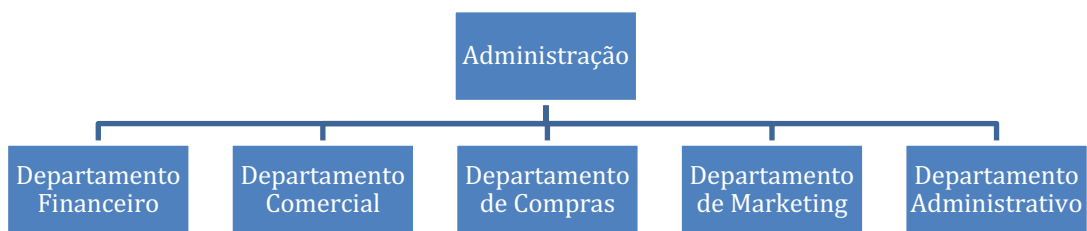


Gráfico 4 - Organigrama Empresa X

Relativamente a procedimentos formais, a empresa não apresenta qualquer tipo de manual de procedimentos nas suas instalações. No entanto, todos os funcionários seguem as mesmas práticas e procedimentos que lhes foram inicialmente ensinados. Assim, existem procedimentos para o atendimento ao cliente, para todo o processo de manutenção e reparação de bicicletas, igualmente para o processo de faturação, ou seja, há uma certa uniformização de procedimentos mesmo não estando descritos passo a passo.

Para além disto, há uma coordenação com os serviços administrativos e as operações do dia a dia da empresa realizadas pelos restantes departamentos uma vez que o escritório da empresa não se encontra nas imediações das lojas.

## Discussão de Resultados

Depois da análise efetuada aos sistemas de controlo de gestão da empresa X, é possível concluir alguns aspetos que vão ao encontro da revisão de literatura anteriormente analisada.

Começando pelos controlos culturais, a empresa tem bem assente quais os valores que os funcionários devem seguir durante a execução das suas tarefas.

Os valores da empresa são inculcados desde o primeiro momento em que lhes é explicado de que forma como a empresa trabalha, sendo que são recrutados que espelhem os seus valores tanto para clientes como para fornecedores. Para além disto, a empresa procura manter sempre um ambiente informal e assente no trabalho de equipa. Assim Malmi & Brown afirmam que estes controlos influenciam os comportamentos dos funcionários, desta forma concluiu-se que no presente estudo de caso os presentes controlos culturais vão ao encontro da literatura estudada.

Relativamente ao controlo de planeamento, tanto Garengo et al. (2005) como Halale (2011) concluem que as PME's têm um fraco planeamento estratégico e que é bastante focado no plano operacional da empresa e no curto prazo. Ora, concluiu-se que no caso da Empresa X esta segue a literatura. Os objetivos são anuais e muito focados na faturação da empresa. O planeamento das compras também é numa base de curto prazo e o planeamento de marketing não segue uma estrutura formalizada.

No que toca aos controlos cibernéticos, a avaliação do desempenho da empresa está de acordo com a literatura. Apenas avaliam o desempenho de uma maneira mais formal a cada três meses e são apenas considerados indicadores financeiros e é, novamente, focada no curto prazo. Garengo et al. (2005) afirma que as PME's não têm recursos para implementarem sistemas de software para

facilitarem a aplicação dos SCG. No caso da Empresa X, o único software que possuem é o de faturação sendo que para a análise de dados recorrem ao programa Microsoft Excel.

Por sua vez, a literatura diz-nos que as PMEs não utilizam muitos sistemas de recompensas, no entanto, a empresa X utiliza de uma forma mensal estes. Para além disto, a empresa ainda oferece regalias aos seus funcionários de forma a motivá-los para serem mais produtivos.

Por último, no que toca aos controlos administrativos, ao contrário do que a literatura nos diz, a empresa apresenta uma estrutura organizacional. Todos os funcionários sabem a quem reportar e que tipo de funções desempenham dentro da empresa. No entanto, no que toca aos procedimentos formais não existe um local com as normas e práticas em que os funcionários se devem reger. Assim, estes são transmitidos de uma forma informal podendo originar algumas inconsistências de loja para loja.

Posto isto, a maior parte das características da empresa X confirmam os levantamentos dos estudos literários: há falta de cultura de gestão, ou seja, há pouco ou nenhum planeamento, a comunicação é informal, há um foco no curto prazo e no plano operacional e os recursos são limitados.

No entanto, apesar da maior parte dos controlos estarem em linha com a literatura, os controlos de recompensas e compensações bem como os controlos administrativos contrariam esta.

Relativamente aos controlos de recompensas e compensações, torna-se importante tentar perceber porque a empresa contraria a literatura existente. Ora, a literatura diz-nos que empresas de pequena e média dimensão, ou pouco utilizam sistemas de recompensas ou então não utilizam de forma alguma. A empresa X utiliza um sistema de recompensas de forma mensal e baseado na sua faturação. Assim, como possíveis fatores para esta diferença poderá apontar-se o facto de a empresa ter como principal fonte de receitas a venda a retalho. Assim

sendo, ao estabelecer objetivos de venda por loja para obtenção de prémios, mantém os trabalhadores motivados e valorizados e a procurar sempre possíveis negócios que se transformem em vendas. Para além desta hipótese, levanta-se a questão do foco da empresa na faturação mensal/anual. Tendo em conta que há um foco grande neste tópico, ao criar um sistema de recompensas irá fazer com que os funcionários trabalhem em prol deste objetivo. Desta forma, surge uma oportunidade de investigação pertinente: quais os fatores que levam as PME a adotar sistemas de recompensas de forma tão regular.

No que toca aos controlos administrativos, a literatura diz-nos que as PME não apresentam uma estrutura organizacional definida. A empresa X contraria a literatura neste ponto uma vez que tem a sua estrutura organizacional bem estruturada e com as suas responsabilidades bem definidas. Uma possível explicação para esta característica na empresa X poderá ser o facto de esta ter vários pontos de venda espalhados pelo norte do país. Não havendo uma clara definição das responsabilidades e não havendo uma sensação de hierarquia dentro da empresa iria trazer muitos conflitos. Assim, os funcionários quando apresentados com um problema sabem a quem reportar, tornando assim a sua resolução bastante mais simples e eficiente. Outro ponto que poderá ser relevante é o facto de a delegação de tarefas ser simplificada. Uma empresa que está fortemente centralizada torna a resolução de problemas muito mais demorada e complexa, uma vez que a mesma pessoa irá responder a vários problemas. Para além disto, apresentar uma estrutura definida aos vários stakeholders transporta-os para uns dos valores que a empresa mais quer transmitir: profissionalismo. Poderá concluir-se, então, para uma investigação futura seria importante perceber quais as características empresariais que levam uma PME a procurar uma estrutura organizacional tão definida.

O quadro seguinte sintetiza e compara a relação do estudo de caso da empresa X com a literatura analisada no capítulo da revisão de literatura.

Fatores	De acordo com a literatura?	Relação da literatura com a Empresa X
Falta de Cultura de Gestão	Sim	A empresa X apresenta uma cultura de gestão pouco estruturada, como constata a literatura, onde não há formalização de procedimentos, não existe planeamento prévio, entre outros aspetos.
Estrutura e Comunicação	Em parte	A empresa X apresenta uma comunicação informal entre a chefia e os funcionários. Apesar de existirem mecanismos de feedback e avaliação, estes não são utilizados de forma regular e estruturada. Características que se assemelham ao estudado pela literatura. No que toca à estrutura organizacional, esta apresenta-se bem definida. Ao contrário do que a literatura reflete.
Foco no curto prazo e plano operacional	Sim	Refletindo a literatura, a empresa X planeia focada no curto prazo (prepara os objetivos de forma anual) e focada no plano operacional (objetivos de faturação). Para além disto, os indicadores de desempenho são na sua maioria financeiros.
Falta de recursos	Sim	Assim como diz a literatura, a empresa X apresenta falta de recursos tanto monetários como recursos humanos. Confirma-se a partir da utilização do programa de faturação para a análise dos dados financeiros (não possuem software próprio de gestão). No que toca aos recursos humanos, os funcionários são bastante polivalentes.

*Tabela 3 - Quadro comparativo das características da Empresa X e das características apontadas na revisão de literatura.*



# Proposta de Melhoria

Neste capítulo irão ser expostas algumas propostas de melhoria para os sistemas de controlo de gestão da empresa X.

Primeiramente, a empresa deveria começar por ter uma visão mais a longo prazo dos seus objetivos, ou seja, em vez de ter uma análise anual ter uma visão a 3/5 anos. Devia não procurar tanto focar-se na faturação, mas em fatores como o aumento da quota de mercado, expandir a empresa para novas localizações, digitalizar processos, entre outros.

De seguida, deve haver a utilização de indicadores de desempenho que não sejam meramente financeiros. A empresa iniciou um processo de inquérito de satisfação aos clientes, mas nunca houve o tratamento devido desses dados. Analisar estes pode dar uma perspetiva diferente sobre a atividade da empresa e poder detetar possíveis melhorias nos seus processos. Uma outra sugestão seria analisar a taxa de conversão dos clientes, o nível de fidelização destes, dentro da área da oficina perceber quanto tempo demora o serviço de reparação e procurar mecanismos que o tornem mais eficiente e eficaz, entre outros.

Em relação à avaliação do desempenho, deve avaliar com mais regularidade o desempenho da empresa. Devem ser criados relatórios em que, tanto a administração como o departamento financeiro, consigam aceder de forma rápida para monitorizar a atividade desta. Assim, com estes relatórios a avaliação do desempenho em vez de ser trimestral passaria a ser mensal.

Por último, apesar de os procedimentos serem todos adquiridos aquando da entrada do funcionário na empresa, deve haver algum tipo de manual de procedimentos de forma a uniformizar o método de trabalho nas diferentes lojas.



## Conclusão

Este trabalho final de mestrado tem como finalidade responder à seguinte questão de investigação: “De que forma pequenas e médias empresas de retalho implementam sistemas de controlo de gestão?”.

De forma a responder a esta questão, realizou-se uma revisão de literatura onde se explicou a definição do conceito de Controlo de Gestão e dos Sistemas de Controlo de Gestão, concluiu-se que estes dois conceitos são bastantes ambíguos variando a sua definição de autor para autor. Concluiu-se também que estes têm ganho relevância no ambiente empresarial que se vive hoje em dia. Para além de serem abordados estes dois conceitos, foi analisado o modelo de Malmi & Brown. Este modelo considera os sistemas de controlo de gestão como sendo um pacote e admitem a existência de cinco tipos de controlo: culturais, planeamento, cibernéticos, recompensas e compensações e administrativos.

Numa fase posterior, foi abordado o conceito de pequenas e médias empresas e a sua relevância no contexto nacional, europeu e mundial. Para além disso foram identificadas algumas características das PME's na implementação e utilização dos sistemas de controlo de gestão.

Relativamente à revisão de literatura, foi possível concluir que existe um número escasso de artigos que estudem a forma como estas empresas aplicam os sistemas de controlo de gestão. Assim, este estudo de caso contribui para um melhor entendimento desta aplicação.

Foi então utilizado como método de investigação o estudo de caso, onde foi realizada uma entrevista à administração da empresa e foi também realizada uma visita às instalações da empresa em questão. Com estes métodos de recolha de dados, foi possível ter um melhor entendimento sobre a temática em questão.

A partir da entrevista e da visita foi possível verificar que existem controles na empresa X e como são aplicados. Na sua maioria, a forma como são aplicados os diferentes controles vão ao encontro da revisão da literatura comprovando os estudos realizados pelos autores. Na sua maioria os controles são informais, focados no curto prazo, os indicadores de desempenho são na sua maioria financeiros, entre outras características. Foram assim propostas melhorias de forma a aperfeiçoar os sistemas de controlo existentes na empresa.

A título de investigação futura, para além dos levantamentos teóricos sugeridos na discussão de resultados, seria interessante abordar a mesma temática mas em empresas de outras finalidades, de forma a compreender se essas empresas apresentam as mesmas características que a organização estudada e se vão ao encontro da revisão de literatura encontrada. Pode também ser relevante avaliar empresas do mesmo setor com a mesma finalidade.

# Bibliografia

- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business Press, Boston.
- Chenhall, R. H. (2003). *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. [www.elsevier.com/locate/aos](http://www.elsevier.com/locate/aos)
- Comissão Europeia. (2020). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. <https://doi.org/10.2873/80894>
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
- Halale, M. S. (2011). *Influence of management control system on growth of SME and MSE Background*.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective \$. In *Journal of Accounting and Economics* (Vol. 32).
- JRC. (2024). *2024 SME COUNTRY FACT SHEET*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*.
- Katsinis, A., Lagüera-González, J., & Bella, D. (2024). *Annual Report on European SMES 2023/2024*. <https://doi.org/10.2826/355464>
- Kombate, B. (2017). The Importance of Management Control Systems (MCS) in Small and Medium Enterprises (SME), An Empirical Literature Review. *AFEBI Accounting Review*, 1(01), 44. <https://doi.org/10.47312/aar.v1i01.25>

- Langfield-Smith, K. (1997). MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND STRATEGY: A CRITICAL REVIEW\*. In *Organizations and Society* (Vol. 22, Issue 2).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. In *Management Accounting Research* (Vol. 10). <http://www.idealibrary.comon>
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods* (3 ed, Vol. 5). Sage Publications, Inc.

# Anexos

## Relatório de Visita

Foi realizada uma visita às instalações da empresa X no dia 10 de maio de 2025. Estiveram presentes o diretor financeiro e o diretor comercial, tendo tido oportunidade também de questionar outros funcionários da empresa. Desta forma, foram realizadas as seguintes perguntas ao longo da visita:

1. Qual a missão, visão e valores da empresa? – Nesta questão informaram a existência de um documento (denominado “Plano de Negócios”) com estas informações e com informações financeiras que tinham sido enviadas a stakeholders da empresa. De forma mais concreta, este documento descreve a missão, visão e valores da empresa, qual o seu público-alvo, a sua concorrência e os meios de divulgação desta. A nível financeiro este apresenta a evolução do volume de negócios da empresa nos últimos três anos e a projeção de crescimento a 3 anos. A empresa prevê um crescimento de cerca de 5% ao ano sendo este sustentado a partir das previsões das marcas com que esta trabalha que têm uma visão otimista de crescimento. Para além destas duas análises é ainda apresentado um gráfico que demonstra o peso de cada loja na faturação total da empresa.
2. Como é promovida a cultura da empresa?
3. Como são geridos os conflitos dentro da empresa?
4. Como é realizado o recrutamento? Que tipo de formação dão aos colaboradores novos?
5. Qual a estrutura organizacional da empresa? Que tipo de responsabilidades tem cada área? A quem reportam?
6. Quantos funcionários tem a empresa? Quais as idades e que tipos de estudos têm?

7. Como são definidos os objetivos da empresa e quem participa nessa definição?
8. Para além de planeamento dos objetivos financeiros da empresa, existe mais algum tipo de planeamento (por exemplo: planeamento de compras, redes sociais, entre outros)?
9. É comunicado com os restantes funcionários os objetivos da empresa? Como é comunicado?
10. Existem KPIs para monitorizar o desempenho da empresa? Que tipos? Como são medidos e com que frequência?
11. De que forma a administração avalia o desempenho da empresa e dos seus funcionários? Como é comunicada essa avaliação? Existe algum feedback?
12. Nas reuniões com a administração é possível fazer-se propostas de melhorias a práticas da empresa?
13. Existe alguma sistemas de recompensas? Como funciona?
14. Qual é a estrutura organizacional da empresa? Que responsabilidades tem cada departamento? A quem reportam e de que forma?
15. Existem procedimentos formais dentro da empresa?

## Entrevista – Administração Empresa X

### Apresentação

Sou a Matilde Pires, aluna do Mestrado de Controlo de Gestão, da Católica Porto Business School e estou a realizar o meu trabalho final de mestrado sobre a seguinte questão de investigação: “De que forma pequenas e médias empresas de retalho implementam sistemas de controlo de gestão?”. Desta forma, contactei a empresa de forma a realizar um caso de estudo sobre as práticas de gestão estratégica na vossa empresa. Gostaria de agradecer por me dar a oportunidade de realizar este estudo de caso sobre a sua empresa e pela sugestão em visitar as

suas instalações em conjunto com os diretores dos departamentos financeiro e comercial. Gostava de ter o seu ponto de vista em relação à forma como são praticados os controlos de gestão da empresa.

**Já me foi fornecido o documento que contem a missão, visão e valores da empresa, no entanto de que forma é promovida a cultura da empresa?**

Para além dos valores descritos no plano de negócio, valorizamos bastante o trabalho em equipa. Assim, todos os anos são realizados eventos de team-building para fortalecer os laços entre os funcionários. Visto que a grande maioria dos trabalhadores são amantes do ciclismo, são realizados com frequência passeios em equipa na zona do norte do país, almoços em equipa, etc.

Fazemos também eventos que promovam os laços entre a equipa e os nossos stakeholders. No que toca aos clientes, são promovidos passeios com almoços dinamizados pela empresa. Este ano já fomos a Santiago Compostela, a Fátima e à Serra da Estrela com os clientes e há sempre bastante interesse em continuar a realizar estes passeios.

**Como são geridos os conflitos dentro da empresa?**

Nesse aspeto há uma grande autonomia dos funcionários da resolução dos problemas. O que geralmente acontece é a resolução entre as partes intervenientes. No entanto, pode ser possível o chefe de loja intervir. A sua intervenção não passa mais do que ouvir ambas as partes e tentar arranjar uma solução para resolver o conflito. Raramente chegam até mim conflitos entre funcionários, só se for mesmo em última instância.

**Como é realizado o recrutamento? Que tipo de formação dão aos colaboradores novos?**

O recrutamento é realizado ou por mim ou pelo diretor do departamento comercial. Podem surgir candidaturas espontâneas como a necessidade da empresa em recrutar pessoal. Desta forma, é realizado uma análise do histórico profissional do candidato na área e é realizada uma entrevista com o candidato.

Se corresponder às necessidades da empresa, é-lhes comunicado os valores da empresa, a forma como trabalhamos, entre outros aspetos. Há um período de experiência onde o trabalhador recebe formação na área que irá atuar. Depois deste período de experiência, se corresponder às expectativas passa a pertencer aos quadros da empresa. Procuramos sempre trabalhadores que tenham a ambição de permanecer na empresa.

**Qual a estrutura organizacional da empresa? Que tipo de responsabilidades tem cada área? A quem reportam?**

Podemos dizer que existem cinco departamentos distintos na empresa – financeiro, comercial, compras, administrativo e marketing. Todos os departamentos reportam diretamente a mim. Quanto às responsabilidades de cada departamento: o financeiro faz as análises financeiras da empresa, faz os pagamentos necessários, articula o seu trabalho com a contabilidade, que no caso da empresa esta é subcontratada e faz a análise de custos do dia a dia; o comercial fica responsável pelo o atendimento ao cliente e apoio pós-venda, a manutenção e reparação de bicicletas, entre outros; o de compras faz a provisão de compras para o ano; o de marketing faz a gestão das redes sociais e do site e a criação de campanhas digitais e é responsável pelas vendas do site; o administrativo tem como funções a gestão de salários e recursos humanos assim como todo o processo de arquivo de documentação.

**Quantos funcionários tem a empresa? Quais as idades e que tipos de estudos têm?**

Nós somos 17 trabalhadores com idades compreendidas entre os 22 e os 60 anos mais ou menos. Maioritariamente temos comerciais e mecânicos, dois funcionários do departamento financeiro, um marketeer e uma administrativa. Apenas três funcionários têm ensino superior todos nas áreas de Gestão e Economia. Os restantes têm o ensino secundário.

**Como são definidos os objetivos da empresa e quem participa nessa definição?**

Os objetivos da empresa são definidos entre mim e o departamento financeiro, fazemos esse estudo no início do ano civil. Analisamos sobretudo os valores de faturação do ano anterior e que fatores poderão influenciar as vendas no ano que vem. A crise económica e política em que vivemos, as alterações de consumo e de tendências dos clientes e a previsão de fornecimento de mercadoria dos fornecedores. Vemos também de forma se distribuiu a faturação nas diferentes famílias de produtos e também nas diferentes lojas.

**Para além de planeamento dos objetivos financeiros da empresa, existe mais algum tipo de planeamento (por exemplo: planeamento de compras, redes sociais, entre outros)?**

Há também um planeamento relativamente às compras. Desde o início de 2024 que temos apostado numa política diferente. Anteriormente cada chefe de loja encomendava consoante as suas necessidades, no entanto, originou bastante gastos e um descontrolo de stock e tivemos de adotar uma estratégia diferente. Atualmente, este trabalho é coordenado entre o diretor financeiro e o diretor comercial. O diretor financeiro faz um estudo ao comportamento dos stocks dos últimos anos e percebe que marcas e famílias de produtos têm mais rotação. O diretor comercial realiza um estudo mais de terreno onde percebe juntos dos clientes as tendências de mercado e tem também ajuda dos comerciais das marcas que vendemos a entender que tipo de produtos serão mais atrativos para nós. Depois disto fazem uma programação anual de compras. Para além deste planeamento anual, há um planeamento mensal de reposição de stock.

O funcionário do departamento de Marketing também faz um planeamento mensal das campanhas das redes sociais em que se divulgam promoções e produtos novos.

**É comunicado com os restantes funcionários os objetivos da empresa?**

**Como é comunicado?**

Sim, após haver uma reunião inicial entre mim e o departamento financeiro fazemos uma reunião com todos os funcionários. Nessa reunião analisamos os resultados anuais da empresa e apresentamos o novo objetivo anual.

**Existem KPIs para monitorizar o desempenho da empresa? Que tipos?**

**Como são medidos e com que frequência?**

Sim, existem. Utilizamos o volume de negócios total e por loja assim como as vendas por famílias de produtos. Quando digo famílias de produtos falo em bicicletas, acessórios, suplementação, serviços de oficina, entre outros. Estes num modo geral de análise, olhando em específico mas as duas vertentes de análise, no que toca às vendas de produtos, analisamos que fornecedores têm maior percentagem de vendas e as suas margens de lucro, por exemplo. Na vertente dos serviços analisa-se em valor quanto foi faturado total e em cada loja, analisa-se também a quantidade de serviços prestados e que tipo de serviços. Nós temos diversos serviços, desde revisões a bicicletas regulares, revisões a bicicletas elétricas, dentro das revisões há dois tipos, e também serviços mais pontuais. Esta análise é realizada trimestralmente pelo departamento financeiro e é realizado um Excel com dados retirados do nosso software de faturação Moloni.

**Existem outros indicadores que não financeiros? Como são medidos e com que frequência?**

Existem mas não utilizamos com muita frequência. Há uma análise breve das avaliações feitas no google e fizemos pela primeira vez um inquérito de satisfação aos nossos clientes. O departamento administrativo realizou via telefónica onde basicamente questionava os clientes da sua experiência na empresa, pedia para avaliar o atendimento, se gostou da experiência e se voltava

a comprar na empresa. No entanto, ainda não houve um processamento desses dados para futura análise para se poderem efetuar melhorias.

**De que forma a administração avalia o desempenho da empresa e dos seus funcionários? Como é comunicada essa avaliação? Existe algum feedback?**

Como já referi, o grosso da avaliação de desempenho que realizamos é de forma trimestral. Existem também reuniões mensais entre mim e os gerentes de loja onde analisamos os resultados a um nível mensal onde tentamos perceber o que falhou e onde falhou para melhoria futura. Para além destas reuniões, os chefes de loja fazem com bastante regularidade, diria quase semanalmente, reuniões de teor operacional e onde estes dão feedback aos funcionários. De forma mais espontânea eu vou dando feedbacks a alguns funcionários em situações específicas, por exemplo a congratular por um trabalho quando clientes me abordam.

**Nas reuniões com a administração é possível fazer-se propostas de melhorias a práticas da empresa?**

Sim, eu dou bastante abertura para os funcionários fazerem propostas de melhorias, visto que são eles que estão no “terreno” no dia a dia. De uma forma mais formal eles apresentem as propostas nas reuniões mensais no entanto acontece muitas vezes estar a falar com os funcionários e surgirem propostas de melhoria. Geralmente o que faço depois é analisar até que ponto é viável a sua implementação, se assim for os chefes de loja comunicam as alterações à equipa. Como temos as lojas espalhadas pelo norte do país torna-se difícil reunir sempre que necessário com toda a equipa.

**Existe algum sistema de recompensas? Como funciona?**

Existe um sistema de prémios com base na faturação mensal das lojas. Anteriormente era analisada a faturação mensal total e era proposto um objetivo no início do ano. O prémio era distribuído a partir da percentagem de vendas de cada loja. No ano de 2024 alteramos a forma de atribuir o prémio tendo sido

definido no início do ano um objetivo de faturação para cada loja. Todas as lojas têm objetivos diferentes, chegamos aquele objetivo a partir de um estudo da faturação de cada loja. A partir desse objetivo existem patamares de prémios.

**Para além de recompensas monetárias, os funcionários têm algum tipo de regalias dentro da empresa?**

Sim, acredito que nesse aspetos somos uma empresa que oferece bastantes regalias aos seus funcionários. Desde já não há aquela cultura de “picar o ponto”. Não sou apologista de prejudicar um funcionário porque se atrasou 10 min. No entanto se for algo recorrente o chefe de loja acaba por ter uma conversa com esse funcionário específico. Também somos bastantes flexíveis com urgências que possam acontecer. As equipas nesse aspeto funcionam muito bem e tentam sempre compensar a ausência de um funcionário.

Para além disso, todos os funcionários têm descontos nos produtos vendidos nas lojas e têm acesso a bicicletas de serviço uma vez que praticamente todos praticam ciclismo.

**Existem procedimentos formais dentro da empresa?**

Existem procedimentos, no entanto não há um manual de procedimentos dentro da empresa, ou seja, não temos nada escrito. Mesmo assim, os funcionários quando são admitidos aprendem todos a mesma forma de realizar as tarefas diárias para garantirmos que há uma uniformização dos processos. Existem procedimentos para o atendimento ao cliente, para todo o processo de reparação e manutenção das bicicletas, para a faturação, etc. Para além disso, uma vez que o escritório da empresa está localizado num sitio diferente, há uma coordenação entre os funcionários e a nossa administrativa de forma a facilitar o seu trabalho. Todos realizam os fechos de caixa da mesma forma e organizam a documentação da mesma forma para agilizar este processo quando chega ao escritório.