



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Impacto das Ferramentas e Sistemas de Controlo de Gestão em Períodos de Inflação

Estudo aplicado às
empresas portuguesas

João Filipe Domingues Pinto

Católica Porto Business School

2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Impacto das Ferramentas e Sistemas de Controlo de Gestão em Períodos de Inflação

Estudo aplicado às empresas portuguesas

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

por

João Filipe Domingues Pinto

sob orientação de
Professor Vítor Macedo

Católica Porto Business School, Abril 2025

Agradecimentos

Embarcar nesta experiência acadêmica tem sido uma experiência profunda, e devo um grande agradecimento àqueles cujo apoio e orientação foram fundamentais.

Em primeiro lugar queria agradecer o apoio da minha família e namorada que sempre me apoiaram e apoiam em todos os passos que eu dou na minha vida. Desempenham um papel extraordinário nas minhas aspirações acadêmicas e é de ressaltar o seu apoio contínuo, compreensão e encorajamento, pois têm sido uma fonte constante de força e apoio durante os meus momentos profissionais e acadêmicos.

Deixar uma palavra especial às minhas amigas Leonor, Inês e Maria pelo apoio inabalável e por estarem sempre disponíveis para dar conselhos sobre este trabalho marcante no meu percurso.

Agradecer por fim ao meu orientador Vitor Macedo pelo apoio e aconselhamento que me foi dando ao longo desta caminhada.

Este reconhecimento é um testemunho dos esforços colaborativos e encorajamento que recebi destes indivíduos excepcionais. Cada um desempenhou um papel importante na formação deste marco académico, e estou profundamente grato pelas suas contribuições para esta jornada.

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto que a inflação tem nas empresas portuguesas e de que forma as ferramentas de controlo de gestão podem contribuir para minimizar esse impacto da inflação nas mesmas.

Um grande ponto a destacar é a unanimidade entre as empresas quanto ao impacto da inflação e à forma como o controlo de gestão pode ajudar a mitigar esse impacto.

A inflação representa um dos principais desafios macroeconómicos para as empresas, pois afeta negativamente os custos operacionais, o poder de compra dos consumidores e a estabilidade financeira das organizações.

Dessa forma, a questão central que este estudo procura responder é: De que forma as ferramentas e sistemas de controlo de gestão contribuem para a gestão eficiente das empresas portuguesas em períodos de inflação?

Para tal, foi realizada uma análise do impacto da inflação nas empresas portuguesas através de um modelo econométrico OLS (Ordinary Least Squares). Adicionalmente, foi desenvolvida uma abordagem quantitativa através da aplicação de um questionário a gestores de empresas de diferentes setores económicos.

Deste modo a tese está organizada da seguinte forma: uma breve introdução, seguida de uma revisão da literatura que explora os temas importantes discutidos ao longo deste trabalho, seguindo-se a metodologia adotada, os resultados obtidos e, por fim, a conclusão.

Palavras-chave: Inflação, Controlo de gestão, Ferramentas de controlo de gestão, impacto.

Abstract

The aim of this study is to analyze the impact that inflation has on Portuguese companies and how management control tools can help to minimize this impact.

A major point to highlight is the unanimity among companies regarding the impact of inflation and how management control can help mitigate this impact.

Inflation represents one of the main macroeconomic challenges for companies, as it negatively affects operating costs, consumer purchasing power and the financial stability of organizations.

Therefore, the central question that this study seeks to answer is: How do management control tools and systems contribute to the efficient management of Portuguese companies in periods of inflation?

To this end, the impact of inflation on Portuguese companies was analyzed using an OLS econometric model. In addition, a quantitative approach was developed by applying a questionnaire to company managers from different economic sectors.

The thesis is organized as follows: a brief introduction, followed by a literature review that explores the important topics discussed throughout this work, which is followed by the methodology adopted, the results obtained and, finally, the conclusion.

Keywords: Inflation, Management control, Management control tools, impact.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de Tabelas	viii
Abreviaturas	viii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Definição da Inflação.....	3
2.2. Inflação em Portugal na última década.....	5
2.3. Ferramentas de controlo de gestão	8
2.3.1. Conceito e evolução das ferramentas de controlo de gestão.....	8
2.3.2. Princípios fundamentais das ferramentas de controlo de gestão.....	12
3. Impacto das ferramentas de controlo de gestão para combater a inflação	14
3.1. Estudos semelhantes	15
4. Metodologia adotada	18
5. Inquérito – estudo teórico.....	19
6. Modelo matemático.....	21
6.1. Seleção da amostra	21
6.2. Especificação do modelo	21
6.3. Análise de impactos da inflação nas empresas portuguesas	22

7.	Análise e relação dos resultados.....	27
8.	Conclusões.....	29
9.	Bibliografia.....	31
10.	Anexos	35
10.1.	Anexo I - Questionário.....	35

Número de palavras: 8511

Índice de Tabelas

<u>Tabela 1.Valores de Inflação em Portugal 2014-2024.....</u>	6
<u>Tabela 2.Estatística Univariada.....</u>	22
<u>Tabela 3.Matriz De Correlação.....</u>	24
<u>Tabela 4.Modelo De Regressão Linear Ols.....</u>	25

Abreviaturas

BSC - Balanced Scorecard

ERP - Enterprise Resource Planning

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPC – Índice de Preços do Consumidor

KPIs – Key Performance Indicators

OLS – Ordinary Least Squares

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena Média Empresa

RO – Resultado Operacional

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

1. Introdução

O contexto económico global tem sido marcado por um sucessivo aumento da volatilidade, com a inflação a emergir como um dos principais desafios enfrentados pelas empresas em diversos setores. A inflação afeta não só o poder de compra dos consumidores, mas também coloca pressão sobre os custos operacionais das organizações uma vez que, em cenários inflacionários, as empresas necessitam de lidar com aumentos significativos nos preços das matérias-primas, energia, mão de obra e outros gastos, o que exige uma gestão eficiente e adaptativa para mitigar os impactos negativos no desempenho financeiro e operacional.

Neste contexto, as ferramentas e sistemas de controlo de gestão desempenham um papel crucial. Estes instrumentos, que vão desde a orçamentação e análise de custos até sistemas de informação de gestão e indicadores de desempenho, são utilizados para ajudar as organizações a planear, controlar e ajustar as suas operações em tempo real. Em períodos de inflação, a relevância destas ferramentas aumenta, uma vez que podem proporcionar informações críticas para a tomada de decisões estratégicas e operacionais, que permitirão que as empresas mantenham a competitividade e a sustentabilidade.

No entanto, o grau de impacto das ferramentas e sistemas de controlo de gestão em períodos de inflação ainda é um tema que carece de investigação aprofundada, especialmente no contexto das empresas portuguesas. Estas empresas, frequentemente caracterizadas por estruturas organizacionais mais pequenas e recursos limitados, enfrentam desafios únicos na implementação e utilização eficaz destas ferramentas. Assim, é essencial compreender como o controlo de gestão contribui para a capacidade de adaptação e resiliência das organizações num cenário inflacionário.

Formulação do Problema

A inflação representa um desafio significativo para as empresas, uma vez que influencia decisões de preços, controlo de custos e planeamento financeiro. Em Portugal, onde muitas empresas possuem recursos limitados, a capacidade de responder eficazmente a esses desafios é frequentemente condicionada pelo uso de ferramentas e sistemas de controlo de gestão. Contudo, ainda é pouco explorado como esses instrumentos são utilizados pelas organizações portuguesas durante períodos de inflação e qual é o seu impacto na sustentabilidade e competitividade das mesmas.

Dessa forma, a questão central que este estudo procura responder é: **De que forma as ferramentas e sistemas de controlo de gestão contribuem para a gestão eficiente das empresas portuguesas em períodos de inflação?**

Para responder à principal questão de investigação deste estudo, o mesmo será dividido em três fases:

1. Análise das estratégias adotadas para combater os desafios gerados pela inflação, através da interpretação dos resultados obtidos no inquérito efetuado;
2. Análise do impacto da inflação nas empresas portuguesas, através de um modelo econométrico;
3. Análise da eficácia das ferramentas de controlo de gestão na diminuição do impacto da inflação.

Este estudo procura não apenas oferecer uma análise detalhada sobre o impacto das ferramentas de controlo de gestão em cenários inflacionários, mas também fornecer recomendações práticas que possam orientar as empresas portuguesas na adoção e utilização eficaz destes sistemas para enfrentar futuros desafios económicos.

2. Revisão da Literatura

Atualmente, na economia portuguesa, a inflação é objeto de preocupação devido às subidas elevadas das suas taxas. Por esse motivo, o estudo sobre este fenómeno e a sua evolução torna-se pertinente para a presente investigação.

Desta forma, para melhor compreender a relação entre a inflação e os instrumentos de controlo de gestão, a seguinte revisão de literatura procura enquadrar os conceitos, estudar a sua evolução e impacto na economia, bem como perceber qual a relação literária entre os dois principais tópicos do estudo.

2.1. Definição da Inflação

De acordo com o (Banco Central Europeu, 2025), a inflação no seu conceito genérico trata-se do “aumento geral dos preços”.

Os preços dos bens e serviços são variáveis, com tendência ascendente ou descendente, de acordo com as características macroeconómicas de cada país. Neste contexto, a inflação ocorre quando se verifica um aumento geral dos preços dos bens e serviços e, por isso, a mesma reduz o valor da moeda ao longo do tempo.

Portugal, como país pertencente à zona Euro, mede a inflação através do “Índice Harmonizado de Preços no Consumidor”. Este índice é calculado através da análise dos preços de 295 categorias de produtos, incluindo milhões de preços em estabelecimentos comerciais e online, sendo que cada país vai possuir uma amostra diferente de produtos. Para cada produto, são recolhidos vários preços em diferentes estabelecimentos comerciais e regiões e os grupos de produtos são, ainda, ponderados em função da sua importância nos orçamentos médios das famílias de cada país (Banco de Portugal, 2024).

A inflação elevada dificulta a atividade económica, reduz a previsibilidade necessária às transações, implica o aumento de custos e pode ainda criar

problemas de liquidez. Além disso, ela também caracteriza períodos de maior incerteza e diminui o ritmo de crescimento da atividade económica dos países (Banco de Portugal, 2024).

Em termos históricos, a palavra “inflação” nasceu nos Estados Unidos no século XIX, com o desenvolvimento de teorias económicas sobre o comportamento dos preços e a quantidade de moeda em circulação. O termo foi popularizado com o desenvolvimento de estudos sobre a relação entre a quantidade de moeda e o nível de preços, com especial destaque para os estudos de Ricardo (1810) e Keynes (1936).

Segundo Ricardo (1810), a Teoria Quantitativa da Moeda sustenta que a quantidade de moeda em circulação tem uma relação direta com o nível de preços na economia, ou seja, se a quantidade de moeda aumentar sem um correspondente aumento na produção de bens e serviços, os preços aumentam (inflação).

Já para Keynes (1936), a inflação ocorre quando a procura agregada é superior à capacidade produtiva do país. Este desequilíbrio provoca pressão sobre os preços (inflação).

A Inflação é o processo persistente de aumento de preços, relativamente generalizado, observado numa economia ao longo de um dado período (INE, 2008). Quando muito elevada, a inflação tem consequências económicas, sociais e políticas nocivas que devem ser corrigidas de modo a não afetar o crescimento do produto e do emprego.

Quando o nível de preços aumenta, a moeda perde valor e o consumidor na sua posse deixa de ter o mesmo poder de compra. Esta erosão monetária provoca uma quebra no valor real da moeda afetando a capacidade de compra do consumidor (Krugman Wells, 2006). Este acontecimento marca então o início de um processo complexo que afeta toda a economia devido às interligações que

possui com diversas variáveis macroeconómicas (como a taxa de juro, a taxa de câmbio e o investimento) e é esta ligação que “contamina” o campo económico, social e político. Por esta razão o controlo da inflação é um dos principais objetivos da política económica (BCE, 2011).

A inflação, entendida como o crescimento rápido e sustentado dos preços, é a definição mais utilizada nas recentes publicações académicas e técnicas de (Amaral, 1996); (Paul Krugman & Robin Wells, 2006); (Mankiw, 1998); (Romer, 1996). Contudo nem sempre o foi, dado que a definição de inflação depende da visão académica vigente e, como tal, a sua explicação foi alvo de alterações ao longo do tempo, à medida que as ortodoxias intelectuais eram substituídas (Bootle, 1996). Assim, passou de um conceito meramente ligado à desvalorização monetária para um significado mais amplo, como causa direta do aprofundamento do estudo das suas origens e consequências, decorrentes das alterações no sistema monetário e económico (Bryan, 1997).

Do conceito de inflação surgiram também outras noções explicativas dos movimentos de preços. Por exemplo, face à situação de desaceleração do ritmo de crescimento dos preços sem que a sua taxa seja nula, surgiu o conceito de desinflação. Por outro lado, o cenário caracterizado pelo abrandamento do crescimento económico acompanhado por uma taxa elevada de inflação é denominado por estagflação (Mankiw, 1998).

2.2. Inflação em Portugal na última década

A inflação em Portugal entre 2015 e 2024 caracterizou-se por variações significativas, seguindo as tendências globais e as dinâmicas económicas internas.

Tabela 1. Valores de Inflação em Portugal 2014-2024

Ano	Taxa de inflação em Portugal
2015	0,5%
2016	0,6%
2017	1,4%
2018	0,0%
2019	0,3%
2020	-0,1%
2021	0,6%
2022	7,8%
2023	4,3%
2024	2,4%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2024) o ano de 2022 foi o ano, em Portugal, que registou uma maior inflação, apresentando uma taxa de 7,8%. Esta foi a taxa mais elevada registada desde 1992, tendo sido impulsionada por aumentos significativos nos preços de energia e alimentos. Já no ano seguinte, em 2023, a inflação diminuiu para 4,3%, o que se refletiu numa desaceleração do aumento dos preços. Em 2024, com uma tendência de estabilização nos preços, a taxa de inflação estimada foi de 2,4%.

É de salientar que as taxas de inflação variaram ao longo da última década devido a fatores sazonais e eventos económicos imprevistos. Por exemplo, Portugal no ano de 2015 atravessou um período de recuperação pós-crise financeira global (2008-2009), e, por isso, enfrentou uma recuperação económica lenta. Além disso, as políticas de austeridade ainda estavam em vigor, o que se traduziu em cortes nos gastos públicos e aumento dos impostos, o que resultou numa procura interna fraca. O preço dos combustíveis também estava baixo nesse período, o que ajudou a conter a inflação, tendência que só se contrariou em 2017.

Em 2017, a inflação subiu para 1,4%, sendo que este aumento mais significativo foi impulsionado pela aceleração do crescimento económico, verificando-se a recuperação da procura interna, o aumento do consumo e uma recuperação das exportações. O setor do turismo também teve um desempenho substancial nesta subida dos preços.

De 2018 a 2021, a inflação registou valores inferiores, chegando mesmo a valores negativos de -0,1% em 2020. De acordo com o relatório do Banco de Portugal (2024), a crise relacionada com o surgimento da COVID-19 foi o principal fator que afetou a economia global, incluindo Portugal, o que causou uma grande desaceleração na atividade económica. Esta foi marcada pela queda na procura de bens e serviços e pela redução das viagens internacionais, o que resultou numa pressão deflacionária, mantendo a inflação em níveis muito baixos.

Por sua vez, em 2022, a inflação em Portugal atingiu 7,8%, tendo sido impulsionada principalmente pelos aumentos nos preços da energia e dos alimentos, o que refletiu também os efeitos da guerra na Ucrânia e as dificuldades nas cadeias de suprimento globais (INE, 2024).

Em 2023, a inflação diminuiu para 4,3%, refletindo uma desaceleração nos preços de energia e alimentos. A inflação de 2,4% em 2024, reflete a normalização da cadeia de suprimentos e das políticas monetárias restritivas (como o aumento das taxas de juros pelo Banco Central Europeu), que têm um efeito estabilizador sobre os preços.

Concluindo, segundo o Eurostat (2024), a inflação em Portugal seguiu a tendência geral da zona do euro, embora tenha sido mais acentuada em 2022 devido a choques externos, como o aumento dos preços de energia.

2.3. Ferramentas de controlo de gestão

2.3.1. Conceito e evolução das ferramentas de controlo de gestão

Perante as tendências da inflação da economia portuguesa, o uso de instrumentos e métodos de controlo de gestão permite gerir o impacto da inflação nas suas operações e estratégias. A inflação afeta as decisões económicas gerais, com impactos nos custos, na rentabilidade e no poder de compra dos consumidores. Por sua vez, as ferramentas de controlo de gestão podem ser usadas para mitigar ou ajustar os efeitos da inflação.

Segundo (Jordan et al., 2015), a função do controlo de gestão teve origem nos Estados Unidos da América tendo ganho grande reconhecimento e impulso em toda a Europa e a nível mundial nos últimos quinze anos do século XX.

"O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam 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"(Jordan et al., 2015).

Considerando a definição anterior, é possível inferir que os sistemas de controlo de gestão apoiam-se em instrumentos que pretendem envolver e alinhar o comportamento dos gestores operacionais face aos objetivos globais das organizações, ao mesmo tempo que devem garantir a tomada de decisão em tempo útil com base em informação fiável (Teixeira & Teixeira, 2008). Para tal, Jordan et al. (2011) refere que os instrumentos de controlo de gestão seguem um conjunto de princípios para atingirem os seus objetivos:

- Incluem informação de natureza diversa, de forma a medir o alcance de fatores críticos de sucesso como a qualidade, a eficiência de processos e a inovação, que são fundamentais no desempenho das organizações, mas que não estão incluídos nas demonstrações financeiras normalmente utilizadas como referência para a avaliação do sucesso empresarial;

- Baseiam-se na descentralização e na delegação de autoridade, de forma a existir a divulgação e aceitação da estratégia a implementar por parte dos gestores operacionais, podendo estes agir sobre os recursos que têm ao seu dispor, contribuindo para a obtenção dos objetivos locais, mas também para os objetivos globais;
- A ação e a resposta atempada ao mercado são fundamentais para o sucesso empresarial e por isso, a informação necessária deve estar disponível nos prazos combinados, mesmo que isso implique a elaboração de algumas estimativas em prol de dados rigorosos que estarão disponíveis apenas em datas que já não serão úteis;
- Permitem a comparação dos resultados da atividade com os dados históricos, mas também com as previsões, dando uma visão completa da evolução do negócio;
- Têm como principais utilizadores os gestores operacionais, porque são estes que respondem diariamente pela atividade e recursos da empresa, sendo fundamental que os objetivos e sistemas de avaliação do desempenho a implementar sejam aceites e que representem um verdadeiro contrato entre os gestores e a empresa.

Em simultâneo, (Anthony & Govindarajan, 2007) afirmam que os instrumentos de controlo de gestão permitem operacionalizar a estratégia das organizações, uma vez que incidem especialmente sobre o curto prazo (normalmente períodos anuais), definindo programas, orçamentos e acompanhando o desempenho e a obtenção de objetivos intercalares.

Assim, o planeamento estratégico e o controlo de gestão complementam-se, devendo estar devidamente alinhados. Isto porque, só com a devida monitorização da atividade no curto prazo, é possível atingir os objetivos estratégicos a médio e a longo prazo. Por outro lado, também não é viável definir

objetivos e ações para períodos anuais sem se conhecer a missão e os objetivos estratégicos para os três anos seguintes.

Assim sendo, o controle de gestão deverá ter como principais objetivos prevenir a ocorrência de situações que possam desviar a empresa dos seus objetivos e, simultaneamente, promover ações que conduzam a mesma, de forma rápida e eficiente, na direção desses mesmos objetivos.

Para alcançar esse propósito, os gestores devem motivar a sua organização com foco na criação de valor, apoiando-se em duas premissas fundamentais: a comunicação eficaz e o alinhamento estratégico. Por esse motivo, podemos afirmar que o controle de gestão se caracteriza por planejar, controlar e monitorizar as atividades e resultados de uma instituição, de modo a garantir que os objetivos são alcançados de forma eficiente.

Por um lado, o controle de gestão permite atingir objetivos estratégicos e organizacionais e, por outro, os instrumentos e sistemas de gestão permitem recolher as informações necessárias para a tomada de decisões relevantes (Horngren, Datar, & Rajan, 2013).

Dentro das empresas, a função do controle de gestão é ocupada pela figura do Controller (Vijayakumar, 2009). Os controllers têm como principal objetivo melhorar a gestão da empresa. De forma operacional, são estes que têm uma ideia mais precisa sobre os custos da empresa, para orientar a estratégia da mesma e fornecer ferramentas para orientar e monitorar os objetivos finais. O controle de gestão permite assim controlar os custos e melhorar o desempenho e eficácia da empresa.

Considerando a definição anterior apresentada por Jordan, é possível referir que os sistemas de controle de gestão se apoiam em instrumentos que pretendem (Teixeira e Teixeira, 2008):

- Envolver e alinhar o comportamento dos gestores operacionais face aos objetivos globais das organizações;
- Garantir a tomada de decisão em tempo útil com base em informação fiável.

Assim sendo, o controlo de gestão requer a implementação de ferramentas, incluindo o estabelecimento de um sistema de gestão de contabilidade de custos (Berry et. al, 2009).

No que diz respeito às ferramentas de gestão, estas são técnicas, métodos e instrumentos utilizados pelas empresas para apoiar os processos de tomada de decisão, planeamento, controlo e avaliação das atividades e desempenho. Essas ferramentas são essenciais na organização e para a otimização dos recursos, com o objetivo de alcançar as metas estratégicas e operacionais de forma eficiente e eficaz (Kotler & Keller, 2012).

Os Sistemas de controlo de desempenho, como KPIs (Key Performance Indicators), ajudam as organizações a medir e avaliar continuamente o progresso das suas metas (Parmenter, 2015). Já o controlo de riscos, por meio da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) e outras ferramentas de gestão de riscos, ajuda a identificar potenciais ameaças e fraquezas dentro da organização (Hopkin, 2018).

Horngren, Datar e outros autores (2013) consideram o orçamento (Budgeting), um planeamento financeiro que aloca recursos a diversas áreas da organização, com o objetivo de controlar despesas e garantir o alcance de metas financeiras. Os mesmos, referem ainda ferramentas de análise de custos e margens usadas para entender como os recursos estão a ser consumidos e ajudam a identificar áreas onde é possível melhorar a eficiência e aumentar a rentabilidade.

Já (Kaplan & Norton, 1992), sugerem as análises de desempenho (KPIs - Indicadores de Desempenho), como métricas usadas para monitorar o progresso das operações e avaliar o desempenho em áreas chave como a produtividade, a

eficiência e a satisfação do cliente. Em adição, criado por Kaplan e Norton, existe também o *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma ferramenta de gestão estratégica que mede o desempenho organizacional de forma equilibrada, utilizando quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento (Kaplan & Norton,1992).

Tableau de Bord e *Balanced Scorecard* destacam-se por serem instrumentos eficazes na recolha de informações de gestão quantitativa e qualitativa, e de natureza retrospectiva e prospetiva.

Segundo (Kaplan & Norton, 1996), os pilares do BSC que suportam toda a estrutura de uma organização são a missão, os valores e a visão. Começa-se com a declaração da missão, que deve estar suportada num conjunto de valores que guiam a organização, seguindo-se a definição da visão, que irá determinar as prioridades necessárias à sua concretização, através da formulação estratégica. Assim, o BSC passou a ser uma das novas ferramentas adotadas pelas administrações dos hospitais (Chan et al., 2010).

Estes são muitos dos exemplos de instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas empresas, sendo essenciais para garantir que a organização funcione de forma eficiente, adaptando-se a mudanças e mantendo o foco nas suas metas estratégicas.

2.3.2. Princípios fundamentais das ferramentas de controlo de gestão

Jordan et al. (2008) defende que as ferramentas de controlo de gestão devem seguir 8 princípios fundamentais:

- devem considerar os objetivos de natureza financeira e não financeira;
- devem respeitar a descentralização das decisões, a delegação da autoridade e a responsabilidade;
- devem garantir a convergência entre os objetivos individuais e os estratégicos da organização (alinhamento estratégico);

- devem funcionar como catalisadores de ações;
- devem garantir foco no futuro;
- devem influenciar os comportamentos humanos;
- devem englobar sistema de incentivos (sanções e recompensas);
- e por fim os responsáveis operacionais são os elementos principais, em oposição aos Controllers.

3. Impacto das ferramentas de controlo de gestão para combater a inflação

O impacto das ferramentas de controlo de gestão no combate à inflação é fundamental, especialmente numa economia onde a inflação pode afetar diretamente os custos operacionais e a competitividade das empresas. Os instrumentos de controlo de gestão são utilizados para otimizar a utilização de recursos, monitorizar e ajustar operações, e, em última instância, reduzir os efeitos da inflação sobre as empresas.

Veja-se, a utilização do orçamento permite a antecipar as variações de custo e possibilita que a organização tome decisões mais informadas para ajustar os seus preços e margens (Horngren et al, 2013).

Em períodos de inflação, é também necessário e essencial analisar os custos, pois a subida generalizada dos preços afeta os custos de produção e matéria-prima. Assim pela análise dos custos operacionais, as organizações podem identificar áreas de ineficiência e ajustar seus processos para mitigar o impacto da inflação (Drury, 2013).

Segundo (Kaplan & Norton, 1992), durante períodos de inflação, o Balanced Scorecard (BSC) permite ajustar as metas financeiras e operacionais para garantir que a empresa continue competitiva e alcance os seus objetivos, com base nos efeitos da inflação nas finanças da empresa.

Por fim, a gestão de riscos permite à empresa identificar e mitigar os impactos da inflação, que pode afetar diretamente o poder de compra e a produção. Ferramentas de análise de risco permitem que as empresas se protejam contra flutuações económicas, ajustando suas estratégias de forma proativa. A implementação de *hedge* financeiro para proteger a organização contra o aumento inesperado dos custos da matéria-prima e mudanças nas taxas de câmbio, é um

exemplo sugerido por Hopkin, (2018) de instrumento de controlo de gestão utilizado para a mitigação da inflação.

3.1. Estudos semelhantes

Estudos sobre o controlo de gestão focam-se, essencialmente, em como as empresas utilizam ferramentas financeiras e operacionais para lidar com as variações económicas, incluindo a inflação.

As principais ferramentas de controlo de gestão, como orçamentos, análises de custo, planeamento estratégico, e gestão de risco, são frequentemente citadas como métodos eficazes para enfrentar o aumento de custos e manter a competitividade.

O uso de instrumentos de controlo de gestão para o controlo da inflação é um tema central em diversos estudos contemporâneos, principalmente em ambientes empresariais e em contextos macroeconómicos. Apesar da inflação ser uma variável económica controlada por políticas monetárias governamentais como o Banco Central, as empresas utilizam ferramentas de controlo de gestão, como visto anteriormente, para a mitigação dos efeitos da inflação nos seus custos, margens de lucro e operações.

Estudos como o de (Brigham & Houston, 2016) destacam a forma como um orçamento bem estruturado pode ajudar as empresas a antecipar mudanças nos custos de bens e serviços, e como podem ajustar as suas estratégias de preços e produção para minimizar o impacto da inflação.

Estudos teóricos como o de (Kaplan & Norton, 1992), defendem que ao desenvolver o conceito do BSC, esta ferramenta é eficaz para manter o foco da empresa nos seus objetivos estratégicos, mesmo durante crises económicas ou períodos de inflação, permitindo uma resposta rápida ao aumentos de custos. Estes autores argumentam ainda que, a adaptação de KPIs financeiros no

contexto de uma inflação alta é fundamental em particular para empresas que operam em mercados voláteis.

Pesquisas de (Hopkin, 2018) mostram como as empresas podem usar instrumentos financeiros para se proteger contra os riscos relacionados com a inflação, evitando perdas significativas durante períodos de alta inflação.

(Cardoso, 2013) analisou o efeito dos sistemas de controlo de gestão no desempenho de pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas. Os resultados indicaram uma associação positiva entre a intensidade de utilização desses sistemas e a performance organizacional, sugerindo que um controlo eficaz pode melhorar a resiliência das empresas perante flutuações económicas, incluindo a inflação.

Já (Capucho, 2022) desenvolveu um modelo de controlo de gestão no setor farmacêutico utilizando *dashboards* dinâmicos para apoiar a tomada de decisão. A adoção de tecnologias avançadas e a análise de dados em tempo real permitem às empresas adaptarem-se rapidamente a mudanças económicas, como variações inflacionárias, otimizando recursos e melhorando a eficiência operacional.

(Vicente, 2021) investigou a importância de um sistema de controlo de gestão em empresas prestadoras de serviços de contabilidade e gestão. A pesquisa revelou que a implementação dessas ferramentas contribui para a melhoria da qualidade da informação e para a utilização mais eficaz dos recursos, fatores essenciais para enfrentar desafios económicos, como a inflação.

(Santos, 2019) estudou o papel do orçamento como ferramenta central de controlo de gestão na empresa Parfois. O orçamento, ao proporcionar um planeamento estratégico e monitorização contínua, permite às empresas ajustarem-se a cenários económicos adversos, incluindo períodos de alta inflação, garantindo um alinhamento entre os objetivos de curto e longo prazo.

Concluindo, esta revisão de literatura proporciona uma base consistente e necessária para a compreensão do impacto dos instrumentos de controlo de gestão em contexto de inflação, uma vez que estes contribuem para a otimização operacional das empresas durante períodos de incerteza económica.

Embora não exista uma abundância de estudos que abordem diretamente o impacto das ferramentas de controlo de gestão no combate à inflação, a literatura existente destaca que a implementação eficaz dessas ferramentas melhora a eficiência operacional, a qualidade da informação e a capacidade de adaptação das empresas a ambientes económicos voláteis. Esses fatores são fundamentais para mitigar os efeitos negativos da inflação e assegurar a sustentabilidade e competitividade das organizações.

4. Metodologia adotada

De forma a responder à questão de investigação: **De que forma as ferramentas e sistemas de controlo de gestão contribuem para a gestão eficiente das empresas portuguesas em períodos de inflação?** será realizada, em primeiro lugar, a aplicação de um questionário a gestores e responsáveis financeiros, pretendendo-se obter dados empíricos que permitam analisar estratégias adotadas, desafios enfrentados e impactos percebidos.

De forma mais específica, os objetivos deste estudo incluem identificar as principais técnicas de controlo de gestão utilizadas pelas empresas para mitigar os impactos da inflação, evidenciados pelo questionário desenvolvido, incluindo planeamento orçamental, gestão de custos, precificação estratégica e otimização de processos.

De seguida, será realizada uma análise do impacto da inflação nas empresas portuguesas através de um modelo econométrico OLS. Este estudo numérico procura realizar uma análise detalhada sobre o impacto da inflação nas empresas portuguesas durante um determinado período de investigação.

Por fim, será necessário avaliar a perceção das empresas sobre a eficácia dessas técnicas, analisando algumas estratégias que têm sido bem-sucedidas na contenção de custos e manutenção da competitividade.

Por outras palavras, serão examinados os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de medidas de controlo de gestão em períodos de alta inflação, em conformidade com a compreensão das dificuldades operacionais e financeiras envolvidas.

Com isto, e através da análise dos dados recolhidos, pretende-se fornecer *insights* que possam contribuir para a adoção de estratégias mais eficazes no combate aos efeitos da inflação, com o objetivo de auxiliar gestores a tomarem decisões informadas para a sustentabilidade financeira das organizações.

5. Inquérito – estudo teórico

De forma a analisar as estratégias adotadas pelas empresas portuguesas para combater os desafios gerados pela inflação, foi realizado um inquérito formal com um total de 30 respostas. Das 30 empresas que foram analisadas, 12 (40%) atuam no setor da Indústria, 9 (30%) no setor dos serviços, 8 (26,7%) no comércio e 1 empresa (3,3%) no setor de Serviços de Saúde Públicos.

A maioria das empresas que respondeu ao questionário (40%) é composta por mais de 250 funcionários, ou seja, é caracterizada como grande empresa, 7 empresas (23,3%) entre 51 e 250 funcionários (média empresa), 6 empresas (20%) entre 10 a 50 funcionários (pequena empresa) e 5 empresas (16,7%) são compostas por menos de 10 funcionários, o que significa que são uma microempresa. Relativamente ao volume de faturação das mesmas, depois de realizado o inquérito é perceptível que 16 empresas (53,3%) têm um volume de faturação acima dos 5 milhões anuais, 9 empresas (30%) entre os 500 mil e os 5 milhões e apenas 5 empresas (16,7%) faturam menos de 500 mil euros por ano.

Foi questionado relativamente ao uso de ferramentas de controlo de gestão e conclui-se, através das respostas, que 24 empresas (80% dos inquiridos) utilizam ferramentas de controlo de gestão e 6 empresas (20%) não utilizam. Das que responderam positivamente ao uso de ferramentas de controlo de gestão, 14 empresas (46,7%) utilizam a análise de custos, 7 empresas (23,3%) utiliza um ERP (*Enterprise Resource Planning*), 2 empresas (6,7%) utilizam o Balanced Scorecard e 1 empresa (3,3%) utiliza todas as ferramentas de controlo de gestão anteriormente descritas. Verifica-se ainda que, no universo de empresas inquiridas que utilizam ferramentas de controlo de gestão, 14 empresas (46,7%) consideram que estas ajudaram muito a empresa, 6 empresas (20%) consideram que ajudaram moderadamente, 3 empresas (10%) que ajudou pouco e 1 empresa (3,3%) considera que a ajuda foi excepcional.

De ressaltar que das 30 empresas que responderam ao questionário, não houve nenhuma que não tivesse sentido a inflação, corroborando os resultados do modelo econométrico anteriormente apresentado. Numa escala de 0 a 5 que avalia o impacto da inflação, 3 empresas (10%) classificaram com 2, 8 empresas (26,7%) classificaram com 3, 11 empresas (36,7%) responderam com 4 e 8 empresas (26,7%) responderam com 5. Como forma de medir a inflação, segundo 18 empresas esta é medida através de custos operacionais, no entanto, 9 empresas (30%) utilizam a margem de lucro, 1 empresa utiliza os fluxos de caixa e outra utiliza todos os métodos anteriormente mencionados. Há ainda o caso de uma empresa que quantifica determinados produtos ou serviços em que a inflação acontece e que são em mercados não concorrenciais, ou seja, fazem uma análise mais específica. Verificou-se ainda que 86,7% das empresas (26 empresas) não utilizavam métodos de gestão de custos, tais como o *targeting costing*.

6. Modelo matemático

Com o intuito de estudar a relação entre a taxa de inflação e o desempenho operacional das empresas portuguesas, para representar os dois indicadores, foram utilizados como variáveis a taxa de inflação de 2015 a 2024 e o Resultado operacional de uma amostra de empresas portuguesas.

Será utilizado um modelo regressão linear OLS entre a RO_t e IPC_t . Onde RO_t representa o resultado operacional médio das empresas no ano t e a variável independente IPC (índice de preços do consumidor) representa a taxa de inflação no mesmo ano t .

6.1. Seleção da amostra

A base de dados escolhida foi a do Instituto Nacional de Estatística (INE), acedida a fevereiro de 2025, da qual foram obtidos os dados anuais relativos à taxa de inflação desde 2014, sendo que apenas foram utilizados, para este trabalho, os dados compreendidos entre de 2015 e 2024, por se referirem aos últimos 10 anos.

Em relação à variável dependente, o resultado operacional, foi extraída da SABI uma amostra de empresas industriais ativas portuguesas com resultados operacionais disponíveis no período em análise, tendo sido analisado um total de 1994 empresas.

6.2. Especificação do modelo

O modelo de regressão linear OLS proposto:

$$RO_t = \beta_0 + \beta_1 IPC_t + \epsilon_t$$

Onde:

- RO_t é o resultado operacional médio das empresas no ano t ;

- IPC_t é a taxa de inflação no ano t;
- β_0 é o coeficiente linear, representa o valor esperado de RO_t quando IPC_t=0;
- β_1 é o coeficiente angular, que indica a variação esperada no RO_t para cada unidade de variação no IPC_t;
- ε_t é o termo de erro, que captura fatores não explicados pelo modelo.

Esse modelo pode ser estimado via Mínimos Quadrados Ordinários (OLS – Ordinary Least Squares) para obter os coeficientes beta 0 e beta 1.

6.3. Análise de impactos da inflação nas empresas portuguesas

Tabela 2. Estatística Univariada

Variável	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão
RO	390,5222	312,3677	-302,303	2092,071	611,7202064
IPC	1,78%	0,60%	-0,10%	7,80%	0,023756262

A Tabela 2 resume as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no modelo.

A média de IPC é de 1,78%, o que sugere uma leve inflação. Isso indica um crescimento geral nos preços de bens e serviços durante o período observado. A mediana é significativamente menor que a média (0,60% contra 1,78%), o que, novamente, indica uma distribuição assimétrica à direita. A maior parte dos valores está abaixo da média, mas há alguns valores mais altos (ou picos) que estão a puxar a média para cima.

O valor mínimo de IPC é negativo, o que pode indicar um momento em que os preços caíram, ou seja, uma deflação leve. O valor máximo de IPC é relativamente alto, sugerindo um período de inflação mais significativo. Este

valor pode ter ocorrido durante um evento de aumento de preços acelerado, como uma crise inflacionária.

O desvio-padrão do IPC é pequeno, o que indica que, embora haja algumas flutuações, a variável é relativamente estável em comparação com RO. Isso sugere que a inflação não tem grandes variações e tende a seguir uma trajetória mais constante. Concluindo, a inflação mostra uma tendência geral moderada, mas a presença de valores extremos (como o valor máximo de 7,80%) e um valor negativo (deflação de -0,10%) indicam que, em alguns momentos, os preços podem ter flutuado consideravelmente. A baixa dispersão (baixo desvio-padrão) sugere que, no geral, a inflação foi relativamente estável.

A média de RO (resultado operacional) é significativamente alta, o que sugere que, em média, os valores dos resultados operacionais das empresas portuguesas neste período tendem a ser altos. Porém, é importante observar que a média pode ser influenciada por valores extremos, especialmente dado o valor máximo muito alto verificado. Por sua vez, a mediana é consideravelmente menor que a média (312,37 contra 390,52), o que indica que a distribuição dos valores da variável média RO é assimétrica (ou seja, uma distribuição assimétrica à direita).

O desvio-padrão é consideravelmente alto, o que confirma que a variável RO tem uma grande dispersão em relação à média. Isso significa que os valores dos resultados operacionais podem variar muito, com alguns valores muito distantes da média (positivos e negativos).

Relativamente aos máximos e mínimos, pela análise dos resultados é possível perceber que o valor de Resultado operacional máximo obtido corresponde ao do ano de 2019, quando a taxa de inflação era de 0,30%.

Já o resultado mínimo ocorreu no ano de 2015 quando a taxa de inflação era 0,50%. Através destes resultados univariados não observamos relação entre as taxas de inflação e os resultados operacionais das empresas portuguesas.

Tabela 3. Matriz De Correlação

	IPCt	ROt
IPCt	1	0,186
ROt	0,186	1

Através da matriz de correlação linear, é possível medir os impactos da inflação nos resultados operacionais das empresas portuguesas.

Com base na matriz de correlação, o coeficiente de 0,186 indica uma relação fraca entre a inflação em Portugal e o RO das empresas.

A correlação positiva sugere que, em média, quando a inflação aumenta, o RO tende a crescer ligeiramente, mas a relação não é forte.

Isso pode indicar que outros fatores além da inflação (como a procura interna, as exportações, as políticas fiscais, etc.) têm um papel mais significativo no desempenho operacional das empresas portuguesas. Ou seja, pequenos aumentos na inflação não têm um impacto significativo no desempenho operacional das empresas.

Por exemplo, os anos de 2015 e 2017 tiveram RO negativos (-302,30€ e -167,70€, respetivamente), apesar de uma inflação relativamente baixa (0,50% e 1,40%, respetivamente). Isso sugere que, nesses anos, alguns fatores externos podem ter prejudicado as empresas, como a crise económica, a queda no consumo ou o aumento dos custos de produção.

Já os anos de 2022 e 2023 apresentaram uma inflação alta (7,80% e 4,30%, respetivamente), mas o RO continuou positivo e em crescimento. Isso sugere que, mesmo com um aumento dos preços, as empresas conseguiram manter bons resultados, possivelmente repassando custos aos consumidores ou beneficiando de ajustes económicos.

Por fim em 2024 houve um aumento expressivo no resultado operacional (2.092,07 €), mesmo com a inflação a desacelerar para 2,40%. Esse crescimento anormal pode estar ligado a uma recuperação económica forte, medidas governamentais ou outros fatores externos.

Concluindo, a inflação pode afetar operacionalmente as empresas de várias formas. A inflação moderada pode ser positiva para as empresas, pois permite reajustar preços e aumentar a receita sem elevar demasiadamente os custos. Por outro lado, a inflação muito alta (como em 2022), pode aumentar os custos de produção (matérias-primas, salários, energia), reduzindo as margens de lucro. Porém, se a procura continuar forte, as empresas conseguem compensar. No caso da deflação ou inflação muito baixa, estas podem indicar um consumo fraco e falta de crescimento económico, impactando negativamente o resultado operacional.

No caso de Portugal, os dados sugerem que as empresas não foram fortemente afetadas pela inflação, mas outros fatores económicos tiveram um papel mais relevante.

Tabela 4. Modelo De Regressão Linear Ols

Modelo	Coefficiente Beta	sig
IPC	47,998	0,05
Nº observações	1994	
Nº parâmetros	1	
R quadrado	0.035	

Os resultados do modelo estimado foram os seguintes:

$$ROt = 305.09 + 47.998 \times IPCt$$

O coeficiente de IPCt indica que, para cada aumento de 1 ponto percentual na inflação, o ROt tende a aumentar em aproximadamente 47.998 unidades

monetárias. Já o beta 0 indica que se a inflação fosse zero, o resultado operacional médio seria 305.09.

Verificamos também que o modelo apresenta um r quadrado de 0.035, ou seja apenas 3.5% da variação no resultado operacional médio das empresas portuguesas é explicada pela inflação. Assim sendo, e com um nível de significância de 5%, a inflação pode não ser um bom preditor isolado para o resultado operacional.

Tal como a análise univariada e a matriz de correlação, o modelo sugere uma relação fraca entre inflação e resultado operacional. Assim sendo, outros fatores podem ter influência significativa no ROt, como as taxas de juros, o PIB (produto interno bruto), a procura do mercado, ou os custos operacionais.

7. Análise e relação dos resultados

Perante os resultados do inquérito realizado é possível concluir que nenhuma das empresas inquiridas escapou aos efeitos da inflação e que a maior parte das empresas que utilizam ferramentas de controlo de gestão (46,7%) consideram que estas ajudaram significativamente na mitigação dos efeitos da inflação.

A maioria das empresas (80%) utiliza alguma forma de controlo de gestão, com destaque para a análise de custos (46,7%) e sistemas ERP (23,3%).

No entanto, ferramentas estratégicas como o Balanced Scorecard ainda são pouco utilizadas (6,7%), indicando uma possível lacuna na adoção de métodos mais abrangentes para a gestão do desempenho.

A análise das estratégias adotadas por empresas portuguesas para enfrentar os desafios da inflação revela *insights* significativos que podem ser aprofundados à luz de estudos e referências existentes.

A elevada adoção de ferramentas de controlo de gestão, como a análise de custos e sistemas ERP, é consistente com estudos que destacam a importância dessas ferramentas na eficiência operacional. Por exemplo, a dissertação de (Almeida, 2020) identifica e descreve as ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas por gestores de PME em Portugal, ressaltando a análise de custos como uma das principais.

A perceção de que as ferramentas de controlo de gestão auxiliam significativamente na mitigação dos efeitos da inflação é corroborada por estudos que associam a adoção dessas ferramentas a melhorias no desempenho empresarial. (Mateus, 2020) destaca que a eficácia dos sistemas de controlo de gestão e da gestão da performance contribui para a resiliência das empresas em contextos económicos adversos.

A unanimidade entre as empresas quanto ao impacto da inflação, com a maioria classificando-o como elevado, é refletida no artigo da Executive Digest (2023) que aponta que 96% das empresas portuguesas sentiram o impacto da inflação nas suas operações, resultando em aumentos significativos nos custos laborais e de aquisição.

A predominância da utilização de custos operacionais como métrica para avaliar os efeitos inflacionários está alinhada com práticas recomendadas na literatura (Finin Consulting, 2021) ou seja a revisão regular dos custos operacionais é essencial para mitigar os riscos associados à inflação, permitindo ajustes necessários nas estratégias empresariais.

Por fim, a adoção de métodos avançados de gestão de custos, como o Target Costing, pode indicar uma área de oportunidade para as empresas portuguesas. (Ferreira e Marques, 2017) demonstram que a implementação de modelos como o Balanced Scorecard pode aproximar as empresas das novas tecnologias digitais, potencializando a vantagem competitiva.

8. Conclusões

Os resultados obtidos confirmam que a inflação tem um impacto significativo sobre as empresas portuguesas, pois nenhuma das empresas inquiridas conseguiu escapar aos seus efeitos. Contudo, a utilização de ferramentas de controlo de gestão revelou ser um fator de elevada importância na mitigação desses impactos, especialmente através da análise de custos e dos sistemas ERP, que se destacaram como as abordagens mais utilizadas pelas organizações analisadas.

Embora a maioria das empresas (80%) utilize algum tipo de ferramenta de controlo de gestão, a adesão a abordagens mais estratégicas, como o Balanced Scorecard, ainda é reduzida. Isso sugere uma oportunidade de evolução na gestão empresarial portuguesa, uma vez que ferramentas mais abrangentes poderiam proporcionar uma visão holística e integrada dos desafios e oportunidades gerados por contextos inflacionários.

O estudo reforça que a perceção das empresas quanto à eficiência das ferramentas de controlo de gestão é sustentada pela literatura existente, a qual destaca a sua relevância para a eficiência operacional e para o fortalecimento da resiliência empresarial. As evidências apontam para a necessidade de um investimento contínuo em sistemas de controlo e análise, pois permite que as empresas se adaptem com mais facilidade e velocidade às mudanças económicas e consigam diminuir de forma mais eficaz os impactos da inflação.

Com base nas conclusões deste estudo, recomenda-se que as empresas portuguesas explorem de forma mais ampla o potencial de ferramentas estratégicas de gestão, incluindo métodos avançados como o Balanced Scorecard e o Target Costing.

Foram encontradas algumas limitações neste estudo, mais especificamente nas respostas obtidas ao inquérito, o que me permitiu aplicar a teoria do limite central

e nas variáveis com poder explicativo. Ainda assim, optei por realizar um modelo econométrico simples para confrontar com as conclusões do inquérito.

Além disso, futuras pesquisas poderão aprofundar variáveis como a evolução do PIB, evolução das taxas de juro, maior amostragem de empresas, a interação entre o uso de ferramentas e variáveis externas, como políticas económicas e fatores do mercado global, o que irá permitir uma compreensão ainda mais aprofundada dos mecanismos de defesa das empresas face à inflação, de forma a solidificar as conclusões.

9. Bibliografia

Almeida, M. (2020). *Ferramentas de gestão estratégica utilizadas pelas PME em Portugal* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório do IPLeiria. Recuperado de https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/7195/1/2192545%20Marco%20Almeida%20DISSERTA%C3%87%C3%83O_Final_com_corre%C3%A7%C3%B5es_for_mais.pdf

Amaral Filho, J. (1996). Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. *Planejamento e Políticas Públicas*, (14).

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

Banco Central Europeu. (2011). Boletim mensal – julho de 2011. BCE. Recuperado de <https://www.ecb.europa.eu>

Banco Central Europeu. (2025). O que é a inflação? Recuperado de https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.pt.html

Banco de Portugal. (2024). O que é a inflação? Recuperado de <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/paginas/1492>

Beirante, S. (Dezembro de 2018). A importância do controlo orçamental na indústria automóvel em Portugal. *Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa*. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11232>

Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *Journal of Management Control*, 20(2), 105–131. <https://doi.org/10.1007/s00187-009-0079-x>

Bootle, R. (1996). *The death of inflation: Surviving and thriving in the zero era*. Nicholas Brealey Publishing.

Bryan, M. F., Cecchetti, S. G., & Wiggins, R. L. (1997). Efficient inflation estimation.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

Capucho, M. (2022). *Controlo de gestão no setor farmacêutico: Implementação de dashboards dinâmicos* [Dissertação de mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL. Recuperado de <https://www.iscte-iul.pt/tese/13861>

Cardoso, J. (2013). *O efeito dos sistemas de controlo de gestão no desempenho das PME portuguesas* [Tese de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da UTL. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11232>

Chan, K. K., Ho, S. K., & Lau, H. C. (2010). Balanced Scorecard: A strategic performance management tool in the healthcare sector. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 23(6), 539–550. <https://doi.org/10.1108/09526861011097819>

Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(4), 130–135.

Drury, C. (2013). *Management and cost accounting* (9th ed.). Cengage Learning.

Eurostat. (2024). Inflation in the Euro Area and in Portugal. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat>

Ferreira, M., & Marques, J. (2017). A implementação do Balanced Scorecard e as novas tecnologias digitais. *XVII Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria*. Ordem dos Contabilistas Certificados. Recuperado de https://xviicica.occ.pt/dtrab/trabalhos/xvii_cica//finais_site/69.pdf

Finin Consulting. (2021). O impacto da inflação nas finanças empresariais: Estratégias para mitigar os riscos. *Finin Consulting*. Recuperado de <https://fininconsulting.com/o-impacto-da-inflacao-nas-financas-empresariais-estrategias-para-mitigar-os-riscos/>

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1409>

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2013). *Cost accounting: A managerial emphasis* (14th ed.). Pearson Education.

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

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management* (4th ed.). Kogan Page.

Instituto Nacional de Estatística. (2024). Índice de preços no consumidor (IPC). Recuperado de <https://www.ine.pt>

Jordan, H., Carvalho das Neves, J., & Azevedo Rodrigues, J. (2011). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10ª ed.). Áreas Editora.

Jordan, H., Carvalho das Neves, J., & Azevedo Rodrigues, J. (2015). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10ª ed.). Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Education.

Krugman, P. R., & Wells, R. (2006). *Economics*. Worth Publishers.

Mankiw, N. G. (1998). *Principles of microeconomics* (Vol. 1). Elsevier.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.

Ricardo, D. (1810). *The high price of bullion: A proof of the depreciation of bank notes* (3rd ed.).

Romer, C. D., & Romer, D. H. (1996). *Institutions for monetary stability*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Santos, R. (2019). *O orçamento como ferramenta central de controlo de gestão: Caso Parfois* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório da UCP. Recuperado de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/30411>

Teixeira, A. B. S. D., & Teixeira, N. M. D. (2008). O controlo orçamental – Estudo de caso. *XVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão*.

Vicente, A. (2021). *Importância do sistema de controlo de gestão nas empresas de contabilidade e gestão* [Tese de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório do IPL. Recuperado de <https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/e22c517c-92de-4227-9e17-62b2b406468d>

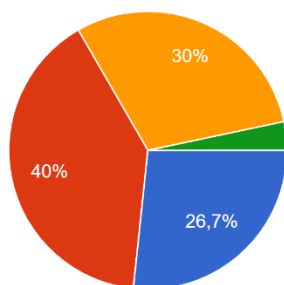
Vijayakumar, U. (2009). Top management control functions for information systems in small and medium enterprises. *Informática Económica*, 13(4), 109–120.

10. Anexos

10.1. Anexo I - Questionário

Qual é o setor de atividade da sua empresa?

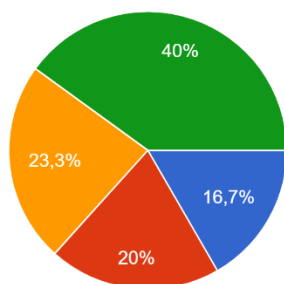
30 respostas



- Comércio
- Indústria
- Serviços
- Serviços de Saúde Públicos

Por quantos funcionários é composta a sua empresa?

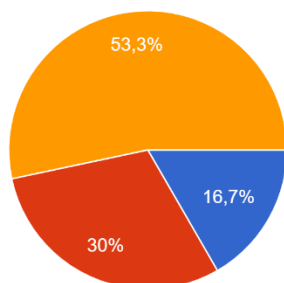
30 respostas



- Menos de 10 (Microempresa)
- Entre 10 a 50 (Pequena Empresa)
- Entre 51 e 250 (Média Empresa)
- Mais de 250 (Grande Empresa)

Qual o volume médio de faturação anual da sua empresa?

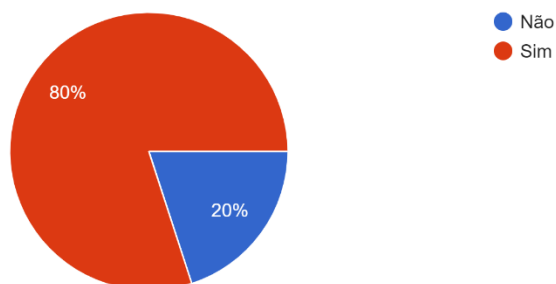
30 respostas



- Menos de 500 mil €
- Entre 500 mil e 5 milhões €
- Mais de 5 milhões €

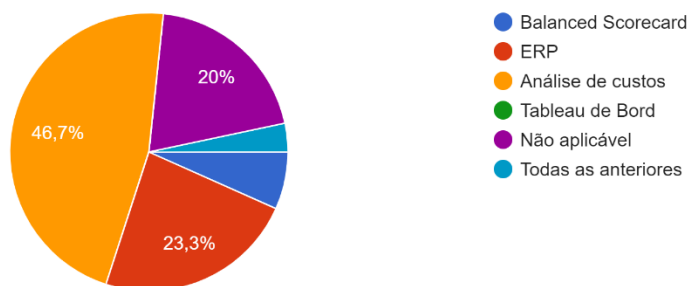
A sua empresa utiliza ferramentas ou sistemas de controlo de gestão?

30 respostas



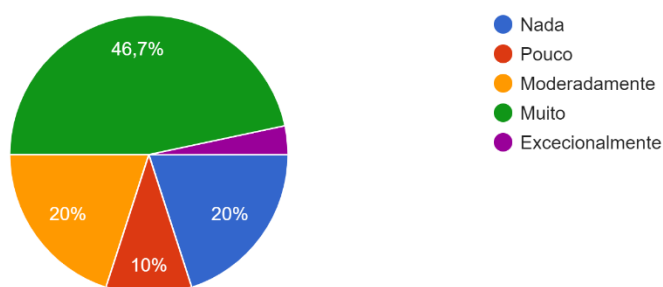
Se respondeu sim na questão anterior, quais as ferramentas de controlo de gestão que a sua empresa utiliza atualmente? Se respondeu "Não" na questão anterior, escolha a opção "Não aplicável".

30 respostas



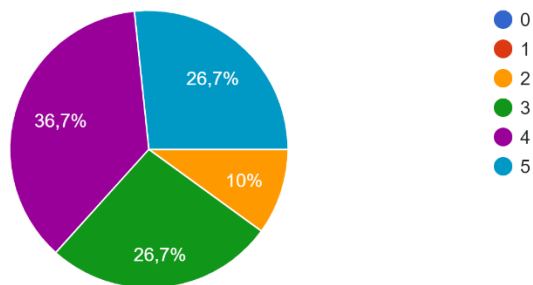
Em que medida essas ferramentas ajudam/ajudaram a sua empresa a enfrentar os desafios impostos pela inflação?

30 respostas



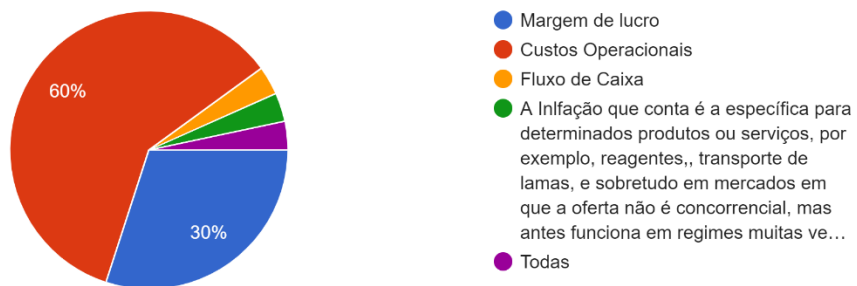
De 0 a 5 classifique o quanto a sua empresa tem sentido a inflação.

30 respostas



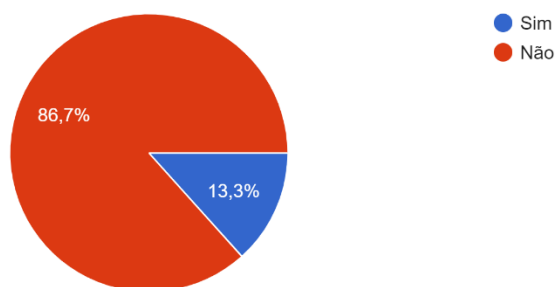
Quais as métricas ou indicadores de desempenho que a sua empresa utiliza para monitorizar os impactos da inflação?

30 respostas



A sua empresa utiliza métodos de gestão de custos, tais como targeting Costing?

30 respostas



Se respondeu "Sim" na questão anterior, como é que o método do Targeting Costing ajudou a mitigar os impactos da inflação na sua empresa?

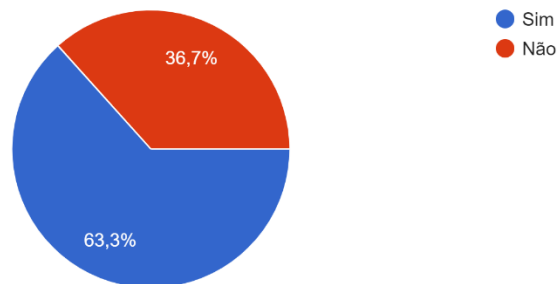
Se respondeu não, escreva "N/A".

29 respostas

N/A
N/a
Reajuste produtivos
proatividade comercial
Não aplicável.
Decisões mais rígidas para redução de custos. Melhor planeamento
NA
Com conhecimento dos centros mais afectados foi possível maximizar os esforços nessas areas
N/A

A sua empresa já implementou iniciativas de reengenharia de processos, em resposta ao aumento de custos?

30 respostas

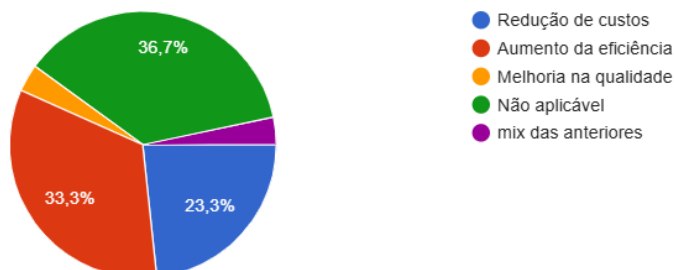


Se respondeu "Sim" na questão anterior, quais foram os resultados gerados na sua empresa após a aplicação dessas iniciativas?

[Copiar gráfico](#)

Se respondeu "Não" na questão anterior, escolha a opção "Não aplicável".

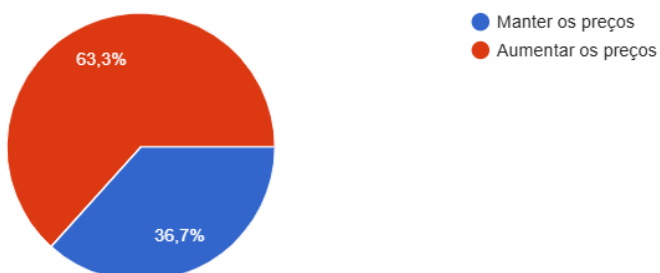
30 respostas



O aumento dos custos operacionais para as empresas é um dos principais efeitos da inflação. Assim, em resposta à inflação e à consequente subida dos custos operacionais, qual das seguintes opções é utilizada na sua empresa?

[Copiar gráfico](#)

30 respostas

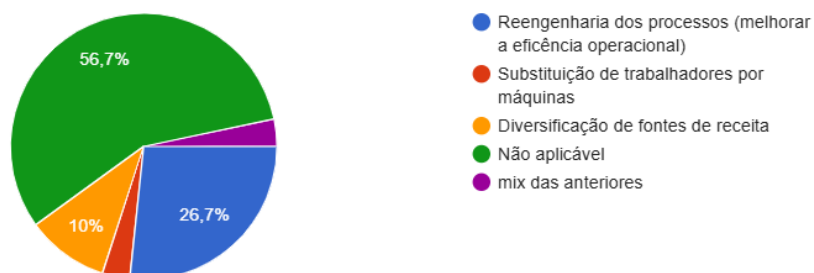


Se na questão anterior escolheu a primeira opção (Manter os preços), escolha uma estratégia de controlo de gestão, que utiliza na sua empresa ou que acha adequada neste contexto.

[Copiar gráfico](#)

Se na questão anterior escolheu a opção "Aumentar os preços" selecione a opção "Não aplicável".

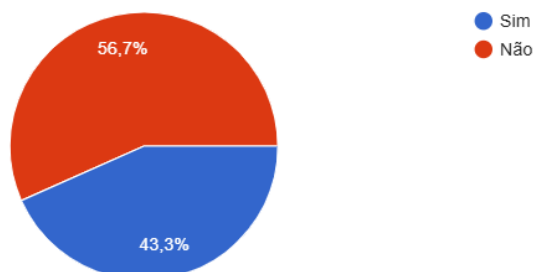
30 respostas



A inflação pode ter um efeito significativo sobre empresas que operam em mercados internacionais, afetando tanto a taxa de câmbio como a economia em geral. Neste contexto, as variações das taxas de câmbio afetam a sua empresa em períodos de inflação?

 Copiar gráfico

30 respostas

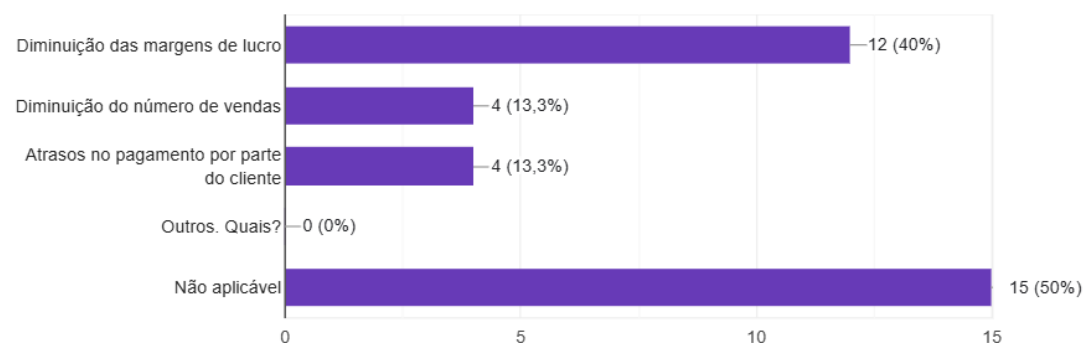


Se na questão anterior escolheu a opção "Sim", escolha de seguida o(s) aspeto(s) que foram/são mais afetados neste contexto.

 Copiar gráfico

Se respondeu "Não" na questão anterior, escolha a opção "Não aplicável".

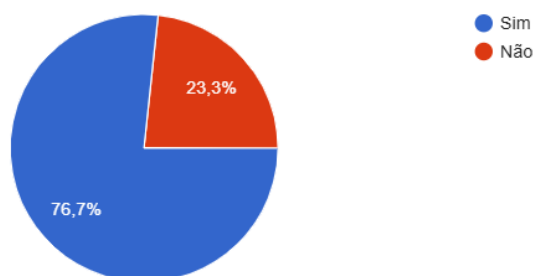
30 respostas



A inflação pode afetar a relação com os fornecedores e o poder de negociação entre ambos, especialmente quando há aumento nos preços das matérias-primas e quando não existem (ou existem poucos) concorrentes. Isso pode resultar em maiores custos de produção e de aquisição de produtos. Neste contexto, considera que a inflação afeta as suas parcerias e consequentemente os seus custos de produção e aquisição de produtos?

 Copiar gráfico

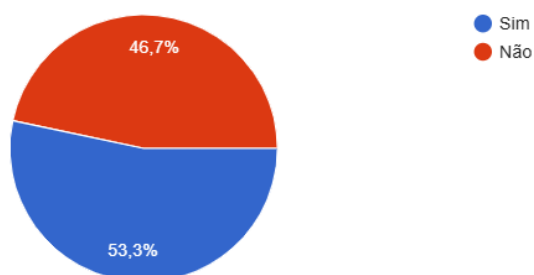
30 respostas



Considere o seguinte cenário: devido ao aumento da inflação, uma empresa começa a obter menos lucro e, portanto, começa a ter uma maior dificuldade em fazer aumentos salariais ou a atribuir prémios aos seus colaboradores. Sente que este cenário foi/é uma realidade na sua empresa?

 Copiar gráfico

30 respostas

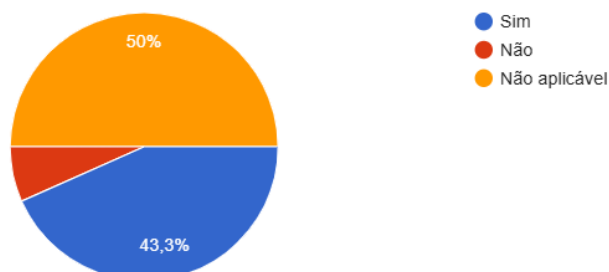


Se respondeu "Sim" na questo anterior, considera que a relação com os seus colaboradores foi/pode ser afetada devido a esta situação?

Copiar gráfico

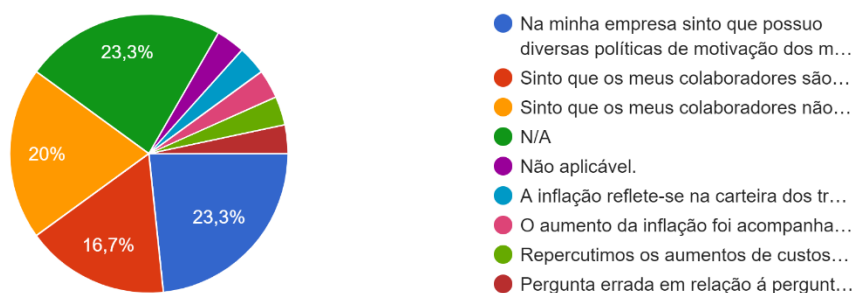
Se respondeu "Não" na questão anterior, selecione a opção "Não aplicável"

30 respostas



Se respondeu "Não" na questão anterior, porque motivo considera que a relação com os seus colaboradores não foi afetada?

30 respostas



A rentabilidade e a capacidade e investimento, bem como o financiamento das empresas também podem ser afetadas pela inflação. Durante os períodos de inflação, sente que a capacidade de investimento da sua empresa foi/poderá ser impactada de forma negativa

Copiar gráfico

30 respostas

